



**Vaasan yliopisto**  
UNIVERSITY OF VAASA

Matti Saariaho

## **Organisaation oppimisen edistäminen**

Tapaustutkimus teknologiayrityksen oppimisen tilasta

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen  
pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen  
koulutusohjelma

Vaasa 2020

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Matti Saariaho	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Organisaation oppimisen edistäminen : Tapaustutkimus teknologiayrityksen oppimisen tilasta	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Riitta Viitala	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä:</b> 75

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, mikä on organisaation oppimisen tila eräässä teknologiayrityksessä ja miten sitä voidaan edistää. Nopeasti muuttuvassa globaalissa kilpailuympäristössä ainoa kestävä kilpailuedun lähde yrityksille sanotaan olevan se, että ne oppivat nopeammin kuin kilpailijansa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui kahden teorian ympärille. Ensimmäisessä, tiedon luomisen dynaamisessa mallissa tieto syntyy ja jalostuu hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä neljässä konversiotyyppissä. Tieto kiertäessään eri konversiotyypeissä muodostaa jatkuvan spiraalin. Teoria sisältää myös spiraalin mahdollistavat viisi organisatorista ehtoa; aikomus, itsenäisyys, huojunta & luova kaaos, tarpeettomuus sekä tarvittava erilaisuus. Toisessa teoriassa, oppivan organisaation viidessä perustekijässä keskiöön määritellään viisi tunnusmerkkiä organisaation oppimiselle; systeemiajattelu, henkilökohtainen hallinta, ajatusmallit, jaettu visio sekä tiimioppiminen. Nämä teoriat valittiin tutkielmaan ensinnäkin siksi, että ne ovat määrittäneet ja ohjanneet organisaation oppimisen kirjallisuutta vuosikymmeniä, ollen nykyhetkessäkin relevantteja. Toinen syy valinnalle oli, että organisatoriset ehdot ja oppivan organisaation perustekijät täydentävät toisiaan, edellisen ollessa konkreettisempi ja jälkimmäisen abstraktimpi, ja näin ollen tarjoten laajamittaisen työkalun organisaation oppimisen tilan arviointiin.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena erälle teknologiayritykselle. Tutkimusaineisto koostuu 18:sta kohdeyrityksen työntekijän haastattelusta. Haastattelutyypinä oli puolistrukturoitu haastattelu, ja pääteemoina olivat yhteistyö, johtaminen ja kehittäminen. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin ankkuroitua teoriaa, jonka tukena oli havainnot kohdeyrityksestä. Analyysi tehtiin teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen.

Johtopäätöksissä tutkimustulokset käsiteltiin aineiston ja viitekehysten perusteella kolmessa kokonaisuudessa, ja tulosten pohdinta tehtiin vastaamalla tutkimusongelman apukysymyksiin. Johtopäätöksissä arvioitiin organisaation oppimisen tilaa, ja esitettiin kolme kriittisimpää kehityskohdetta. Ensimmäinen oli konkreettiset toimet vision ja strategian jalkauttamiselle, jotta koko organisaatiolla olisi yhteiset suuntaviivat. Toisena kohteena oli työkierron lisääminen eri liiketoimintojen laajamittaisen ymmärryksen lisäämiseksi. Kolmantena kehityskohteena oli systemaattinen ajan sekä vapauden järjestäminen innovatiivisuuden mahdollistamiseksi.

---

**AVAINSANAT:** organisaation oppiminen, tiedon luominen, systeemiajattelu

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	7
2	Organisaation oppiminen	8
2.1	Organisatorinen tiedon luominen	8
2.1.1	Tiedon luomisen spiraali	10
2.2	Tiedon luomisen organisatoriset edellytykset	15
2.3	Oppivan organisaation perustekijät	18
2.3.1	Viides perustekijä	18
2.3.2	Henkilökohtainen hallinta	26
2.3.3	Ajatusmallit	28
2.3.4	Jaettu visio	30
2.3.5	Tiimioppiminen	31
2.4	Synteesi	34
3	Tutkimuksen toteutus	36
3.1	Tutkimusmenetelmä	36
3.2	Aineistonkeruumenetelmä & aineiston kuvailu	37
3.3	Aineiston analyysimenetelmä	38
4	Tutkimustulokset	40
4.1	Visio, viestintä & tavoitteet	40
4.2	Kokonaiskuva & tarvittava informaatio	44
4.3	Asenteet, tiimityö & innovaatio	49
5	Johtopäätökset	60
5.1	Tutkimustulosten pohdinta	60
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	65
	Lähteet	67
	Liitteet	72
	Liite 1. Haastattelurunko suomeksi	72
	Liite 2. Haastattelurunko englanniksi	74

**Kuviot**

Kuvio 1. Oppimisen kehämalli (Mukailtu Argyris & Schön 1996: 20–21).	6
Kuvio 2. Tiedon luominen ja kilpailuetu (Mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995: 6).	9
Kuvio 3. Tiedon tyypit (Mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995: 60).	11
Kuvio 4. Tiedon konversion tyypit (Mukailtu Nonaka 1994).	12
Kuvio 5. Tiedon muodot konversioittain (Mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995: 72).	13
Kuvio 6. Tiedon luomisen spiraali (Mukailtu Nonaka & Konno 1998: 43).	14
Kuvio 7. Viiden perustekijän malli (Mukailtu Senge 2006).	18
Kuvio 8. Analysoitavat tunnusmerkit.	34
Kuvio 9. Analyysin tulkintakehikko	35

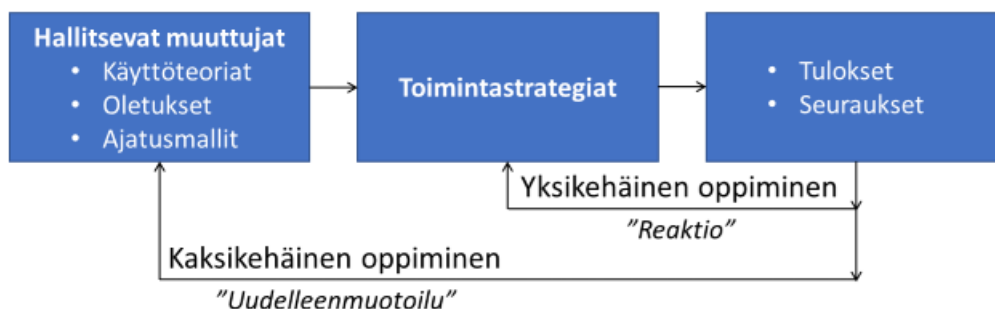
## 1 Johdanto

Globalisaation myötä markkinat ovat enää harvoin rajattuja, ja kilpailu niillä on ankaraa. Palvelusektorin kasvattaessa edelleen osuuttaan markkinoilla, ihmisen rooli organisaatioissa kasvaa vähintään samaa tahtia. Skaalaedut, yleistynyt teknologia ja 'best practice' voivat edelleen olla toimivia ratkaisuja, mutta ne ovat kaikilla tiedossa, joten varsinaista kilpailuetua niillä on säännönmukaisesti vaikea saavuttaa. Teknologian kehittyminen vaikuttaa toki kaikilla sektoreilla, mutta sen vaikutus on merkittävästi suurempi alkutuotannossa ja teollisuudessa. Sitäpaitsi, näistä teknologisista innovaatioista vastaavat lopulta aina yksilöt ja tiimit, vaikka kunnia niistä menisikin suuremmalle organisaatiolle. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa organisaatioiden tiedonhallinta on välttämättömyys (Bolisani & Bratianu 2018).

Organisaation oppiminen on tärkeä aihe, sillä ilman sitä esimerkiksi yritys, joka toimii kilpailuilla markkinoilla kykenee vastaamaan toimintaympäristönsä muutoksiin vain reaktiivisesti. Tämä ei tarkoita, etteikö se pystyisi ottamaan käyttöön hyväksi todettuja toimintatapoja, mutta se ei pysty niitä itse luomaan, ja esimerkkejä tarvitessaan pysyy aina askeleen perässä, eikä saavuta koskaan merkittävää kilpailuetua. Organisaation oppimisen suhteen onkin muun muassa väitetty, että *”yrityksen ainoa kestävä kilpailuetu on sen kyky oppia nopeammin kuin kilpailijansa”* (Crossan, Lane, White & Djurfeldt 1995).

Yhtenä yksilönkin oppimisen edellytyksenä on sen mahdollistava toimintaympäristö, johon taas organisaatiolla on merkittävä mahdollisuus vaikuttaa. Luomalla oppimista tukevan ja kannustavan toimintaympäristön, se tukee työntekijöidensä oppimista. Oppiminen ja sen hallinta on organisaatiolle tärkeää sen omien osaamisen tarpeiden lisäksi siksi, että nykyään työpaikan valintaperusteena on entistä useammin kehittymismahdollisuudet (Ojala 2018). Fasilitoimalla oppimista, tiedon jakamista, muokkaamista ja soveltamista koko organisaation käyttöön, tekee se itselleen palveluksen pitkäkestoisilla vaikutuksilla, sillä organisaatiossa työskentelevät ihmiset vastaavat aina lopulta organisaation oppimisesta kokonaisuudessaan, kaikilla tasoilla.

Tämä työ asettuu kirjallisuudessa *organisaation oppimisen* kentälle, jonka pohjatyön tekivät Chris Argyris & Donald Schön 70-luvulta alkaen kirjallaan *Organizational learning: a theory of action perspective* (1978). Argyriksen ja Schönin merkittävimpiä avauksia olivat mm. oppimisen tarkastelu organisaation tasolla yksilötason lisäksi, sekä huomion kiinnittäminen siihen, että oppimisessa ja sen prosesseissa on laadullisia eroja. Jälkimmäistä kuvaamaan he esittelivät käsitteet *yksi- ja kaksikehäisestä oppimisesta* [single-loop & double-loop learning]. Yksikehäisellä oppimisella Argyris & Schön tarkoittavat *”välineellistä oppimista, joka muuttaa toimintastrategioita tai strategioiden taustalla olevia oletuksia, muuttamatta toimintateorioiden arvoja”*. Yksikehäistä oppimista tapahtuu esimerkiksi rutiineissa ja toistuvien ongelmien ratkaisuisissa. Kaksikehäinen oppiminen on taas *”oppimista, joka johtaa muutokseen niin käyttöteorian arvoissa, kuin strategioissa ja oletuksissa”*. Kaksikehäinen oppiminen tarkoittaa esimerkiksi ongelmanratkaisussa sitä, että oppiminen johtaa ongelman tarkastelua ohjaavien ajatusmallien muuttumiseen. (Argyris & Schön 1996: 3–4, 20–21.)



**Kuvio 1.** Oppimisen kehämalli (Mukailtu Argyris & Schön 1996: 20–21).

Mallille olennaista on Argyriksen ja Schönin (1974) esitys, että kaikki ihmisten toiminta perustuu toimintateorioihin. Lisäksi on eroteltavissa *julkiteoria* (espoused theory), joka tarkoittaa teoriaa, jonka yksilö kysyttäessä väittää ohjaavan toimintaa, ja *käyttöteoria* (theory-in-action), jonka mukaan yksilö taas *tosiasiallisesti* toimii. Valtaosa ihmisistä pystyy Argyriksen ja Schönin mukaan tunnistamaan julki- ja käyttöteorian ristiriidat muissa ihmisissä kohtalaisen hyvin, mutta ovat sokeita näkemään eron omassa käytöksessään. Heidän mukaansa harva ensinnäkään tunnistaa, ettei julkiteoria ohjaa

omaa toimintaa. Vielä harvempi taas kykenee tunnistamaan käyttöteoriaansa. Nähdessään muiden toimivan epäjohdonmukaisesti julkiteoriaan nähden, tarkkailijan oma käyttöteoria, eli esimerkiksi ajatusmallit tehokkuuden, vastuualueiden tai diplomatian suhteen estävät huomauttamasta tarkkailtavaa kyseisestä erosta. (Argyris & Schön 1974; Argyris 1976.)

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mikä on teknologia-alan kohdeyrityksessä organisaation oppimisen tila, ja miten sitä voidaan edistää. Tavoite toimii samana tutkimusongelmana, johon haetaan vastausta seuraavien apukysymysten avulla:

- Mitkä ovat oppivan organisaation tunnusmerkit?
- Mitkä ovat organisaation oppimisen mahdollistajia ja haasteita kohdeyrityksessä?
- Mitkä ovat kriittisimmät kehityskohteet organisaation oppimisen kannalta kohdeyrityksessä?

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksessa on viisi päälukua. Teoreettinen viitekehys esitellään johdantoluvun jälkeen luvussa kaksi, jossa esitetään myös viitekehyksestä muodostettu analyysin tulkintakehikko. Kolmannessa, tutkimusempirian luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmä ja aineisto, sekä analyysimenetelmä. Tutkimustulokset esitellään luvussa neljä, ja viimeinen luku johtopäätöksistä sisältää tutkimustulosten pohdinnan, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 2 Organisaation oppiminen

Tutkielman viitekehys rakentuu pääosin kahden teorian varaan. Ensimmäisenä käsitellään Ikujiro Nonakan & Hirotaka Takeuchin tiedon luomisen teoria, ja toiseksi Peter Sengen oppivan organisaation viisi perustekijää. Seuraavissa luvuissa teorit käydään läpi elementeittain.

### 2.1 Organisatorinen tiedon luominen

Yhteiskunnan muuttuessa hiljalleen tietoyhteiskunnaksi, Nonaka (1994) tulkitsevat vallitsevan ajattelutavan olevan vanhentunut. Se käsitti organisaation olevan systeemi, joka joko käsitteli informaatiota, tai ratkaisi ongelmia. Hän kritisoi paradigman keskittyvän liikaa sisääntulevaan informaatioon, näin ollen olettaen organisaation tehokkuuden riippuen jäykästi ainoastaan sen prosessoinnin tehokkuudesta. Nonaka argumentoi, että vaikka saadun informaation prosessointi, tai tietojenkäsittely on toki relevantti yksittäinen ulottuvuus organisatorisia toimia tarkastellessa, mutta että organisaation vuorovaikutus sen ympäristön kanssa, sekä tiedon luomisen ja jakamisen tavat ovat tärkeämpiä organisaation toimien kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Esimerkkinä on innovaatio; tiedonkäsittelyn tai ongelmanratkaisun funktiot eivät pysty selittämään tyydyttävästi innovaatiota organisaation tiedon luomisen tapana (Bratianu 2010). Sen sijaan innovaatio on paremmin ymmärrettävissä prosessina, jossa organisaatio luo ja määrittelee ongelmia, joiden ratkaisua varten se luo aktiivisesti uutta tietoa. Edelleen organisaation yhden osan luoma innovaatio tuottaa myös siihen liittyvän virran informaatiota ja tietoa, joka voi potentiaalisesti laukaista muutoksia laajemmalla tasolla organisaatiossa (Nonaka 1994: 14–15; Nonaka & Takeuchi 1995: 8–9).

Nonaka ja Takeuchi (1995) pohjustavat esittelemiään malleja laajalti esimerkein japanilaisyriyksiä toimintatavoista. He esittivät, että japanilaisten yritysten historiallinen menestys kilpailussa länsimaalaisia yrityksiä vastaan *”ei johdu niinkään valmistuksen taidosta, halvan pääoman saatavuudesta, läheisistä yhteistyön suhteista*



*asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja valtion laitoksiin, tai elinikäisistä työsuhteista, virkaikäjärjestelmistä, ja muista henkilöstöjohtamisen toiminnoista*”. Vaikkakin kaikki nämä tunnustetaan tärkeiksi asioiksi, heidän pääargumenttinsa japanilaisten yritysten menestykseen on niiden ydinosaaminen ”organisatorisen tiedon luomisessa”. Tällä he viittaavat yrityksen kykyyn kokonaisuutena luoda uutta tietoa sekä jakaa ja laittaa tieto käytäntöön organisaation eri tasoilla (Nonaka & Takeuchi 1995: 3). Japanilaiset kovassa kilpailussa menestyneet yritykset ovat osoittaneet tiedon luomisen merkityksen kilpailuedun synnyssä. Jatkuva kilpailun paine on ajanut yritykset keräämään informaatiota toimintaympäristöstään ja jakamaan ja kierrättämään tietoa aktiivisesti organisaatioiden sisällä. Tämä on johtanut oivalluksiin ja innovaatioihin, jotka ovat edelleen synnyttäneet yrityksille kilpailuetua (Nonaka & Takeuchi 1995: 4–6). Oppiva organisaatio ei ole vain passiivisesti kuunteleva, informaatiota käsittelevä laitos, vaan tietoa jakava verkosto, joka osallistuu jatkuvasti tiedon luomiseen.



**Kuvio 2.** Tiedon luominen ja kilpailuetu (Mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995: 6).

Nonaka & Takeuchi (1995) johtivat autonvalmistaja Hondan esimerkeistä kolme merkkiä tiedon luomisessa organisaatiossa. Ensimmäinen niistä on *metaforat ja analogit*; kuvainnollinen kieli oivalluksien havainnollistamisessa voi olla metafora tai analogia. Metafora toimii alkuvaiheessa sanoittajana ajatuksille, joita on vaikea alussa jäsentää. Analogia on taas strukturoidumpi kielikuva, puhtaan mielikuvituksen ja loogisen ajattelun välikappale. Toinen merkki, *siirtymä henkilökohtaisesta tiedosta organisaation tiedoksi*; lähtee ajatuksesta, että organisaation tieto alkaa aina yksilöstä. Organisaatio ei voi luoda tietoa ilman yksilön aloitetta ja ryhmätason vuorovaikutusta. Yksilön tieto

muuttuu, vahvistuu ja konkretisoituu dialogin, keskustelun, kokemusten jakamisen ja tarkkailun kautta. Kolmantena merkinä on *epämääräisyys ja tarpeettomuus*. Epämääräisyys tavoitteiden asettamisessa voi johtaa tuoreisiin ajatuksiin ja jopa selkeään päämäärään, kun tekijät on pakotettu miettimään, mitä olisi oikeasti hyödyllistä tehdä. Tarpeettomuus tässä yhteydessä taas tarkoittaa organisaation eri funktioissa toimivien ihmisten tietotaidon päällekkäisyyksiä, joka johtaa keskusteluihin, tiedonjakoon ja ideointiin. Äärimmillen vietyä tässä ajatustavassa uuden tuotteen kehityksessä siitä vastaava tiimi jaetaan pienemmiksi kilpaileviksi ryhmiksi, jotka itsenäisesti kehittävät ratkaisun ongelmaan. Sen jälkeen tiimit argumentoivat ratkaisunsa puolesta, ja lopulta muodostavat parhaiten toimivan kompromissin tiiminvetäjän johdolla. (Nonaka & Takeuchi 1995: 12–14; Nonaka 1994.)

### 2.1.1 Tiedon luomisen spiraali

Organisatorisen tiedon luomisen dynaaminen malli, SECI-malli, tai tiedon luomisen spiraali, perustuu tietoteoreettiseen käsitykseen kahdenlaisesta tiedosta, *hiljaisesta* [tacit] ja *eksplisiittisestä* [explicit] (nimenomainen, dokumentoitu) tiedosta. Jako perustuu Michael Polanyin (1966) määritelmään, jonka mukaan eksplisiittinen tieto on tietoa, jota voi jakaa formaalin ja systemaattisen kielen avulla. Hiljainen tieto on taas henkilökohtaista, mikä tekee siitä haastavamman formalisoida ja kommunikoida. Tiedon muotoihin voidaan liittää tyypillisesti tiettyjä ominaisuuksia. Esimerkiksi hiljainen tieto on tyypillisesti *kokemuksellista, fyysistä ja subjektiivista*, kun taas eksplisiittinen tieto on vastaavasti rationaalista, metafyyssistä ja objektiivista. Hiljainen tieto syntyy kokemuksellisesti hetkessä, antaen sille analogisen piirteen, kun taas eksplisiittinen tieto käsittelee usein mennyttä asiaa, usein ilman spesifiä kontekstia (Nonaka & Takeuchi 1995: 60; Bateson 1973). Hiljainen tieto on lisäksi vahvasti yhdistettynä toimintaan, sitoutumiseen ja osallistumiseen tiettyssä kontekstissa (Nonaka 1994). Nonaka & Takeuchi lisäävät hiljaisesta tiedosta: *”hiljainen tieto on syvästi juurtunut niin yksilön tekemiseen ja kokemukseen, kuin omaksuttuihin ideaaleihin, arvoihin tai tunteisiin”* (Nonaka & Takeuchi 1995: 8). Tietoa syntyy näiden keskeisissä konversioissa, joita on

neljää tyyppiä tai vaihetta: 1) hiljaisesta hiljaiseksi, 2) eksplisiittisestä eksplisiittiseksi, 3) hiljaisesta eksplisiittiseksi, sekä 4) eksplisiittisestä hiljaiseksi. Nämä konversiotyypit vastaavasti nimettyinä ovat *sosialisaatio*, *ulkoistaminen*, *yhdistäminen* & *sisäistäminen* (Nonaka 1994: 18; Nonaka & Takeuchi 1995: 62).

Hiljainen tieto (subjektiivinen)	Eksplisiittinen tieto (objektiivinen)
Kokemuksellinen tieto (keho)	Rationaalinen tieto (mieli)
Samanaikainen tieto (tässä ja nyt)	Peräkkäinen tieto (siellä ja silloin)
Analoginen tieto (käytäntö)	Digitaalinen tieto (teoria)

**Kuvio 3.** Tiedon tyypit (Mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995: 60).

Ensimmäinen tyyppi – *sosialisaatio* [socialization] – mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen yksilöiden välillä tai yksilöltä ryhmälle. Nonaka (1994) huomauttaa, että ihminen voi oppia hiljaista tietoa myös ilman että se tapahtuu kielen välityksellä. Mestari-kisälli-asetelmat, sekä nykyelämän työssäoppiminen ovat esimerkkejä tilanteista, joissa sosialisaatiota tapahtuu. Hiljaisen tiedon siirtyminen ihmiseltä toiselle edellyttää jotakin jaettua kokemusta, sillä ilman yhdessä koettua kontekstia ja sen nyansseja välitetty informaatio ei välttämättä käy järkeen. Toinen tiedon konversion tyyppi – *yhdistäminen* [combination] – on sosiaalinen prosessi, jossa yksilöiden *eksplisiittistä tietoa* yhdistetään. Eksplisiittinen tieto yhdistyy ja vaihtuu yksilöiden välillä esimerkiksi puheluissa ja tapaamisissa. Tiedon uudelleenjärjestely – jaottelu, lisääminen, uudelleenkategoriointi ja uuteen kontekstiin asettaminen – voi johtaa *uuden* tiedon luomiseen. Kolmas ja neljäs tyyppi ovat *ulkoistaminen* [externalization] ja *sisäistäminen* [internalization], ja ne ovat konversioita hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä. Nämä tyypit kiteyttävät käsityksen siitä, että hiljainen ja eksplisiittinen tieto komplementoivat toinen toisiaan, ja laajenevat yhteisessä vuorovaikutuksessa. *Ulkoistamisessa* tärkeä elementti on mm. aiemmin mainitut *metafori* ja *analogia* oivalluksien

havainnollistamisessa. Ulkoistamista voi kuvata mm. hiljaisen tiedon *artikulointina*, *kristallisoituna* tai *dokumentointina*. *Sisäistäminen* taas vastaa lähimmin perinteistä käsitystä yksilön oppimisesta, kun eksplisiittinen tieto omaksutaan henkilökohtaiseksi hiljaiseksi tiedoksi. (Nonaka 1994: 18–19.)



**Kuvio 4.** Tiedon konversion tyypit (Mukailtu Nonaka 1994).

Tietoa voi syntyä, ja usein syntyekin kaikissa neljässä tyypissä erikseen. Mallin perustana, ja edelleen organisatorisen tiedon luomisen edellytyksenä on Nonakan (1994: 19) mukaan tiedon dynaaminen vuorovaikutus konversiotyypien välillä. Esimerkiksi sosiaalisella on arvonsa, mutta ilman konversiota hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon välillä, luotua tietoa on haasteellista levittää ja käsitellä laajemmassa kontekstissa. Ulkoistaminen on tyyppinä tiedon luomisen spiraalissa merkittävä, sekä se vaihe, jossa nimenomaan japanilaiset yritykset ovat onnistuneet (Nonaka & Takeuchi 1995: 11). Vastaavasti yhdistäminen itsessään on toki sinällään arvokasta, mutta pelkkä eksplisiittisen tiedon muokkaus ottamatta tiedon henkilökohtaista ulottuvuutta huomioon voi johtaa pinnalliseen tietoon, jolla on vain vähän tekemistä todellisuuden kanssa (Nonaka 1994: 19).

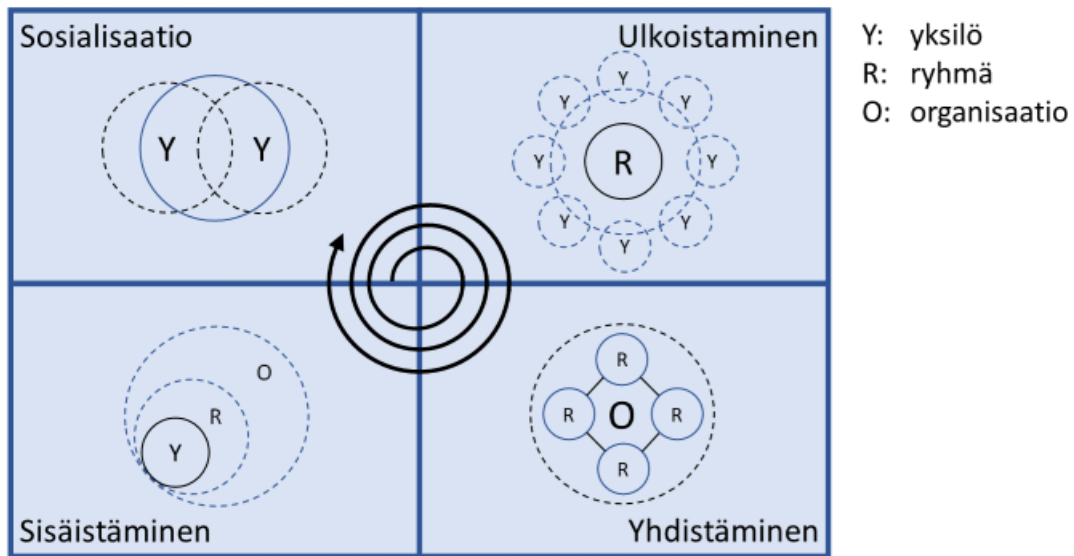
Nonakan & Takeuchin mukaan eri konversiotyypit tuottavat erilaista tietoa, ja ovat vastaavasti vuorovaikutuksessa keskenään spiraalissa, pitäen sen jatkuvassa liikkeessä. Sosiaalisuus tuottaa yhteisen kokemuksen myötä *sympatisoitua tietoa* [sympathized knowledge], joka voi tarkoittaa esimerkiksi jaettuja ajatusmalleja kuluttajien toiveista.

Ulkoistaminen metaforien ja analogien kautta konkretisoi hiljaisen tiedon *käsitteelliseksi tiedoksi* [conceptual knowledge], esimerkiksi uuden tuotteen konseptiksi. Tämä voi taas toimia ohjaavana tekijänä yhdistämisessä, jossa tiedossa oleva teknologia yhdistetään konseptin kanssa *systemiseksi tiedoksi* [systemic knowledge], kuten uuden tuotteen prototyyppiksi. Lopulta sisäistämisen avulla syntyy *operatiivinen tieto* [operational knowledge] prototyyppin massatuotantoa varten. Kokemukset prototyyppistä voivat taas johtaa sosialisointia kautta uuteen kierrokseen spiraalissa. Nonaka & Takeuchi toteavatkin, että ”*henkilökohtainen, kokemusperäinen operatiivinen tieto laukaisee usein uuden kierroksen tiedon luomisessa*”. (Nonaka & Takeuchi 1995: 71–72.)

(Sosialisointi) <b>Sympatisoitu tieto</b>	(Ulkoistaminen) <b>Käsitteellinen tieto</b>
(Sisäistäminen) <b>Operatiivinen tieto</b>	(Yhdistäminen) <b>Systeminen tieto</b>

**Kuvio 5.** Tiedon muodot konversioittain (Mukailtu Nonaka & Takeuchi 1995: 72).

Tiedon muodot ja konversiot ovat yhteydessä myös sen ontologiseen tasoon, joka määrittää, onko tieto esimerkiksi yksilöllä, ryhmällä vai organisaatiolla. Tiedon luomisen spiraali ja sen vaiheet kuvaavat myös tätä siirtymää; organisaatio ei sinällään itsenäisesti voi oppia mitään, vaan sen oppiminen tapahtuu tiedon luomisen spiraalin vaiheiden kautta. Yksilö on aina alkulähde tiedolle, joka muuttuu konversioiden kautta ryhmän tiedoksi, ja edelleen koko organisaation tiedoksi. (Nonaka & Takeuchi 1995:72–73.)



**Kuvio 6.** Tiedon luomisen spiraali (Mukailtu Nonaka & Konno 1998: 43).

Vaikka Nonaka & Takeuchi ovat vaikuttaneet kirjallisuuteen vahvasti vuosikymmeniä eteenpäin, ja SECI-malli on yleisesti hyväksytty organisatorisen tiedon luomisen perusmalliksi, on sen pohjalta tehtyä tutkimusta tehty verrattaen vähän (Song, Yoon & Uhm 2012). Kuitenkin esimerkiksi Ramírez, Morales & Rojas (2011) osoittivat tutkimuksessaan 284:stä espanjalaisesta yrityksestä, että itseraportoidut tiedon konversiotyypit korreloivat sekä keskenään, että organisaation oppimisen kanssa. Lisäksi organisaation oppiminen korreloi yrityksen suorituskyvyn kanssa (Ramírez, ym. 2011). Schulze & Hoegl (2006) taas tutkivat tiedon luomista tuotekehityksen konseptointi- ja kehitysvaiheissa. Heidän huomionsa oli, että sosialisaatio konseptointivaiheessa ja yhdistäminen kehitysvaiheessa korreloivat positiivisesti tuotteen menestykseen. Negatiivinen vaikutus oli taas ulkoistamisella konseptointivaiheessa, sekä sosialisaatiolla ja sisäistämisellä kehitysvaiheessa (Schulze & Hoegl 2006). Nämä tutkimukset osoittavat, että vaikka tiedon konversiotyypit ovat yleisesti ottaen hyödyllisiä organisaatioille, ne eivät yksittäisinä vaiheina ole kaikissa konteksteissa välttämättä hyödyllisiä.

## 2.2 Tiedon luomisen organisatoriset edellytykset

Nonaka & Takeuchi argumentoivat, että organisaation rooli organisatorisen tiedon luomisessa on mahdollistaa spiraalin eri vaiheet, ja esittivät tälle viisi ehtoa: *aikomus* [intention], *itsenäisyys* [autonomy], *huojunta ja luova kaaos* [fluctuation and creative chaos], *tarpeettomuus* [redundancy] ja *tarvittava erilaisuus* [requisite variety] (Nonaka & Takeuchi 1995: 73–83).

Nonakan & Takeuchin (1995: 74) mukaan tiedon luomisen spiraalin ajurina toimii organisatorinen *aikomus*, jonka he määrittelevät ”*organisaation pyrkimyksiksi tavoitteisiinsa*”. Organisatorinen aikomus ei ole suora synonyymi *visiolle*, mutta sen voidaan katsoa olevan iso osa sitä, esimerkiksi organisaation ”*tietovisio*”, jonka funktio on sinällään sama tiedon kontekstissa (Nonaka, Umemoto & Senoo 1996: 210). Ehdon ytimessä on strategia, jonka tärkeimpänä elementtinä organisatorisen tiedon luomisen näkökulmasta on kehittää organisaation kapasiteettia kerätä, luoda, muokata ja käyttää tietoa. Strategian kriittisimpänä tehtävänä on konkretisoida visio siitä, minkälaista tietoa organisaatiossa tulisi kehittää, ja edelleen laittaa se käytäntöön johtamisjärjestelmien avulla. Organisatorinen aikomus siis osaltaan määrittää ja ohjaa sitä, minkälainen tieto katsotaan arvokkaaksi. Tämän takia organisatorinen aikomus tulisi muodostaa ja viestiä henkilöstölle selkeästi (Nonaka & Takeuchi 1995: 74–75; Nonaka, ym. 1996).

Nonakan & Takeuchin toinen ehto tiedon luomisen spiraalin kannustimeksi on *itsenäisyys*. Organisaation tulisi sallia yksilölle niin paljon autonomiaa kuin on vain järkevästi toteutettavissa. Itsenäisyys kasvattaa todennäköisyyksiä uusien mahdollisuuksien syntymiselle; oivallukset ovat yksilöstä lähtöisin olevaa tietoa, joka voi lopulta muodostua spiraalin myötä osaksi organisaation tietoa. Itsenäisyys voi lisäksi olla tehokas motivaatiotekijä (ks. Dickinson 1995). Itsenäisyys pätee ehtona yksilötason lisäksi tiimitasolla. Itsenäinen ryhmä on voimakas työkalu, kun se määrittää itse tekemisensä rajat ja tavoitteet yhdenmukaisesti organisaation korkeamman tason aikomuksen kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995: 75–76.)

Kolmas ehto on *huojunta ja luova kaaos*, liittyy organisaation vuorovaikutukseen toimintaympäristönsä kanssa. *Huojunnalla* Nonaka & Takeuchi eivät tarkoita täyttä epäjärjestystä, vaan ”*järjestystä ilman rekursiivisuutta*”. Mikäli organisaatiot suhtautuvat avoimesti toimintaympäristönsä lähettämiin signaaleihin, voidaan niiden tarjoama informaatio omaksua osaksi organisaation tietojärjestelmää. Huojunta voi johtaa organisaatioissa myös *murrokseen* tai *särkymiseen* [breakdown], joka viittaa mukavuusalueen keskeytymiseen. Murros tarjoaa yksilöille mahdollisuuden tarkastella perustavanlaatuisia oletuksiaan toimintaympäristöstään, toisin sanoen ajatusmallejaan (vrt. Argyris & Schön 1974; 1978). Kaaos syntyy luonnollisesti organisaation kohdatessa sitä uhkaavan kriisin, mutta se voidaan synnyttää myös keinotekoisesti. Tämä ”*kaaoksen tunne*” voidaan luoda esimerkiksi organisaatioiden johdon toimesta asettamalla haasteellisia tavoitteita. Luova kaaos voi tuottaa hyötyä ainoastaan silloin, kun organisaation jäsenillä on kyky tarkastella ja reflektoida omia tekemisiään (Schön 1983). Ilman sitä huojunnan luoma kaaos johtaa tyypillisesti *tuhoavaan kaaokseen* luovan kaaoksen sijaan. (Nonaka & Takeuchi 1995: 78–80.)

Neljäs tiedon luomisen spiraalin ehto on *tarpeettomuus*. Tarpeettomuutta sivuttiin aiemmin tiedon luomisen merkkien yhteydessä. Tarpeettomuuden luominen organisaatioon on Nonakan ja Takeuchin mukaan tarpeellista, sillä yksilöiden tai ryhmien oivallusten ja konseptien on tärkeää tulla jaetuksi myös niiden kanssa, jotka eivät tietoa välttämättä juuri kyseisellä hetkellä tarvitse. Tarpeettoman tiedon jakaminen on tärkeää etenkin hiljaisen tiedon kartuttamisessa, sillä se toimii viestinä siitä, mitä muut yksilöt ja ryhmät pyrkivät artikuloimaan. Tarpeettomuutta voidaan rakentaa organisaatioon mainitun sisäisen kilpailun lisäksi esimerkiksi tarkoituksellisen epämääräisellä, funktioita sekoittavalla vastuurakenteella. Ehkä tärkeimpänä tapana on kuitenkin työntekijöiden ”*strateginen työkierto*”, etenkin merkittävästi erilaisten teknologioiden tai funktioiden välillä. Organisaation jäsenten ymmärrys sen liiketoiminnasta eri näkökulmista, sekä yksilöiden laajentunut verkosto niin tiedon saamista kuin jakamista varten edesauttavat kaikki organisatorisen tiedon luomista ja myös tiedon käytäntöönpanoa. Tarpeettomuudella voidaan myös yrittää lieventää esimerkiksi



systemin kompleksisuuden ja toimintojen tiukkojen kytkentöjen tuomia haittoja (Roberts 1990). Tarpeettomuus tiedon suhteen saattaa johtaa informaation ylikuormitukseen, joten tasapaino tiedon luomisen ja prosessoinnin kanssa on tärkeää. Yksi tapa välttää tarpeettomuuden mahdolliselta haittapuolelta on selkeyttää, missä mitäkin tietoa organisaation sisällä on. (Nonaka & Takeuchi 1995: 80–82.)

Viides tiedon luomisen spiraalia edesauttava ehto on *tarvittava erilaisuus*. Ehdon perustana on ajatus siitä, että organisaation sisäinen moninaisuuden on oltava samalla tasolla toimintaympäristönsä moninaisuuden ja kompleksisuuden kanssa pystyäkseen vastaamaan ympäristön luomiin haasteisiin. Nonakan & Takeuchin mukaan tarvittava erilaisuus voidaan organisaatiossa luoda siten, että *”...jokaiselle organisaatiossa taataan nopein pääsy laajimpaan tarvittavaan informaatioon, vähimpien askelten kautta”* (Nonaka & Takeuchi 1995: 82; Numagami, Ohta & Nonaka 1989). Organisaation jäsenet kykenevät monimutkaiseen ongelmanratkaisuun yhdistelemällä informaatiota joustavasti eri tavoin, mutta se edellyttää tiedon saatavuutta organisaation jokaisella tasolla. Tehokkaita tapoja toimintaympäristön monimutkaisuuteen vastaamiseen on esimerkiksi matalan ja joustavan organisaatorakenteen luominen, sekä edellisenkin ehdon mahdollistajaksi todettu *työkierto*. Vastaavasti myös riskit ylikuormitukseen tiedon suhteen voivat olla samat. (Nonaka & Takeuchi 1995: 82–83.)

Organisatoriset ehdot toimivat osaltaan edellytyksinä organisaation oppimiselle. Ne edesauttavat tiedon luomisen spiraalia mahdollistamalla tiedon erityyppisten konversioiden tapahtumista. Erilaiset puutteet kussakin ehdossa voivat johtaa tehottomaan organisaation oppimiseen. Lisäksi esimerkiksi Kellowayn & Barlingin (2000) mukaan työntekijät osallistuvat tietotyöhön vain siinä määrin, mihin heillä on kyky, motivaatio ja mahdollisuus.

## 2.3 Oppivan organisaation perustekijät

Tässä alaluvussa esitellään oppivan organisaation viisi perustekijää [discipline] Peter Sengen (2006) mallin mukaan, aloittaen hänen esittelemästään viidennestä, *systemiajattelun* perustekijästä. Systemiajattelu käsitellään *ajatusvirheiden* ja Sengen esittämien *lakien* kautta. Muut perustekijät ovat *henkilökohtainen hallinta*, *ajatusmallit*, *tiimioppiminen & jaettu visio*.

### 2.3.1 Viides perustekijä

Liiketoiminta ja muu ihmisen toiminta ovat systeemeitä. Niitä sitoo toisiinsa Sengen mukaan tapahtumien verkosto, joiden keskinäisten vaikutusten ilmi tulemisessa voi kestää usein jopa vuosia. Tarkasteluun otetaan usein vain pieni, niin ajassa kuin tilassa eristetty osa koko systeemiä, jolloin kokonaisuuden ymmärtäminen hämärtyy. Lisäksi koko systeemin vaikutusten arviointi vaikeutuu arvioijan ollessa useimmissa tilanteissa osa systeemiä, sillä ihminen on tässä kontekstissa omalle toiminnalleen ja sen vaikutuksille usein sokea. (Senge 2006: 6–7.)



**Kuvio 7.** Viiden perustekijän malli (Mukailtu Senge 2006).

### 2.3.1.1 Organisaation oppimisvaikeudet – 7 ajatusvirhettä

Senge toteaa useiden organisaatioiden oppivan heikosti. Tämän syynä hän esittää olevan perustavanlaatuiset *oppimisvaikeudet*, joita synnyttävät tavat, joilla työtehtävät on suunniteltu, sekä ihmiset opetettu ajattelemaan ja kommunikoimaan (Senge 2006: 18). Oppimisvaikeudet voidaan katsoa *ajatusvirheiksi*, sillä ne ovat seurausta joko virheellisistä olettamuksista, virheellisestä päättelystä tai vääriin asioihin keskittymisestä.

Ensimmäisenä ajatusvirheenä Senge esittää lauseen *”Minä olen työtehtäväni.”* Työtehtävä muodostaa ihmisellä suuren osan identiteettiä, ja Sengen mukaan se voi jopa itsessään sekoittua identiteetin kanssa. Tämä johtaa siihen, että tekijä toimii ja ajattelee vain määriteltyjen työtehtäviensä rajoissa. Monet näkevät itsensä vain rajattuna osana laajempaa systeemiä, johon he eivät juurikaan voi vaikuttaa. Vastaavanlaisesti omaa vastuuta ei nähdä ylittävän omien tehtävien rajoja. Kun organisaatiossa kaikki toimijat keskittyvät ainoastaan omaan positioonsa, he eivät tunne vastuuta niistä tuloksista, jotka syntyvät kaikkien osien keskinäisestä vaikutuksesta. Edelleen, mikäli tulokset ovat huonoja, ongelmien selvittäminen on usein vaikeaa, kun tiedossa on vain oletamus, että *joku* on tehnyt virheen. (Senge 2006: 18–19.)

Toinen lausemuotoinen ajatusvirhe on *”Vihollinen on tuolla jossain”*. Viittaus kohdistuu ongelmien lähteeseen, jota etsitään oman toiminnan ulkopuolelta. Ihmisellä on taipumus välttää vikojen etsimistä itsestään, mikä näkyy vahvasti myös organisaatioissa; syylliset ja ongelmat löytyvät aina muista osastoista. Ajatusvirhe on sidoksissa ensimmäiseen, sillä omassa toiminnassa ei välttämättä ole mahdollista nähdä ongelmia, jos sitä tarkastellaan tyhjiössä, irrallaan muista tapahtumista ja toimijoista. Kun oman toiminnan vaikutuksia ei näe työtehtäväänsä pidemmälle, negatiivisen lopputuloksen tullessa ilmi, syyn löytää herkästi *”jostain muualta”*. Vihollinen voi löytyä niin organisaation sisältä kuin ulkopuoleltakin, oli se sitten kilpailijat, työntekijäliitot, säännöstely ja rajoitukset tai jopa asiakkaat. (Senge 2006: 19–20.)

*Proaktiivisuuden illuusio* viittaa omatoimisuuden ihanteeseen, missä ei jäädä odottamaan sitä, että joku toinen hoitaa asiat, vaan niihin tartutaan itse ja ajoissa, ennen kuin tilanne riistäytyy käsistä. Ajatus on itsessään hyvä, mutta muuttuu ajatusvirheeksi edellisen ajatusvirheen ollessa voimassa. Tällöin ulkoista vihollista vastaan aletaan toimimaan aggressiivisesti. Tällöin proaktiiviseksi ongelmanratkaisuksi tarkoitettu toiminta ei olekaan proaktiivista, eikä ratkaise ongelmia, jotka syntyvät ulkoisten uhkien sijasta omasta toiminnasta. (Senge 2006: 20–21.)

Neljäntenä ajatusvirheenä Senge esittää *tapahtumiin takertumisen*. Tällä viitataan tarkastelun keskittyvän viimeisiin uutisiin, tapahtumiin ja hetkeen. Tarkasteluväli on lyhyt, ja selitykset tapahtumille etsitään niinkään lähimenneisyydestä. Senge esittää syyn olevan osittain evolutionäärinen; luolamiehen on syytä reagoida silmäkulmassa vilahtavaan kissapetoon, mutta nyky-yhteiskunnassa uhat esimerkiksi organisaation selviytymiselle kehittyvät ja syntyvät hitaasti ja vaivihkaa, eikä sitä voi tunnistaa vain viimeisimpään tapahtumaan keskittymällä. (Senge 2006: 21–22.)

Viides ajatusvirhe, *keitetyn sammakon vertaus* on jälleen jatkumoa edelliselle. Senge esittää organisaatioiden olevan alttiita sille, että ne tunnistavat vain dramaattiset muutokset ympäristössään, eivätkä niinkään hiljaista kehitystä. Esimerkkinä hän käyttää amerikkalaista autoteollisuutta, joka ei juurikaan reagoinut japanilaisten autonvalmistajien nostaessa markkinaosuuttaan noin kahdellakymmenelläviidellä prosenttiyksiköllä Yhdysvalloissa, koska tämä tapahtui vajaan kolmen vuosikymmenen aikana. Sengen mukaan hitaiden prosessien näkeminen vaatii tahdin hidastamisen lisäksi huomion kiinnittämistä myös huomaamattomiin merkkeihin dramaattisten ohella. (Senge 2006: 22–23.)

*Kokemuksesta oppimisen harha* on Sengen keskeisin organisaation oppimisen dilemma. Kaikkein vahvin oppiminen syntyy kokemuksista; opimme tekemällä ja näkemällä tekemisen vaikutukset. Ongelma syntyy, kun toiminnan vaikutukset ovat kaukana tulevaisuudessa, tai organisaation sisällä, kaukana omasta työtehtävästä ja sitä mukaa

näköpiiristä, ”*oppimishorizontista*”. Kokemuksesta oppimisen harha on täten sidoksissa etenkin ensimmäiseen ajatusvirheessä esitettyyn ongelmaan työtehtävään liittyvistä rajoista, mutta voi tapahtua ilman ensimmäisen ajatusvirheen läsnäoloa. Kun organisaatiossa tehtävien päätösten tulokset ovat nähtävissä vuosien päässä, tapahtumaketjujen ja syklien jäljiltä odottamattomissakin paikoissa, on niistä oppiminen haastavaa. Kun perinteiset organisaatiot yrittävät taistella systeemin kompleksisuutta vastaan jakamalla asiat pieniin osiin, syntyy funktionaalinen rakenne. Funktionaalisista osastoista koostuva rakenne on helppo hahmottaa, mutta funktioilla on tapana kasvaa siiloiksi, jolloin kommunikaatio on taas vaarassa loppua kokonaan funktioiden välillä. (Senge 2006: 23–24.)

*Johtoryhmän myytti* tarkoittaa yksinkertaisuudessaan virheellistä ajatusta siitä, että johtoryhmä on hyvin rasvattu monitasoisten ongelmien ja ympäristöjen ongelmanratkaisukone. Todellisuudessa vaikeiden asioiden esilletuontia ja käsittelyä vältellään aktiivisesti. Syinä tähän ovat mm. oman reviirin ja aseman puolustaminen, mutta myös tietämättömyyden tai edes epävarmuuden osoittamisen välttäminen. Tämä halu omien kasvojen säilyttämiseen johtaa siihen, että mahdollisuutta oppimiselle tai ongelmanratkaisulle ei synny. Lisäksi organisaatioissa harvemmin palkitaan vaikeiden kysymysten esille nostamisesta. (Senge 2006: 24–25.)

### **2.3.1.2 Viidennen perustekijän 11 lakia**

Senge perustelee systeemiajattelun merkitystä muunmuassa kappaleessa 11:stä ”*viidennen perustekijän laista*”, jotka alleviivaavat kukin omalta osaltaan, miksi systeemiajattelu on elintärkeää organisaatioissa. Lait osoittavat hieman *ajatusvirheiden* tavoin, miten ongelmallista systeemiajattelun puute voi organisaatiossa olla ja missä tilanteissa ongelmat syntyvät. (Senge 2006: 57–67.)

*1. Tämän päivän ongelmat johtuvat eilisen ”ratkaisusta”.*

Menestyvän yrityksen kvartaalitulokset on pohjissa – edellisen kvartaalin myyntikampanja sai asiakkaat ostamaan ennemmin silloin kuin nyt; asiakkaat valittavat saatavuus- ja toimitusongelmista – uusi manageri on juuri ”ratkaisut” korkeiden varastokustannusten ongelman; huumeisiin liittyvät levottomuudet puhkeavat aiemmin rauhallisessa korttelissa – poliisi on juuri onnistunut rauhoittamaan pahamaineisen huumerikorttelin toiminnan lyhyen matkan päässä. ”Ratkaisut”, jotka lähinnä siirtävät ongelmaa ajassa tai tilassa eteenpäin, voivat jäädä usein huomaamatta, koska ongelman perivä toimija on usein eri kuin ongelman siirtäjä. (Senge 2006: 57–58.)

*2. Mitä voimakkaammin työnnät, sitä voimakkaammin järjestelmä työntää vastaan.* Kompensoi palaute tarkoittaa yksinkertaistettuna tilannetta, jossa lisätty työpanos johtaa lisääntyneeseen työpanoksen vaatimukseen. Yhtenä esimerkkinä Senge esittää nälkähädästä kärsiville maille suunnatun ruoka-apun. Ravinnon saatavuus johtaa nälkäkuolemien vähenemiseen, ja siten lisääntyneen väestönkasvun myötä suurempaan ruokapulaan. Kompensoiavan palautesilmukan ongelmaksi muodostuu ahkeruuden ihannoiti, ja silmukasta syntyvän kärsimyksen osittainen romantisoiti; kun alkuperäinen työpanos ei ratkaise ongelmaa, uskotaan ongelman ratkaistuvan ”kunhan vain työskentelee vielä kovempaa”, tunnistamatta kuinka tekeminen myötävaikuttaa ongelman syntymiseen ja pahenemiseen. (Senge 2006: 58–60.)

*3. Käyttäytyminen paranee ennen pahenemista.* Edellisestä laista jatkaen, helppojen ratkaisujen tekeminen on houkuttelevaa, sillä ne usein tarjoavat parannusta tilanteeseen – lyhyellä aikavälillä. Ruoka-apukin auttaa välittömästi ja näkyvästi, mutta ei ratkaise taustalla olevaa ongelmaa. Mikäli tämänkaltainen helppo näennäinen ratkaisu ongelmaan on organisaatiossa näkyvillä, siihen usein tartutaan taipumuksella, kun halutaan asioiden näyttävän hyvältä lyhyellä aikavälillä. Vastaavasti on usein epätodennäköistä, että suurempia periaatemuutoksia tapahtuu, varsinkin jos se ei tuota positiivisia tuloksia vielä lähitulevaisuudessa. (Senge 2006: 60.)

#### *4. Helppo ulospääsy johtaa yleensä takaisin sisään.*

Kadonneita avaimia on mukavampi etsiä valoisasta paikasta, mutta jos etsimisessä on kestänyt jo tunteja, avaimet todennäköisesti ovat pimeässä. Tuttuihin ratkaisuihin tukeutuminen on mielekästä, mutta voi johtaa mm. edellisessä laissa kuvattuun kierteseen. Sen sijaan ratkaisua tulisi etsiä sieltä, mikä ei ole ilmiselvää, sillä ongelmaa ei todennäköisesti olisi enää olemassa, mikäli ratkaisu olisi kaikkien näkyvillä. (Senge 2006: 60–61.)

#### *5. Lääke voi olla pahemmaksi kuin tauti.*

Tässä systeemijattelun laissa ongelmat syntyvät *taakan siirtämisestä apuvälineelle*. Tilanteessa siirto helpottaa systeemiä väliaikaisesti, mutta tekee sen entistä heikommaksi ja riippuvaiseksi avulle. Ruoka-avun esimerkki pätee tässäkin, ja yritysmaailman esimerkkeinä voi olla henkilöstöongelmien siirtäminen konsulttipalveluille tai muille toimijoille ulkoistamisen kautta. Pidemmällä aikavälillä parempaa on opetella ratkaisemaan ongelmat itse systeemin sisällä. (Senge 2006: 61–62.)

#### *6. Nopeammin on hitaammin.*

Kasvunopeutta ihannoidaan liiketoiminnassa laajalti, mutta usein systeemien ihanteellisin kasvunopeus on huomattavasti hitaampi kuin potentiaalinen maksimaalinen kasvuvauhti. Luonnollisen kasvunopeuden ylittäminen voi johtaa kasvun hidastumiseen ja jopa pysähtymiseen myöhemmin. (Senge 2006: 62–63.)

#### *7. Syy ja seuraukset eivät ole lähelläkin ajassa ja tilassa.*

Syyn etsiminen seurausten läheltä on luonnollista, mutta usein vahingollista monitasoisissa systeemeissä, joita niin organisaatiot kuin ihmisetkin ovat. Tyypillinen ongelma on olettaa, että syy on seurauksen lähellä; myyntihenkilöstö vaihdetaan huonon myynnin takia, ja ruokapula ratkaistaan tuomalla ruokaa. Toimimattomat näennäisratkaisut ovat vältettävissä, kun tunnistetaan syyn usein seurauksesta kaukainen aika ja paikka. (Senge 2006: 63.)

*8. Pienet muutokset voivat tuottaa suuria tuloksia ... mutta asiat, joilla on suurin vipuvaikutus, ovat usein vähiten ilmeisiä.*

Systeemiajattelu peräänkuuluttaa ilmiselvien ja näennäisten ratkaisujen ohittamista, sillä ne tuottavat hyötyä vain lyhytaikaisesti, mutta ovat vahingollisia pitkällä aikavälillä. Kuitenkin pienillä, hyvin kohdistetuilla toimilla voi olla suuriakin positiivisia tuloksia, kunhan pystyy tunnistamaan suurten vipuvaikutusten alueet. Ratkaisut löytyvät usein epätodennäköisiltä tuntuvista paikoista, sillä ongelmanratkaisussakin syy on usein hyvin kaukana seurauksesta. Esimerkkinä Senge käyttää massiivista valtamerellä kulkevaa öljytankkeria. Jotta tankkeri saadaan kääntymään *vasemmalle*, sitä ei ohjata työntämällä sitä keulasta vasemmalle, vaan saamalla sen perä liikkumaan *oikealle*. Tämä on taas mahdollista laivan peräsimen avulla, jota käännetään taas *vasemmalle*. Peräsimen koko ja massa on murto-osa koko tankkerin painosta, mutta silti sillä ohjataan koko massiivisen järjestelmän suuntaa vähällä vaivalla. Valtamerilaivan ohjausjärjestelmän logiikkaa ei voi perustella ilman systeemiajattelua ja ymmärrystä vallitsevista lainalaisuuksista. Systeemiajattelu ja ymmärrys hydrodynamiikasta selittää, miten satoja tuhansia tonneja painavaa tankkeria voidaan ohjata helposti suhteessa häviävän pienellä ohjauspinnalla ja voimalla. Ennen hydrodynamiikan ymmärrystä ohjausjärjestelmän toiminta pysyy käsityksen ulkopuolella. Vastaavasti organisaatioissa suurten vipuvoimien ratkaisut eivät nouse esiin ennen kuin systeemeissä vaikuttavat voimat ymmärretään. (Senge 2006: 63–65.)

*9. Voit pitää kakun ja syödä sen myös – mutta ei kaikkea kerralla.*

Kun tarkastelu rajautuu viimeisiin tapahtumiin tai ”kuvakaappauksiin” nykyhetkestä prosessien ajattelun kustannuksella, syntyy tarpeettomia dilemmoja. Esimerkkinä ajatus siitä, että tuotteiden valmistuksessa on valittava joko *laatu* tai *halpuus*. Olettamuksena on tietysti se, ettei laatua saa halvalla tehtyä. Todellisuudessa prosesseja kehittämällä on usein mahdollista parantaa sekä laatua että kustannuksia käsi kädessä. Prosessiin keskittymällä mahdollista on esimerkiksi eliminoida turha toisto työvaiheessa, laatuongelmat, laaduntarkastajat ym. sekä niistä koituvat lisäkustannukset. Helpoimmin



saavutettavissa tämä on keskittymällä ensin yhteen asiaan kerrallaan, toisen odottaessa vuoroaan. Paremmen laadun säästövaikutukset realisoituvat usein pitkällä aikavälillä, joten lyhyellä tarkastelulla hinta ja laatu näyttäytyy luonnollisestikin *joko – tai* kysymyksenä. (Senge 2006: 65–66.)

*10. Norsun jakaminen kahtia ei tuota kahta pientä norsua.*

Organisaation ongelmat löytyvät usein vain tarkastelemalla koko organisaatiota. Luonnollisesti on tietenkin mahdollista, että ongelma syntyy ja ratkeakin osaston sisällä, mutta tämäntyyppiset ongelmat sekä löytyvät, että ratkeavat helpommin pienemmällä vaivalla. Osastojen sisällä näkemys voi olla jälleen selkeä, kun tarkastelun taso on vain osaston sisällä, eikä ymmärrystä ole siitä, miten osaston ratkaisut vaikuttavat muihin osastoihin organisaatiossa. Ongelmaa lisäävät esimerkiksi funktionaaliset organisaatorakenteet, joiden periaatteena on rajata vastuu selkeisiin kokonaisuuksiin osastoittain. Tällaiset rakenteet, joissa esimerkiksi tuotekehitys, valmistus ja markkinointi on kasvatettu omiksi siiloikseen, eivät tyypillisesti rohkaise osastojen väliseen tiedonkulkuun, ja syy-seuraussuhteet jäävät pimentoon. (Senge 2006: 66–67.)

*11. Ei ole syyllistä.*

Ongelmista on taipumusta syyttää olosuhteita tai ulkopuolisia toimijoita. Systeemiajattelun mukaisesti ei ole olemassa *”muita”*, jotka aiheuttavat ongelman. Ei ole myöskään toimijan ulkopuolista ongelmien aiheuttajaa, vaan toimija ja ongelman syy ovat osa samaa ja yhtä systeemiä. Ongelman lähde ja ratkaisu on toimijan suhteessa systeemiin ja sen osiin. (Senge 2006: 67.)

Sengen esittämät lait peräänkuuluttavat systeemiajattelun tärkeyttä. Lakien nostamat ongelmat alleviivaavat kokonaisuuden objektiivisen ja kokonaisvaltaisen tarkastelun merkitystä organisaatioissa. Tämän onnistuessa kuvattuja ongelmia ei juurikaan syntyisi. Esteenä on kuitenkin ihmisluonteen lisäksi etenkin epätäydellinen informaatio. Lisäksi pelkän objektiivisuuden esteenä, tai vähintäänkin suuresti hankaloittavana tekijänä on se, että tarkastelija on toimijana osa systeemiä, siihen itsekin vaikuttaen. Sen luoma

sokeus systeemin toimintaan lisätynä seurausten etäisyyteen syistä, sekä saatavilla olevan tiedon epätäydellisyyteen, päätöksiä tehdään väistämättä väärillä perusteilla ja virheellisellä logiikalla.

Systeemiajattelu käsitteenä on vuosikymmenien jälkeenkin ajankohtainen, ja esimerkiksi Saarinen & Hämäläinen (2007) esittelivät *systeemiälykkyyden* käsitteen käsitelläkseen yksilön toimintaa ja taitoja nimenomaan systeemin suhteen. Heidän määritelmässään systeemiälykkyydestä on nähtävissä Sengen ajattelun vahva vaikutus:

*“Systeemiälykkyys määritellään kykynämme käyttäytyä älykkäästi monimutkaisten systeemien kontekstissa, sisältäen vuorovaikutuksen, dynamiikan ja palautteen. Kun toimimme systeemiälykkäästi, vuorovaikutamme menestyksekkäästi ja tuottavasti ympäristömme kokonaisvaltaisten palautemekanismin kanssa. Näemme itsemme osana kokonaisuutta, huomaten niin kokonaisuuden vaikutuksen meihin, kuin vaikutuksemme kokonaisuuteen. Koska tarkastelemme keskinäistä riippuvuutta palauteintensiivisessä ympäristössä, kykenemme toimimaan älykkäästi”* (Hämäläinen, Jones & Saarinen 2014: 15).

### 2.3.2 Henkilökohtainen hallinta

Senge painottaa organisaation oppimisen tapahtuvan ainoastaan yksilöiden oppimisen kautta. Organisaation yksilöiden oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä organisaation oppimista ei tapahdu (Senge 2006: 139). Termillä *henkilökohtainen hallinta* Senge tarkoittaa *“henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen perustekijää.”*

Perustekijän perustana ovat kompetenssit ja taidot, mutta kattaa niitä laajemman alueen. Senge kiteyttää henkilökohtaisen hallinnan aktiivisen toteuttamisen kahteen asiaan. Ensimmäinen on jatkuva selkeyttäminen asioista, jotka ovat meille tärkeitä. Erilaisen ongelmien kanssa painiminen johtaa usein siihen, että visio oikeasti tärkeistä asioista on epäselvä tai jopa virheellinen. Toisena asiana on *“jatkuva oppiminen, kuinka nähdä todellisuus selkeämmin”*. Sengen esimerkkeinä tämän epäonnistuessa ovat selkeästi toimimattomissa parisuhteissa pysyminen sekä palaverit, joissa vakuutellaan olevansa suunnitelmien suhteen oikealla kurssilla. Rehellinen tarkastelu johtaisi merkittävästi

erilaisiin johtopäätöksiin kummassakin tapauksessa. Objektivisuus on toinen tapa kuvailla tätä, ja sen käyttäminen nykytilanteen ymmärtämiseen auttaa Sengen mukaan näkemään eron todellisuuden ja vision välillä. Tämä synnyttää ”luovan jännitteen”, joka vetää näitä kahta lähemmäs toisiaan. (Senge 2006: 141–142.)

Luovan jännitteen luominen ja ylläpito on henkilökohtaisen hallinnan ytimessä. Tässä kontekstissa aiemmin mainittu *oppiminen* ei sinällään tarkoita informaation hankkimista, vaan niiden kykyjen laajentamista, millä voidaan tehdä haluamamme asiat todeksi. Vastaavasti *hallinta* [eng. *mastery*] tarkoittaa perustekijän yhteydessä hallintaa erinomaiseen kykyyn, eikä niinkään henkilöön tai muuhun asiaan liittyen. Senge esittää korkean henkilökohtaisen hallinnan omaavilla ihmisillä olevan lukuisia yhteisiä piirteitä; heille ”*visio on kutsumus eikä vain hyvä idea*”, he eivät pidä todellisuutta vihollisena, ja toimivat muutoksen mukaan sen sijaan, että vastustaisivat sitä. He ovat jatkuvasti valmiina kehittymään, ja ymmärtävät epätäydellisyytensä, eivätkä koskaan ”*pääse perille*”. Henkilökohtainen hallinta on prosessi, ja sen omaavat ihmiset ymmärtävät olevansa osa systeemiä ja vaikuttavansa siihen, vaikeivat sitä voikaan täydellisesti kontrolloida. (Senge 2006: 142.)

Henkilökohtainen hallinta on aiheena verrattavissa itsensä johtamiseen. Kompetenssien typologiassa (Delamare De Leist & Winterton 2005: 39) se keskittyy enimmäkseen käsitteellisiin kompetensseihin, kuten kognitiiviseen ja meta-kompetensseihin, operatiivisten kompetenssien sijaan. Etenkin holistisessa kompetenssimallissa henkilökohtaisen hallinnan voidaan katsoa olevan lähellä *meta-kompetenssia*, joka ulkoisten kompetenssien hankkimiselle ja kehittämiseksi. Meta-kompetenssi voidaan nähdä siis osaamisen vaativimpana tasona, jossa henkilö pystyy soveltamaan tietojaan ja taitojaan monissa erilaisissa tilanteissa, ja meta-kompetenssin voi siten mieltää myös taidoksi ja *tahdoksi* kehittää itseään (Delamare De Leist & Winterton 2005). Henkilökohtaisen hallinnan on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation oppimiseen, innovatiivisuuteen ja suorituskykyyn (Garcia-Morales, Lloréns-Montes & Verdu-Jover 2007).

### 2.3.3 Ajatusmallit

Sengen (2006) mukaan hyväksikin todettujen ideoitten toteuttamatta jättäminen johtuu pääosin ajatusmalleista, eikä niinkään heikosta tahdonvoimasta, tai edes systemaattisen ajattelun puutteesta. Toteuttamiskelpoiset ajatukset jäävät toteuttamatta, koska ne ovat ristiriidassa niiden käsitysten kanssa, kuinka *”maailma toimii”*. Senge viittaa tässä Chris Argyrikseen (1982), jonka mukaan ihmiset eivät aina toimi näennäisesti hyväksymiensä teorioiden mukaan, mutta toimivat aina käyttämiensä teorioiden mukaan. Viimeksi mainitut Senge esittää esimerkkinä ajatusmalleista (Senge 2006: 174–175). Vastaavasti Johnson-Lairdin (2013) mukaan ajatusmallien teorian perusolettamuksena on, että *”yksilöt tekevät päättelyä yrittämällä kuvitella mahdollisuuksia, jotka ovat yhteensopivia sen kanssa, mitä he tietävät tai uskovat.”* (Johnson-Laird 2013: 132).

Ajatusmallit voivat olla yksinkertaisia yleistyksiä, kuten *”ihmiset ovat epäluotettavia”* tai myös monimutkaisia teorioita, esimerkkinä Sengen omat oletukset siitä, miksi hänen perheenjäsenensä käyttäytyvät sillä tavalla kuin toimivat. Senge painottaa ajatusmallien ymmärtämisessä etenkin sitä, että ne ovat *aktiivisia*. Tämä tarkoittaa sitä, että ne muokkaavat tapaa, jolla me toimimme. Mikäli ihmiset ovat ajatusmallimme mukaan epäluotettavia, toimimme esimerkiksi tavoilla, jotka oletettavasti vähentävät tästä epäluotettavuudesta johtuvaa riskiä. Ajatusmallien ohjaavuus syntyy siitä, että ne osaltaan muokkaavat sitä, mitä me näemme. Ympäristön ja asioiden tarkastelu on pohjimmiltaan valikoivaa. Senge viittaa muun muassa Albert Einsteiniin, jonka mukaan *”teoriamme määrittää, mitä mittaamme”*. Senge käyttää jälleen esimerkkiä japanilaisten autovalmistajien hivuttautumisesta markkinoille laadukkaiden tuotteidensa avulla, kun esimerkiksi General Motors keskittyi tyylikkyyteen kuvattujen ajatusmallien perusteella:

*”GM tekee liiketoiminnalla rahaa, ei autoja.*

*Autot ovat ensisijaisia statussymboleita. Tyyli on siten tärkeämpää kuin laatu.*

*Amerikkalaiset automarkkinat ovat eristettyjä muusta maailmasta.*

*Työntekijöillä ei ole tärkeää vaikutusta tuottavuuteen tai laatuun.*

*Millään systeemin osalla ei ole tarvetta irrallista ja spesifiä suuremmalle ymmärrykselle liiketoiminnasta.”*

Vaikka ajatusmallit palvelivat Yhdysvaltojen autoteollisuutta hyvin vuosien ajan, ne pysyivät muuttumattomana yhtälönä menestykseen, vaikka todellisuudessa ne olivat toimiva ohjenuora vain tietyn ajan. Sengen mukaan pinttyneet ajatusmallit voivat hallita kokonaisia teollisuudenaloja, mistä Yhdysvaltain autoteollisuuden esimerkki on vain yksi monista. Ajatusmallien muuttaminen on haastavaa, eikä siihen usein riitä edes selkeä näyttö ajatusmallien vastaisen toiminnan tuloksista (vrt. kognitiivinen dissonanssi, Ramaprasad, Hill & Salach 1993). (Senge 2006: 176–178.)

Ajatusmallit voivat siis estää oppimista mikäli niitä ei tunnisteta, mutta ne voidaan myös valjastaa oppimisen edistäjäksi. Esimerkkinä Senge esittää Royal Dutch Shell öljy-yhtiön ja sen toimintatavat maailmanlaajuisen ja vahvasti hajautetun yritysryppään hallinnassa. He haastoivat paikalliset johtajat suunnittelemaan itsenäistä toimintaansa rajusti muuttuneessa markkinatilanteessa keskitetyn johdon sijaan, mihin he olivat tottuneet teollisuuden vuosien vakauden aikana. Kun vuoden 1973 öljykriisi iski, Shellin ajatusmallejaan haastaneet itsenäiset toimijat kykenivät joustavuudellaan kasvattamaan markkinaosuuttaan vahvasti keskitettyihin kilpailijoihinsa nähden. (Senge 2006: 178–179.)

Ajatusmallien työskentelyn mahdollistamiseksi yrityksissä on Sengen mukaan tehtävä kaksi asiaa. *Ensinnäkin* yrityksen on nostettava esille merkittävimmät olettamukset sen liiketoimintaan liittyen. Keskeisimpien päätöksentekijöiden jakamalla ajatusmalleilla on suurin merkitys koko organisaatiossa. Mikäli nämä ajatusmallit jäävät tutkimatta, yrityksen toiminnan mahdollisuudet rajautuvat siihen, mikä on sille tuttua ja turvallista. *Toiseksi* yrityksen pitää kehittää oppimistaitoja kasvokkaisissa kohtaamisissa. Nämä taidot sisältävät mm. yleistyksien tunnistamista, tavallisesti sanomatta jätetyn artikuloimista ja sanojen ja tekojen erotuksen kohtaamista. (Senge 2006: 186–187.)

Ajatusmallit saattavat olla portinvartijoina estämässä systeemiajattelusta kumpuavien ratkaisujen käyttöönoton ja niistä hyötymisen. Ajatusmallien tunnistaminen ja niiden

haastaminen on siten tärkeää koko organisaatiossa. Organisaation tulee mahdollistaa ja jopa tukea ajatusmallien muuttumista, ja yksilöiden on tehtävä sama niin itsensä kohdalla, kuin toisten kanssa keskustellessa. Esimerkiksi Ojalan (2018) mukaan oppimista tapahtuu muun muassa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, ja jatkuvaan oppimiseen on mahdollistajana *kasvun asenne*, jossa uskotaan aina mahdollisuuteen kehittyä ja oppia uutta (Ojala 2018: 59, 72–73).

### 2.3.4 Jaettu visio

*Jaettu visio* on Sengen mukaan ”Yksinkertaisimmillaan vastaus kysymykseen, ’Mitä haluamme luoda?’” Jaettu visio on henkilökohtaisen vision tavoin idea, ajatus tai kuva, jota ihminen kantaa, mutta sen jakajat ovat sitoutuneet visioon ja sen toteuttamiseen yhdessä. Senge painottaa tämän erottelun lisäksi sitä, että liike-elämässä visiolla tarkoitetaan usein yksittäisen ryhmän sanelemaa projektiota yrityksestä, jota toki voidaan koko organisaation läpi *noudattaa*, mutta siihen ei olla *sitoutuneita*. Jaettu visio sitoo organisaation yksilöt yhteiseen päämäärään, ja se toimii oppivassa organisaatiossa energisoivana ja keskittymistä kohdistavana voimana (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995: 74–75). Sengen mukaan mukautuva oppiminen on mahdollista ilman visiota, mutta tuottavaa oppimista tapahtuu vain silloin, kun ihmiset työskentelevät kohti jotain heille tärkeää päämäärää. (Senge 2006: 206.)

Jaettu visio voi olla luonteeltaan ulkoinen – liittyen esimerkiksi kilpailijoihin tai markkinoihin yleensä – tai sisäinen. Äärimmäisenä esimerkkinä ulkoisesta visiosta toimii Pepsin tavoite päivittää Coca-Cola, sisäisestä ”pyrkimys täydellisyyteen” sen sijaan, että visiona olisi ”olla markkinoiden paras”. Mikäli visio sisältää markkinajohtajuuden kaltaisen virstanpylvään, se voi sen saavutettuaan jämähtää defensiiviseksi asemoitumiseksi, jossa tärkeimpänä asiana nähdään markkinajohtajuuden reaktiivinen puolustaminen. (Senge 2006: 207.)

Jaetun vision perustana on Sengen mukaan henkilökohtainen visio, mikä liittyy sen vahvasti *henkilökohtaiseen hallintaan*. Jaettua visiota rakentavat organisaatiot kannustavat työntekijöitään jatkuvasti kehittämään omaa visiotaan. Ilman henkilökohtaista visiota yksilö voi korkeintaan noudattaa ylhäältä määritettyä visiota, mutta sitoutumista siihen ei tapahdu. Vahvan henkilökohtaisen vision omaavat yksilöt voivat olla voimakkaita jaetun vision edistäjiä. Aidosti jaettu visio vaatii henkilökohtaisen hallinnan ja vision lisäksi rehellisyyttä ja realismia; *luova jännite* syntyy objektiivisen nykytilanteen ja vision hypoteettisen todellisuuden erotuksesta, ja jaettuun visioon sitoutuneet yksilöt uskovat kykyihinsä toimeenpanna visiota ja vetävät todellisuutta sitä kohti. (Senge 2006: 211–212.)

Baum & Locke (1998) totesivat tutkimuksessaan yritysten visioista, että selkeä ja onnistuneesti viestitetty visio on yhteydessä yrityksen kasvuun. Jo vision olemassaolo itsessään oli yhdistettävissä pieneen hyötyyn, mutta suurin etu tutkimuksessa tuli epäsuorista vaikutuksista viestinnän kautta. Selkeä ja aktiivisesti viestitty visio johti siis hyviin tuloksiin organisaatiossa. He huomauttivat myös, että korkea organisatorinen suorituskyky voi johtaa visioiden asettamiseen, johtaan jälleen korkeaan suorituskykyyn (Baum & Locke 1998). Lisäksi esimerkiksi Wang & Rafiq (2009) totesivat organisaatioiden vaativan jaettua visiota yhdessä organisatorisen moninaisuuden (ks. tarvittava erilaisuus) kanssa, jotta ne voivat tehokkaasti hyödyntää tutkivaa ja hyödyntävää oppimista.

### 2.3.5 Tiimioppiminen

Tiimioppiminen on Sengen mukaan prosessi, jossa ”*yhtenäistetään ja kehitetään tiimin kapasiteettia tehdä sen jäsenten aidosti haluamia tuloksia.*” Tiimioppiminen perustuu yhtä lailla *jaetun vision* kehittämiseen, kuin *henkilökohtaiseen hallintaan*, sillä suorituskykyiset tiimit koostuvat suorituskykyisistä yksilöistä. Kuten aiemmin on mainittu, yksilön oppiminen ei ole tae organisaation oppimiselle. Mutta mikäli tiimi on oppiva, sillä on mahdollisuus heijastua koko organisaatioon. Oppivassa tiimissä

oivallukset pannaan käytäntöön, yksilöt oppivat tiimissä ja tiimin kehittyneet taidot voivat levitä muihinkin tiimeihin. (Senge 2006: 236.)

Organisaatioiden tiimioppiminen rakentuu kolmen ulottuvuuden varaan. *Ensimmäiseksi* on kyettävä ajattelemaan oivaltavasti monimutkaisissa ongelmissa. Tällä tarkoitetaan tiimin yksilöiden eri taitojen ja näkökulmien hyväksikäyttöä, jolloin tiimin ns. 'älykkyys' on korkeampi kuin sen yksilöiden älykkyiden yhteenlaskettu summa. *Toiseksi* tarvitaan koordinoitua innovaatiotoimintaa, jonka metaforina Senge käyttää Jazz-yhtyeitä tai mestaruuksia voittavia urheilujoukkueita, joissa jäsenet toimivat spontaanisti mutta silti koordinoitusti. *Kolmantena* on muiden tiimien jäsenten rooli. Yksittäinen tiimi on usein osittain riippuvainen muiden tiimien toiminnasta, tai jopa toimii muiden tiimien kautta. Tällöin tiimit voivat tukea toistensa oppimista, ja oppiminen tapahtuu useamman tiimin kollektiivissa, pelkän yksittäisen tiimin oppimisen sijaan. (Senge 2006: 236–237.)

Tiimioppiminen on kollektiivinen perustekijä, vaikkakin se vaatii myös yksilöiltä erilaisia taitoja ja ymmärrystä. Tiimioppimisen avainkohtana on *harjoittelu*. Senge (2006: 238) toteaa, että prosessi, jossa tiimioppimista tapahtuu, vaihtelee jatkuvasti harjoittelun ja suorittamisen välillä. Organisaatioiden kannattaa kiinnittää tiimioppimiseen huomiota, sillä esimerkiksi Zellmer-Bruh & Gibson (2006) huomasivat, että monikansallisissa yhtiöissä paikallisen vastuun ja tiedon hallinnan painottaminen lisäsi tiimioppimista. Tiimioppiminen taas johti tiimeissä korkeampaan suorituskykyyn ja parempaan henkilöidenvälisten suhteiden laatuun.

Otala (2018) puhuu ketterästä oppimisesta seuraavasti: "*Ketterä oppiminen on sitä, että henkilöstö on tietoinen tulevista haasteista ja vaatimuksista ja ymmärtää, mitä ne merkitsevät omalle työlle ja oman yksikön toiminnalle.*" (Otala 2018: 25). Ketteryyden terminä tässä kontekstissa pohjautuu ketteriin toimintatapoihin [agile methodology], jotka saivat alkunsa 2001 julkaistusta *Agile manifestosta* (Beck, ym. 2001). Alun perin ohjelmistokehityksen parista nousseet ketteryyden periaatteet sisältävät useita



liittymäkohtia niin tiedon luomisen spiraaliin, sen mahdollistaviin organisatorisiin ehtoihin kuin oppivan organisaation perustekijöihin.

Ensinnäkin ketteryyden periaatteisiin kuuluu *sosialisoinnin* vahva tukeminen: *”Tehokkain ja vaikuttavin tapa välittää tietoa tiimille ja tiimin sisällä on kasvokkainen keskustelu”* (Beck, ym. 2001). Chaun, Maurerin & Melnikin (2003) mukaan ketterät toimintatavat ovat erityisen tehokkaita hiljaisen tiedon jakamisessa tiimitasolla, sekä tiedon jakamista kannustavan kulttuurin vaalimisessa. Toiseksi ketterien toimintatapojen periaatteilla on liittymäkohdat organisatorisissa ehdoissa etenkin itsenäisyyteen korostamalla luottamusta tiimeihin ja niiden itseohjautuvuuteen;

*”Rakenna projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille, anna heille tarvitsemansa ympäristö ja tuki, ja luota, että he saavat työn tehtyä”*

*”Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja mallit syntyvät itseorganisoituvissa ryhmissä”*

sekä huojuntaan ja luovaan kaaokseen hyväksymällä toimintaympäristön muutokset:

*”Toivota muuttuvat vaatimukset tervetulleiksi, myös myöhäisessä kehitysvaiheessa. Ketterät prosessit valjastavat muutoksen asiakkaan kilpailueduksi”.*

Kolmanneksi ketteryys painottaa tiimioppimista mainittujen periaatteiden lisäksi seuraavasti:

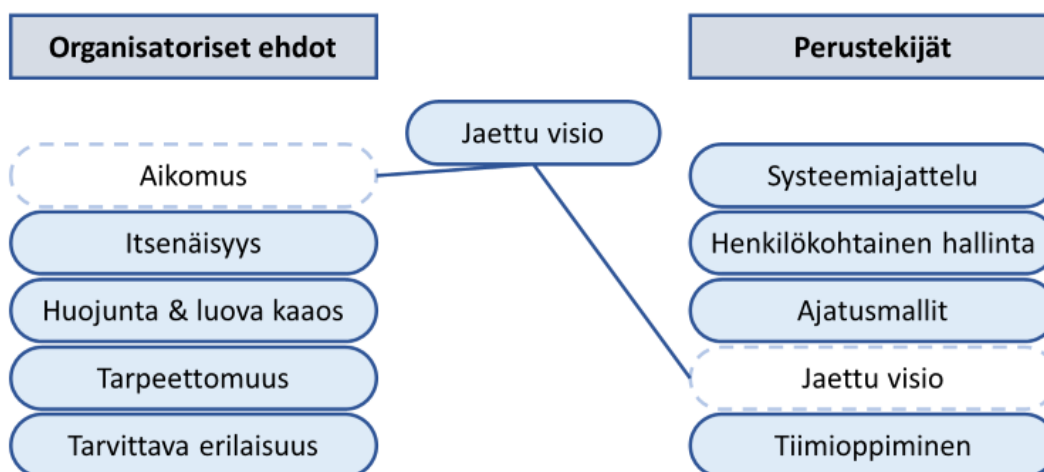
*”Tiimi pohtii säännöllisin väliajoin, kuinka tulla tehokkaammaksi ja säätää ja muokkaa toimintaansa asianmukaisesti”.*

Periaate edellyttää tiimeiltä siis myös oman toimintansa tarkastelua, mikä taas voi auttaa välttämään huojunnan luomaa tuhoavaa kaaosta.

Ketterät toimintatavat sisältävät useita organisaation oppimista edistäviä ominaisuuksia. Toimintatapojen käyttö organisaatiossa ei vielä itsessään tee siitä välttämättä *oppivaa*, mutta esimerkiksi Levyn & Hazzanin (2009) mukaan ketteryysajattelu voi muuttaa tehokkaasti jopa organisaation kulttuuria tiedon luomista ja jakamista edistäväksi.

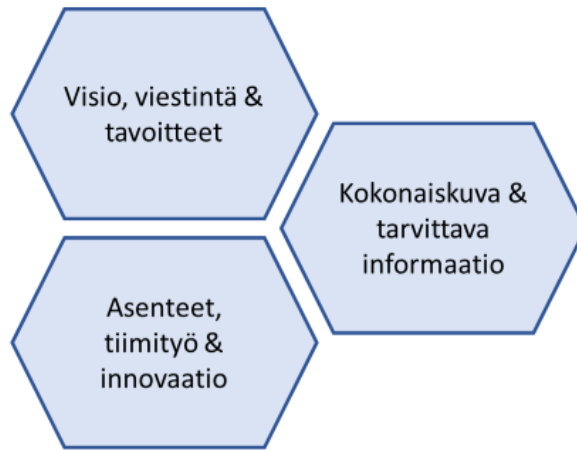
## 2.4 Synteesi

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys tarjoaa pohjan analysoida kohdeyrityksen tilannetta organisaation oppimisen näkökulmasta. Nonakan & Takeuchin tiedon luomisen spiraalin mahdollistavat *organisatoriset ehdot*, sekä Sengen oppivan organisaation *perustekijät* sisältävät ne *tunnusmerkit*, joiden pohjalta kohdeyritystä arvioidaan. Näiden kahden teorian valitsemiselle analyysin perustaksi on kaksi pääasiallista syytä. Ensinnäkin, vaikka teorit eivät sinällään ole ristiriidassa toistensa kanssa, on niiden lähestymistapa hieman erilainen; organisatoriset ehdot ovat tunnusmerkkeinä verrattain konkreettisempia, kuvauksia tilanteista ja olosuhteista. Perustekijät taas kuvaavat organisaation oppimisen tilaa enemmän yksilöiden kautta, organisatorisia ehtoja vahvemmin abstraktioina. Toiseksi lähestymistapojen erilaisuuden vuoksi tunnusmerkeissä on vain vähän suoria päällekkäisyyksiä. Ainoa selkeä pari yksittäisissä tunnusmerkeissä on organisatoristen ehtojen *aikomus* sekä perustekijä *jaettu visio*, jotka kukin tavallaan liittyvät selkeään visioon, ja sen viestinnän ja vastaanottamisen laatuun. Tunnusmerkkien moninaisuus mahdollistaa laadukkaamman kokonaiskuvan muodostamisen kohdeyrityksen tilanteesta siinäkin tapauksessa, että analysoitava aineisto on hajanaista.



**Kuvio 8.** Analysoitavat tunnusmerkit.

Tutkielman aineisto analysoidaan kolmen aineistosta nousseen kokonaisuuden avulla. Ensimmäisenä on *visio, viestintä & tavoitteet*, missä keskitytään organisaation vision, strategian, ja tavoitteiden viestintään, niiden koettuun selkeyteen ja ymmärtämiseen. Toisena on *kokonaiskuva & tarvittava informaatio*, joissa tarkastellaan organisaatiota muun muassa systeemiajattelun ja tarvittavan erilaisuuden tunnusmerkkien pohjalta. Kolmas kokonaisuus on *asenteet, tiimityö & innovaatio*, missä keskiössä on ajatusmallien, itsenäisyyden ja tiimioppimisen tunnusmerkkien lisäksi muutoksen ja innovaation edellytykset.



**Kuvio 9.** Analyysin tulkintakehikko

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tutkielman metodologia. Järjestyksessä kuvaillaan tutkimusmenetelmä, tutkimusstrategia, aineistonkeruumenetelmä sekä aineisto, ja lopuksi aineiston analyysimenetelmä.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset on jaoteltu tyypillisesti *määrällisiin* (kvantitatiivinen) ja *laadullisiin* (kvalitatiivinen) tutkimuksiin. Kummallakin katsotaan olevan tiettyjä ominaispiirteitä, vaikka jokaisessa tutkimuksessa rajanveto määrällisen ja laadullisen välillä ei olekaan täysin selvä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 131–132.). Tämän tutkielman voidaan kuitenkin todeta olevan *laadullinen tutkimus*. Tyypillisiä laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat tässä tutkielmassa esimerkiksi: *”Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa”*. Tiedon keruu tapahtuu lomakkeiden ja sijaan ihmisten tekemillä haastatteluilla, sekä yleisestikin ottaen aineiston hankinta tapahtuu laadullisia metodeja käyttäen (Hirsjärvi & ym. 2008: 160). Lisäksi aineiston analyysi tapahtuu laadullisin menetelmin, eikä aineisto ole kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tilastollisesti käsiteltävässä muodossa (Hirsjärvi & ym. 2008: 136).

Tämän tutkielman tutkimusstrategiana on *tapaustutkimus (case study)*, ja sillä on useita tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä; kohteena on *ryhmä* tai *yhteisö*, tapausta tutkitaan *yhteydessä ympäristöönsä*, aineistoa kerätään *havainnoimalla* ja *haastattelemalla*, sekä tavoitteena *ilmiöiden kuvailu*. Sen voidaan katsoa myös olevan poikittaistutkimus, toteutuksen tapahtuessa suhteellisen lyhyellä aikavälillä (Hirsjärvi, ym. 2008: 130–131, 173). Lisäksi Koskisen, Alasuutarin & Peltosen mukaan tapaustutkimuksilla *”...voidaan myös testata vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä”* (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 155). Tutkielmassa on myös *survey-*

*tutkimuksen* piirteitä, mutta esimerkiksi aineistossa kerätyn tiedon ollessa ei-standardoitua, *tapaustutkimus* on tätä työtä kuvaavin tutkimusstrategia.

### 3.2 Aineistonkeruumenetelmä ja aineiston kuvailu

Tutkimushaastattelut erotellaan tavallisesti sen mukaan, kuinka strukturoituja, muodollisia tai säädeltyjä ne ovat (Hirsjärvi, ym. 2008: 203). Strukturoidussa tai lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on täysin määrätty. Vastakohdassa, avoimessa haastattelussa taas ei ole kiinteää runkoa lainkaan, ja se on lähellä vapaata keskustelua. Tämän tutkimuksen haastattelumenetelmä on *puolistrukturoitu* haastattelu, joka on näiden kahden ääripään välissä. Puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä esimerkiksi se, että haastattelulla on runko, jota haastattelijan ei tarvitse kuitenkaan täysin orjallisesti noudattaa (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47). Puolistrukturoitu haastattelu sopii esimerkiksi sellaisiin tutkimuksiin, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja ilmiöitä (Metsämuuronen 2006: 115).

Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset olivat kaikille samat, mutta haastatteliijoilla oli vapaus kysyä tarkentavia kysymyksiä, muuttaa kysymysten sanamuotoa, kysymysten järjestystä, tai jopa ohittaa yksittäisiä kysymyksiä esimerkiksi silloin, kun he kokivat haastateltavan jo vastanneen niihin aiemmissa vastauksissaan. Selkeän kysymysrakenteen takia tämä haastattelumenetelmä on puolistrukturoituna kuitenkin lähempänä lomakehaastattelua kuin avointa haastattelua. Valinta puolistrukturoidusta menetelmästä tehtiin siksi, että tutkimukseen saadaan riittävästi vertailtavaa aineistoa avainkysymyksistä, mutta kuitenkin säilyttäen mahdollisuuden pureutua tiettyihin teemoihin yksilöllisesti. Haastatteluja tukemaan tutkimuksessa käytettiin myös havainnointia. Kohdeyityksessä tapahtuva havainnointi antaa *”suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä”* (Hirsjärvi, ym. 2008: 208).

Haastattelut tehtiin 18:lle kohdeyityksen työntekijälle. Tarkoitus oli saada tutkimukseen mahdollisimman kattava läpileikkaus kohdeyityksestä, joten haastatteluja ei kohdistettu

esimerkiksi pelkästään yksittäiseen osastoon, liiketoimintayksikköön tai hierarkiaportaalle, kuten esimerkiksi vain keskijohdolle. Haastateltaviksi valittiin niin pidemmän aikavälin suunnittelusta vastaavia työntekijöitä, kuin operatiivista työtä tekeviä. Kuitenkin suuri osa haastatelluista työskenteli tuotekehityksen parissa, ja edelleen monet heistä olivat joko jonkinlaisessa esimies- tai asiantuntija-asemassa. Haastateltavien työura kohdeyrityksessä vaihteli 4–34 vuoden välillä (mukaan lukien harjoittelut, yms.), keskiarvon ollessa noin 16 vuotta. Kysymysten avoimen, selitystä kaipaavien luonteen, sekä haastatelluiden asiantuntemuksen ja keskimäärin pitkän työkokemuksen johdosta vastaukset olivat usein monisanaisia. Haastattelijoina toimi lisäksi 7 Vaasan yliopiston opiskelijaa, jotka tekivät haastatteluja toimeksiantona osana henkilöstön kehittämisen kurssia. Valtaosa haastatteluista suoritettiin organisaation tiloissa, pienen osan toteutuessa videoyhteyden avulla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin litteroitaviksi tekstimuotoon. Osa haastatteluista tehtiin englanniksi, ja näiden haastattelujen käytetyt sitaatit on käännetty suomeksi tutkielman tekijä. Haastattelujen pääteemoina olivat *yhteistyö, johtaminen ja kehittäminen*. Tarkempaa erittelyä haastatelluista esimerkiksi heidän ikänsä tai asemansa suhteen ei tässä tutkielmassa esitetä haastateltujen anonymiteetin suojelemiseksi. Analyysissä esitetyt sitaatit on merkitty numeroin, jotta kommenttien esittäjät ovat erotettavissa toisistaan.

### 3.3 Aineiston analyysimenetelmä

Tämän tutkimuksen analyysimetodina on *ankkuroitu teoria* [grounded theory] tai aineistoon pohjautuva teoria. Laadullisen tutkimuksen menetelmistä ankkuroidussa teoriassa korostuu juuri teoriapainotteisuus. Määritelmänä ”*ankkuroitu teoria on yleinen metodologia teorian kehittämiseen, joka on ankkuroitu systemaattisesti koottuun ja analysoituun dataan. Teoria kehittyy tutkimuksen aikana jatkuvan analyysin ja aineistonkeruun vuorovaikutuksessa*” (Strauss & Corbin 1998). Ankkuroidulle teorialle tyypillistä on sen painotus *aineistoon* ja sen analyysiin. Analyysi ei siis tapahdu välttämättä täysin ennaltamäärätyn teorian mukaan, vaan analyysin kategoriat voivat nousta myös aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 164–165.)

Ankkuroitu menetelmä valikoitui analyysimetodiksi etenkin siksi, että haastatteluaineisto kerättiin samanaikaisesti teoreettista viitekehystä muodostaessa, ja metodille tyypillisesti vaikutti teorian kehittymiseen. Aineiston analyysissä tärkeäksi muistettavaksi asiaksi nousee se, että kyseessä on niin tärkeimmän käytettävissä olevan aineiston – haastatteluiden – osalta *näytenäkökulma*. Haastateltavien vastaukset ovat usein pitkästään työkokemuksesta ja syvästä asiantuntemuksesta huolimatta *koettuja* mielipiteitä, ei faktoja. Tämä on tärkeää ottaa huomioon analyysissä, ja etenkin aineiston pelkistämisessä ja yleistämisessä on oltava erityisen varovainen.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkielman tavoite oli selvittää, mitkä ovat organisaation oppimisen mahdollistajia ja esteitä. Tässä luvussa kohdeyrityksessä tehtyjä haastatteluja analysoidaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen, ja edelleen luvussa 2.4 kuvattujen oppivan organisaation tunnusmerkkien ja tulkintakehikon perusteella. Analysoinnin tukena ovat myös organisaatiosta työskentelystä syntyneet omakohtaiset havainnot.

### 4.1 Visio, viestintä ja tavoitteet

Haastattelukysymykset eivät sisältäneet suoria viittauksia yrityksen visioon. Analyysin tämän kokonaisuuden osalta mahdollistaa ja tekee olennaiseksi kuitenkin ensinnäkin se, että jaettu visio ei ole merkityksellinen pelkästään abstraktiona, vaan sen ytimessä on strategia, joka konkretisoi vision, ja edelleen strategian jalkauttaminen tarkoituksenmukaisella tavalla (Nonaka & Takeuchi 1998: 74–75). Lisäksi indikaattorina visiolle on kokemus siitä, onko organisaation tahtotila ja suunta yhdenmukainen ja selkeä.

Viitteitä strategian selkeydestä nousi esille kysyttäessä, kuinka selviä ja jaettuja tavoitteet ovat organisaatiossa, osastossa tai yksikössä. Tiimitasolla, osastoissa ja yksiköissä tavoitteet koettiin selkeiksi, vaikkakin osa haastatelluista tunnusti niissä tapahtuvan aika-ajoin muutoksia. Osa heistä koki tavoitteiden linkittyvän myös yrityksen strategiaan.

*”Ne ovat yleensä selviä, mutta ne muuttuvat matkan varrella monesti nämä tavoitteet. Siinä mielessä, kun tulee muutoksia, niin on epäselvyyksiä, mutta kyllähän ne tavoitteet on tiedossa. Mehän priorisoidaan siten, että tehdään hyödyllisintä asiaa koko ajan.” [8]*

*”Mun yksikössä? Joo, aika selvät mun mielestä. Tietysti tässä, kun organisaatiomuutoksia ja muuta on niin sitä pitää aina vähä fiilata. Kyllä mä luulen, että kyllä ne kuitenkin tulee [kohdeyrityksen] strategiasta sitte taas ja ne jalkautetaan meidän strategiaan.” [15]*



Koko organisaation strategiasta tai visiosta ei kuitenkaan ollut kaikilla haastatelluilla selkeää kuvaa, eikä sitä välttämättä koettu myöskään tärkeäksi asiaksi oman työskentelyn kannalta. Tavoitteiden selkeyden koettiin vähenevän sitä mukaa, mitä suuremmasta organisaatiosta yrityksen sisällä oli kyse.

*”Kyllä sillä lailla, no vaikea sanoa, että millä tasolla nyt. Mutta meidän tiimin sisällä on suhteellisen selkeitä, ehkä meidän osastonkin sisällä on selkeitä. Mutta sitten ehkä se ei oo aina kuitenkaan sitten se korkeimman tason tavoitteet sit sellaisia konkreettisia, ne ei ole niin selkeitä, kun mitä vois olla.” [16]*

*”No siis, meidän osastolla kyllä joo. Meillä oli juuri näitä kehityskeskusteluita, niin siellä käytiin läpi osaston tavoitteet ja ne on suhteellisen selkeet. Mut jos mietitään esim. [tuotekehitysorganisaatio]-tasolla tai niin kuin näin niin, onhan meillä se [visio] ja [missio] jotain jotain, että tällä tasolla on se tietämys. Et periaatteessa joo, mut ei ne kovin niin kuin et ne tulis just automaattisesti täältä et mitä ne on ne tavoitteet. Osaston tavoitteet tiedän kyllä.” [17]*

[Ovatko organisaation ylimmät tavoitteet sinulle selkeitä?] *”Ei täysin. Tää on kyllä hyvä kysymys mutta tuntuu ettei se vaikuta niin paljon mun tasolla. Mulla ei nyt ole hyvää esimerkkiä mutta tuntuu että se on paljon tärkeämpi se mitä me keskustellaan ryhmässä ja osastolla verrattuna ylempiin.” [18]*

Toisaalta koettiin myös, että organisaatiolla on strategia tai visio, jota myös aktiivisesti viestitetään, mutta joka ei ole selkeä, välittyy hitaasti, tai ei saa kaikupohjaa kaikilla organisaation tasoilla. Esiin nousi muun muassa strategian jalkauttamisen luonnollinen hitaus, kun organisaatiotasot mukauttavat omaa strategiaansa ylemmän mukaisesti. Myös muutosnopeuden koettiin olevan haitallinen tavoitteiden ja strategian selkeydelle, vaikka strategian olemassaolo ja osittain sen mukaan toimiminen toisaalta tunnistettiin.

*”No tulee tällaista aina silloin tällöin, miten sanotaan, eri kampanja kuinka pitäisi ajatella ja mitä pitäisi ja mitä on tärkeää ja tällaista, strategia. Mut kaikilla organisaatiolla on yleensä oma strategia ja yleensä se kestää aika kauan et tiedät ensiksi mietitään korkealla tasolla ja sit se menee yksi askel alaspäin ja ne tekee sen mukaan jonkun strategian. Me ollaan aika alhaalla siinä ketjussa et kestää yleensä aika kauan ennen kuin viesti tulee meille. Kuinka pitäisi niin kun oikeasti tehdä meidän tasolla.” [18]*

*”...kaikki muuttuu valtavan nopeasti ja jatkuvasti. Kukaan ei ehdi asettua paikalle ja miettiä, miten tää uus järjestelmä pitäis toimia ja kuka on vastuussa mitä ja miten pitäis*

*toimia. Ja ennen ku muutetaan. Se on se haaste, että ihmisillä ei oo tarpeeks aikaa ymmärtää, mitä nyt on tarkoitettu. Se on ehkä yks juttu. Toisaalta, on kans toi kommunikaatio. Aika paljon tulee nykypäivänä sitä kommunikaatiota. Se on mielestäni kyllä parantunu, että tänä päivänä kommunikoidaan kyllä. Asiat muuttuu todella nopeeta, ja vähä vähitellen tulee sitä informaatiota, ja ehkä ei aina perusteltu sitä, että miks näin ja mikä on täs ideana. Se on ehkä sellainen huono puoli. Hyvä puoli on kyllä, että siinä tietyllä tavalla sellaista johtavuutta. On tietynlainen strategia, että mihin suuntaan halutaan mennä ja kommunikoidaan.” [9]*

Eräs haastatelluista kertoi yrityksen jopa kehittäneen hiljattain erittäin inspiroivan vision sekä strategioita, mutta että niitä ei ole pantu käytäntöön systemaattisesti. Joitakin pyrkimyksiä systemaattiseen strategian jalkauttamiseen oli kokeiltu. Yleisesti ottaen hyvistä strategioista huolimatta päivittäisten toimien ei kuitenkaan koettu olevan yhteydessä niihin.

*”Ja sitten on strategisia tavoitteita ja strategista tavoitteiden asettamista. Siinä on valtava kuilu, mitä minä olen saanut selville. Olemme rakentaneet todennäköisesti inspiroivimmat vision ja strategiat koko aikana, mitä olen ollut tässä yrityksessä. Mutta en ole löytänyt systemaattista tapaa millä niitä on todella implementoitu. [...] Olemme aloittaneet benchmarkkaamaan kehystä [V2MOM: vision, values, methods, obstacles & measures]. Sitä on käytetty esimerkiksi myynnissä. [...] Nämä ovat tapoja, joilla voi jalkauttaa ainakin jotakin strategisia aikomuksia. [...] Meillä on kivoja strategioita, mutta päivittäinen toiminta ei ole yhteydessä niihin.” [14]*

Toisaalta osastotasolla yhteisestä suunnasta nousi myös positiivinen esimerkki, vaikka se ei varsinaisesti liittynytään suoraan strategiaan tai visioon. Osaorganisaation tavoite koettiin selkeäksi, sekä siihen pääsemiseen tarvittavien työkalujen ja toiminnan nähtiin olevan omissa käsissä. Toiminnan läpinäkyvyys ja reflektointi nähtiin myös tärkeänä.

*”Jos sen tavoitteen ajattelee, mitä meidän osaston tavoite on, niin mun mielestä meil on ne työkalut mitä tarvitaan, että voidaan saavuttaa ne päämäärät. Meidän päämäärä on tehdä meidän osasto-organisaatiosta joustavampi ja parempi asiakaspalvelussa, ja tää jokasen sprintin jälkeen tapahtuva seuranta ja läpinäkyvyys, ni musta tuntuu et siinä on ne eväät, millä voidaan tällä hetkellä parantaa sitä puolta.” [3]*

Yrityksen vision tai strategian olemassaoloa tai laatua ei haastatteluissa vahvasti kiistetty. Osa koki viestinnän olevan jopa liiallistakin, mutta vision viestinnästä ja strategian jalkauttamisessa nähtiin puutteita, osin informaatiotulvan vuoksi. Lisäksi

perehdyttämisvaiheessa nähtiin puutteita vision viestinnän kannalta. Viesti yrityksen visiosta jää esimiesten kontolle, mistä syystä lopputulema sen suhteen vaihtelee.

*”Semmonen tunne minulla ainakin henkilökohtaisesti on, että viestintää on annettu tässä, sanotaan nyt viimeisin vuosien aikana, aika huomattavastikin. Meillä on visiot ja strategiat, joita käydään aina kvartaaleittain tai puolivuositain sitten aina yhteisissä infotilaisuuksissa läpi, ja olettaisin, että se on läpinäkyvää, ettei sielä taustalla sitten oo jotain aivan muuta.” [10]*

*”[yrityksessä] perehdytys tarkoittaa sitä, että on turvallisuuskurssi, HR:n järjestämiä kurseja jossa HR sanoo että tämä on HR, ja opitaan vähän joistain prosesseista ja työkaluista, jotka ovat olennaisia rajoituksille mitä voi tehdä. Ja esimiehen pitää perehdytykseen liittyen hankkia tietokone ja muuta. Mutta mikään perehdytyksessä ei opeta mitä kulttuuri on, mitä kulttuurin pitäisi olla [yrityksessä], mitä tarkoittaa olla työntekijänä [yrityksessä], mitä ovat hyvät tavat työskennellä. Työskentelyyn hypätään suoraan sisään, ja ollaan täysin esimiehen käsissä. Jos esimies on sellainen joka haluaa työntekijän kasvun tapahtuvan kohtuullisessa tahdissa ja oppivan tekemällä, saattaa hänellä olla hyvä matka. Tai se voi olla päinvastaista.” [14]*

Kehityskohteita, sekä tärkeimpiä toimia kysyttäessä osa haastatelluista nosti esille strategian. Merkitys koettiin niin sen selkeydessä, kuin sen jalkauttamisessakin. Tavoitteeseen pääsemiseksi kaivattiin selkeitä suuntaviivoja ja keinoja viestitettyä koko organisaatiolle. Eräs haastateltavista näki tarpeelliseksi strategian jalkauttamista auttavat puitteet. Lisäksi strategian ja tavoitteiden ymmärtäminen koko organisaation läpi koettiin tärkeäksi panostuskohteeksi.

*”Ihmisten pitäisi ehkä paremmin ymmärtää yrityksen strategiaa ja yhteisiä tavoitteita. Olisi esimerkiksi hyvä osoittaa selkeästi ne toimet, joiden kautta itse voi vaikuttaa välietappien ja lopulta suurien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Siihen johdon pitää satsata, että strategia ja tavoitteet ovat selkeitä ja ne keinot millä ne saavutetaan olisi selkeästi esillä ja yksilöiden ymmärrettävissä. Jos jokainen työntekijä omistaisi [kohdeyrityksen] osakkeita omalla omaisuudellaan esimerkiksi 15%:lla, niin motivaatio olisi korkealla.” [4]*

*”Meillä on tiettyjä asioita määräämässä tahtia. Meillä on kvarttaaliraportointi, mutta se ei estä meitä ainakaan yrittämästä suunnitella eteenpäin, ainakin niin paljon kuin katsomme takapeiliin. Kun meillä on se paikallaan, meidän pitää tosissaan miettiä runkoa, mitä tahansa, ottaa jotain käyttöön, millä varmistetaan, että strategia pannaan toimeen eikä vain pidetä sitä koristeena. [...] Jokaisella tulisi olla todellisia ja relevantteja tavoitteita, mutta niiden pitää olla ankkuroituna yrityksen tarpeisiin, ja*

*niiden pitää olla ankkuroituna strategiaan. Ja sitä varten nämä rungot ovat. Me tarvitsemme sellaisen rungon.” [14]*

*”...että on sellanen selvä strategia, ihmiset tietää mitä tehdään, miks tehdään. Sit pitää olla selvät tavoitteet, jotka on mahdollista tavoittaa. Sit pitää olla sellainen tietty vapaus kans, et pystyy toimittaa ne tavoitteet, joita ollaan asetettu.” [9]*

*”[1] Selkeä strategia. [2] Selkeät suuntaviivat kohti tavoitteita. Sellaiset informaatiot läpi koko organisaation varmasti auttaisivat. [3] Joku anonymikysely tai väylä, jonka kautta strategiaa esimerkiksi pääsisi kommentoimaan voisi olla hyvä.” [4]*

Yhteenvetona organisaation visio ja strategia ei näyttänyt olevan täysin selkeä jokapäiväisessä tekemisessä, etenkin organisaation suorittavissa osissa. Haastatellut eivät kokeneet niiden ohjaavan vahvasti päivittäistä toimintaa. Toisaalta yksilön, ryhmän ja paikoittain myös osaston tavoitteet nähtiin lähtökohtaisesti selkeinä, mikä mahdollisti päivittäisen toiminnan, asettaen sille kohtalaisen selkeät suuntaviivat.

## **4.2 Kokonaiskuva ja tarvittava informaatio**

Haastattelujen yhtenä teemana oli *yhteistyö*. Etenkin tähän teemaan liittyen haastatteluista nousi esiin se, että organisaation tiedonkulussa nähtiin tiettyjä haasteita, jotka taas edelleen vaikuttivat esimerkiksi päätöksenteon laatuun ja nopeuteen.

Työssään tarvittavaa tietoa valtaosa haastatelluista koki saavansa tarpeeksi. Tarvittavan tiedon kuitenkin koettiin olevan joskus hankalasti saatavilla, ja riippuvan lähtökohtaisesti tietoa tarvitsevan omasta aktiivisuudesta. Pidemmän aikaa yrityksessä työskennelleet näkivät, että he kyllä tietävät, keneltä tietoa saa, kunhan vain ottaa yhteyttä. Toisaalta koettiin, että yleisesti tiedonsaanti oli sitä vaikeampaa, mitä kiireisempi kyseisen tiedon haltija oli. Myös sillä, minkälaista työtä tiedon haltija tekee, nähtiin merkitystä. Lisäksi projekteissa työskenteleviä nähtiin olevan joskus vaikeaa tavoittaa muun muassa projekteissa asetettujen selkeiden tavoitteiden ja prioriteettien takia.

*”Mielestäni se riippuu paljon verkostoitumisesta, joten jos on hyvä verkosto yrityksessä ja tietää mistä saada tietoa, niin se on kohtalaisen suoraviivaista. [...] Olen ollut täällä*

*kauan ja tiedän ihmiset, ja olen työskennellyt heidän kanssa kauan, tiedän että tämä tyyppi tietää tämän ja tämän. Joten minulle se toimii hyvin saada tietoa, mutta jollekin uudelle voi olla eri juttu. Sitten pitää vain aloittaa kyselemään ympäriltä, mutta ihmiset on tyyppillisesti erittäin avuliaita.” [1]*

*”Tämän on paljolti omasta aktiivisuudesta kiinni. Paljon puhutaan siitä, että ”ei tule infoa” tai ”ei tiedetä sitä tai tätä”, mutta se on toisaalta paljon omasta aktiivisuudesta kiinni. Jos ei tee sen eteen mitään, niin on vähän oma syy. Paljon toki tulee tietoa sähköpostilla ja on meillä [intranet] ja muut, mutta nekin hukkuu sinne. [...] Jos mä tarvitsen tietoa, niin mä kysyn - niin mun mielestä pitäisi kaikkien tehdä. Siihen kuinka tehokkaasti tietoa annetaan, riippuu tietenkin vastapuolen työkuormasta ja siitä, kuinka tehokkaasti he pystyvät sitä toimittamaan. Jos me tarvitaan jotain eksperttiosaamisen niin me käydään kysymässä niiltä, mutta aina heillä ei välttämättä ole aikaa tai ei ole heti antaa sitä vastausta. Pääsääntöisesti vastaisin, että tiedon saaminen on paljon omasta aktiivisuudesta kiinni.” [7]*

*”Henkilöihin, jotka eivät ole niin vahvasti prosessityöskentelyorientoituneita on helpompi saada yhteyttä. Kun taas niihin tiimeihin, jotka ovat jonkin näköisessä agile-systeemissä mukana on selkeästi vaikeampi saada yhteyttä. Silloin pitää aina mennä ihan paikan päälle pyytämään. Monet heistä on orientoinut niin vahvasti siihen prosessiin, etteivät he vastaa puhelimaan tai skypeen. En voi kuitenkaan sanoa, että he olisivat liikaa kiinnittyneitä prosessiin, mutta heillä on omat tavoitteet ihan selkeästi ja heille esimies on osoittanut, että mitä hommia tehdään.” [4]*

Organisaation päätöksenteossa koettiin olevan haasteita. Ensinnäkin päätöksenteko nähtiin hitaana, jolle syyksi esitettiin muun muassa organisaation jäykkyys ja byrokratia. Myös eri osastojen organisatorisen etäisyyden koettiin vaikuttavan siihen, kuinka paljon tehdyt päätökset palvelivat osastojen etuja. Toisistaan kaukana olevien osastojen ei nähty tietävän riittävästi toistensa toiminnasta, ja tässä tiedonkulussa nähtiin yleisestikin puutteita. Riittävän laadukasta käsitystä joidenkin osastojen toiminnasta ja tarpeista ei koettu olevan, minkä taas nähtiin vaikuttavan tehtyihin päätöksiin ja aiheuttavan ongelmia.

*”Se mikä estää [toimintaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä], niin meillä on tietyllä alueella suhteellisen tai hyvin hidas päätöksentekoprosessi.” [12]*

*”Tuntuu siltä, että meillä on aika iso matriisi täällä ja yleensä jos joku kysymys menee, tai pitäisi eskaloida niin se on aika hidas prosessi, et eskaloidaan ensin ja sit se pitäisi mennä alaspäin jossain muissa paikoissa organisaatiossa, niin ei oo niin joustavaa ehkä.” [18]*

*”Tiedon kulkuun liittyen, jos jollakin osastolla tapahtuu joku katastrofi eikä homma etenekään siellä, niin välttämättä toinen osasto ei saa tietoa siitä eikä alihankkijakaan. Sitten tehdään aivan tuhraa työtä, usein jopa ylitöinä, ja lopulta hankitut asiat tulevat meille varastoon ylimääräisinä, kun ei niitä tarvitakaan, koska etenemä on jo pysähtynyt jostakin syystä. Eli vastauksena kysymykseen: eivät ole tietoisia minun mielestäni. Meidän osto on kaukana meidän tuotannosta ja ostossa on töissä tyttöjä ja poikia, jotka ostaa numeroita. Eivät he tiedä mitä he ostavat. Ja jos se ostotavara ei ole meillä silloin, kun sitä tarvitaan niin kaikki muukin myöhästyy. Lisäksi ostosta ei ilmoitella tietoja alihankkijoille muutoksista. Joskus jopa meidän oman osaston sisällä on huonosti tietoa.” [2]*

*”Sitten jos puhutaan tämän tuotekehitysyhteisön ulkopuolisesta, esimerkiksi meidän sisäisistä asiakkaista, esimerkiksi [eri liiketoimintojen myynnit], ja heidän vaikutuksesta tähän, niin siinä ehkä ei aina onnistu, ollaan ymmärretty toisiamme vähän väärin tai, ja tuodaan uusia vaatimuksia jälkijunassa monesti, että olis ollu hyvä tietää jotain vähän aikasemmin.” [10]*

Tarvittavan tiedon puute voi johtaa tilanteisiin, jossa päätöksiä joudutaan tehdä olettamusten perusteella. Eräs haastatelluista koki keskusteluyhteyden puuttumisen haittaavan ymmärrystä tehtävässään toistuvasti.

*”Sähköposti on hyvä kanava tietyissä asioissa, mutta dialogi puuttuu. [...] se että oikeesti, kun tekee ihmisten kanssa työtä ja keskustelee, on parempi, kun ollaan siellä omassa kulmassa ja oletetaan jotain. Mä tässä roolissa törmään usein tähän. [...] sehän toimii joskus hyvin, mutta sitten on kohtia missä ei ihan ymmärretä toisiamme. Tulee helposti sellanen kuva, että ei ne tuolla ja kyllä me täällä, mutta ei ne tuolla.” [15]*

Suurissa, montaa osaorganisaatiota koskevissa päätöksissä koettiin syntyvän tilanteita, jossa kaikkien toimintaa ei ole otettu huomioon. Tämän nähtiin johtuvan esimerkiksi organisatorisesta etäisyydestä ja organisaation monimutkaisuudesta. Lisäksi ylemmän tason päätöksiä tekevillä arvuuteltiin olevan haasteita saada riittävän yksityiskohtaista tai jalostunutta tietoa kokonaisvaltaisten päätösten tekemiseen.

*”Se näkyy mulle niin, että keskijohto ja ylin johto eivät tiedä kaikkia yksityiskohtia eivätkä tietenkään pystykään tietämään. He joutuvat kuitenkin tekemään päätöksiä sen tiedon perusteella mikä heillä on, vaikka se ei ole jalostunut siihen oikeaan tasoon.” [4]*

*”Joskus tosin tietysti, et meilläkin on aika iso organisaatio, niin jos tehdään jotain isoja päätöksiä, niin välttämättä sit näitä yksikkökohtaisia eroja tai tämmösiä ei käydä läpi ja ei ehkä pystytäkään käymään.” [5]*

Kokemuksia oli myös organisatoristen etäisyyksien ja kompleksisuuden lisäksi siitä, että aisoista tietäviä osaston edustajia ei aina kuulla päätöksissä, jotka vaikuttavat niiden toimintaan suoraan.

*”Meidän johtamiskulttuuri sinänsä on aika vanhanaikainen ja hierarkkinen. Me ollaan rakennettu aika monimutkainen organisaatio. Mä olin eilen muun muassa yhdessä kokouksessa, jossa oli suoraan business-yksiköstä toiminnallisuuksia, mitä tarvittiin, mutta he ovat meistä organisatorisesti nii kaukana. Kun heidän tarpeita priorisoidaan, ni heidän ääni ei vaa kuulu. Sitten on organisatorisesti lähempänä olevia, joiden ääni kuuluu paremmin, ja he saavat prioriteettia.” [3]*

*”Meillä on ehkä johtuen näistä organisaatiomalleista suuria haasteita saada edustajia meidän osaamisvastuualueista niihin ryhmiin ja projektijohtoryhmiin tai platformryhmiin, missä niitä päätöksiä, jotka suoraan vaikuttaa meidän aktiviteetteihin. Sitten osittain tehdään mutta osittain valitettavasti tulee paljon päätöksiä annettuna meille, joka sitten tuottaa pettymyksiä niille päätöksentekijöille, kun ei ole mahdollista toteuttaa niitä.” [12]*

Eräs haastateltava nosti esille esimerkin, jossa toisen osaston työtavat hidastivat oman osaston päätöksentekoa, ja että niihin on vaikeaa saada muutosta. Toinen haastateltava koki edelleen, että linjaorganisaatio estää resurssien tehokkaan jakamisen. Samasta syystä aiheutui hänen mukaansa myös sokeus joidenkin osaorganisaatioiden ongelmille.

*”Eletään transformaatiossa koko firma ja työtahti nopeenee ja sit meil on tiettyjä organisaatioita mis on ollu tietty vastuu aikasemmin ja sit jos me ollaan vähän rikkomassa sitä heidän prosesseja ja heidän työtapaa ja covernance malleja, jotta se tukis paremmin meidän työtä niin ne pelkää siinä. [...] Estää ja hidastaa meidän päätöksentekoa.” [13]*

*”Mä näen, että tää jakautuminen tällaseen komponenttilähestymistapaan estää tehokkaasti sen, että pystyttäisiin jakamaan resursseja. Tää myös estää sen, että ei nähdä, missä ne pullonkaulat on, koska ne tietyt organisaatiot, joista valitetaan eniten ni ne nähdään pullonkauloina, mutta ei nähdä missä on löysää. Eli tavallaan, mitkä organisaatiot generoi itsellensä töitä työllistääkseen itsensä, ni niitä ei nähdä niin selvästi.” [3]*

Useat haastatelluista näkivät organisaatorakenteen siilot ongelmana yhteistyölle ja päätöksenteolle. Esimerkkejä osastorajat ylittävästä yhteistyöstä oli, etenkin haastavissa projekteissa. Tämäntyyppinen yhteistyömalli koettiin erittäin tehokkaasti, ja sen soveltamista toivottiin myös muihinkin kuin kiireellisiin ongelmatilanteisiin.

*”Mä en usko, että me ihan nopeesti päästäis pois näistä organisaatiolaatikoista mitä meillä on. Ehkä sekin tulee jossain vaiheessa. Siitä huolimatta, että meillä on tällainen perinteinen suuryrityksen rakenne niin esimiesten ja päättäjien pitää pystyä kannustamana ja järjestämään tämmösiä crossfunctional tiimejä ja pystytään luomaan ja myös ihmiset pystyy toimimaan niissä, et niillä on aikaa siihen ja niillä on sitten hiukan vähemmän sitten niitä multitasking, rinnakkain menossa olevia aktiviteettejä. [...] Siinä on niin paljon hyviä esimerkkejä kun on vaikka jokin haasteellinen asiakastoimitus, niin silloin me saadaan kyllä ne kaikki ekspertit tekemään päätöksiä sen ympärillä ja saadaan se toimitettua. Siinähan se kerta toisensa jälkeen on todistettu kuinka vahva se malli. Mistä päästään myös siihen, että tätä voidaan soveltaa muulloin kuin kriisien tai ongelmien aikana.” [12]*

Toisaalta eräs haastateltu totesi, ettei siiloutumisella ole lopulta paljoa tekemistä organisaatorakenteen kanssa, vaan johtuu enemmänkin ihmisten omista ajatusmalleista ja toiminnasta. Organisaation pysyvien elementtien ei nähty välttämättä olevan merkittävä este yrityksen korkealle suorituskyvylle.

*”Sillä ei ole läheskään niin paljon väliä minkälainen organisaatio on kuin tapaamme uskoa. Organisaation monimutkaisuudesta voidaan valittaa niin paljon kuin halutaan ja kyllä, se voi olla sitä. Mutta se ei yleensä ole se mikä saa sen toimimaan huonosti. Ja sitä tukee myös kirjallisuus. [...] Keskustelimme siiloista ja hän sanoi hyvin että se on kiinni ihmisistä, ja että meillä on vain niitä siiloja mitä haluamme. Saattaa olla optimaalinen tapa järjestää ihmiset. Kirjallisuus viittaa siihen että korkean suorituskyvyn yrityksillä on sekä pysyviä että dynaamisia elementtejä. Mutta että ne voivat näyttää erittäin erilaisilta eri organisaatioissa.” [14]*

Henkilöstön kierrättäminen erilaisissa organisaatioissa työkierron avulla nähtiin yhtenä ratkaisuna ongelmiin, jotka kumpuavat tiedonkulun takertelemisesta ja systeemisokeudesta. Kokemusperäisen tiedon nähtiin olevan olennaista ymmärryksen kasvattamisessa dokumentoituun tietoon nähden. Eräs haastatelluista huomautti, että työkiertoa rajoittaa muun muassa kustannuspaikkojen raportointiin liittyvä byrokratia, ja että työntekijöiden rohkaiseminen lyhytaikaiseen työkiertoon on ollut melko haastavaa, vaikka työkierron suhteen oltiinkin jo jonkin verran edistytty.

*”Ensinnäkin työnkierrolla, että mennään muille osastoille ja opitaan ymmärtämään niitä muitakin työtehtäviä. Mutta esimerkiksi mieltä kukaan ei ole halunnut mennä [toiselle osastolle] tai muualle työnkiertoon. Ehkä se pitäisi saada jotenkin pakolliseksi, että täytyy mennä katsomaan työtä muuallekin ja toteamaan, että aina kaikki ei ole vain oma tai heidän vika, jos tulee joku moka. Esimerkiksi me pidetään [toisen osaston] väkeä aina*



*syllisinä ja ne pitävät meitä, mutta jos porukkaa saisi sekoitettua niin ymmärrys lisääntyisi. Ei ole muuta keinoa, koska et sä pysty paperilla tai Power Pointilla tällaisia asioita ilmaisemaan, kyllä sun täytyy mennä sinne pelipaikalle katsomaan ja kokemaan. Olla viikko tai kaksi siellä ja sit tulla takasin kotiin häntä koipien välissä.” [2]*

*”Keinoja siirtää ihmisiä enemmän rajojen ylitse. Me ollaan keskusteltu siitä, et tulis joku helpompi, ei job rotation, vaa joku tyyliin työ assignment -pankki. Et voisit nähdä mihin tarvitaan henkilöitä, ja sitte sä voisit siirtyä siihen helposti kaheks kuukaudeks tai osa-aikaisesti tai jotain, et olis helppo lähteä kokeilemaan jotain muuta. Se edistäis sitä mun mielestä.” [6]*

*”Organisaatiorakenteet sinänsä, kyl täst on varmaa menty eteenpäin siinä, et näitä lyhytaikaisia työkiertoja ja muita tämmösiä suositaan. Mutta ehkä sielt suht koht hitaasti menee siinäkin etenpäin tää työ. Meil oli kokous, missä oli 6 kk:n työkierto eri yksiköiden välillä, et siihen nähdää kyl tarvetta. Ehkä siinä jonkin verran rajottaa sit just nämä, tai ainakin meidän pitäis ehkä saada selvät pelisäännöt, miten pitkiä ne työkierrat voi olla. Missä vaiheessa sit vaikuttaa esimerkiksi kustannuspaikkoihin, et nekin kustannukset tulee sit sinne uudelle. Sinänsä työkierrolle meil on olemassa kuitenkin selvä tämmönen sopimusohje, missä käydään läpi ne tavoitteet, et se ei oo ainoastaan sen henkilön halu, vaan sit et, mitä business näkee, et mitä tavoitteita sille työkierrolle pitäis asettaa, ja mitä sillä voidaan saavuttaa. Näitä on tässä viime vuosien aikana aika monestikin yrittää rohkaista porukkaa näihin lyhytaikaisiin tehtäväkiertoihin, mutta en tiedä, vähän nihkeetä on kyllä.” [5]*

Päätöksenteon ongelmat nähtiin laajasti johtuvan siiloutumisesta. Eriävät mielipiteet asiaan kohdistivat syyn ihmisten omalle toiminnalle ja ajatusmalleille. Kokonaisuudessaan omaan toimintaan vaikuttavan, mutta muualla tapahtuvan päätöksenteon nähtiin usein kärsivän siitä, ettei päätöksiä tehdä kaikkien osapuolten etua huomioon ottaen. Tämän nähtiin johtuvan esimerkiksi siitä, että heitä ei kuulla asiassa, tai ylipäättään vajaasta päätöksentekoon tarvittavasta tiedosta ja ymmärryksestä. Usea haastateltu nosti työkiertojen määrän kasvattamisen ymmärryksen, tiedon ja kommunikaation lisäämiseen, ja siten ongelman osittaiseen ratkaisuun.

### **4.3 Asenteet, tiimityö ja innovaatio**

Valtaosalla haastatelluista oli kokemusta ketterien toimintatapojen soveltamisesta työskentelyssä, joka näkyi laajasti myös vastauksissa. Viimeisessä kokonaisuudessa

asenteista, tiimityöstä ja innovaatiosta korostuivat haastattelujen kaikki pääteemat; yhteistyö, johtaminen ja kehittäminen.

Lähes kaikki haastatelluista pitivät oma-aloitteista vastuunottamista mahdollisena. Haastatellut eivät kokeneet esimiehen sanelevan pääsääntöisesti työtehtäviä, vaan että työtehtävien valintaan on mahdollisuus vaikuttaa, tai jopa vapaasti valita itse niin tiimi- kuin yksilötasolla.

*”Ei sanella esimiehen toimesta, kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa. Me ei anneta työtehtäviä tiimeille, meil on meidän backlog, josta valitaan suunnittelujakson työt, niin tiimi käy itse poimimassa sieltä. Kukaan ei kerro tiimille, mitä niiden pitäis sieltä ottaa, ne saa itse ottaa. Ja sitten tiimitasolla mä en osaa sanoa, kuinka tiimit itse jakaa hommansa, mut mä oletan et tää vapaaehtoisuus toteutuu sielläkin. Näis tiimeis ei oo team leadereita paikalla, siel on ainoastaan scrum master, joka fasilitoi tän tiimin toimintaa. Mun omassa tiimissä, tuotehallinnassa, ni kyllä se perustuu vapaaehtoisuuteen. Tietenkin voi aina ehdottaa kaverille, et kattoisiks sä tätä hommaa, ku sä katoit viimeksi sen tai sulla on tällä alueella osaamista, et voiks sä kattoo. Ei esimiehet sanele kellekään, mitä pitää tehdä.” [3]*

*”Meillä pystyy ja saa ottaa hyvin oma-aloitteisesti hommia ja vastuita itselleen. Me ollaan hyvin kaukana sellaisesta autoritäärisestä johtamistavasta, joten toiminta on hyvin vapaata ja sanotaanko, että hyvin lähellä sellaista ruotsalaista toimintatapaa, jossa saa vapaasti puhua ja nostaa vaikkapa jalat pöydälle. Me koetaan, että meillä on hyvä vapaus valita.” [4]*

Ketterien toimintatapojen nähtiin vaikuttavan vapauteen vastuunkannossa. Suurten sisällä nähtiin olevan paljon vapautta vastuissa. Lisäksi korostettiin, että oma-aloitteisuus oli myös tärkeässä asemassa työskentelyssä. Tärkeänä oma-aloitteisuuden suhteen pidettiin myös osaamista, kokemusta ja näkemystä esimerkiksi siksi, että esimies ei välttämättä pysty olemaan yksityiskohtaisesti perillä kaikista työhön liittyvistä asioista.

*”Voi ottaa vastuuta. Nyt tässäkin on iso ero tässä agilessa. Tässähän me ite suunnitellaan, että mitä pitäis tehdä, mutta onhan siinä ne isot alueet jaettu. Tällä alueella on mun ja toinen kaveri keskittyy toiseen. Iso jako on, mutta pyöritetään hyvin ite vastuu ja mitä tehdään. Se on vaan tässä agilessa tää ilmiö, muutenhan ne tulee normaalisti esimieheltä, ne taskit.” [8]*

*”Mä sanoisin, että oma-aloitteisuus on aika tärkeässä asemassa mun tiimissä, ja jos ajatellaan projektipäällikön asemaa, niin se homma ei oikein onnistu, jos henkilö ei ole*

*oma-aloitteinen asioiden suhteen. Siinä täytyy olla kokemusta, miten tehdään tällaista tuotekehitysasiasiaa, ja siihen kuuluu nähdä asioita rivien välistä ja tulla toimeen näitten ihmisten kanssa, joita siinä projektissa on, ja oma-aloitteisesti viedä sitä eteenpäin. Koska esimerkiksi minä esimiehenä en pysty olla sillä tasolla siinä projektissa, että voisın sanella, miten se homma täytyy tehdä, vaan kyllä se täytyy tulla sieltä tiimin sisältä ja siitä yhteisöstä, joka sitä tekee ja niitä aloitteita.” [10]*

Eräs haastatelluista koki omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien lisääntyneen uusien tiimien myötä edelliseen verrattuna, mutta nosti esiin myös siitä kumpuavan negatiivisen ilmiön. Osa haastatelluista näki, että hierarkkiseen työnjakomalliin tottuneilla oli vaikeuksia sopeutua lisääntyneeseen itsenäisyyteen.

*”Ehdottomasti on mahdollisuus ja näiden uusien tiimien myötä sitä juuri haetaan. Niin itsellä kuin miehillä nyt näissä uusissa tiimeissä enemmän mahdollisuuksia kuin pari kuukautta sitten. Silloin työt ja määräykset tulivat paljon enemmän ylhäältä päin, mutta nyt yritetään saada porukkaa aiempaa enemmän mukaan ja saamaan sieltä niitä ideoita. [...] Mutta ei sitä koeta siellä silleen oikein. Siellä on vielä sellainen ajatus, että: ”Ei \*\*\*\*\* tää ei toimi”, ”Hullujahan ne on, kun menivät muuttamaan tän näin”. Koko ajan muakin tullaan nyppimään hihasta, että mitä tehdään ja kuinka ja minä puolestani sanon: ”Mun nyt pitäisi leikata napanuoraa teihin poikki, koska teidän pitäisi alkaa miettimään itse”.” [2]*

*”Se vaihtelee hyvin paljon ihmisistä, et pääsääntöisesti ne jotka on ollu pidempään [kohdeyrityksessä] töissä, ni monet on urautuneet ja tottunu tällaseen hierarkkiseen hyvin jäykästi suunniteltuun toimintatapaan, ja he eivät niin helposti adaptoidu tällaseen ketterään työhön.” [3]*

Vaikuttamismahdollisuudet oman työn suhteen kumpusivat haastattelujen perusteella työn suunnittelusta. Tiimi- ja projektityöskentelyssä vaaditaan yhteistä suunnittelua, ja kysyttäessä systemaattisesta yhteistyöstä suunnittelusta usea haastateltu kertoi sitä tapahtuvan niin tiimeissä kuin eri tiimien välilläkin. Ketterien toimintatapojen nähtiin vaikuttaneen yhteisen suunnittelun määrään.

*”Tosi paljon nyt lisääntynyt just kun on otettu toi, siitä on nyt melkein vuosi kun me alettiin tekemään tota SAFE ja Scrum niin kyllä tosi paljon suunnitellaan, meillä on joka 10 viikon välein kaksi päivää koko kaikki jotka tekee sitä hommaa niin kokoontuu yhteen ja suunnitellaan mitä me tehdään seuraavat 10 viikkoa. Ja niin kun sen perusteella sitten, siellä on kaikki tiimit samassa tilassa ja siellä voi jutella ja miettiä ja näin ja siellä suunnitellaan seuraavat 10 viikkoa.” [17]*

Toisaalta erään haastattelun tiimissä suunnittelu ei ollut niin systemaattista tiimin roolin ja työtehtävien arvaamattomuuden vuoksi.

*”Koska me ollaan tosiaan tämä rapid control prototype-tiimi, niin työ on aika sykkivää. Sen vuoksi työn systemaattisuus synkronoituna muihin ei ole ehkä niin systemaattista kuin jossakin tuotantomoottorin rakentamiseen tähtävällä tiimillä. [...] Meille tulee aika usein ongelmia, jotka pitää ratkaista ja ne eivät aina ole kovinkaan helposti ennalta-arvattavissa.” [4]*

Osa haastatelluista nosti esiin ongelmia yhteisessä suunnittelussa. Tiimin työskentelyn eteneminen saattoi olla riippuvaista toisen tiimin tekemälle työlle. Yhteisissä projekteissa yksittäisen tiimin esimerkiksi resurssipulasta johtunut hidus eteneminen saattoi johtaa työn seisahtumiseen toisessa tiimissä, vaatien resurssien uudelleenjärjestelyä.

*”Jos ajattelee esimerkiksi näitä task-tiimejä, niin kyllä siinä kaikkien täytyy toimia yhteen. Yksi tiimi ei välttämättä pysty etenemään, jos toinen porukka ei ole päässyt johonkin tiettyyn pisteeseen. Aikataulutettua yhteistyötä siis on ja sitä se yhteistyö on, että muut priorisoi omaa tekemistään siten, että toinen tiimi pystyy saamaan valmiiksi oman hommansa. On ollut ongelmia siinä, että jollakin tiimillä ei ole ollut resursseja edetä samassa tahdissa kuin muut. Tällöin muut eivät ole pystyneet tekemään ja silloin resursseja pitää laittaa sinne missä niitä tarvitaan. Yhteinen projektihan tämä on: monta eri tiimiä työskentelee ja kaikilla on sama päämäärä.” [7]*

Pitkällä ajalla vaikuttavien tehtävien suunnittelun ja priorisoinnin nähtiin jäävän helposti taka-alalle, eikä niiden sopimista koettu helpoksi. Lisäksi työskentelyn ja tehtävien edistymisen seuranta nähtiin joskus turhan tarkkana ja siten ylimääräisenä työnä. Liiallinen raportointi nähtiin byrokraattisena, kun tehtävät olivat tiimin sisällä selkeitä.

*”Vaikeus on siinä, miten priorisoidaan ei kaikkien tärkeimpien asioiden alapuolella, pitkällä tähtäimellä. Eliikä asiat, jotka vaikuttaa pitkällä tähtäimellä, tahtoo jäädä priorisoinnissa vähän heikommalle. Niiden prioriteetteja on joskus vähä hankala sopia.” [10]*

*”No ensimmäisenä tulee mieleen, mitä se estää. Aika paljon on byrokratiaa. Mun mielestä täällä on trendinä se, että halutaan seurata aika tarkallakin levelillä, mitä täällä tehdään. Sitten sä täytät semmoista ohjelmaa, että sinne laitetaan taskeja ja siinä arvioidaan, että milloin se on valmis. Niin semmoisen täyttäminen ja ylläpitäminen tällaisessa agile-ympäristössä, jossa tulee muutoksia usein, niin minusta se vaan hidastaa. Meillä on selvä täällä ydinryhmällä mitä me tehdään, niin mä näen ehkä*

*hieman turhana, että jollain järjestelmällä niin kuin monitoroidaan tarkasti, miten täällä on aikataulut menny. Mä en näe sitä, kuka siitä hyötyy, tai siitä on vaan haittaa koko firmalle, vähän niin kuin turhaa työtä. Niin kuin näin duunarin leveliltä.” [8]*

Yleisellä tasolla johtamiskulttuurin nähtiin tukevan itsenäistä vastuunottoa. Haasteina nähtiin edelleen byrokratian tuomat hankaluudet ja säännöt. Yrityksen nähtiin sallivan asioiden toteuttamisen vapaalla tavalla yhteisten periaatteiden sisällä.

*”Kulttuuri on semmonen, et kyllä sä saat tehdä ihan mitä vaa, jos vaan haluat. Mut samalla ku se on niin iso, niin siel on kaikki myös byrokraattiset puolet, mitä pitää hoitaa. Se on vähän sekä että. Tavallaan siit ei tuu mitää, koska siin on liian paljon sääntöjä, mutta samalla sul on mahdollisuus siihen, jos sä vaan haluat. Mitä sitten loppujen lopuks voittaa, ni sitä mä en osaa sanoa.” [6]*

*”[Kohdeyrityksen] johtamiskulttuurihan ei oo mitenkään sellainen saneleva, vaan se pyrkii enemmän siihen, että käytetään mahdollisuudet. Ja se antaa vapauksia niinku toteuttaa kohtalaisesti kyllä. Jos ajatellaan, että meillä on kokolailla vapauksia toteuttaa asioita parhaaksi näkemällämme tavalla ja niitä periaatteita, mitä olla yhteisesti suositeltu ja sovittu, niin niitä pitää käyttää, mutta meillä on se tietty tällänen liikkumavara siinä.” [10]*

Eräs haastateltava näki toisaalta kulttuurissa olevan puutteita itsenäisyyden suhteen. Hänen mielestään organisaatiossa vallitsi tietynlainen epäluottamus ja sitä mukaa myös pelko virheiden tekemisestä. Tämä johti taas siihen, että lupaa tehdä päätöksiä kysyttiin korkeammalta organisaatiosta, johtaen myös päätöksenteon hidastumiseen. Ratkaisuna näihin tilanteisiin hän esitti, että koko organisaatiossa tulisi ottaa tavaksi kyseenalaistaa se, miksi kuhunkin päätökseen tarvitaan lupa ylempää.

*”Olemme monen vuoden ajan kehittäneet epäluottamusta. Epäluottamuksen kanssa tulee myös virheiden tekemisen pelko. Mikä tarkoittaa, että alamme kysymään lupaa ylemmältä tasolta. Mikä luo erittäin hitaita päätöksenteon ja palautteen ryhmiä. Ja juuri näin käynyt on ollut hyvin isossa osassa organisaatiota. [...] Mutta luulen, että tämä vaatii paljon enemmän kuin vain organisaatiomuutosta, koska se on juurtunut osaksi kulttuuria. Ja oikeastaan jokaikisen, jolla on vähääkään esimiesvastuuta, pitäisi ottaa tavaksi, kun joku tulee kysymään lupaa tai jonkin sortin siunausta tai neuvoa, työntää vastaan ja kysyä että miksi et pysty päättämään tätä itse.” [14]*

Toisaalta eräs haastateltu näki, että virheiden tekeminen ja epäonnistuminen sallitaan. Virheiden tekeminen ja niistä oppiminen nähtiin olennaisena osana, kun työtä tehdään nopeassa tahdissa.

*”Me sallitaan että ihmiset tekee virheitä, epäonnistuu. Me ei rangaista siitä vaan me kannustetaan ihmisiä oppimaan niistä ja tehdä toisella tavalla seuraavan kerran. Se on mun mielestä hyvin oleellista, kun pitää tehdä hyvin nopeasti asioita niin välillä ei onnistuta, mutta sitten seuraavan kerran onnistutaan sitä paremmin.” [12]*

Useimmat haastatelluista kokivat, että päätökset asioista tehdään siellä missä on paras tietotaito. Eräs projektipäällikkö totesi, että asiantuntijat saattavat epäröidä päätöksentekoa hierarkian takia, mutta pyrkivänsä siihen, että päätökset tekevät juuri parhaan tiedon omaavat asiantuntijat. Erään tuotekehitysprojektin sisällä nähtiin myös vapaus vaikuttaa esimerkiksi vääriksi koettuihin päätöksiin, kunhan oman näkökulmansa toi aktiivisesti esille. Päätösten läpinäkyvä esilletuonti nähtiin hyvänä asiana. Lisäksi päätöksenteon siirtyminen tietotaidon lähelle yhdistettiin myös ketteriin toimintatapoihin ja koettiin positiivisena muutoksena aikaisempaan verrattuna.

*”Siihen mä oon aina pyrkiny että siellä se päätös tehdään. Ja joskushan mulla on hiukan sellaista epäröintiä et ekspertit on miettiny et no koska tähän nyt sitte isot herrat päättää, mut sitten se on pitänyt kääntää niin päin, että eihän heillä ole teitä parempaa tietoa tästä asiasta, että kyllä se päätös täällä tehdään.” [11]*

*”Kyllä pääsääntöisesti, esimerkiksi tässä [tuotekehitysprojektissa]. Jos joku esimerkiksi kokee, että on tehty väärä päätös ja itsellä olisi enemmän annettavaa, niin on paljon henkilön itsensä vastuulla tuoda asia esille ja esitellä omia näkökulmia. On hyvä, että päätökset tuodaan esille esimerkiksi stand up:eissa, niin jokainen halukas pystyy niihin vaikuttamaan.” [7]*

*”Joo, no nyt kun on tämä agile, niin nyt kyllä mä sanoisin, että tehdään näissä taskiimeissä suurin osa niistä päätöksistä. Se on hyvä. Se on erilaista, kun ennen.” [8]*

Osa haastatelluista ei toisaalta kokenut omaa toimintaansa koskevien päätösten tapahtuvan ainakaan jokaisessa tilanteessa oikeassa paikassa. Näissä tilanteissa tehtyjen päätösten nähtiin olevan potentiaalisesti haitallisia, mikäli päätöksentekijöillä ei ollut oikeaa tietoa tai riittävä ymmärrystä.

*”Teknisiin asioihin liittyen joo, koska me tehdään ne pitkälti itse. Ja muut päätökset, jotka liittyvät meidän tiimiin tehdään mun mielestä oikeassa paikassa ja jos ei niin sitten kootaan ihmiset miettimään asiaa ja päätäntävällän paikkaa vaihdetaan. Joskus se mahdollinen väärä paikka näkyy siinä, että ihmiset jotka eivät tunne automaatio- ja ohjelmistosysteemejä ehdottavat minkälaisia muutoksia he haluaisivat sinne ja samalla*

*se generoi lopputuloksen, joka ei välttämättä ole [kohdeyrityksen] kannalta hyvä. Se meidän tiimin osalta on juuri huonoa, että ihmiset jotka haluaisivat antaa meille töitä eivät tunne niitä työkaluja ja systeemejä joilla me toteutettaisiin niitä toiveita. Silloin informaatio on väärää ja jos me toimitaan prikulleen sen mukaan niin lopputulos ei ole kokonaisvaltaisesti hyvä.” [4]*

*”Päätökset tehdään kyllä joku askel ylöspäin ja mä veikkaan, että ekspertit ovat aika harvoin mukana silloin. Riippuu sitten kuinka hyvin puhelinlinja on toiminut alhaalta ylöspäin, se varmasti myös. Jos on sellaisia kysymyksiä, jos se vaatii eksperttitaitoa niin silloin eksperti pitää olla mukana, muuten ei. Tai oikeat henkilöt pitäisi olla mukana.” [18]*

Kysyttäessä organisaation palautteenannosta, osa haastatelluista näki sen olevan yleisesti vähäistä, mutta lisääntyneen ja parantuneen esimerkiksi ketterien toimintatapojen soveltamisen myötä. Suunniteltua palautteenantoa reflektiota ja toiminnan kehittämistä ajatellen oli esiintynyt myös ketteristä toimintatavoista irrallaan.

*”Me ollaan keskellä tällasta ketterää muutosta. Tää organisaatio on ollu aikasemmin aika jäykkä, et ihmiset ei oo tottunu antaa tai saamaan palautetta. Nyt me ollaan tän ketteröitymisen tiimoilta ruvettu antaa palautetta sillain, et tiimin jäsenet antaa tuoteomistajalle ja tuoteomistajat antaa tiimin jäsenille, ja myös pyritään pidemmässä juoksussa et ihmiset keskenäänkin antais palautetta. Se paranee, mutta ei se vielä hyvällä tasolla oo. Mä uskon, et se vaatii vielä aikaa et ihmiset tottuu siihen, et annetaan palautetta ja sanotaan suoraan.” [3]*

*”Mun mielestä aika sellaisella hienovaraisella tasolla toimii. Pystytään antaa negatiivistakin palautetta, kunhan se tehdään kunnioittaen kaikkia niitä, joille sitä negatiivista annetaan. Mun mielestä aika hyvin osataan olla hienotunteisia negatiivisenkin palautteen antamisessa. Positiivista palautetta ehkä annetaan liian vähän, ehkä meillä ei oo siihen niinku sillä tavalla niin kauaa aikaa jäädä niinkun fiilistelemään tämmösistä hyvistä suorituksista. [...] Mitä meillä projekteissa on, tämä lessons learned, niin sehän on se pyydetty palaute. Eliikkä kun ollaan jossakin, meillä on tämä tämmönen waterfall-järjestelmä ollut näissä projekteissa, missä mä oon, joissa on gate-malli, joissa siihen gateen kuuluu tämä lessons learned koostaminen ja kokoaminen, niin silloinhan me pyydetään palautetta siitä, mikä meni hyvin, mikä meni huonosti. Saadaanko me sitä, niin ei aina kovin hyvin saada, mutta kohtuullisesti kuitenkin saadaa palautetta, kun pyydetään. Että tällainen pyyntömenetelmä meillä on. Mutta näin niinku vapaamuotoisesti harvemmin sitä kukaa pyytää palautetta.” [10]*

Pieni osa haastatelluista otti kantaa palautteenannon merkityksellisyyteen. Eräs piti palautetta jälleen yleisesti ottaen vähäisenä, ja että korkeammalta tuleva palaute on lähinnä yleispätevää hehkutusta. Toinen näki palautteenantamisessa olevan vielä

kehittävää, mutta totesi sekä positiivisen että rakentavan palautteen toimivan välillä suhteellisen hyvinkin. Reflektion kannalta hän näki haasteena palautteen riittävän nopean saamisen, jotta se olisi yhdistettävissä toimintaan.

*”En oikein tiedä, aika vähän tulee palautetta. Se mitä tulee, niin se on high-level:iltä ja sisältö on sellaista yleispätevää hehkutusta: ”well done/nice job/cake for everyone!” Henkilökohtaista palautetta tulee puolestaan tosi vähän mistään ylempää organisaatiosta.” [7]*

*”Siinähan voi aina kehittää ja parantaa että välillä se toimii suhteellisen hyvin sekä positiivinen että rakentava palautteenanto. Välillä on suuria haasteita, että onko tapahtuuko se riittävän nopeesti niin että siinä ihmiset pystyy kytkemään sen varsinaiseen tapahtumaan tai hetkeen, josta puhutaan siinä palautteen annossa.” [12]*

Haastatteluissa kysyttiin myös innovatiivisuudesta ja sen kehittämistä, jotka tarkoittivat eli haastatelluille eri asioita. Innovaatioiden nähtiin tapahtuvan muun muassa uusissa, vieraisissa tilanteissa, joissa annetaan aikaa miettiä ratkaisuja. Innovatiivisuuden ei myöskään nähty välttämättä olevan aina tietyn ongelman tarkoituksenmukaista miettimistä, vaan että myös vapaamielisellä ja rohkealla kokeilulla voi syntyä uusia oivalluksia. Tämän nähtiin myös potentiaalisena tapana kääntää ihmisten ajatusmalleja kokeilemaan uusia asioita. Lisäksi näkökulmien moninaisuus nähtiin tärkeäksi innovatiivisuutta lisääväksi tekijäksi tilanteissa, joissa tehdään yhteistyönä ongelmanratkaisua.

*”Ihmisiä laitetaan sellisiin tilanteisiin missä niille annetaan aikaa ja vähän vieraisiin tilanteisiin, jotta siitä voi tulla uusia ideoita. Jos kokoajan tekee sitä samaa ja on tosi tiukka prosessi niin ei anneta tilaa innovatiivisuudelle ja tekee sit yhtäkkiä vähän eri asioiden kanssa hommia niin voi tulla uusia ideoita ja kyseenalaistaa olemassa olevia prosesseja.” [18]*

*”Mun mielestä innovatiivisuus ei tarvis olla sitä et sä istut pähkäilemässä oman työpisteen edessä jotain ongelmaa välttämättä et se voi olla jotain että kokeillaan asiaa, et mitä tapahtuu jos pistetään moottori toimimaan näin ja näin. Et sais rohkeesti yrittää vaikka siinä on iso mahdollisuus et se ei onnistu tai siitä tulee tuhoja. Monesti semmonen innovatiivisuus tuo monesti uutta ja lisää ja kääntää viimisten mindsettia ja sitä et ne pystyy ajattelemaan et tämmöstäkin voi kokeilla eikä kaikki oo että no kun suunnitteluohje sanoo et tee näin ja tee näin niin sit se on semmosta niinku tiukkaa työskentelyä ja siitä ehkä innovatiivisuus puuttuu. Mutta et lyhyesti annetaan mahdollisuus kokeilla asiota ja tehdä erilailla.” [11]*



*”Innovatiivisuus tulee mun mielestä kun ollaan monta eri, tai henkilöitä eri tiimiltä samassa paikassa ja miettii samaa asiaa et saadaan kaikki näkökulmat ja kuinka ne voidaan yhdistää. Löytää paras kombinaatio siinä. Sitten tulee yleensä hyvä ratkaisu myös.” [18]*

Rajoitteena innovatiivisuudelle koettiin muun muassa organisaation jäykkyys. Osastojen itsenäisyys toimintatapojensa suhteen, sekä suurempi vastuu tekemisistään nähtiin innovatiivisuutta edesauttavana tekijänä.

*”Itse olen innovatiivinen ja jos [kohdeyritys] kokonaisuus olisi innovatiivinen niin me olisimme jo valovuoden edellä nykyhetkestä. Mutta kun tämä on iso ja kankea organisaatio, niin uudet ideat ei vain mene helposti läpi täällä talossa. Mutta jos osastot olisivat enemmän vastuussa tekemisistään, niin tilanne muuttuisi huomattavasti paremmaksi. Lisäksi jos jokainen osasto saisi toimia heille sopivimmalla ja mukautetulla tavalla eikä siten, että samankaltaisesti kuin muut toimivat, niin työskentely olisi innovatiivisempaa ja sujuvampaa. Myös tietenkin työajat ja systeemit rajoittavat innovointia ja kehittämistä.” [2]*

Merkittäväksi innovatiivisuutta rajoittavaksi tekijäksi koettiin kiire. Innovatiivisuuden nähtiin edellyttävän erityisesti vapautta ja aikaa testata ja kokeilla erilaisia asioita. Kuitenkin päivittäisen työn ohella tapahtuvan innovoinnin ei koettu olevan mahdollista, yritysten järjestää sitä kaatuessa aina tiukkoihin aikatauluihin ja kiireeseen. Osa haastatelluista oli osallistunut aikataulutettuun innovointiin hack-a-thonien muodossa, jossa varattiin kymmenen viikon välein kaksi päivää vapaasti valittavien projekteihin keskittymiseen. Tämän nähtiin edesauttavana innovointia, kun sille annettiin aikaa ja tilaa.

*”Sit justinsa tää priorisointi tai tää vapaus just kokeilla, testata, innovoida jotain ilman et sieltä nyt tiedetään ihan tarkkaan et mitä sieltä tulee ulos. Me yritetään sitä, mut käytännös ku on backlogi täynnä ja deadlinet lähenee ni aina priorisoidaan pois se osuus ja aina ylöspriorisoidaan ne toimitettavat jutut. Joten käytännössä ei oo vapautta tehdä sitä ja oppia. Meil on tavoitteena et kaikki varais aikaa oppimiseen sillä omalla alueella joka viikko ja innovaatioon joka viikko, mutta sit käytännössä kumpikaan ei toteudu koska koko viikko menee siihen et tekee jotain toimitusta varten.” [13]*

*”Varmaan se että annetaan tilaa että saat keksiä niitä uusia ideoita koska meillä on ainakin ollut ihan hirveästi työtehtäviä eikä oo ollu aikaa innovoida tai miettiä silleen vapaammin vähän että mitenkä voi nyt parantaa vaan se on ollut niin että tehdään tää. Et ehkä se just et varataan aikaa sille ja annetaan aikaa sille et saadaa innovoida ja miettiä et miten vois tehdä paremmin. Et meillä on nyt me ollaan otettu noi hackathonit*

*käyttöön, meillä on 10 viikon välein 2 päivää et saa niin kun tehdä hackathonin valitsemastaan aiheesta et saa tehdä jotain ihan muuta et se on ainakin parantaa sitä innovointia ja auttaa sillä tavoin on annettu aikaa sille. Mut sit päivittäisen työn ohessa sitä vois vielä parantaa et kannustetaan siihen ja sanotaan et hei kyllä sä voit käyttää tän ajan siihen et sä mietit vähän et miten tän vois tehdä paremmin eikä niin et sä vaan toteutat sen niinku sulle on sanottu koska sulla on joku deadline et sun täytyy saada se valmiiksi. Et sulla ei just oo aikaa, et se ainakin.” [17]*

Sen lisäksi, että vapauden nähtiin mahdollistavan ja aikataulujen rajoittavan innovatiivisuutta, organisaatiossa vallitsevan asenteellisuuden kerrottiin olevan haitallista innovoinnille. Asenneongelmana koettiin joskus ideoiden alas ampuminen, minkä epäiltiin pahimmassa tapauksessa johtavan siihen, että uusia ideoita ei enää uskalleta tuoda esille.

*”Taiteilijan vapaus miettiä boksen ulkopuolelta ja luoda uutta. Tiukat aikataulut tappaa innovatiivisuuden ja jos ei anneta omaa tilaa ja vapautta miettiä. [Kohdeyrityksessä] on vähän sellainen asenneongelma... jos jollakin on uusi idea niin ei heti lytättäisi sitä ”Ei tuo toimi/ihan tyhmä idea”-asenteella. Vaikka idea ei olisikaan kokonaan hyvä, niin jokin pieni osa voi olla tosi hyvä ja se voidaan ottaa käyttöön. Ehkä kehityskohteita olisivat, että olisi aikaa miettiä uusia ratkaisuja ja se, että annetaan mahdollisuus tuoda ideoita esille eikä heti ammuta niitä alas. Jos se ammutaan niin joku saattaa säikähtää eikä uusia ideoita uskalleta enää tuoda ja se vasta tappaakin innovatiivisuuden.” [7]*

Lopuksi eräs haastateltava koki, että innovatiivisuutta tapahtuu paljon jokapäiväisessä työssä, ja että se usein vaatii paineetonta tekemistä, vaikka paineenkin alla saattaa tapahtua innovaatiota. Organisaation virallista innovaatiotyökalua ei pidetty ainoana tapana viedä innovaatioita eteenpäin, ja innovatiivisuuden nähtiin vaativan reflektiota, tuotteisiin liittyvien oivallusten lisäksi myös toimintatavoissa.

*”Innovatiivisuus, on hemmetin tärkeä meidän työssä. Me halutaan kehittää tuotetta ja tuotteen soveltuvuutta niihin asiakastarpeisiin, mitä on, ja se vaatii sitä, että meidän täytyis sieltä kaapista pystyä tulla vähän pois ja katsoa niinkun kauempaa horisontista myös, mitä me teemme ja saamme aikaan. Ja se innovatiivisuus on mun käsittääkseni niinkun, tulee paljon myös siitä, että ihmiset tekee asioita motiivoidusti ja syventyy niihin tehtäviin, mitä on, ja niille annetaan siihen myös se aika, että saadaan aikaan. Se ei tuu käskemällä, vaan se tulee yleensä vapaaehtoisesti. Ja työtehtävien kautta, ja sille on annettava aikaa. Että kovan paineen alla saattaa tulla innovaatioita, mutta monesti täytyy olla vähän paineeton, että pystyy saada jotakin todella hyviä ja hyödyntäviä uusia innovaatioita. Ja ne on niinku jokaisen työssä innovoidaan monella tasolla. Ei se oo niinku vaan mitä johonkin [intranetin foorumi ehdotuksille] kirjoitellaan, meillä on tällöinen*

*työkalu, mihinkä näitä keksintöjä koitetaan kirjoitella, niin se ei oo pelkästään se, vaan innovatiivisuus on myös sitä, että tehdään työtä eteenpäin. Niin sanotusti työ tekijäänsä opettaa, ja siinä on paljon innovatiivisuutta aina mukana. Ja kun joku on keksinyt, että tehdään jotain tietyllä tavalla, että niistä olis hyvä ottaa oppia, että voitaisko me tämän perusteella muuttaa jotain toimintatapaa, ei pelkästään tuotteeseen liittyviä innovatiivisuuksia, vaan myös sen toiminnan puolella uusia tapoja.” [10]*

Lähes kaikki haastatellut kokivat oma-aloitteisuuden olevan mahdollista, ja usein myös edellytys työn tekemiselle. Eriävät näkemykset perustuivat siihen, että organisaatiokulttuurissa on tietynlaista luottamuspulaa. Työntekijöiden itsenäisyyteen liittyen on huomioitava se, että valtaosa haastatelluista oli joko jonkinlaisessa asiantuntijaroolissa, tai heillä oli esimiesvastuita. Lisäksi monilla oli kokemusta ketterien toimintatapojen soveltamisesta työnteossa. Eri tiimien työskentelyn yhteensovittamisessa nähtiin tiettyjä haasteita, mutta että siinä pääpiirteittäin myös onnistuttiin. Palautteenantoon liittyen viesti oli samankaltainen; palaute nähtiin organisaatiossa vähäiseksi, mutta toimia sen parantamiseen nähtiin tapahtuvan. Reflektointi oman toiminnan kannalta koettiin tärkeäksi. Innovatiivisuuden suhteen suurimmaksi esteeksi nähtiin resurssien puute. Lisäksi osa haastatelluista näki tärkeäksi vapauden kokeilla rohkeasti eri asioita. Myös avoin suhtautuminen ehdotuksiin ja systemaattinen innovaatiotoiminta koettiin tärkeiksi tekijöiksi.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, ja lopuksi tuodaan esille jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Tutkimustulosten pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää, mikä on teknologia-alan kohdeyrityksessä organisaation oppimisen tila, ja miten sitä voidaan edistää. Tässä alaluvussa tätä tavoitetta ja ongelmaa tarkastellaan vastaamalla tutkimuskysymyksiin.

#### **Mitkä ovat oppivan organisaation tunnusmerkit?**

Oppivan organisaation tunnusmerkit esiteltiin tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 2. Tunnusmerkkejä olivat Nonakan & Takeuchin viisi organisatorista ehtoa tiedon luomisen spiraalin edistämiseksi (*aikomus, itsenäisyys, huojunta & luova kaaos, tarpeettomuus* ja *tarvittava erilaisuus*), sekä Sengen oppivan organisaation viisi perustekijää (*systemiajattelu, henkilökohtainen hallinta, ajatusmallit ja tiimioppiminen*). Organisatoristen ehtojen täyttyminen mahdollistaa tiedon luomisen ja muokkautumisen konversioiden myötä yksilöiltä ryhmien kautta organisaation tiedoksi, ja jälleen takaisin yksilölle kierros kierrokselta. Systemiajattelun yhdistämänä perustekijöiden esiintyminen organisaatiossa mahdollistaa sen oppimisen ja toimimisen tehokkaasti toimintaympäristössään. Sekä organisatoristen ehtojen että perustekijöiden tunnusmerkeillä on arvoa itsenäisesti. Ne kuitenkin toimivat tehokkaimmin yhdessä, useimmissa tapauksissa toisiaan dynaamisesti vahvistaen. Yhteenvetona voidaan todeta, että useiden tai kaikkien tunnusmerkkien täyttyessä organisaatiolla on mahdollisuus saavuttaa kestävä kilpailuetua näkemällä itsensä vaikuttavana osana systeemiä ja sen lainalaisuuksia, sekä luomalla, jalostamalla ja jakamalla tietoa organisaation, ryhmän ja yksilön tasolla.

### **Mitkä ovat organisaation oppimisen mahdollistajia ja haasteita kohdeyrityksessä?**

Organisaation oppimisen tilaa arvioitiin haastatteluissa esiin nousseiden ja synteesiluvussa 2.4 esitettyjen kolmen kokonaisuuden kautta. Ensimmäisenä käsiteltiin *vision, viestinnän & tavoitteiden* kokonaisuus. Yrityksessä mainittiin olevan luotu hyvinkin inspiroivat visiot ja tavoitteet. Kuitenkaan niitä ei välttämättä koettu kovinkaan merkitykselliseksi oman työskentelyn kannalta. Tätä koettiin niin yksilötasolla, kuin jopa tiimin ja joissain tapauksissa osastonkin kannalta. Päivittäisen toiminnan ei nähty olevan vahvasti yhteydessä yrityksen strategiaan. Strategian jalkauttamisessa nähtiin puutteita, ja ratkaisuksi sille kaivattiin muun muassa jonkinlaista systemaattisuutta. Strategian muodostus organisaatiotasolla kerrallaan ylemmän tason perusteella nähtiin hitaana prosessina. Lisäksi koettiin jopa niin, että oman tiimin keskustelut olivat selvästi tärkeämpiä ohjaavia tekijöitä, kuin ylemmän tason tavoitteet. Yksilö- ja ryhmätason tavoitteen, sekä osittain myös osastotason tavoitteet nähtiin yleisesti ottaen hyvin selkeinä. Ylemmän tason tavoitteita ei koettu kovin selkeinä, eikä vahvaa yhteyttä niiden ja omaa toimintaa lähellä olevien tavoitteiden välillä koettu löytyvän. Yrityksen vision ja strategian viestinnän mahdollisena haasteena nähtiin viestinnän selkeys. Joissain tapauksissa informaatiota nähtiin tulevan ylempää organisaatiosta liikaakin, ja selkeän viestin epäiltiin hukkuvan yleisen informaatiotulvan alle.

Toisena kokonaisuutena käsiteltiin *kokonaiskuva & tarvittava informaatio*. Keskeinen kokonaisuutta määritteleväksi asiaksi nousi organisaation koettu siiloutuminen. Korkeamman tason, useita osastoja koskevan päätöksenteon nähtiin olevan usein epäedullista osaorganisaatioiden toiminnalle. Syyksi tähän epäiltiin muun muassa puutteita oikeanlaisessa tiedossa. Päätöksentekijöillä ei nähty olevan riittävästi jalostunutta tietoa tai ymmärrystä yksittäisten organisaatioiden toiminnasta tehdäkseen kokonaisvaltaisesti laadukkaita päätöksiä. Samoja haasteita nähtiin myös osastotason päätöksenteossa, kun niiden vaikutukset koskivat muiden osastojen toimintaa. Sekä ylemmän tason, että osastotason päätöksiin liittyen koettiin olevan usein haasteita saada

oman osaston ääntä kuuluviin. Tämän nähtiin johtuvan organisatorisesta etäisyydestä ja kommunikaatioyhteyksien puutteesta, mutta myös jopa tietynlaisesta organisaatiossa vallitsevasta luottamuksen puutteesta. Päivittäisen, omaan toimintaan suoraan liittyvän tiedon nähtiin olevan saatavilla, mutta vaatien jonkinasteista verkostoa, joka usealla haastateltavista oli muodostunut pitkän työuran aikana, sekä omaa aktiivisuutta tiedonsaannin suhteen. Tiedonsaantia tälläkin tasolla nähtiin vaikeuttavan organisatorinen etäisyys kommunikaatioyhteyksien ja ymmärryksen vähäisyyden takia. Lisäksi työkuorman ja kiireellisyyden nähtiin vaikuttavan paljon siihen, kuinka helposti ja nopeasti tarvittavaa tietoa oli saatavilla tiedon haltijoilta. Ratkaisuksi tiedonkulun ja ymmärryksen ongelmiin ehdotettiin tiiviimpää osastojen välistä yhteistyötä yleisellä tasolla, sekä osastorajat ylittäviä yhteistyöprojekteja, joiden koettiin olleen merkittävän tehokkaita joka kerta tapahtuessaan. Lisäksi työkierron eri muodoilla nähtiin olevan erittäin suotuista vaikutus ymmärryksen ja tiedonvälityksen lisäämisessä. Työkiertoa yritettiin toteuttaa organisaatiossa jossain määrin, mutta sen määrän lisääminen koettiin tärkeäksi tekijäksi.

Viimeisessä kokonaisuudessa käsiteltiin *asenteet, tiimityö & innovaatio*. Huomioitavaa vastausten suhteen on se, että valtaosa haastatelluista toimi jonkinlaisessa esimies-/tai asiantuntija-asemassa, ja että suurella osalla oli myös jonkinlaista kokemusta ketterien toimintatapojen soveltamisessa työskentelyssä. Vaikuttamismahdollisuuksien ja itsenäisyyden nähtiin laajalti olevan organisaatiossa hyvällä tasolla. Osa tästä yhdistettiin ketteriin toimintatapoihin, mutta myös johtamiskulttuurin nähtiin sallivan omaaloitteisuutta työskentelyssä. Vanhaan hierarkkiseen päätöksentekomalliin tottuneilla epäiltiin olevan välillä vaikeuksia sopeutua kasvaneeseen itsenäisyyteen. Toisaalta esiintyi myös näkemyksiä, että kulttuuriin on juurtunut epäluottamusta, sekä tapa kysyä aina lupaa ylempää organisaatiosta. Vastaavasti päätöksenteon nähtiin valtaosin tapahtuvan siellä, missä on paras tietotaito asiasta. Poikkeuksien tähän nähtiin johtavan usein epäedullisiin ratkaisuihin. Tiimien sisäisessä ja välisessä suunnittelussa nähtiin tiettyjä haasteita. Suunnitteleminen nähtiin hyvänä tapana, mutta haasteita oli edelleen keskinäisessä riippuvuudessa ja resurssien jakamisessa. Myös pitkällä aikavälillä

vaikuttavien asioiden priorisoimisessa nähtiin haasteita. Ketterien toimintatapojen soveltamisen työskentelyssä nähtiin lisännen suunniteltua yhteistyötä, mikä nähtiin myös vaatimukseksi sujuvalle etenemiselle usean tiimin projekteissa. Toisaalta liika raportointi ja seuranta nähtiin joskus taakkana työnteon etenemiselle. Palautteenanto organisaatiossa koettiin yleisesti melko vähäiseksi, mutta yrityksiä parantaa sitä nähtiin tapahtuvan. Reflektio oman tekemisen suhteen koettiin tärkeäksi. Innovatiivisuuden koettiin kumpuavan muun muassa laajasta näkökulmien yhdistämisestä yhteistyössä, sekä vapaudesta ja rohkeudesta kokeilla eri asioita. Haasteina innovatiivisuudelle nähtiin ajanpuutteen ja työkuorman lisäksi myös byrokratia ja säännöt, sekä myös osittain kulttuurinen kielteinen asennoituminen uusille ideoille. Innovaatioiden niin tuotteiden kuin toimintatapojen suhteen nähtiin syntyvän jokapäiväisessä työssä paineettomassa tilassa reflektion kautta.

### **Mitkä ovat kriittisimmät kehityskohteet organisaation oppimisen kannalta kohdeyrityksessä?**

Ketterien toimintatapojen soveltamisen kokeilut eri puolilla organisaatiota näyttävät, että pyrkimyksiä oppimisen edellytysten luomiselle on tapahtunut yksilö- ja ryhmätasolla. Kokeilusta saatavat hyödyt eivät kuitenkaan välity koko organisaation hyödyksi, mikäli organisaatiossa vallitsee vahvasti kuvailtua siiloutumista. Epäselväksi jää, kuinka suuri vaikutus organisaatorakenteella ja vastuunjaolla on siiloutumisessa. Organisaatiokulttuuri, asenteet ja ajatusmallit saattavat olla siiloutumiselle merkittävimmät tekijät. Riippumatta siitä, johtuuko siiloutuminen organisaatorakenteesta tai ajatusmalleista, muutos on edellytys organisaation tehokkaalle oppimiselle. Siilot näkyvät myös systeemiajattelun sudenkuoppien myötä myös organisaation päätöksenteossa. Ratkaisuna tähän ei välttämättä ole organisaatorakenteiden ravistelu, mikäli osastojen ja tiimien välinen toiminta pysyy samankaltaisena vanhojen asenteiden ja tapojen myötä. Päätöksenteon ristiriidat ja tiedonvälityksen puutteet lievenevät, mikäli päätöksenteossa voitaisiin aina nojata yhteiseen visioon sekä selkeään strategiaan ja sen suuntaviivoihin. Pelkkä

kaukaisuudessa siintävä yksittäinen piste vision muodossa ei takaa vielä sitä, että jokainen organisaation osa kulkisi sitä kohti reittiä, joka olisi hyödyllinen tai vähintäänkin neutraali muiden kannalta. Strategia tulisi saada näkymään päivittäisessä toiminnassa läpi koko organisaation. Se toimii tärkeänä osana määrittämässä sitä, miten visiota kohti tulisi edetä. Näiden selkeä viestintä ja ymmärrys jättää vähemmän arvuuteltavaa sitä, minkälaisia päätöksiä organisaatiossa tulisi tehdä. Myös asennoituminen resurssien suojelemiseen voisi muuttua, kun niiden vaikutukset nähtäisiin suuremmissa mittakaavassa organisaation kannalta. Ymmärrystä päätöksenteon vaikutuksista tulisi vahvistaa edelleen läpi koko organisaation. Kokemusperäinen tieto on tärkeää niin systeemin ymmärtämisessä, kuin välillisen tiedon hankkimisessa. Työkierto eri osastojen, ja etenkin erilaisten osastojen välillä auttaa lisäämään hiljaista tietoa eri toimintojen lainalaisuuksista ja vaatimuksista. Riittävän laaja tieto ja ymmärrys voi mahdollistaa myös näiden lainalaisuuksien ja vaatimusten kyseenalaistamisen, tuottaen mahdollisesti organisaatiota eteenpäin vieviä ja tehokkaammaksi muokkaavia oivalluksia. Lopuksi on todettava, että oivallukset vaativat tapahtuakseen moninaisten näkökulmien ja kokeilun lisäksi aikaa. Organisaation on punnittava työntekijöidensä ajankäyttöä merkittävien toimituspaineiden alla innovatiivisuuden mahdollistamiseksi. Systemaattinen työajan irroitus pohdinnalle, kokeilulle ja reflektiolle voi tuottaa koko organisaatiota eteenpäin vieviä oivalluksia, liittyivät ne sitten kilpailuetua luoviin tuotteisiin tai toimintatapoihin.

Yhteenvetona tärkeimpinä konkreettisina toimina organisaation oppimiselle voidaan ehdottaa kolmea asiaa: 1) visiosta johdetun strategian jalkauttamisen konkreettiset toimet yhteiseksi suunnannäyttäjäksi, 2) työkierron laajamittainen kasvattaminen ymmärryksen lisäämiseksi, sekä 3) innovatiivisuuden vaatima kiireettömyys ja vapauden systemaattinen takaaminen oivallusten mahdollistamiseksi. Nämä toimet edesauttaisivat päätöksenteon laatua ja päivittäistä toimintaa koko organisaation hyödyksi, ja mahdollistaisivat tilan innovaatioiden syntymiselle.



## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrälliselle tutkimukselle tärkeiden reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen samoina käsitteinä sopivat laadulliseen tutkimukseen huonosti (Koskinen, ym. 2005: 254–256). Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tapaa arvioida. Tässä alaluvussa arvioidaan yleisesti tutkimuksen luotettavuutta.

Hirsjärven ym. (2008) mukaan tutkimuksen luotettavuutta kohentaa esimerkiksi tarkka selostus siitä, miten tutkimus on toteutettu (Hirsjärvi, ym. 2008: 227). Luvussa 3.2 lukijalle annetaan kattava kuva aineistonkeruumenetelmistä ja aineistosta perusteluineen, joskin anonymiteetin varjeleminen rajoittaa hieman läpinäkyvyyttä. Analyysimenetelmät ovat vastaavasti kuvattuna luvussa 3.3. Tutkielman analyysi noudatti luvussa kuvattua ankkuroitua teoriaa, jonka mukaisesti aineisto vaikutti analyysin muotoon. Analysoitavan aineiston laatu kasvattaa tutkielman luotettavuutta, ja sen tietyt puutteet on huomioitu tutkielmassa. Haastatelluille painotettiin anonymiteetin säilymistä vastausten avoimuuden ja rehellisyyden edesauttamiseksi. Haastattelujen analysoinnin tukena käytettiin myös omakohtaisia havaintoja organisaatiosta, joten vastauksia kyettiin tulkitsemaan oikea konteksti huomioon ottaen.

## 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman edistyessä esille nousi useita asioita jatkotutkimuksia ajatellen. Etenkin käsiteltyjen tunnusmerkkien piiristä esimerkiksi yksittäisessä tarkastelussa eri konteksteissa löytyy paljon mahdollisuuksia, kuten myös niiden keskinäisen dynamiikan tarkemmassa tutkimisessa. Jatkotutkimusehdotuksiksi nousee kuitenkin kolme asiaa. Ensimmäisenä ehdotuksena tutkielman kohteena olleen yrityksen näkökulmasta olisi selvittää, minkälaisia konkreettisia toimia yrityksen vision ja strategian osallistava implementointi koko organisaatiossa vaatii. Tutkimustyyppinä voisi olla esimerkiksi käytännön sovellukseen tähtäävä soveltava tutkimus. Toinen jatkotutkimusehdotus koskee tutkielmalle keskeistä systeemiajattelua kohdeyritystä yleisemmällä tasolla,

organisaatorakenteiden kontekstissa. Tarkemmin muotoiltuna ehdotuksena olisi selvittää, miten erilaiset organisaatorakenteet vaikuttavat systeemiajatteluun. Kolmantena ehdotuksena on ajatusmalleihin ja henkilökohtaiseen hallintaan liittyvä tulevaisuusajattelu ja jatkuva oppiminen yksilön tasolla. Tämän jatkotutkimusehdotuksen motivaationa voisi olla esimerkiksi työurien pitenemisen haasteet ja mahdollistajat.

## Lähteet

Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375.

<https://doi.org/10.2307/2391848>

Argyris, C. (1982). *Reasoning, learning, and action: Individual and organizational*. Jossey-Bass.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-bass.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. 344 p. Reading, PA: Addison-Wesley.

<https://doi.org/10.2307/40183951>

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. Addison-Westley. Reading, UK.

Bateson, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology*. Paladine.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of applied psychology*, 83(1), 43.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.43>

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Kern, J. (2001). *The agile manifesto*.

- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The emergence of knowledge management. In *Emergent knowledge strategies* (pp. 23-47). Springer, Cham.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6_2)
- Bratianu, C. (2010, March). A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. In *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital, ISCTE Lisbon University Institute, Lisbon, Portugal* (Vol. 29, No. 30, pp. 115-120).
- Chau, T., Maurer, F., & Melnik, G. (2003, June). Knowledge sharing: Agile methods vs. Tayloristic methods. In *WET ICE 2003. Proceedings. Twelfth IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, 2003.* (pp. 302-307). IEEE.  
<https://doi.org/10.1109/ENABL.2003.1231427>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *The international journal of organizational analysis*.  
<https://doi.org/10.1108/eb028835>
- Dickinson, L. (1995). Autonomy and motivation a literature review. *System*, 23(2), 165-174.  
[https://doi.org/10.1016/0346-251X\(95\)00005-5](https://doi.org/10.1016/0346-251X(95)00005-5)
- Garcia-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547-568.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>
- Hirsjarvi, S., & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu-Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2008). Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, R. P., Jones, R., & Saarinen, E. (2014). Being better better: living with systems intelligence. Aalto University.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201705033729>

Johnson-Laird, P. N. (2013). Mental models and cognitive change. *Journal of Cognitive Psychology*, 25(2), 131-138.

<https://doi.org/10.1080/20445911.2012.759935>

Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International journal of management reviews*, 2(3), 287-304.

<https://doi.org/10.1111/1468-2370.00042>

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.

Levy, M., & Hazzan, O. (2009, May). Knowledge management in practice: The case of agile software development. In 2009 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects on Software Engineering (pp. 60-65). IEEE.

<https://doi.org/10.1109/CHASE.2009.5071412>

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim.): Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International methelp ky. Helsinki, 81-150.

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

<https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.

<https://doi.org/10.2307%2F41165942>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. *Technology in society*, 18(2), 203-218.

[https://doi.org/10.1016/0160-791X\(96\)00001-2](https://doi.org/10.1016/0160-791X(96)00001-2)

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul. 1966.

Ramaprasad, A., Hill, M. E., & Salach, D. A. (1993). Mental models, cognitive dissonance and executive information systems' effectiveness. *Information Systems Journal*, 3(4), 239-253.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.1993.tb00128.x>

Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3).

Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.160>

- Saarinen, E., & Hämmäläinen, R. P. (2007). Systems intelligence: Connecting engineering thinking with human sensitivity. *Systems intelligence in leadership and everyday life*, 51-78.
- Schulze, A., & Hoegl, M. (2006). Knowledge creation in new product development projects. *Journal of Management*, 32(2), 210-236.  
<https://doi.org/10.1177%2F0149206305280102>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner*. New York, 1083.
- Song, J. H., Yoon, S. W., & Uhm, D. (2012). Systematic and practical measurement of organizational knowledge creation. *Leadership & Organization Development Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/01437731211265214>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Grounded Theory. Methodology. Strategies of Qualitative Inquiry*. Editors Denzin Norman K., Lincoln Yvonna S.—London: Sage publications, 158.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2009). Organizational diversity and shared vision. *European Journal of Innovation Management*.  
<https://doi.org/10.1108/14601060910928184>
- Zellmer-Bruhn, M., & Gibson, C. (2006). Multinational organization context: Implications for team learning and performance. *Academy of management journal*, 49(3), 501-518.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794668>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko suomeksi**

#### TAUSTA

Kuinka kauan olet työskennellyt [kohdeyrityksessä]

Millaisessa työtehtävässä olet tällä hetkellä?

#### YHTEISTYÖN TOTEUTUSTAPA JA LAATU

1. Kuinka selviä ja jaettuja (kaikilla tiedossa) tavoitteet ovat sinun organisaatiossasi/osastollasi/yksikössäsi?
2. Kuinka hyvin saman tavoitteen eteen työskentelevät ihmiset ovat tietoisia toistensa tekemisistä?
3. Miten tehokkaasti saat itse tarpeeksi tietoa muilta, jotka vaikuttavat sinun työhösi ja sen lopputuloksen onnistumiseen?
4. Mikä ratkaisee sen, miten sinä priorisoi omia työtehtäviäsi?
5. Onko organisaatiossasi/osastollasi/ tiimissäsi visualisoitu työprosessin etenemistä ja jos, niin miten? Kuka pääsee näkemään sen?
6. Minkälaista systemaattista yhteistyötä (suunniteltua, aikataulutettua) organisaatiossasi/osastollasi/tiimissäsi tehdään?
7. Miten yhteistyö tapahtuu työsi kannalta tärkeiden sidosryhmien kanssa (esim. muut [kohdeyrityksen] tiimit?)
8. Miten tehokkaasti tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeän osaamisen jakaminen ja saaminen onnistuu eri tiimien/osastojen kesken tällä hetkellä?
9. Oletko itse ollut tukemassa osaamisellasi muita tiimejä? Miten se on sujunut käytännössä?
10. Kuinka koet palautteenantamisen toimivan organisaatiossasi?

#### JOHTAMISKULTTUURI



11. Millä tavoin [kohdeyrityksen] johtamiskulttuuri edistää tai estää toimintaa yhä nopeammin muuttuvassa ympäristössä?
12. Miten nykyinen organisaatorakenne edistää tai estää osaamisen joustavaa hyödyntämistä siellä, missä tarve on kullakin hetkellä?
13. Tehdäänkö suurin osa työhösi vaikuttavista tärkeistä päätöksistä siellä, missä on kyseisistä asioista paras tietotaito?
14. Miten nykyinen tavoitteenasetanta tukee tiimin/organisaation yhteisten päämäärien saavuttamista?
15. Miten hyvin henkilöstön osaaminen (tiedot, taidot ja asenteet) tukevat ketterää toimintaa?
16. Onko tiimissäsi mahdollista ottaa vastuuta oma-aloitteisesti, vai jaetaanko/sanellaanko esimiehen toimesta?
17. Onko yrityksen viestintä läpinäkyvää?

#### KEHITYSKOHTTEET

18. Mitä innovatiivisuus sinulle tarkoittaa ja miten innovatiivisuutta tulisi [kohdeyrityksessä] kehittää?
19. Millä tavalla [kohdeyrityksen] sisäistä yhteistyötä voitaisiin kehittää?
20. Mitkä olisivat kolme tärkeintä asiaa, joita [kohdeyrityksen] pitäisi tehdä, jotta päästäisiin yhteisiin tavoitteisiin nopeasti muuttuvassa maailmassa?

## Liite 2. Haastattelurunko englanniksi

### BACKGROUND

How long have you been working in [company]?

What kind of work are you currently doing?

### METHODS AND QUALITY OF COOPERATION

1. How clear and shared (familiar to all) are the goals in your organization/department/unit?
2. How well do people who work towards the same goal become aware of each others tasks?
3. How effectively can you get enough information that influences your work and its success from others?
4. What determines how you prioritize your own tasks?
5. Has your organization/department/team visualized the progress of the work process and if so, how? Who can see it?
6. What kind of systematic cooperation (planned, scheduled) does your organization/department/team have?
7. How does collaboration happen with key stakeholders that are important to your work (eg. other [company] teams?)
8. How effective is the sharing and acquisition of critical knowledge between teams/departments at this point in time?
9. Have you yourself been supporting other teams with your expertise? How has it worked in practice?
10. How do you feel that feedback works in your organization?

### MANAGEMENT CULTURE

11. How does [company's] leadership culture promote or hinder operations in an ever-changing environment?
12. How does the current organizational structure promote or hinder the flexible use of knowledge where needed at any given time?
13. Are most of the important decisions affecting your job where the best know-how on the subject is?
14. How does current goal setting support the achievement of team/organization common goals?
15. How well the staff's competence (knowledge, skills and attitudes) support agile operation?
16. Is it possible for your team to take responsibility on its own initiative or is it distributed/dictated by the supervisor?
17. Is the company's communication transparent?

#### DEVELOPMENT AREAS

18. What does innovation mean to you and how should innovativeness be developed at [company]?
19. How could internal cooperation be developed in [company]?
20. What would be the three most important things [company] should do to achieve our common goals in a rapidly changing world?