

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Sari Keihtä

JOHDON KEHITTÄMINEN ULKOMAISISSA TYTÄRYHTIÖISSÄ
Suomalaisten ekspatriaattijohtajien kokemuksia Virosta

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma
Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	11
1.2. Tutkimuksen rajaukset	11
1.3. Tutkimuksen kulku	12
1.4. Keskeiset käsitteet	13
1.4.1. Henkilöstöressurssien johtaminen	13
1.4.2. Kansainvälinen strateginen henkilöstöressurssien johtaminen	13
1.4.3. Globaali integrointi	14
1.4.4. Johdon kehittäminen	14
2. GLOBAALI INTEGRAATIO HENKILÖSTÖRESSURSSIEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	15
2.1. Kansainvälisten yritysten suhtautumistapoja tytäryhtiöitä kohtaan	16
2.2. Integrointimekanismit	17
2.3. Johdon kehittämistoiminnan globaali integrointi	20
3. JOHDON KEHITTÄMINEN	22
3.1. Johdon kehittämisen strateginen merkitys ja tavoitteet	22
3.2. Lähestymistapoja johdon kehittämiseen	23
3.3. Johtamisosaaminen	26
3.3.1. Johtamisosaaminen kansainvälisessä toimintaympäristössä	33
3.4. Johdon kehittämismenetelmät	34
3.4.1. Johdon muodollinen valmentaminen	35
3.4.2. Työhön liittyvät kehittämismenetelmät	38
3.4.2.1. Action learning	39
3.4.2.2. Työkierto	40
3.4.2.3. Mentorointi	41
3.4.2.4. Suoritusten säännöllinen arviointi	42
3.4.2.5. Ulkomaankomennus	44
3.5. Kontekstin merkitys	46
3.6. Tutkimuksen viitekehys	48
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	51
4.1. Teemahaastattelu	52
4.2. Empiirisen aineiston keruu	53
4.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	56

5. TULOSTEN ESITTELY JA ANALYYSI	59
5.1. Ulkomaisen tytäryhtiön paikallisen johdon kehittämistarpeet	59
5.1.1. Yleiset johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet	60
5.1.1. Kontekstisidonnaiset tarpeet	62
5.1.3. Globaalista/ alueellisesta integraatiosta johtuvat tarpeet	66
5.2. Ulkomaisessa tytäryhtiössä käytössä olevat johdon kehittämismenetelmät	67
5.3. Johdon kehittämistoiminnan globaali/ alueellinen integraatio	72
5.3.1. Aidosti globaalisti integroituneet yritykset	73
5.3.2. Globaaliin integraatioon pyrkivät yritykset	75
5.3.3. Alueelliseen integraatioon pyrkivä yritys	76
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	78
6.1. Tutkimuksen anti ja jatkotutkimustarpeet	82
LÄHDELUETTELO	85
LIITTEET	
Liite: Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko	97

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Johdon kehittämisen lähestymistavat	24
Kuvio 2: Tarvittavat johtamistaidot eri organisaatiotasoilla	28
Kuvio 3: Johtajalta vaadittavien pätevyyksien hierarkiamalli	30
Kuvio 4: 360-asteen arviointimenetelmä	43
Kuvio 5: Johdon kehittäminen ulkomaisissa tytäryhtiöissä	50
Kuvio 6: Johdon kehittäminen virolaisissa tytäryhtiöissä	81

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Johdon valmennuksen muutos	36
Taulukko 2: Taustatietoja haastatelluista ekspatriaateista	54
Taulukko 3: Taustatietoja virolaisista tytäryhtiöistä	55
Taulukko 4: Ylemmän johdon kehittämisen keskeisimmät osa-alueet Suomessa	63

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Sari Keihtä
Tutkielman nimi:	Johdon kehittäminen ulkomaisissa tytäryhtiöissä - Suomalaisten ekspatriaattijohtajien kokemuksia Virosta
Ohjaaja:	Vesa Suutari
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Koulutusohjelma:	Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma
Aloitussvuosi:	2001
Valmistumisvuosi:	2007

Sivumäärä: 98

TIIVISTELMÄ

Viime aikoina yritykset ovat panostaneet entistä enemmän johdon kehittämiseen ja huomannut sen tärkeyden menestyksensä toiminnan kannalta. Johdon kehittäminen on yrityksille kilpailuedun lähde. Niin ikään tytäryhtiöiden asemaa koko konsernin kannalta on alettu korostaa. Kuitenkin hyvin vähän on kiinnitetty huomiota yritysten ulkomaisten tytäryhtiöiden paikallisen johdon kehittämiseen. Tämän pro gradu - tutkielman tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta johdon kehittämistoiminnasta erityisesti ulkomaisissa tytäryhtiöissä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin HRJ:n globaalien integraation, johdon kehittämistarpeiden sekä johdon kehittämismenetelmien ympärille. Myös tutkimuksen kontekstin, Viron merkitykseen luotiin ymmärrystä kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten valossa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan haastatellen kahdeksaa suomalaista ekspatriaattijohtajaa, jotka toimivat kotimaisen emoyhtiön Virossa toimivissa tytäryhtiöissä.

Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella voitiin todeta, että ulkomaisten tytäryhtiöiden johdon kehittämistoiminnan globaalien integraation aste riippuu hyvin pitkälti yrityksen strategiavalinnasta. Paikallisen johdon kehittämistarpeet puolestaan voitiin tulosten perusteella jakaa yleisiin johtamiseen liittyviin kehittämistarpeisiin, kontekstisidonnaisiin kehittämistarpeisiin sekä globaalista/ alueellisesta integraatiosta johtuviin kehittämistarpeisiin. Ulkomaisissa tytäryhtiöissä käytössä olevia kehittämismenetelmiä tutkittaessa merkittävimmitä muodostuivat ulkomaankomennukset sekä maantieteellinen taso jolla, johdon kehittämistoiminta tapahtuu.

AVAINSANAT: johdon kehittäminen, ulkomainen tytäryhtiö, globaali integraatio

1. JOHDANTO

Globalisaatiosta tuli uusi muotisansa 1990-luvun vaihteessa (Evans, Pucik & Barsoux 2002: 25). Globaaliin integraatioon tähtäävien liiketoimintastrategioiden hyödyt on huomattu ja yritykset ovat globalisoineet strategiansa ja toimintonsa, mutta henkilöstöressurssien johtaminen (HRJ) on jäänyt jälkeen tällä saralla. (Suutari 2003: 185.) Tämä siitäkkin huolimatta, että tehokas kansainvälinen HRJ on ratkaisevassa asemassa yrityksen menestyksekkäälle toiminnalle kansainvälisillä kilpailukentillä (Stroh & Caligiuri 1988). Yrityksen täytyy integroida HR-strategia liiketoimintastrategian mukaiseksi (Adler & Bartholomew 1992: 53). Globaalin toiminnan myötä tulee päättää, kuinka henkilöstöressurit voivat parhaiten tukea liiketoimintaa globaalilla tasolla (Pucik 1997: 163).

Kansainvälinen johdon kehittäminen on keskeinen tekijä integroitaessa yrityksen kansainvälistä liiketoimintaa. Kansainvälisessä johdon kehittämisessä pitää olla mukana emoyhtiön johtajien lisäksi myös tytäryhtiöiden johtajistoa. (Scullion & Starkey 2000: 1068; Shen 2005: 662.) Globaalissa strategiaimplementaatiossa kansainvälisesti kyvykkäät johtajat ovat avainasemassa ja kuitenkin on laajalti todettu, että yritysmaailmassa on puutetta kansainvälisistä osaajista (Adler & Bartholomew 1992: 52; Scullion 1994: 87; Stanek 2000: 232; Suutari 2002: 218, 2003: 186). Scullionin (1994: 94–95) mukaan yksi keskeisimmistä syistä on tytäryhtiöiden paikallisen johdon kehittämistoiminnan laiminlyöminen. Liiketoiminnan globalisoitumisesta huolimatta kilpailu tapahtuu paikallisella tasolla eli tytäryhtiötasolla, ja viime aikoina onkin alettu korostaa tytäryhtiöiden tärkeää asemaa kansainvälisissä konserneissa (Uhlenbruck 2004: 109). Tutkimusten perusteella ulkomaisten tytäryhtiöiden johdolla on merkittävä vaikutus tytäryhtiöiden kehittymiseen ja asemaan koko konserniin nähden (Birkinshaw & Hood 1997: 362; Birkinshaw, Hood & Jonsson 1998: 234). Kuitenkin tietoa tytäryhtiöiden voimavaroista ja kyvykkyyksien kehittämisestä on vain vähän.

Tytäryhtiöiden toiminnan kehittäminen on erityisen tärkeä entisen Neuvostoliiton alueella toimiville ulkomaisille konserneille. Monet ulkomaiset yritykset pyrkivät näille markkinoille yritysostojen kautta, jolloin yleensä paikallisessa yrityksessä on puutetta tarvittavista voimavaroista ja osaamisesta. (Uhlenbruck 2004: 109.) Kommunismin kukistumisen jälkeen CEE-maiden (Central and Eastern Europe) ainutlaatuinen yhteiskuntamalli on tarjonnut hyvät laboratorio-olosuhteet olemassa olevien kansainvälisten liiketoimintamallien ja johtamisteorioiden testaukselle sekä uusien käytäntöjen luomiselle (Meyer & Peng 2005: 600). Itä-Euroopassa on tapahtunut

viimeisten vuosikymmenien aikana radikaaleja muutoksia. Muutos suunnitelmataloudesta markkinatalouteen on valtava ja vaatii runsaasti aikaa ja työtä. (Tulisalo & Vapaakallio 1994: 28.) Muutoksilla on ollut suuri vaikutus alueen yritysten johtajiin ja heidän työnkuvaansa. Johtajien täytyy ymmärtää markkinatalouden monimutkaiset sosiaaliset, poliittiset, oikeudelliset ja taloudelliset ulottuvuudet. Samanaikaisesti globalisaatio on tehnyt siirtymätalouksista entistä riippuvaisemman ympäröivästä maailmasta ja edellyttää yritysten johtajilta kykyä luoda ja toteuttaa globaaleja strategioita. (Wiley 1994: 64–66.) Henkilöstöressurssien johtamista ja johtamiskäytäntöjä on tutkittu vain vähän entisen Neuvostoliiton alueella (Wiley 1994: 64–66; Peiperl & Estrin 1998: 58). Peiperl & Estrin (1998: 59) toteavat, että alueelta puuttuu johtamisosaamista ja paikallisen johdon kehittämisen sijasta ulkomaiset yritykset ovat keskittyneet ekspatriaattijohtajien käyttöön. Johdon kehittämisen on sanottu olevan alueen tärkein tavoite henkilöstöressurssien johtamisessa. (Wiley 1994: 64–66.)

Viime aikoina johdon kehittämisen tärkeys yritysten menestymisen kannalta on nostettu esiin kirjallisuudessa ja tutkimuksissa. Johdon kehittämisestä on tullut yrityksille kilpailuedun lähde (Fischer & Eboli 2000: 12-13; Longenecker & Ariss 2002: 640; Jackson, Farndale & Kakabadse 2003; Luoma, Suutari & Viitala 2005). Johdon kehittäminen nähdään sekä välineenä, jolla voidaan kehittää ja ylläpitää organisaation muutos-, oppimis-, ja kasvukykyä (Vicere, Taylor & Freeman 1994: 20) että osana yrityksen kilpailustrategiaa (Berry 1990: 20; Mann 1990: 23).

Puhuttaessa johdon kehittämisestä kansainvälisessä kontekstissa liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa tarkastellaan yleensä globaalien johtajien kehittämistä (esim. Brake 1997; Black, Morrison & Gregersen 1999; McCall & Hollenbeck 2002). Myös ekspatriaattijohtajat ja heidän kehittäminen on saanut runsaasti huomiota (esim. Dowling, Welch & Schuler 1999: 155–180; Suutari & Burch 2001; Suutari & Brewster 2001; Kauhanen 2003: 155–166). Vähemmän on kiinnitetty huomiota yritysten ulkomailla toimivien tytäryhtiöiden paikallisen johdon kehittämiseen (Scullion 1994; Peiperl & Estrin 1998).

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksenmukaisuuden ja teoreettisen uutuusarvon lähtökohdat perustuvat kahteen toisiinsa linkittyvään tekijään. Ensinnäkin johdon kehittämiseen ja sen tärkeyteen on kiinnitetty viime vuosikymmenten aikana enenevässä määrin huomiota. Kyvykkäät johtajat ovat yrityksen tärkein kilpailutekijä (Luoma ym. 2005). Toiseksi johdon kehittämistä tytäryhtiötasolla on tutkittu sekä teoreettisesti tasolla että empiirisesti hyvin vähän.

Edellä mainituista lähtökohdista muodostui tutkimuksen tarkoitus: **lisätä tietoisuutta johdon kehittämistoiminnasta erityisesti ulkomaisissa tytäryhtiöissä**. Tutkimuksen osatavoitteina on selvittää:

- 1) minkälaisina suomalaisten yritysten virolaisissa tytäryhtiöissä esimiesasemassa toimivat henkilöt näkevät yksikkönsä johdon kehittämistarpeet;
- 2) mitä johdon kehittämismenetelmiä on käytössä ulkomaisessa tytäryhtiössä; ja
- 3) kuinka integroitua johdon kehittämistoiminta on globaalisti.

1.2. Tutkimuksen rajaukset

Tutkimusstrategiaa laadittaessa tehtiin päätöksiä, jotka on syytä esittää tämän kappaleen puitteissa. Ensinnäkin päätettiin, että tutkimuksen empiirinen osa tullaan keräämään ainoastaan suomalaisten yritysten Virossa toimivista tytäryrityksistä. Tällä tavalla käytössä olevat rajalliset resurssit pystyttiin kohdentamaan tehokkaasti.

Toinen tutkimusta koskeva päätös liittyi tutkimuksen kohderyhmään. Tutkimus päätettiin kohdistaa virolaisten tytäryhtiöiden paikalliseen johtoon, koska tämä johtajien ryhmä on jäänyt vähemmälle huomiolle kansainvälisen johdon kehittämisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa, joissa yleensä keskitytään globaalien johtajien kehittämiseen tai ekspatriaattijohtajiin. Tutkimuksen ulkopuolelle näin ollen rajataan globaalit johtajat ja globaaliin johtajuuteen liittyvät taidot ja osaaminen. Tutkimuksen empiria kerättiin haastatteleamalla suomalaisia ekspatriaattijohtajia ja he kuuluvat tutkimukseen paikallisen johdon kehittämisen menetelmänä, mutta eivät kehittämisen

kohteena. Tarkoituksena on perehtyä nimenomaan paikalliseen johtoon ja liiallista keskittymistä ekspatriaatteihin pyritään välttämään, sillä aiheesta on tehty jo useampia tutkimuksia Virossa (esim. Suutari 1996 ja 1998).

Tutkittaessa johdon kehittämisessä käytettäviä menetelmiä itseopiskelumenetelmät on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkimuksessa haluttiin selvittää suomalaisten ekspatriaattijohtajien näkemyksiä yksikkönsä johdon kehittämistarpeista ja organisaatiossa käytössä olevista kehittämismenetelmistä eikä heillä ei voi olettaa olevan tietoa johtajien käyttämistä itseopiskelumenetelmistä. Tarkoituksena on selvittää käytössä olevia organisatorisia kehittämismenetelmiä.

1.3. Tutkimuksen kulku

Tutkimus jakaantuu kuuteen pääluvukseen. Johdannossa esitellään tutkimuksen taustoja ja määritellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Samoin selvennetään tutkimusaluetta määrittelemällä keskeiset käsitteet: johdon kehittäminen ja integrointi. Tutkimuksen teoreettinen tausta rakentuu käsitteiden määrittelyn lisäksi toisessa ja kolmannessa pääluvussa.

Toisessa pääluvussa tarkastellaan lähemmin globaalia integraatiota ja henkilöstöresurssien johtamisen ja johdon kehittämisen ilmentymistä tässä kentässä. Pyrkimyksenä on hahmottaa, miten globaali integraatio vaikuttaa henkilöstöresurssien johtamiseen ja viimekädessä johdon kehittämiseen.

Kolmannessa pääluvussa keskitytään tarkemmin johdon kehittämistoimintaan. Ensin esitellään johdon kehittämistoiminnan strategiasta merkitystä ja erilaisia lähestymistapoja aiheeseen. Seuraavaksi tarkastellaan tämän hetken keskeisimpiä johdon kehittämistarpeita yleisellä tasolla sekä tutkimuksen kontekstin ja valitun asetelman vaikutuksia johdon osaamistarpeisiin. Tämän jälkeen esitellään käytössä olevia johdon kehittämismenetelmiä kansainvälisissä yrityksissä. Lopuksi tehdään yhteenveto kirjallisuuden tarjoamista lähtökohdista ja osoitetaan yhteys empiriaan.

Tutkimusaineistoa ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä on kuvattu neljännessä pääluvussa. Lisäksi pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Viidennessä luvussa raportoidaan empiirisen tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten mukaisessa

järjestyksessä. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta, arvioidaan tutkimustuloksia ja esitellään johtopäätökset. Lopuksi annetaan myös ehdotuksia mahdollisia jatkotutkimuksia varten.

1.4. Keskeiset käsitteet

1.4.1. Henkilöstöressurssien johtaminen

Kamochen (1996: 216) mukaan henkilöstöressurssit viittaavat yksilöiden tieto-, taito-, kyvykkyyssvarastoihin, joista muodostuu yrityksen asiantuntemus. Henkilöstöressurssien johtamisella (human resource management) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2006: 16). HRJ:n perustoimintoihin kuuluu henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, tehokkuuden arviointi, henkilöstön kehittäminen, palkitseminen sekä työelämän suhteet (Dowling ym. 1999: 2–3). Johdon kehittäminen katsotaan usein osaksi laajempaa henkilöstön kehittämistoimintaa, jolla on nykyisin entistä suurempi strateginen merkitys (Luoma ym. 2005: 9).

1.4.2. Kansainvälinen strateginen henkilöstöressurssien johtaminen

“The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals”. Näin Wright & McMahan (1992: 298) määrittelevät strategisen henkilöstöressurssien johtamisen (SHRJ). Strategisen henkilöstöressurssien johtamisen on ennen kaikkea tarkoitus varmistaa, että henkilöstöressurssien johtaminen on täysin integroitu yrityksen strategiaan ja strategisiin tarpeisiin (Schuler 1992: 18). Liiketoiminnan kontekstin laajentuessa tarvitaan myös laajempi aspekti SHRJ:n ja käyttöön onkin tullut termi kansainvälinen strateginen henkilöstöressurssien johtaminen. Schuler, Dowling & De Cieri (1993: 720) määrittelevät kansainvälinen strateginen henkilöstöressurssien johtamisen seuraavasti: *“human resource management issues, functions and policies and practices that result from the strategic activities of multinational enterprises and that impact on the international concerns and goals of those enterprises”*.

1.4.3. Globaali integrointi

Globaalilla integroinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yli maanrajojen tapahtuvaa liiketoimintojen koordinoitua ja kontrolloitua. Koordinoinnilla tarkoitetaan linkkien luomista maantieteellisesti hajallaan olevien liiketoimintayksiköiden välille, kun taas kontrolloinnilla viitataan liiketoimintojen sääntelyyn etukäteen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen globaalilla henkilöstöressurssien johtamisen integroinnilla ei tarkoiteta täydellistä HRJ -järjestelmien standardisointia, vaan ennemminkin pyrkimystä yhtenäisyyteen ja yhteiseen näkemykseen siitä, kuinka henkilöstöressurssien johtamista toteutetaan ulkomaisissa tytäryhtiöissä. (Smale 2004: 4–5.)

1.4.4. Johdon kehittäminen

Johdon kehittäminen on määritelty kirjallisuudella lukuisilla eri tavoilla. Luoma ym. (2005: 9) ovat määritelleet johdon kehittämisen (management development) johtamista toteuttavien henkilöiden eli johtajien henkilökohtaisten valmiuksien tarkoituksellisen kehittämistyönä organisaation tuella.

Kouluttamisen (training) ja kehittämisen (development) välillä on merkittävä ero. Kouluttamisella tarkoitetaan tämän hetkisten taitojen ja käyttäytymisen kohentamista, kun taas kehittäminen tähtää tulevaisuudessa tehtävissä tai työssä tarvittavien kyvykkyyksien lisäämiseen. (Dowling, Welch & Schuler 1999: 155.) On myös hyvä huomata ero johtajien kehittämisen ja johtamisen kehittämisen välillä. Johtajia kehitettäessä on kyse johtajien henkilökohtaisesta oppimisesta ja omassa työssä kehitymisestä, kun taas johtamisen kehittyminen tähtää koko organisaation oppimiseen, sen strategioiden ja liiketoiminnan päämäärien saavuttamiseen (Raunio, Soralahti & Stam 1999: 47). Tässä tutkimuksessa johdon kehittämiselle tarkoitetaan nimenomaan johtamisen kehittämistä.

2. GLOBAALI INTEGRAATIO HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Globalisoitumisen vauhti kasvaa kasvamistaan. Enää eivät pelkästään markkinat ole globaaleja, vaan myös ulkomaille tehtyjen suorien investointien määrä on lisääntynyt, ihmisten ja pääoman liikkuvuus on kasvanut voimakkaasti ja globaalien yritysostojen ja -fuusioiden määrä ja arvo ovat lisääntyneet. Yhä enenevässä määrin ihmiset työskentelevät kotimaansa ulkopuolella tai kotimaassaan ulkomaisen yhtiön palveluksessa. (Briscoe & Schuler 2004: 11–12.)

Johanssonin mukaan neljä muuttujaa: markkinat, kilpailu, kustannukset ja hallitukset, ajavat yrityksiä kohti globalisaatiota. Globaalin toiminnan myötä yritykset ovat joutuneet uudistamaan liiketoimintastrategioitaan. Globaali integraatio on kilpailullinen välttämättömyys monilla markkinoilla, joilla ennen toimittiin vain paikallisesti. (ks. Ervasti & Suutari 2004: 349.)

Liiketoiminnan globalisoituminen asettaa paineita myös henkilöstöresurssien johtamiselle. Viime vuosikymmenten aikana tarve globaalille henkilöstöresurssien johtamiselle on kasvanut ja HRJ:n strategista merkitystä kansainvälisten yrityksen menestykselle toiminnalle on korostettu (Evans ym. 2002; Sparrow, Brewster & Harris 2004). Tehokas HRJ on todettu keskeiseksi kilpailuedun lähteeksi kansainvälisessä liiketoiminnassa (Edwards, Ferner, Sisson 1996; Ervasti & Suutari 2004: 346). Adler & Bartholomew (1992: 53) esittävät, että tehokkaan yrityksen täytyy integroida HR-strategia liiketoimintastrategian mukaiseksi. Yrityksen tulisi ottaa huomioon globaalin strategian vaikutus HRJ:hin ja huomata, että juuri henkilöstöresurssit ovat se kriittinen osatekijä strategian implementoinnissa (Dowling ym. 1999: 59). Henkilöstöresurssien johtamisen asema globaalissa strategissa on keskeinen: se on mekanismi, jonka avulla voidaan koordinoita ja kontrolloida kansainvälisiä toimintoja (Harzing 1999; Smale 2004: 1–2).

Tutkittaessa johdon kehittämistoiminnan globaalia integraatiota, mielenkiinto kohdistuu ennen kaikkea siihen, toteuttaako yritys ylipäättään integroitua lähestymistapaa liiketoiminnassaan ja voidaanko yrityksen toiminnassa havaita globaalin integroinnin koordinointi -ja kontrollointimekanismeja.

2.1. Kansainvälisten yritysten suhtautumistapoja tytäryhtiöitä kohtaan

Kansainvälisesti toimivat yritykset suhtautuvat eri tavoin tytäryhtiöihinsä. Permatter (1984) on tunnistanut neljä lähestymistapaa, jotka kuvastavat yritysten suhtautumista päätöksentekoon, arviointiin ja kontrollointiin sekä tiedon liikkumista ja organisaation monimutkaisuutta. Jaottelua voidaan soveltaa sellaisenaan myös henkilöstöressurssien johtamiseen. (Dowling ym. 1999: 31–32; Sparrow ym. 2004: 54–55.)

Ensimmäinen lähestymistapa on *etnosentrinen*. Etnosentrisesti toimivissa yrityksissä tytäryhtiöillä ei ole juurikaan autonomiaa, vaan kaikki tärkeimmät päätökset tehdään pääkonttorissa. Tytäryhtiöitä johtavat emoyhtiöstä lähetetyt ekspatriaatit. Tämä luonnollisesti lisää emoyhtiön käytäntöjen ja toimintatapojen käyttöä myös tytäryhtiöissä. (Dowling ym. 1999: 31–32; Sparrow ym. 2004: 54–55.)

Toista lähestymistapaa kutsutaan *polysentriseksi*. Tällaisissa yrityksissä ulkomaisille yksiköille annetaan enemmän valtaa ja vastuuta, ja avaintehtävissä toimivat paikalliset ihmiset. Nämä henkilöt toimivat usein ainoastaan oman maansa yksikössä ja heitä harvoin ylennetään pääkonttorin tehtäviin ja toisaalta emoyhtiöstä ei juurikaan lähetetä ekspatriaatteja tytäryhtiöihin. (Dowling ym. 1999: 31–32, Sparrow ym. 2004: 54–55.)

Kolmas lähestymistapa on *regiosentrinen*. Tässä lähestymistavassa päätökset heijastavat alueellista strategiaa ja organisaatorakennetta. Ulkomaisen yksikön avaintehtävät täytetään samalta maantieteelliseltä alueelta tulevilla työntekijöillä ja heille sallitaan paljon alueellista autonomisuutta. (Dowling ym. 1999: 31–32, Sparrow ym. 2004: 54–55.)

Viimeistä lähestymistapaa kutsutaan *geosentriseksi*. Tällaisella yrityksellä on integroitu näkökulma, jonka mukaan jokainen yksikkö, niin tytäryhtiö kuin pääkonttorikin voi tarjota ainutlaatuista osaamista. Henkilöstöpäätökset tehdään henkilöiden kyvykkyyksien mukaan. Näin ollen kansallisuudella tai henkilöiden sijainnilla ei ole mitään merkitystä. (Dowling ym. 1999: 31–32, Sparrow ym. 2004: 54–55.)

Sparrow ym. (2004: 55–56) esittelevät laajan globaalin henkilöstöressurssien johtamisen empiirisen tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan edellä esiteltyjen lähestymistapojen valinnassa on edelleen hajontaa, mutta tunnusomaista on halu luoda organisaatio, jossa on vahva globaali kulttuuri edistäen integraatiota, ja saavuttaa tasapaino keskitettyjen koordinoitiprosessien ja paikallisen joustavuuden välillä. Yritykset pyrkivät luomaan

integroitunutta organisaatiota; toisin sanoen enenevässä määrin pyritään kohti geosentristä lähestymistapaa. Toisaalta täytyy kuitenkin muistaa, että yritysten toimintaa harvemmin kuvaa mikään yksittäinen lähestymistapa, sillä toiminta kansainvälisillä markkinoilla on monimutkaista ja vaatii muutoksia (Dowling ym. 1999: 32–33). Esimerkiksi etnosentrinen lähestymistapa on tehokas, kun tarvitaan tytäryhtiöiden voimakasta koordinoitua ja kontrolloitua ja toisaalta ekspatriaattien käyttö on erittäin toimiva tapa levittää yrityskulttuuria organisaation eri osiin (Sparrow ym. 2004: 55–56).

2.2. Integroitimekanismit

Globaalisti toimivat yritykset käyttävät erilaisia integroitimekanismeja globaalin toimintansa kontrollointiin ja koordinointiin (Sparrow ym. 2004: 53). Kim, Park & Prescott (2003) esittävät, että yritys voi integroida globaalia toimintaansa neljällä eri tavalla: (1) *ihmisiin perustuva integrointi* (people-based integration), (2) *tietoon perustuva integrointi* (information-based integration) (3) *formalisointiin perustuva integrointi* (formalization-based integration) ja (4) *keskittämiseen perustuva integrointi* (centralization-based integration).

Ihmisiin perustuvassa integroititavassa yritys käyttää ihmisiä toimintansa koordinointiin ja kontrollointiin. Tämä tarkoittaa johtajien, tapaamisten, ekspatriaattien, tiimien, koulutuksen ja komiteoiden kansainvälistä liikkuvuutta. Ihmisiin perustuvalla integroititavalla on ominaista personoitu kontrollointi tytäryhtiöissä ja sosialisatio. (Kim ym. 2003: 330.) Sosialisatiolla tarkoitetaan prosessia, jossa yhteisön uusi jäsen sisäistää yhteisön arvot, normit ja käyttäytymismallit. Tavoitteena on luoda avointa keskustelua, yhteistyötä, luottamusta ja nopeaa päätöksentekoa yrityksessä. Sosialisatio toteutuu eri HRJ-toimintojen välityksellä. Henkilöstön rekrytointi, kehittäminen, palkitseminen ja urakehitys perustuvat yrityksen ja henkilöiden arvomaailmojen kohtaamiseen. Kansainvälisessä kontekstissa on tärkeää rakentaa yhtenäinen organisaatiokulttuuri koskien kaikkia tytäryhtiöitä, se on globaalisti integroidun liiketoiminnan edellytys. Ulkomaisissa tytäryhtiöissä käytetään yleensä ekspatriaatteja paikallisen henkilöstön kehittämismetodina levittäen yrityksessä vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Henkilöstön liikkuvuus lisää yhteisten arvojen leviämistä, mikä on tärkeä elementti globaalissa integraatiossa. (Harzing 1999: 22–23; Evans ym. 2002: 107, 113–116.)

Tietoon perustuvaan integrointiin kuuluu kansainvälinen tiedon levittäminen persoonattomin tavoin kuten sähköpostien, tietokantojen, Internetin ja intranettien välityksellä. Tietoon perustuva integrointitapa on tehokas, kun tietoa tarvitaan nopeasti tai kun suuria määriä tietoa voidaan analysoida ja tulkita helposti ilman henkilökohtaista kontaktia. Integrointitapaa voidaan käyttää tiedon persoonattomaan kommunikointiin tai tuomaan yhteen ihmisiä, joilla on samanlaiset kiinnostuksen kohteet. (Kim ym. 2003: 330.)

Yritykset käyttävät myös *formalisointiin perustuvaa* tapaa integroida kansainvälistä toimintaansa. Tämä tapa perustuu työskentelytapojen, sääntöjen, käytäntöjen ja manuaalien standardisointia. Käytetyn tavan tehokkuus kasvaa sen mukaan, kuinka hyvin eri toimintoja voidaan kodifioida selkeiden menettelytapojen ja sääntöjen muotoon. (Kim ym. 2003: 330.)

Keskittämiseen perustuva integrointitapa viittaa päätöksenteon keskittämiseen pääkonttorille, jossa on parempi ymmärrys hajallaan olevien toimintojen ja yksiköiden toiminnasta. Päätöksenteon keskittäminen integrointitapana on tehokasta, kun halutaan saada globaalin toiminta-alueen laajuuden mukanaan tuomat hyödyt irti maantieteellisesti hajallaan olevista liiketoimintayksiköistä. (Kim ym. 2003: 330.)

Kim ym. (2003: 340) toteavat empiirisen tutkimuksensa perusteella, että ihmisiin ja tietoon perustuva integrointi ovat tehokkaampaa kuin formalisointiin tai keskittämiseen perustuvat integrointitavat. Heidän tuloksensa ovat yhdenmukaisia Martinezin & Jarrillon (1989, 1991) tutkimusten kanssa. Martinez & Jarillo (1989: 489–514) esittävät tutkimuksensa pohjalta, että kansainvälisesti toimivien yritysten koordinoitimekanismit ovat muuttuneet epäviralliseen ja hienostuneempaan ja yksiuulotteisesta moniuulotteiseen suuntaan. Myöhemmässä tutkimuksessaan he menevät pidemmälle todeten, että nämä epäviralliset ja hienostuneemmat mekanismit ovat tärkeämmässä roolissa integroitaessa tytäryhtiöitä emoyhtiön kanssa kuin viralliset rakenteelliset mekanismit. (Martinez & Jarillo 1991: 429–444.) Kimin ym. (2003: 340) esittelemät ihmisiin ja tietoon perustuvia integrointitapoja voidaan pitää tällaisina epävirallisina koordinoitimekanismeina ja vastaavasti formalisointiin ja keskittämiseen perustuvia tapoja virallisina koordinoitimekanismeina.

Evans ym. (2002: 83) korostavat, että globaaliin integrointiin tarvitaan nimenomaan henkilöstöressurssien johtamista; epävirallisia koordinoitimekanismeja integroitujen sääntöjen, menettelytapojen ja hierarkian rinnalle. He kuvaavat integroinnin muutosta

liikkeenä vertikaalisista eli hierarkkisista koordinointimekanismeista horisontaalisiin koordinointimekanismeihin. Yrityksissä perinteinen tapa koordinoida toimintaa on ollut hierarkkinen; sääntöjen käytön, standardoitujen toimintaohjeiden sekä keskitetyn päätöksenteon kautta. Kansainvälisellä kentällä ekspatriaatit toimivat pääkonttorin kontrolloinnin agentteina ulkomaissa yksiköissä. Hierarkkiset koordinointimenetelmät ovat edelleen käytössä kansainvälisesti toimivissa yrityksissä, mutta kansainvälisen koordinoinnin monimutkaisuus on lisännyt horisontaalista koordinointia: rinnakkaisten partnereiden (olkoonkin nämä partnerit sitten organisaation sisäisiä tai ulkoisia, yksilöitä tai organisationaalisia) välisiä suhteita. Horisontaalisessa koordinoinnissa organisaatio nähdään verkostona. Evans ym. mukaan nämä horisontaaliset koordinointimekanismit voidaan jakaa *monikulttuurisiin tiimeihin, monikulttuurisiin valmistelukomiteoihin, tiedon ja parhaiden käytäntöjen (myös best practice) siirtäminen ja alueelliseen/globaaliin prosessijohtamiseen*. He käyttävät myös termiä ”*glue technology*” kuvaamaan näitä mekanismeja, jotka perustuvat ihmisten välisiin suhteisiin ja joiden avulla voidaan koordinoida yrityksen toimintaa ja yhdistää yrityksen eri osia tiettyä tarkoitusta varten. (Evans ym. 2002: 301–302, 306.) *Monikulttuurisista tiimeistä* ja projektityöskentelystä on tullut peruselementti globaalille koordinoinnille (Kanter & Dretler 1998: 67; Evans ym. 2002: 306). Monikulttuuriset tiimit ja projektit ovat myös yksi johdon kehittämisen menetelmä, kuten myöhemmin tässä tutkimuksessa esitetään (ks. kappale 3.2.).

Monikulttuuristen valmistelukomiteat (joilla tarkoitetaan myös mm. monikulttuurisia johtokuntia, neuvostoja ja strategisia kehittämiskomiteoita) ovat osa yrityksen sisäistä hallinnointia. Niiden tarkoituksena on valvoa ja ohjata monikulttuuristen tiimejä. Monikulttuuriset valmistelukomiteat ovat rakenteeltaan joustavia; ne voidaan muodostaa ja lakkauttaa tarpeen mukaan ja ne tarjoavat laajemman perspektiivin tukien strategista päätöksentekoa. Myös verkostot tarvitsevat tällaisia hierarkkisia auktoriteettimekanismeja. Valmistelukomiteat takaavat vahvan johtajuuden, joka luo selkeät tavoitteet, joihin ihmiset voivat sitoutua. Verkostot kuitenkin muuttavat hierarkian luonnetta ”komenna ja kontrolloi” -tyylistä mahdollistavaan ja valmentavaan johtamiseen. (Evans ym. 2002: 307, 319.)

Kolmannesta elementistä eli *tiedon ja parhaiden käytäntöjen siirtämisestä* on tullut elintärkeää globaalisti toimiville yrityksille. Siinä missä tiimityöskentely keskittyy ongelmien ratkaisuun ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen, tiedonsiirto koskee oppimista ja kehittymistä. On väitetty, että globaalien yritysten keskeisin kilpailuetu on niiden kyky oppia kokemuksista ympäri maailman. Vertikaalinen tiedon ja osaamisen

siirtoprosessi, jossa tieto siirretään emoyhtiöön ja jaetaan edelleen tytäryhtiöille, ei enää riitä ja tilalle on tullut horisontaalinen tiedonsiirto muun muassa ”best practice” -workshoppien, yritysvierailujen ja henkilöstön liikkuvuuden myötä. Tiedonsiirtoa ei nähdä enää yksisuuntaisena emoyhtiöstä tytäryhtiöihin, vaan tieto virtaa niin emosta tyttäriin, tyttäristä emoon kuin myös tyttärien välillä. (Evans ym. 2002: 307, 321–322; Sparrow ym. 2004: 86–87.)

Alueellisella/globalilla prosessijohtamisella koordinoitimekanismina tarkoitetaan globaalilla tasolla toimintojen horisontaalista standardisointia. Prosessien luonnissa hyödynnetään usein yrityksen parhaita käytäntöjä ja hyvin suunniteltu prosessi jättää tarpeeksi tilaa myös paikallisiin tarpeisiin sopeuttamiselle. Prosessit voivat myös ylittää organisaation rajat. Prosessijohtaminen keskittyy prosessin tuotteeseen ja tehokkuuden mittaamiseen. Systemaattinen HR-prosessien tutkiminen on ollut aika vähäistä, mutta tärkeimmiksi kansainvälisen yrityksen toiminnan kannalta Evans ym. (2002: 307, 327–329) mainitsee tehokkuuden johtamisen ja johdon kehittämisen, johon tässä tutkimuksessa perehdytään tarkemmin.

Shenin (2005: 659) mukaan nimenomaan kansainvälinen johdon kehittäminen on tärkeässä asemassa luotaessa yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja integroitaessa yrityksen kansainvälisiä toimintoja. Johdon kehittäminen on kuin liima, joka yhdistää muutoin hajallaan olevat yksiköt. Tämän vuoksi kansainvälisessä johdon kehittämisessä pitäisi olla mukana emoyhtiön johtajien lisäksi myös tytäryhtiöiden johtajistoa (Scullion & Starkey 2000: 1068; Shen 2005: 662).

2.3. Johdon kehittämistoiminnan globaali integrointi

Kun yrityksen tavoitteena on HRJ:n globaali integrointi, mutta vastassa ovat paineet paikalliselle sopeuttamiselle, ensimmäinen kriittinen tekijä on organisaation kyky määritellä, mikä on organisaation toiminnan ydintä ja mikä ei. Ydintoiminnot pitäisi integroida maailmanlaajuisesti ja vastaavasti ydintoimintoihin kuulumattomat osat voidaan jättää paikallisen tason päätettäväksi. (Black & Ulrich 1999: 19–20.) Sparrow ym. (2004: 56–57) esittelemän tutkimuksen (ks. kappale 2.1. sivut 16–17) tuloksista käy ilmi, että johdon kehittäminen on yksi niistä HR-toiminnoista, joita johdetaan keskitetysti konsernitasonlailla.

Schuler ym. (1993: 729–730) toteavat, että SHRJ:n toiminnoista johdon kehittäminen on suoraan liitetty yrityksen eri yksiköiden välisiin linkkeihin. He jatkavat, että johdon kehittämistä tulisi käyttää yhteisten visioiden ja ajattelumallien luomiseen yhdistäen yksikköjen välisiä linkkejä. Niin ikään Evans (1992: 85) esitti johdon kehittämisen olevan ratkaisu integraatio-lokalisaatio ongelmaan. *"One of the major tasks of MD is providing organizational "glue" - gluing or integrating subsidiaries and other units that need their own autonomy."*

Johdon kehittämisen, organisaatiokulttuurin ja globaalin strategian yhteensovittaminen voi tarjota synergiaetuja; kykyä vastata paremmin kilpailuympäristön tuomiin haasteisiin, parempaa taloudellista suorituskykyä ja organisaation sisäisen kitkan vähenemistä (Lei, Slocum & Slater 1990: 39).

Evans ym. (2002: 466) toteavat, että nimenomaan johdon kehittäminen pitäisi olla HR-toiminnoista se, mikä integroidaan globaalisti, jos joku integroidaan. Stroh & Caligiuri (1998: 1–16) esittävät tutkimuksensa pohjalta, että globaalien johtajien kehittäminen on yksi tärkeimmistä edellytyksistä menestyksekkäälle toiminnalle globaalilla kilpailukentällä. Yrityksen toiminnan globaali integraatio asettaa myös paikalliselle johdolle uudenlaisia haasteita. Heillä täytyy paikallistuntemuksen lisäksi olla vahva ymmärrys globaalista strategiasta. Strateginen johtaminen nähdään prosessina, johon kuuluvat kaikki avainjohtajat ympäri maailmaa ja myös paikallisilla johtajilla täytyy olla globaali ajattelutapa. (Evans ym. 2002: 84.)

Ervasti & Suutari (2004: 345–366) puolestaan tutkivat henkilöstöressurssien johtamista suomalaisten yritysten virolaisissa tytäryrityksissä. He lähestyivät aihetta nimenomaan lokalisointi-globalisointi näkökulmasta. Tulosten perusteella tutkimuksen kohdeyrityksillä ei ollut selkeää lähestymistapaa HRJ:hin virolaisissa tytäryhtiöissä, toisin sanoen HRJ-toimintoja ei oltu systemaattisesti standardisoitu tai lokalisoitu. Lisäksi paljastui, että nimenomaan henkilöstön kehittäminen, johon johdon kehittäminenkin kuuluu, oli kaikkein selkeimmin lokalisoitu HRJ-toiminto. Tämä selittyi kontekstisidonnaisilla kehittämistarpeilla.

Seuraavassa pääluvussa tarkastellaan johdon kehittämistä lähemmin kirjallisuuden valossa. Minkälaista osaamista johtajilta vaaditaan ja minkälaisilla menetelmillä tätä osaamista kehitetään. Lopuksi esitellään tutkimuksen empiirinen viitekehys.

3. JOHDON KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa käsitellään johdon kehittämistä. Kappaleen alussa esitellään lyhyesti johdon kehittämistoiminnan strategista merkitystä ja tavoitteita, jonka jälkeen perehdytään syvemmin keskeisimpiin johdon kehittämistarpeisiin tämän päivän liiketoimintaympäristössä ja tutkimuksen kontekstin tuomiin erityispiirteisiin. Tämän jälkeen esitellään keskeisimpiä johdon kehittämismenetelmiä ja tarkastellaan alalla vallitsevia trendejä. Lopuksi luodaan viitekehys empirialle johdon kehittämisestä kansainvälisissä yrityksissä.

3.1. Johdon kehittämisen strateginen merkitys ja tavoitteet

Osaaminen on tärkeä osa organisaation menestystä. Säilyäkseen kilpailukykyisinä yritysten on uusiuduttava jatkuvasti. Osaamisen kehittäminen on yhä useammalle yritykselle osa strategiaa ja sen toteutumista. (Kauhanen 2003: 141.) Johdon kehittämisessä voidaan katsoa olevan kahdenlaisia tavoitteita. Johdon kehittäminen on avainprosessi, joka edesauttaa koko organisaatiota kohtaamaan sen tulevaisuuden haasteet, ja toisaalta johtajien itsensä kannalta kehittämistoiminta antaa valmiuksia uralla etenemiseen. (Luoma 2005a: 646.)

Evans (1992: 85) toteaa johdon kehittämistoiminnan roolin muuttuneen; johdon kehittämisestä on tullut organisaation kehittämisen työkalu. Kauhanen (2003: 151) jakaa johdon kehittämisen kahtia. Ensimmäinen osa on kuten muukin henkilöstön kehittäminen eli tietojen ja taitojen kehittämistä yksilöllisesti. Toinen osa on koko johdon kehittämistä, jolla tarkoitetaan strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistamista yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. Johdon kehittämistoiminta katsotaan keskeiseksi henkilöstön kehittämisen laajemmassa kentässä (Varila 1991: 29). Johtamisen kehittyminen tähtää koko organisaation oppimiseen, sen strategioiden ja liiketoiminnan päämäärien saavuttamiseen (Raunio, Soralahti & Stam 1999: 47).

Viimeisten vuosikymmenten aikana HR- ja johdon kehittämisen asiantuntijat ovat korostaneet johdon kehittämisen strategista asemaa ja sen keskeistä osaa kilpailustrategia prosessissa. Menestyksekkäiden yritysten jatkuvaa voittokulkua on selitetty niiden kyvyllä tehdä johdon kehittämisestä keskeinen liiketoiminnan toteuttamisen väline (Fulmer, Gibbs & Goldsmith 2000: 50; Luoma 2005b: 646).

Perinteinen johdon kehittäminen on lähtenyt yksilöiden henkilökohtaisista tarpeista ja nykyisten kompetenssien kehittämisestä, kun taas strateginen johdon kehittäminen (strategic management development) on tulevaisuudessa ja kriiseissä tarvittavien kompetenssien ennakkointia ja oppimista (McClelland 1994: 5–6.) ja kehittämistoiminnan lähtökohdiksi tiedostetaan yrityksen strategiset tavoitteet (Luoma ym. 2005: 96). Johdon kehittämisen tavoite on saavuttaa tasapaino johdon resurssien ja yrityksen pitkän aikavälin strategian kanssa; sovittaa yksittäisten johtajien tavoitteet ja kyvykkyydet yhteen yrityksen strategian kanssa (Lei ym. 1990: 34).

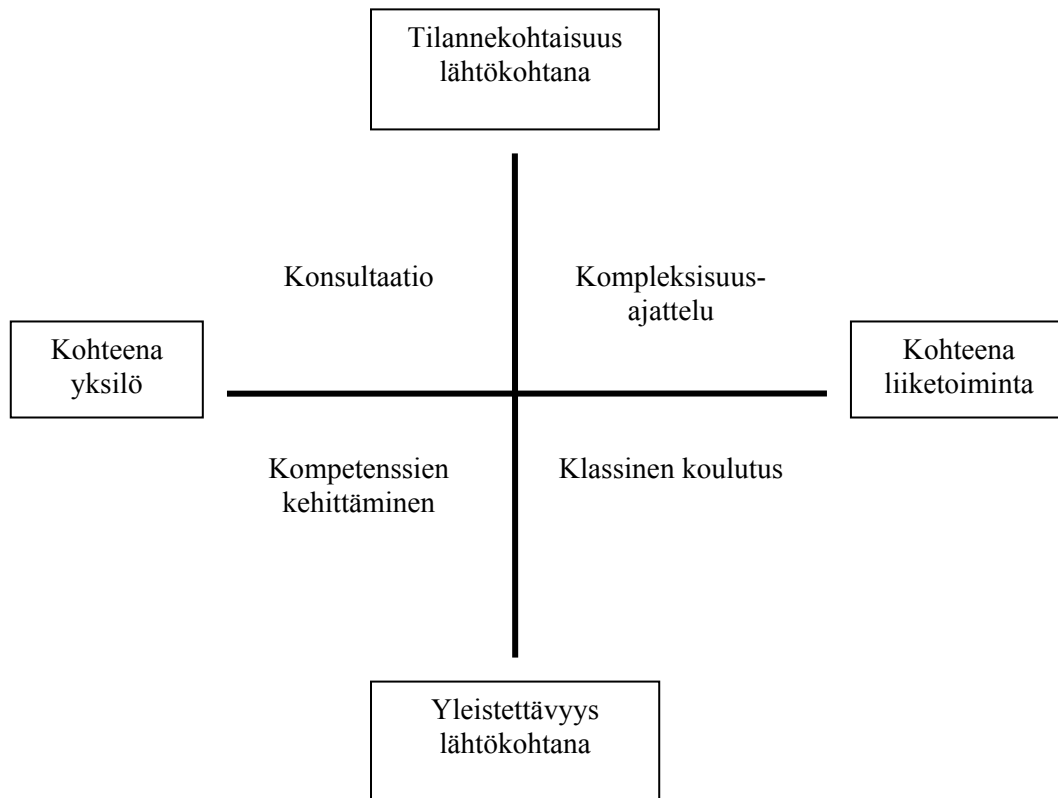
McClellandin (1994) mukaan strategisen johdon kehittämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa vaaditaan seuraavat kuusi asiaa. Ensinnäkin tarvitaan organisaation sitoutumista osallistamalla ylin johto. Toiseksi täytyy siirtää huomion keskittyminen yksilöitten tehokkuudesta koko organisaation tehokkuuteen. Seuraavaksi on kartoitettava olemassa olevat tiedot, taidot ja lahjakkuudet. Neljäntenä tehtävänä on selvittää, kenellä on vaadittava osaaminen. Viidentenä vaatimuksena strategisessa johdon kehittämisessä on keskittyminen organisaation visioon ja pitkántähtäimen kasvuun painottaen organisaation kapasiteettia, uusiutumista, muutosta ja henkilöstöresurssien uudelleen järjestäytymistä. Viimeisenä edellytyksenä on, että johdon kehittämistoiminnasta vastuussa olevat henkilöt osallistuvat kaikkiin strategian laatimisvaiheisiin.

3.2. Lähestymistapoja johdon kehittämiseen

Johdon kehittämiseen on olemassa erilaisia lähestymistapoja. Luoman (2005b: 101–107) mukaan johdon kehittämistä voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta: (1) *konsultaatio*, (2) *kompetenssien kehittäminen*, (3) *klassinen koulutus* ja (4) *kompleksisuusajattelu*. Lähestymistavat on esitetty kuviossa 1. Viitekehyksessä vaakakseli määrittelee kehittämisen sisällöllisen painopisteen ja pystyakseli erottaa tilannesidonnaisuuden ja yleistämisen.

Konsultaatiossa nähdään kehitettävä ainutkertaisena yksilönä ainutkertaisessa tilanteessa. Konsultaatiotyypinen kehittäminen edistää yksilön kasvua nykyisessä tehtävässä rakentamalla jo olemassa olevien vahvuuksien päälle tai tarjoamalla luottamukseen perustuvan foorumin erilaisten ongelmatilanteiden ja jännitteiden käsittelylle. Toisaalta kohtaamisen tavoitteena voi olla kehitettävän yksilön kasvu yli

nykyisen tehtävän vaatimusten, eteneminen uralla kohti vaativampia ja henkilön ominaisuudet täydellisemmin huomioivia rooleja. Tyypillisiä kehittämismetodeja ovat muun muassa mentorointi ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tekeminen. Myös osaksi työtä nivELYvät henkilökohtaisen kasvun prosessit kuten työkierto ja ulkomaankomennukset kuuluvat tähän kategoriaan silloin, kun niihin liittyy tiedostettu yksittäiseen henkilöön kohdistuva kehittämisspyrkimys. Vaikka kehittämisessä keskitytään vahvasti yksilöön, toiminnan vaikutus voidaan havaita myös organisaatiotasolla. Konsultaatiotyypisten kehittämismenetelmien käyttö johdon kehittämistoiminnassa on kansainvälisesti vahvassa kasvussa. (Luoma 2005b: 102–103.)



Kuvio 1. Johdon kehittämisen lähestymistavat (Luoma 2005b: 102)

Kompetenssien kehittämisessä lähdetään liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan yksilön kokonaistoiminnan taustalla ovat yksittäiset kompetenssit; tiedot, taidot ja osaamiset, joita voidaan tunnistaa ja joiden tasoa voidaan parantaa erilaisten kehittämistoimenpiteiden avulla. Kompetenssit ovat tässä lähestymistavassa yleisiä sikäli, että ihminen pyrkii soveltamaan niitä erilaisissa tilanteissa. Tärkeimpiä kompetensseja ovat sellaiset, joiden uskotaan olevan yhteydessä menestykselliseen toimintaan. Jos niihin kompetensseihin osataan tarttua oikein yksilötasolla, parannetaan merkittävästi myös yrityksen mahdollisuuksia saavuttaa myönteisiä lopputuloksia. Tällaisia kompetensseja ovat esimerkiksi tiimityöskentelykyky, visiointikyky, joustavuus ja analyyttinen ajattelu, toisin sanoen ominaisuudet, joita työnantaja tai kehittäjä näkee kehittämisen arvoisiksi henkilön kuin henkilön kohdalla. Kehittämismetodit vaihtelevat muodollisesta koulutuksesta työssä oppimiseen ja henkilön omatoimiseen kehittämiseen. Parin viimeksi kuluneen vuosikymmenen aikana kompetenssi-perusteinen kehittämistoiminta on yleistynyt voimakkaasti, mutta nyttemmin sen suosio on kuitenkin taantunut sitä vastaan esitetyn laajan kritiikin johdosta. Kompetenssiajattelun hyödyllisyyttä on arvosteltu muun muassa siihen liittyvistä mekanistisista toteutusmalleista ja johtamistyön näkemisestä liian yksinkertaisessa valossa. Lähestymistapaan liittyy kuitenkin paljon myönteisiä näkökohtia ja se on hyödyllinen, kun sitä käytetään yleisellä tasolla. (Luoma 2005b: 103, 105.)

Klassinen koulutus on perinteinen ja edelleen vallalla oleva tapa lähestyä johtamisosaamista. Lähestymistavassa oppimisen kohde jaetaan pienempiin osa-alueisiin (esimerkiksi liiketoimintaosaaminen jaetaan eri funktioiden johtamiseen), joiden suhteen osaamisen kehittyminen tapahtuu pääasiassa muista osa-alueista riippumattomasti, mutta kokonaisuuden tasolla kuitenkin yhtenäistä isoa kuvaa piirtäen. Kehittämismetodit ovat massoille suunnattuja luokkahuonekohtaamisia, jossa yksilön henkilökohtaisella tilanteella ei ole vaikutusta kehittämisen sisältöön. Perinteistä koulutusta edustaa MBA-koulutus ja muut pitkäkestoiset johtamisvalmennukset, joiden rakenne perustuu pysyvien oppiaineiden ja johtamisnäkökulmien eriyttämiselle ja näiden suhteen tapahtuvalle modulaariselle etenemiselle. Merkitystä tällaisella johdon kehittämisellä on lähinnä yksilön urakehityksen kannalta ja todellinen hyöty jää kyseenalaiseksi. (Luoma 2005b: 103–104.)

Uusin lähestymistapa on *kompleksisuusajattelu*, joka yhdistää tilannesidonnaisuuden ja liiketoimintapainotteisuuden. Lähestymistapa perustuu kontekstin huomioimiselle ja

pyrkimykselle parantaa koko organisatorisen kokonaisuuden toimintaa. Organisaatio nähdään dynaamisena kokonaisuutena, jossa ”kaikki vaikuttaa kaikkeen” ja eri osat ovat monin eri tavoin riippuvaisia toisistaan. Pieni muutos pienessä osassa voi saada aikaan suuren mullistuksen kokonaisuuden toiminnassa. Kehittämisellä vaikutetaan koko organisaation toimintaan parantamalla johdon valmiuksia alueilla, joiden uskotaan yleisesti selittävän menestyksellistä liiketoimintaa; esimerkiksi strateginen ajattelu, eri funktioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen. Kompleksisuusajattelun hyödyntäminen johdon kehittämisessä ei merkitse minkään erityisen kehittämismenetelmän käyttämistä jonkin toisen sijasta. Se on enemmänkin ajattelutapa, joka voi konkretisoitua monen erilaisen kehittämistoimenpiteen muodossa, useammin kuitenkin ei-muodollisen koulutuksen menetelmillä. (Luoma 2005b: 104.)

Yhtä yksittäistä lähestymistapaa ei voida nostaa muiden yläpuolelle. Kaikissa on omat hyötynsä ja rajoituksensa. Lähestymistavan painottuminen riippuu erilaisista kehittämistarpeista (Luoma 2005b: 106), joihin perehdymme seuraavassa luvussa tarkemmin.

3.3. Johtamisosaaminen

Johdon osaamista on tutkittu 1900-luvun alusta lähtien. Piirreteoriat olivat ensimmäisiä systemaattisista yrityksiä tutkia johtamista. Piirreteorioita kutsuttiin myös ”suurmiesteorioiksi” ja niillä yritettiin selvittää, mikä teki tietyistä ihmisistä suuria johtajia liike-elämän, politiikan sekä sosiaalisen että sotilaallisen toiminnan alueilla. Teorian mukaan johtamiseen vaadittavat ominaisuudet ja luonteenpiirteet olivat synnynnäisiä. Eri piirreteoreetikot ovat nimenneet johtamispiirteitä, mutta on vaikeaa valita tiettyjä luonteenpiirteitä nimenomaan johtamiseen liittyviksi eikä ole onnistuttu löytämään tilanteesta toiseen päteviä luonteenpiirteitä, jotka erottaisivat tehokkaat johtajat tehottomista. (Nurmi 1992: 189; Northouse 2004: 15; Sydänmaanlakka 2004: 30–31.)

Katz (1955) esitti, että johtajien suorituskyky on riippuvaisempi heidän taidoistaan kuin henkilökohtaisista luonteenpiirteistään. Johtamistaidot ovat opittavissa ja kehitettävissä. Katzin klassisen jaottelun mukaan yleisiä johtamistaitoja (managerial skills) ovat tekniset taidot (technical skills), ihmissuhdetaidot (human skills) ja käsitteelliset eli kognitiiviset taidot (conceptual skills) (ks. Katz 1955; Hersey & Blanchard 1988: 7–8;

Northouse 2004: 36–38). Teknisillä taidoilla tarkoitetaan organisaatioyksikössä olevien tiettyjen toimintojen johtamiseen tarvittavaa tietoa metodeista, prosesseista ja välineistä. Teknisiin taitoihin kuuluu myös organisaation sääntöjen, rakenteen, johtamisjärjestelmien, työntekijöiden ominaisuuksien sekä tuotteiden ja palveluiden tuntemus. Tekniset taidot opitaan koulutuksen, valmennuksen ja kokemuksen kautta. (Yukl 2002: 192–193.)

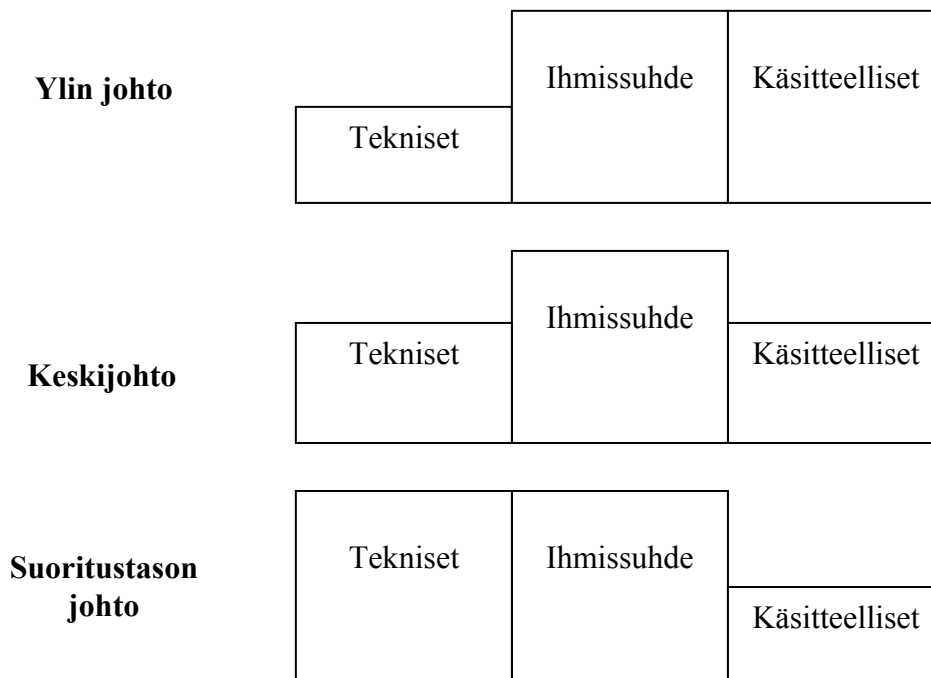
Ihmissuhdetaidoilla viitataan ymmärrykseen siitä, miten ihmiset käyttäytyvät, kykyyn toimia ryhmässä sekä erityisesti kykyyn vaikuttaa ihmisiin ja ryhmiin (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997: 41). Ihmissuhdetaidot auttavat johtajaa työskentelemään tehokkaasti alaisten, kollegoiden ja esimiesten kanssa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Northouse 2004: 37) ja luomaan turvallisen ja hyväksyvän ilmapiirin, jossa toiset voivat vapaasti ilmaista mielipiteitään (Katz 1955: 34). Ihmissuhdetaitoihin kuuluu kyky ymmärtää toisten ihmisten tunteita, asenteita ja motiiveja sekä taito kommunikoida selkeästi ja uskottavasti (Yukl 2002: 195).

Käsitteelliset taidot viittaavat kykyyn työskennellä ideoiden ja käsitteiden kanssa (Northouse 2004: 38). Käsitteellisillä taidoilla tarkoitetaan analyttisyyttä, loogista ajattelukykyä, käsitteiden hahmottamista sekä induktiivista ja deduktiivista päättelyä. Johtajalta vaaditaan hyvää arvostelukykyyä, kaukonäköisyyttä, intuitiota, luovuutta sekä epävarmuuden sietoa ja kykyä tehdä päätöksiä ja löytää ratkaisuja epävarmoissa olosuhteissa. Käsitteellisiä taitoja tarvitaan tehokkaassa suunnittelussa, organisoinnissa ja ongelman ratkaisussa. (Yukl 2002: 193–194.) Johtaja, jolla on vahvat käsitteelliset taidot pystyy hahmottamaan, miten organisaation eri toiminnot liittyvät toisiinsa ja kuinka muutos yhdessä toiminnossa vaikuttaa kokonaisuuteen. Tällainen johtaja myös ymmärtää toimintaympäristön muutosten vaikutukset yrityksessä (Katz 1955: 35–36.)

Kyvykkäällä johtajalla täytyy olla kaikkia edellä mainittuja johtamistaitoja, mutta tietyn taitoalueen painottuminen riippuu siitä, millä johtamistasolla organisaatiossa toimitaan. Organisaatiotason vaikutus johtamistaitojen tärkeyteen on esitetty kuviossa 2.

Ihmissuhdetaidot ovat tärkeimpiä (Hersey & Blanchard 1988: 8) – niitä edellytetään kaikilla johtamisen tasoilla yhtä paljon, kun taas tekniset taidot korostuvat alimman johdon tasolla ja käsitteelliset taidot ylimmän johdon tasolla. Sosiaalisia taitoja voidaan pitää johtajuustaitoina. Minzbergin (1980) mukaan johtajuuteen kuuluvat ihmissuhteet, motivointi sekä henkilökohtaisten ja organisaation tavoitteiden yhdistäminen (Pavett & Lau 1983: 175).

TARVITTAVAT TAIDOT



Kuvio 2. Tarvittavat johtamistaidot eri organisaatiotasoilla (Northouse 2004: 37)

Yuklin (2006: 206) mielestä Katzin malli ei ole aivan näin suoraviivainen, vaan sen soveltamisessa tulee huomioida muun muassa organisaation koko ja rakenne sekä toimintaympäristön luonne. Esimerkiksi käsitteellisten taitojen merkitys korostuu keskijohdossa ja suoritustason johdossa tapauksissa, joissa heidän odotetaan osallistuvan strategiseen suunnitteluun, tuotesuunnitteluun ja muutosjohtamiseen. Toisaalta tämän päivän maailmassa globalisaation, teknologian kehityksen ja sosiaalisen muutoksen myötä johtajien osaamisessa korostuu monimutkaisen tiedon hallinta, tunneäly, itsetuntemus, kulttuuriherkkyys, joustavuus, systeemiajattelu, kokemuksesta oppimisen taito ja muutokseen sopeutumiskyky.

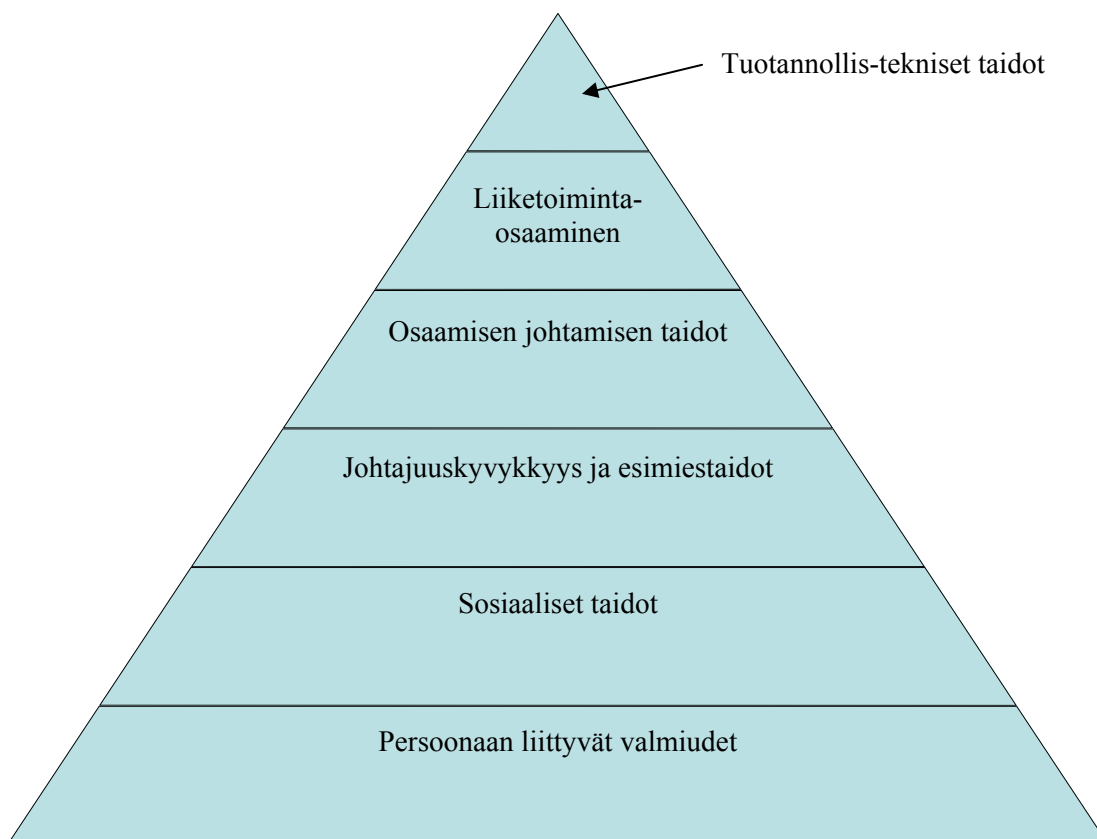
Nykykäsityksen mukaan johtajan pätevyysalueiden painoarvo vaihtelee tehtävän ja organisaation mukaan. Tilannesidonnaisuudesta huolimatta uskotaan, että johtajien pätevyysvaatimuksissa on samanaikaisesti huomattavaa yleispätevyyttä. Monet pätevyysalueet ovat siirrettävissä ja hyödynnettävissä johtamistehtävistä toisiin ja niitä

pidetäänkin geneerisinä, mikä on välttämätön lähtökohta kaikelle organisoidulle johdon kehittämiseksi. (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks 2000: 165–166; Luoma ym. 2005: 22.)

Viitala (2005) on esittänyt johtajilta vaadittavien pätevyyksien hierarkiamallin. Se on synteesi monista kirjallisuudessa esitetyistä malleista ja lähtökohtana on saksalaisen taloussosiologian piirissä käytetty tapa hahmottaa työntekijöiden pätevyysvaatimuksia kvalifikaatiopyramidin avulla (ks. myös Luoma ym. 2005: 25). Hierarkiamalli on esitetty kuviossa 4. Siinä johtajalta vaadittava osaaminen on jaoteltu kuuteen päätyyppiin: (1) tuotannollis-tekniset taidot, (2) liiketoimintaosaaminen, (3) osaamisen johtamisen taidot, (4) johtajuuskyvykkyys (5) sosiaaliset taidot (interpersonal skills) ja (6) persoonaan liittyvät valmiudet (intrapersonal skills).

Viitalan mallin *tuotannollis-tekniset taidot* ovat kutakuinkin yhdenmukaiset Katzin (1955) esittämien teknisten taitojen kanssa. Ne koostuvat alaa koskevasta teoreettisesta tiedosta, sille keskeisten menettelytapojen ja työkalujen tuntemuksesta, soveltamisen taidosta sekä alan tilanteen ja kehityksen tuntemuksesta. Tyypillisiä esimerkkejä tuotannollis-teknisistä taidoista on laskentatoimi, tietotekniikka ja markkinointi. (Luoma ym. 2005: 25.)

Liiketoimintaosaaminen on yrityksen toimintaprosessin hallintaan liittyvää osaamista, joka on pääperiaatteiltaan alasta riippumatta kaikissa yrityksissä samanlaista (Luoma ym. 2005: 26). Liiketoimintaosaamiseen liittyy strategista näkemystä, päätöksentekokykyä ja johtoryhmätyöskentelytaitoa, kyky ymmärtää ja hallita yritystä systeeminä sekä kyky määritellä ja toteuttaa yrityksen visio, tarkoitus ja tavoitteet. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen kuuluu niin ikään liiketoimintaosaamiseen yhdessä toiminnan suunnittelun, budjetoinnin, raportoinnin ja suorituksen arvioinnin kanssa. (Viitala 2005: 440.) Liiketoimintaosaaminen kattaa perustiedot yrityksen eri toiminnoista ja näitä taitoja pidetään kaikille johtajille tärkeinä meta-taitoina (Mumford ym. 2000: 161); taitoina oppia uusia asioita (Seibert, Hall & Kram 1995: 562).



Kuvio 3. Johtajalta vaadittavien pätevyysien hierarkiamalli (Viitala 2005: 439).

Viimeisten vuosikymmenten aikana on käyty runsaasti keskustelua osaamisen ja muutoksen johtamisesta. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa: muutos johtaa nykyisen osaamisen riittämättömäksi käymiseen haastaen uuden osaamisen hankkimiseen, ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Osaaminen ja muutos sekä tuloksena syntyvä innovatiivisuus voidaan katsoa yrityksen kriittisiksi menestystekijöiksi. Tästä syystä yleisestä liiketoimintaosaamisesta voidaan erottaa *osaamisen johtamisen taidot*, jotka liittyvät muuttuneen toimintaympäristön johtajalle tuomiin haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämisorientoitunut johtaja tunnistaa ympäristön heikkoja signaaleja, erilaisia muutos- ja kehittämistarpeita, osaa johtaa muutosprosessia ja hallitsee siihen liittyvät työmenetelmät sekä osallistaa, ohjaa ja tukee ihmisiä muutosprosessissa. Osaamisen johtamisen taidot liittyvät niin organisaatiotason, ryhmätason kuin yksilötasonkin oppimisen, kehittymisen ja tiedon etenemisen hallintaan. (Viitala 2002: 13; Luoma ym. 2005: 27; Viitala 2005: 440.) Viitala (2002)

jakaa osaamisen johtamisen esimiestyössä neljään elementtiin: osaamisen suuntaamiseen, oppimisprosessien tukemiseen, esimerkiksi johtamiseen ja oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen. Kirjavainen & Laakso-Manninen (2000: 124–125) painottavat johtajan kykyä viestiä suuntaa osaamisen johtamisessa tarkoittaen tällä keskeisten strategisten valintojen jatkuvaa arkikielistämistä. Salojärvi (2006: 5) puolestaan korostaa vision jakamista sekä motivaation, sitoutumisen ja työtyytyväisyyden luomista osaamisen johtamisen aktiviteetteina. Osaamisen johtamisen taidot muodostavat eräänlaisen sillan kognitiivisten taitojen ja sosiaalisten taitojen välille (Viitala 2005: 440).

Johtajuuskyvykkyys viittaa kykyyn johtaa ihmisiä (leadership). Johtajan *esimiestaidot* liittyvät alaisten kohtaamiseen ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan päivittäisessä työpaikan arjessa. Esimiestaitoja voidaankin pitää yhtenä johtajuuden osa-alueena ollen hyvin käytännöllinen toiminnan alue. (Luoma ym. 2005: 28.) Stogdillin (1974) mukaan johtajuudessa on aina jossain määrin kyse vallankäytöstä; johtajuus on kykyä vaikuttaa ihmisiin. Johtajuuskyvykkyys liittyy ihmisten ohjaamiseen, tukemiseen ja valtuuttamiseen (empowerment). Pätevyys johtajuudessa tarkoittaa myös sitä, että johtaja ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden (Pirnes 2006: 122). Johtajuuteen liittyy kykyä luoda yhteistä ymmärrystä ja näkemystä asioista, kykyä edistää luovuutta ja innovatiivisuutta rakentamalla niitä tukeva ilmapiiri sekä kykyä rakentaa yhteisöllisyyttä (Viitala 2005: 441.) Johtajuus on ihmissuhdekäyttäytymistä erityisesti esimies-alaistilanteissa (Mitzberg 1980: 17).

Sosiaaliset taidot ratkaisevat, kuinka johtaja onnistuu toimimaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa (Luoma ym. 2005: 28). Sosiaalisesti kyvykäs johtaja ymmärtää itseään ja toisia ihmisiä (Katz 1955: 34) ja heidän toimintaa organisaatiossa; mikä on heille tärkeää, mikä motivoi heitä ja miten he suhtautuvat muutoksiin (Northouse 2004: 42–43). Sydänmaalakan (2004: 153) mukaan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa myös johtajan kykyyn rakentaa sisäisiä ja ulkoisia verkostoja. Tehokas kommunikointi, empaattisuus ja jämäkkyys liitetään myös sosiaaliseen kyvykkyyteen (Sydänmaalakka 2004: 153) yhdessä motivoinnin ja konfliktien hallinnan kanssa (Viitala 2005: 441). Sosiaalisia taitoja pidetään johtajuuden ydinpätevyyksinä ilmeten muun muassa Northousen (2003: 3) johtajuuden määritelmästä prosessina, jossa yksilö eli johtaja vaikuttaa ryhmän jäseniin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hogan & Warrenfeltz (2003) luokittelivat sosiaalisen pätevyyden neljään taitoalueeseen (ks. esim. Hogan & Warrenfeltz 2003: 79; Viitala 2005: 441): taito asettua toisen

asemaan ja ymmärtää toisen näkökulmia, taito päätyä oikeudenmukaisiin ratkaisuihin tilanteissa, joissa on eriäviä näkökulmia asioihin; taito hankkia ja ymmärtää tietoa ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavista ajatusmalleista ja odotuksista sekä taito hallita itsensä ja keskittyä toiseen ihmiseen.

Persoonaan liittyvät taidot (intrapersonal skills) ovat hyvin henkilökohtaisia ominaisuuksia ja niitä voidaan pitää johtajuuden perustana (Hogan & Warrenfeltz 2003: 78). Ne liittyvät läheisesti johtajuuden piirreteoriaan. Piirteiden lisäksi sosiaalinen rooli, omakuva, motiivit ja arvot kuuluvat persoonaan liittyviin valmiuksiin (Viitala 2005: 441). Johtajan persoonaan liittyvät taidot on jaoteltu kolmeen osatekijään: itsetunto, asenne auktoriteetteja kohtaan ja itsehallinta. Niitä pidetään tunneälykkyyden ytimenä (Hogan & Warrenfeltz 2003: 78). Tunneälykäs johtaja on kyvykäs havaitsemaan ja hallitsemaan tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita (Goleman 1997: 65–66).

Sydänmaalakka (2004) korostaa itsensä johtamista älykkään johtajuuden ytimenä. Delfin oraakkelin muinainen neuvo oli ”tunne itsesi”. Tämä on johtajuuden peruseriaate: jotta voi johtaa muita, täytyy oppia tuntemaan itsensä ja johtamaan itseään. Sydänmaalakka kiteyttää itsensä johtamisen hyvään itsetuntemukseen, riittävään itseluottamukseen ja reflektointitaitoon. ”Itsensä johtaminen on oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä”, Sydänmaalakka toteaa. Itsensä johtamista pidetään tänä päivänä myös johdon kehittämistoiminnan lähtökohtana. (Sydänmaalakka 2004: 60, 200–202.) Johdon kehittämisessä on korostettu reflektoinnin merkitystä. Reflektoinnilla tarkoitetaan oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten kriittistä analysointia ja pohdintaa. Itsereflektointi on johtajan yksi avainosaamisista. (Sydänmaalakka 2004: 96, 173.) Johtajien käsitys itsestään ja omista johtajuustaidoistaan on usein todettu vääristyneeksi (Hogan & Warrenfeltz 2003: 80; Pirnes 2006: 31–32), mikä korostaa itsereflektointikyvyn tärkeyttä kehittämiskohteena.

Viitalan hierarkiamallissa kaikki taidot ovat yhteydessä toisiinsa. Pyramidin juurella olevat taidot ovat tiiviimmin kytköksissä johtajan persoonallisuuteen ja vastaavasti ylempänä pyramidissa olevat taidot ovat tiiviimmin yhteydessä koulutukseen ja työkokemukseen. (Viitala 2005: 440.)

3.3.1. Johtamisosaaminen kansainvälisessä toimintaympäristössä

Viime aikoina on alettu korostaa tytäryhtiöiden tärkeää asemaa kansainvälisissä konserneissa (Uhlenbruck 2004: 109). Tutkimusten perusteella ulkomaisten tytäryhtiöiden johdolla on merkittävä vaikutus tytäryhtiöiden kehittymiseen ja asemaan koko konserniin nähden (Birkinshaw & Hood 1997: 362; Birkinshaw, Hood & Jonsson 1998: 234). Johtajan haasteet ovat erilaiset, jos yrityksen pääkonttori on Suomessa ja liiketoimintaa ympäri maailmaa. Ulkomaaisessa tytäryhtiössä johdolta vaaditaan joustavuutta. Päätöksenteko on mahdollisesti muualla, mutta tilalle avautuvat kansainväliset markkinat. Ulkomaalainen omistus näkyy paikallisessa johtamisessa selkeämpänä fokuksena, tahdin nopeutumisenä, tiukkana seurantana, maailmanlaajuisena näkökulmana ja toiminnan benchmarkkauksena. (Hirvikorpi 2006: 16–19.) Voitanee sanoa, että tämä asettaa paikallisen johdon osaamisen painopisteen muun muassa kommunikointikykyyn, suhteiden luomiseen, oman toiminnan kyseenalaistamiseen ja tiedon hankintaan.

Myös yrityksen toiminnan globaali integraatio asettaa paikalliselle johdolle uudenlaisia haasteita. Heillä täytyy paikallistuntemuksen lisäksi olla vahva ymmärrys globaalista strategiasta. Strateginen johtaminen nähdään prosessina, johon kuuluvat kaikki avainjohtajat ympäri maailmaa, ja myös paikallisilla johtajilla täytyy olla globaali ajattelutapa. (Evans ym. 2002: 83.) Niin ikään Oddou, Mendenhall & Ritchie (2000) korostavat, että kansainvälisesti toimivassa yrityksessä kaikkien tulee ymmärtää globaalia liiketoimintaa. Lisäksi tytäryhtiöiden niin johtajilta kuin muultakin henkilöstöltä edellytetään globaalin yrityskulttuurin tuntemusta (Schneider 1988: 239).

Viimeaikaiset tutkimukset tukevat ajatusta, jonka mukaan on olemassa rajattu määrä kontekstista riippumattomia avainkompetensseja, jotka määrittelevät kansainvälisesti menestyvän johtajan (Gregersen, Morrison & Black 1998; Jordanin & Cartwright 1998). Jordanin & Cartwrightin (1998: 89) toteavat johtajan kansainvälisen menestyksen piilevän niin hänen henkilökohtaisissa luonteenpiirteissään kuin johtamisosaamisessaan. Tärkeimpinä henkilökohtaisina luonteenpiirteinä he pitävät älyllistä kyvykkyyttä, itsevarmuutta, avoimuutta uusia kokemuksia kohtaan sekä emotionaalista vakautta. Johtamisosaamiseen heidän mukaansa kuuluu suhdekyvykkyydet, kulttuurillinen herkkyyys, kielitaito ja stressinsietokyky.

Conner (2000: 148–149) listasi empiirisen tutkimuksensa pohjalta kyvykkyyksiä, joita vaaditaan globaalissa yrityksessä toimivalta johtajalta. Tutkimuksen mukaan johtajalla

tulisi olla liiketoimintavaistoa, henkilökohtaista vaikuttamiskykyä, motivointikykyä, globaali perspektiivi sekä lisäksi johtajan tulisi olla vahva persoona ja yrittäjyyshenkinen.

Johtajat, jotka työskentelevät kansainvälisessä toimintaympäristössä ovat alttiimpia monikulttuuriselle, paikalliselle ja globaalille muutokselle ja dynamiikalle kuin johtajat, jotka työskentelevät yhdessä maassa. Se vaatii johtajilta erilaista ajattelutapaa ja erilaisia taitoja. Kansainvälisyys korostaa erityisesti sosiaalisten taitojen, neuvottelutaitojen, vaikuttamiskyvyn, strategisen ajattelun ja analyttisen ajattelun merkitystä. (Harris, Brewster & Sparrow 2003: 4.)

Kansainväliset yritykset voivat toimia strategisesti hyvinkin eri tavoilla: ääripäinä itsenäiset maayksiköt ja tuotteet, toisaalla hyvin pitkälle integroidut globaalit toiminnot ja standardisoidut tuotteet. Mitä pidemmälle toimintaa pyritään globaalisti integroimaan, sitä syvemmin myös johdon työssä joudutaan paneutumaan kansainväliseen monimuotoisuuteen. (Joensuu 2004: 16.)

3.4. Johdon kehittämismenetelmät

Oppimista ja jatkuvaa kehittymistä pidetään yleisesti yritysten tärkeimpänä kilpailutekijänä. Kiristynyt kansainvälinen kilpailu ja muuttuva liiketoimintaympäristö luovat uusia haasteita myös johdon kehittämiseksi. Johtamistaitojen merkityksen kasvaessa on tullut uusia tapoja kehittää näitä taitoja ja perinteiset kehittämismenetelmät ovat päivittyneet uudelle vuosituuhannelle. (Yukl 2006: 387.) Johdon kehittämismenetelmiä on nykyisin runsaasti ja kehittämistoimintaan panostetaan entistä enemmän myös taloudellisesti monissa yrityksissä (Vicere & Fulmer 1996: 143).

Johdon kehittämismenetelmiä on jaoteltu kirjallisuudessa eri tavoin (Luoma ym. 2005: 47–48; Yukl 2006: 386). Woodall & Winstanley (1998: 162–198) erottelevat kaksi lähestymistapaa: *johdon muodollinen valmentaminen* ja *työhön liittyvät kehittämismenetelmät*. Samanaikaisesti he kuitenkin toteavat, että jako on kovin keinotekoinen, sillä käytännössä lähestymistapoja käytetään yhdessä (Woodall & Winstanley 1998: 162).

3.4.1. Johdon muodollinen valmentaminen

Valmentaminen (myös koulutus) on yksi perinteisimmistä ja yleisimmin käytössä olevista tavoista kehittää johdon osaamista. Johdolle suunnatut koulutusohjelmat vaihtelevat lyhyistä muutaman tunnin mittaisista workshoppeista vuosia kestäviin työn ohessa suoritettaviin ohjelmiin. Viime vuosina myös erilaiset johtamisen erikoistutkinnot, kuten Executive MBA ovat yleistyneet. (Yukl 2006: 387.)

Johdon valmennusta voidaan organisoida kolmella pääasiallisella tavalla: 1) valmentamiseen erikoistunut ulkopuolinen organisaatio suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen tai 2) organisaation oma koulutusyksikkö suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen tai 3) koulutus järjestetään kiinteästi työpaikalla, jolloin kouluttajina toimivat esimerkiksi osaavat esimiehet tai työntekijät (Luoma ym. 2005: 49).

Ulkopuolisen organisaation järjestämän valmennuksen etuina voidaan pitää yrityksen ulkopuolelta tulevia tuoreita näkemyksiä, asiantuntemusta, puolueettomuutta ja taloudellisuutta. Ongelmaksi saattaa muodostua se, että usein ohjelmien räätälöinti yrityksen tarpeisiin on heikkoa ja ongelmallista (Strömmer 1999: 205; Luoma ym. 2005: 49). Yrityksen ulkopuolinen koulutus saattaa keskittyä liikaa yksilöön ottamatta huomioon organisaatiokontekstia, jossa henkilö työskentelee ja käyttää osaamistaan (Zenger, Ulrich & Smallwood 2000: 22). Ulkopuolisten järjestämiä koulutus- ja kehittämisohjelmia käytetään yleensä, kun halutaan tarjota osallistujille laajempaa näkökulmaa, asiantuntemusta, kehittää kilpailukykyä edistäviä taitoja sekä lisätä ymmärrystä globaalista kilpailuympäristöstä (Vicere 1998: 537). Ulkopuolisilla koulutusohjelmilla järjestävillä organisaatioilla tarkoitetaan muun muassa yliopistoja ja koulutuspalveluja tarjoavia yrityksiä.

Vastaavasti organisaation oman koulutusyksikön järjestämissä koulutusohjelmissä etuna pidetään organisaation tarpeiden tarkkaa tuntemusta, mutta heikkoutena taas mahdollista byrokratisoitumista ja vanhoissa toimintatavoissa pitäytymistä. Työpaikalla järjestettävien koulutusohjelmien etuina ovat tiedon leviäminen juuri oikeaan tarpeeseen ja kouluttajien oman osaamisen kehittyminen, mutta toisaalta sisäisesti järjestetty koulutus saattaa rajoittua pelkästään arkikokemuksiin. (Strömmer 1999: 205; Luoma ym. 2005: 49.) Tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät sisäisiä koulutusohjelmia muun muassa organisaatiokulttuurin kehittämiseen, yrityksen kilpailukykyyn edistämiseen ja keskustelufoorumien luomiseen (Vicere 1998: 533). Sisäiset koulutusohjelmat antavat hyvät mahdollisuudet linkittää kehittämistoiminta organisaation strategiaan

pyrkimyksiin. Kehittämistoiminnan tapahtuessa sisäisesti on yrityksessä mahdollista kehittää systemaattisempi ja sisäisesti integroidumpi lähestymistapa johdon kehittämiseen. (Luoma ym. 2005: 49; Suutari 2002: 228.)

Muodollinen johdon valmentaminen on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Vicere & Fulmer (1996: 240) ovat kuvanneet muutosta seitsemän kehittämisprosessin avaintekijän avulla. Muutoskuvaus on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Johdon valmennuksen muutos (Vicere & Fulmer 1996: 240).

Avaintekijä	Ennen	Siirtymävaihe	Tulevaisuus
Osallistuja	kuuntelija	opiskelija	oppija
Ohjelman muoto	tapahtuma	opetussuunnitelma	jatkuva prosessi
Tarkoitus	tieto	viisaus	toiminta
Aikajänne	menneisyys	nykyhetki	tulevaisuus
Kehittäjä	spesialisti	generalisti	partneri
Painotus	tyyli	sisältö	prosessi/lopputulos
Paikka	koulutuslaitos	yrityksen tilat	missä tahansa

Aikaisemmin kehittämisohjelmiin valittiin vain muutama henkilö, joissa oli potentiaalia kehittyä organisaation tuleviksi johtajiksi, nyt valmennusta tarjota mahdollisimman monille henkilöille kaikilla organisaatiotasoilla (Vicere & Fulmer 1996: 9-11; Yukl 2006: 387). Koulutuksella pyrittiin yleensä erilaisten käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkimiseen usein luokkahuone-tyyppisissä tilanteissa (Luoma ym. 2005: 50). Nykyisin kehittämis toimintaa järjestetään entistä enemmän työpaikalla tai uusissa innovatiivisissa ympäristöissä. Kehittämis toiminta nähtiin perinteisesti yksittäisenä tapahtumana, jossa alansa asiantuntija vastasi ohjelman kulusta ja osallistujien tehtävä oli pääasiassa passiivinen tiedon vastaanottaminen kuuntelemalla asiantuntijoiden luentoja. Klassisia käsitteitä kuvattiin menneisyyteen sijoittuvilla case-esimerkeillä. (Vicere & Fulmer 1996: 10, 241–250.)

Johdon valmennusohjelmat ovat muuttumassa siirtymävaiheen kautta kohti tulevaisuuden uutta lähestymistapaa. Siirtymävaiheelle on tyypillistä, että osallistujat eivät pelkästään kuuntele, vaan aktiivisesti työstävät informaatiota osallistumalla keskusteluihin ja oppimistehtäviin sekä kyseenalaistamalla ja tarjoamalla vaihtoehtoja.

Ajallinen painopiste on siirtynyt menneisyydestä nykyhetkeen, mikä näkyy parhaiden käytäntöjen (best practice) etsimisessä ja vertailuanalyysin (benchmarking) suosiossa. Koulutusohjelmien pitää edelleenkin olla hyvin suunniteltuja ja esitettyjä, mutta siirtymävaiheessa koulutusohjelman sisällön merkitys on korostunut. Pelkkä pinnallinen viihde ei riitä; välitetyn viestin täytyy olla tärkeä. Kehittämisen asiantuntijan rooli on siirtymävaiheessa muuttunut specialistista generalistiksi, joka ymmärtää organisaation strategisen näkökulman ja omaa asiantuntijaverkoston ohjelmien toteuttamiseksi. Ohjelmien täytyy olla yrityskohtaisesti räätälöityjä ja organisaatiot entistä enemmän toteuttavat itse kehittämistoimintaa omissa tiloissaan. (Vicere & Fulmer 1996: 240, 252-255; Vicere 1998: 539, 541.) Valmentamiseen liittyvien oppimismetodien kirjo on laajentunut luentotyypisistä opetuksesta erilaisiin johtamispeleihin, roolileikkeihin ja ulkoaktiviteetteihin saakka (Woodall & Winstanley 1998: 171–179).

Vaikka monissa organisaatioissa on edelleen paljon edellä kuvatun siirtymävaiheen piirteitä, uudenlainen lähestymistapa johdon valmennuksessa on yleistymässä. Viceren & Fulmerin (1996: 240–241, 252–254) mukaan uudessa lähestymistavassa kehittämistoiminnan osallistuja on oppija, joka on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa, testaa omaa osaamistaan ja ymmärrystään sekä siirtää oppimaansa myös käytännön työelämän tilanteisiin. Kehittyminen nähdään elinikäisenä oppimisena ja jatkuvana prosessina. Uudenlainen lähestymistapa on tulevaisuusorientoitunut, joka näkyy tulevaisuusskenaarioiden ja case-esimerkkien käytössä kehittämistoiminnan yhteydessä. Kehittämistoiminnan ammattilaisista niin organisaation sisällä kuin ulkopuolisistakin tulee partnereita, jotka rakentavat kumppanuutta ja verkostoja parantaen organisaation oppimista ja yksilöiden kehittymistä.

Conger & Xin (2000: 76–78) toteavat tutkimuksensa pohjalta, että sisällöllisesti johdon kehittämisessä suuntauksena on funktionaalisen tietämyksen sijasta strategisten asioiden, johtajuuden ja muutosjohtamisen painottuminen. Tulevaisuudessa johdon valmennus on entistä vähemmän tiettyyn paikkaan sidottua. 90-luvun loppupuolella oli nähtävissä trendi kohti etämahdollisuuksien ja teknologian hyödyntämistä johdon kehittämisen metodina (Vicere & Fulmer 1996: 258–259; Vicere 1998: 540), mutta niiden todellista läpimurtoa ei ole vielä tapahtunut. On arvioitu, että muutostrendeistä huolimatta jopa 90 prosenttia yritysten koulutuksista tapahtuu edelleen luokkahuone-tyyppisissä ympäristöissä (Vicere 2000: 35, 39).

Perinteisen ”johdon kouluttamisen ja kehittämisen” (executive education and development) sijaan uutta lähestymistapaa kuvaa paremmin ”johtajuuden ja

organisaation kehittäminen” (leadership and organizational development), sillä valmennuksiin otetaan osaa laajasti kaikilta organisaatiotasoilta ja kehittämisen perimmäisenä tavoitteena on koko liiketoiminnan vahvistaminen. (Vicere 1998: 542.)

3.4.2. Työhön liittyvät kehittämismenetelmät

Knowlesin (1984) mukaan johtajana kehittymisessä näyttelevät keskeistä roolia aikuisen oppimiselle tyypilliset piirteet: pyrkimys itseohjautuvuuteen, kokemuksen merkitys, sosiaalisten roolien painottuminen ja sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys. Monet johtajuustaidot opitaan kokemuksen myötä eikä niinkään muodollisten koulutusohjelmien kautta (Yukl 2006: 394). Johtaminen kehittyy ihmisen kypsyessä ja kokemuksen karttuessa riippuvuudesta kohti itseohjautuvuutta. Oppiminen vahvistaa ja tuottaa uusia sisäistettyjä käsityksiä työhön liittyvistä asioista ja toimintamalleista. Riippuvuus ulkoisista vaikuttajista ja tiedonlähteistä vähenee, kun omaa johtamista koskeva viitekehitys vahvistuu. Pyrkimys itseohjautuvuuteen asettaa myös johtamiskoulutukselle omat paineensa. Ohjattu, valmis tieto ei tuo samanlaista oppimisvaikutusta kuin prosessi, jossa johtaja saa itse pohtia, tehdä valintoja, tuottaa ja osallistua koulutukseen. Johtajan oma kokemus nousee yhä merkittävämmäksi oppimisen lähteeksi uran edetessä. (Strömmer 1999: 101.)

Kokemuspohjaiset kehittämismetodit ovat nousseet voimakkaasti mukaan johdon kehittämistoimintaan viime vuosikymmenten aikana (Vicere 1998: 540; Luoma ym. 2005: 50). Osaamista kehitetään tällöin osana johtajan työtä tai tiiviisti työhön kytkettynä. Pelkkä kokeminen ei kuitenkaan takaa kehittymistä. Jotta kokemuksellinen oppiminen olisi tehokasta, tarvitaan sen rinnalla myös muodollisia kehittämismekanismeja. Mekanismin tarkoituksena on auttaa johtoa artikuloimaan heidän työstään samaansa opit, jakamaan näitä oppeja muiden kanssa ja integroimaan nämä opit yksilöiden ja organisaation olemassa olevaan tietopohjaan. Tämä auttaa heitä kehittämään ”metataitoja”; taitoja oppia uusia asioista. (Luoma ym. 2005: 56; Seibert, Hall & Kram 1995: 562.)

Erilaisilla tehtävillä kehittäminen on tehokasta, kun johtaja joutuu haastavaan tilanteeseen, jossa hän joutuu ratkaisemaan ongelmia ja tekemään valintoja riskialttiissa olosuhteissa. Haastavat tilanteet stimuloivat johdon kehittymistä, koska niissä yhdistyy kaksi oppimisen kannalta olennaista aspektia: mahdollisuus ja motivaatio oppia.

Mahdollisuus oppia on luontaista haastavissa tilanteissa. Kohdatessaan haasteita ja konflikteja johtaja joutuu tekemään päätöksiä ja katsomaan tilannetta tavalla, joka ohjaa hänen toimintaansa ja nähdessään toimintansa tulokset henkilö jatkuvasti hioo omia viitekehyksiään ja kehittää ajatteluaan. Haasteelliset tilanteet voivat myös motivoida oppimaan sillä tilanteissa saattaa ilmetä puutteita johtajan osaamisessa, mikä kannustaa korjaamaan tilanteen. Lisäksi menestyminen tehtävissä saattaa johtaa muunlaiseen menestymiseen esimerkiksi ylennykseen tai työyhteisön kunnioituksen saavuttamiseen, mikä taas puolestaan motivoi oppimaan. (McCauley, Eastman & Ohlott 1995: 95–96.) Seuraavassa esitellään keskeisimpiä työhön liittyviä kehittämismenetelmiä.

3.4.2.1. Action learning

Congerin & Xinin (2000: 81–82) mukaan action learning (”toimintaoppiminen”) viittaa joukkoon johdon kehittämisen lähestymistapoja, joissa johtajat käyttävät todellisia yrityksen kohtaamia kehittämishaasteita ja tilanteita oppimisen lähteenä. Action learning voi toteutua myös koulutusprosesseissa, joissa pääroolissa on omassa työssä tapahtuva tutkiva ja kehittävä oppimistyöskentely koulutusjaksoilla tuettuna. Johtajat voivat suorittaa esimerkiksi erilaisia sisäisiä kehittämisprojekteja organisaatiossa ilmeneviin monimutkaisiin ongelmiin liittyen. Projekteissa yhdistyvät ongelman ratkaisemiseen tarvittava koulutus sekä opitun soveltaminen käytännön tilanteissa. (Luoma ym. 2005: 51.) Siten projektit muodostavat koulutuksellisen rakenteen, jossa johtajat voivat kokeilla ja reflektoida kokemuksiaan suhteessa koulutuksen asioihin (Conger 1993: 208; Yukl 2006: 403). Nearyn & O’Gradyin (2000: 187) mukaan tällaisten kehittämisprojektien tarkoitus on haastaa yksilöt ajattelemaan asioita yli nykyisten työtehtäviensä ja samanaikaisesti keskittymään organisaation haasteiden käsittelyyn ja ratkaisemiseen. Keskeistä on, että johtaja on motivoitunut ottamaan vastuun omasta oppimisestaan ja on keskittynyt analyysin sijasta toimintaan (Woodall & Winstanley 1998: 193).

Monissa yrityksissä erilaiset projektiluonteiset hankkeet ovat osa johtajien päivittäistä työtä ja niiden pääasiallinen tarkoitus ei ole kehittää johtajia; ne yleensä syntyvät jonkun tietyn asian hoitamiseen tai ongelman ratkaisemiseksi. Projektit voivat vaihdella laajuudeltaan johtajan tehtäviin kuuluvista yksittäisistä haasteista koko organisaatiota koskeviin laajoihin kehittämishankkeisiin. Projektitehtävien kautta johtaja oppii ”lennossa” työskentelemään itsenäisesti, tekemään päätöksiä paineen alla ja kantamaan

vastuuta sekä työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa. (Woodall & Winstanley 1998: 189–190.)

Projekteissa työskentelevät ryhmät ovat yleensä poikkiorganisaationaalisia, jolloin tiedon vaihto eri osastojen ja henkilöiden välillä tapahtuu luontevasti. Samalla hankkeissa kehittyä osallistujille kokonaisnäkemyksiä asioista ja he oppivat tuntemaan yritystä paremmin. Projekteihin osallistuvilla henkilöillä on usein mahdollisuus harjoitella esimies- ja johtamistehtäviä. Projektit nähdäänkin uralla etenemisen väylänä, samalla kun ne ovat tehokkaita kehittymispaikkoja ja ammatillisen kasvun väyliä. Niitä voidaan käyttää myös tarkoituksellisesti henkilöiden valmistamisessa uusiin vastuullisempiin tehtäviin. (Luoma ym. 2005: 52–53.)

Monesti action learning projekteihin yhdistetään muodollista koulutusta mutta vaihtoehtoisesti se voidaan yhdistää myös valmentamiseen ja mentorointiin. Toimintaoppimisen tehokkuus johdon kehittämismetodin riippuu projektin luonteesta, ryhmän kokoonpanosta ja tueksi annettavan koulutuksen tai valmennuksen tavasta. (Yukl 2006: 403–404.)

3.4.2.2. Työkierto

Eräs työhön liittyvistä kehittämisen muodoista on työkierto. Systemaattisessa työkierrossa (Cheraskin & Campion 1996: 31) johtajia sijoitetaan erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin tietyksi ajaksi hankkimaan laaja-alaisempaa kokemusta organisaation toiminnasta. Siirtyminen voi tapahtua joko uuteen rooliin, uuteen ympäristöön tai uuteen tehtävään. Se voi olla joko suunniteltua tai ”ad hoc”- tyyppistä, jolloin siirrolla vastataan johonkin yllättäen nousseisiin toiminnallisiin tarpeisiin. (Woodall & Winstanley 1998: 190; Luoma ym. 2005: 51.) Työtä vaihdetaan nimenomaan kehittämistarkoituksessa; ei välttämättä ylennyksen vuoksi (Yukl 2006: 402).

Työtehtävien vaihdellessa johtaja joutuu sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja käsittelemään erityyppisiä ongelmia. Oppiminen ja yksilönä kasvaminen on suurempaa, kun työtehtävät ovat vaihtelevia ja haastavia (Yukl 2006: 395). Työkierrossa johtaja oppii ymmärtämään organisaatiotaan laajemmasta näkökulmasta ja liiketoiminnan käytännön lainalaisuuksia. Suuri hyöty on siitä, että johtaja voi ymmärtää niitä toimintoja ja prosesseja myös oman kokemuksen kautta, joita koskevia päätöksiä on

tekemässä. (Luoma ym. 2005: 52.) Työkierron on todettu johtajuustaitojen kehittämisen lisäksi laajentavan muiden liiketoimintayksiköiden tuntemusta, tarjoavan erilaisia näkemyksiä johtamistyyleistä, lisäävän sopeutumiskykyä ja joustavuutta, auttavan kontaktiverkoston luomisessa sekä kehittävän taloudellista tietämystä, suunnittelukykyä ja sosiaalisia vuorovaikutustaitoja (Campion, Cheraskin & Stevens 1994: 1520–1521). Yukl (2006: 402–403) toisaalta toteaa, että tarvitaan lisää tutkimustietoa, jotta voidaan selvittää työkierron ja osaamisen kehittymisen välistä suhdetta.

Yritykset ovat alkaneet panostaa johtajien systemaattiseen työkiertoon. Sen suosio johdon kehittämismetodina on noussut viimeisen vuosikymmenen aikana (Vicere 1998: 527). Organisaation sisäinen liikkuvuus tekee siitä joustavamman ja oppivamman, jolloin se pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin nopeammin ja toimimaan tuloksellisemmin. (Alaja 2006: 16–19.) Työkierto on pitkälle vietyä suunnitelmallista johdon kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. Siinä on osaamisen kehittämisen rinnalla tavoitteena myös sitouttaa hyviä osaajia yritykseen. (Luoma ym. 2005: 52.)

3.4.2.3. Mentorointi

Mentoroinnin suosio johdon kehittämisen menetelmänä on ollut nousussa (Allio 2005: 1075). Mentorointi on perinteisesti tavoitteellinen vuorovaikutusprosessi (Luoma ym. 2005: 54), jossa mentori eli kokeneempi johtaja opettaa, ohjaa tai tukee vähemmän kokenutta johtajaa eli mentoroitavaa (Vicere & Fulmer 1996: 107). Vuorovaikutussuhdetta leimaa molemminpuolinen avoimuus, sitoutuneisuus ja luottamus (Nakari, Porenne, Mansukoski & Huhtala 1998: 6). Mentori on yleensä korkeammalla organisaatiotasolla eikä hän ole mentoroitavan välitön esimies. Mentorointi tapahtuu läheisesti työhön kytkettynä, vaikka mentortapaamiset ovat usein työn ja työpaikankin ulkopuolella (Luoma ym. 2005: 54). Mentoroinnilla on liittymäkohtia myös muihin koulutus- ja kehittämismenetelmiin, esimerkiksi esimiesalaiseskusteluissa syntyneet aikaisemmat suoriutumisarvioinnit luovat hyvää pohjaa sopivia mentoroitavia ja mentoreita valittaessa (Nakari ym. 1998: 7).

Mentorointi on kokemusten, näkemysten ja osaamisen siirtämistä ja välittymistä henkilöltä toiselle luottamuksellisen parikeskustelun avulla (Nakari ym. 1998: 7-8). Mentoroinnilla on kaksi tarkoitusta; psykososiaalinen ja uraa edistävä tarkoitus.

Psykososiaalisella tarkoituksella viitataan muun muassa rohkaisuun, tukeen ja hyväksyntään, joita mentori tarjoaa mentoroitavalle. Urakehityksen tukeminen, taustatuki, näkyvyys organisaatiossa sekä haasteellisten työtehtävien kautta oppiminen vastaavasti kuuluvat mentoroinnin uraa edistävään tarkoitukseen. (Luoma ym. 2005: 54.)

Mentorointiprosessin on tarkoitus hyödyttää paitsi mentoroitavaa myös mentoria ja organisaatiota. Mentoroitava sisäistää nopeammin organisaatiossa ja toimialalla pätevät arvot, normit, asenteet ja toimintatavat. Hän saa mentorista samaistumismallin ja saa tältä palautetta. Lisäksi onnistuneen mentorointiprosessin avulla henkilön urakehitys nopeutuu ja verkosto laajentuu. Mentori vastaavasti saa uusia ajatuksia ja haasteita ja henkilö kokee työniloa ja arvostusta. Mentorointi parantaa kokeneen johtajan motivaatiota ja antaa mahdollisesti virikkeitä myös itsensä kehittämiseen. Myös organisaatio kehittyy, kun sen yksilöt kehittyvät. Mentorointiprosessi nostaa esille potentiaaliset lahjakkuudet, vähentää vaihtuvuutta ja lisää henkilöiden sitoutumista organisaatioon. Organisaation toimintakyky muutoksissa paranee ja johtajuuden laatu kehittyy. Mentoroinnin ongelmana saattaa olla liiallinen yksilöllisyys, jos mentoroinnin tavoitteet eivät nivelly organisaation tavoitteisiin. (Nakari ym. 1998: 28–29.)

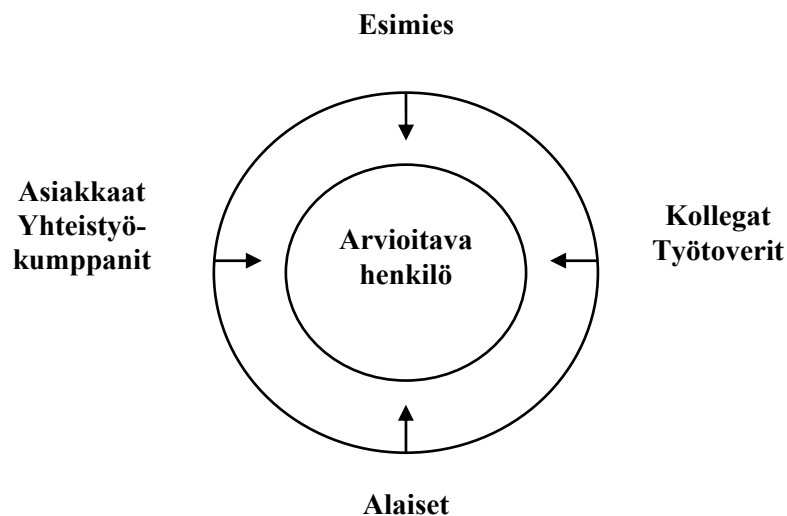
3.4.2.4. Suoritusten säännöllinen arviointi

Systemaattiset arviointiprosessit ovat yleensä mukana johdon kehittämisprosesseissa. Usein systemaattinen suoristusten arviointiprosessi on osa yrityksen tehokkuuden johtamisjärjestelmää, jossa asetetaan tavoitteet yksilön työlle ja kehittymiselle (Luoma ym. 2005: 53). Suorituksen arviointi voi kohdistua joko henkilön suoritusten arviointiin tai hänen toimintansa ja käyttäytymisen arviointiin tai molempiin (Woodall & Winstalney 1998: 112–113).

Yleensä henkilöiden suorituksia arvioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä. Voidaan puhua myös esimerkiksi esimies-alaiskeskustelusta tai suunnittelu- ja arviointikeskustelusta, mutta näillä kaikilla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen välistä keskustelua, jolla on päämäärä ja jota leimaa jonkinasteinen systematiikka ja toteutuksen säännöllisyys. Yksilöiden suorituksia on luontevinta arvioida 1-4 kertaa vuodessa käytävän keskustelun avulla. (Kauhanen 2006: 97–98.)

Yleensä kehityskeskustelussa käydään läpi, mitä henkilöltä on odotettu tulostoimenkuvan tai tuloskortin (balanced scorecard) pohjalta, mitä on saavutettu ja mitä on mahdollisesti jäänyt tekemättä. Keskustelu käydään yleensä strukturoidun lomakkeen pohjalta, jonka molemmat keskustelun osapuolet lopuksi allekirjoittavat. (Kauhanen 2006: 97–98.)

Perinteisesti arviointi on ollut pelkästään esimiehen tehtävä (Kauhanen 2006: 100), mutta arviointitietoa eri tahoilta keräävä 360-asteen arviointimenetelmä on yleistynyt johdon kehittämisen tukena (Luoma ym. 2005: 54). Sen mukaan johtamista arvioi henkilö itse, hänen esimiehensä, kollegat ja alaiset sekä joissain tapauksissa asiakkaat ja yhteistyökumppanit (Cacioppe & Albrecht 2000: 390; Valpola 2003: 59; Pirnes 2006: 21) kuten kuviossa 4. on esitetty. Arviointiryhmää hyödynnettäessä pyritään minimoimaan arvioinnin vinoumat ja virheet (Pirnes 2006: 21).



Kuvio 4. 360-asteen arviointimenetelmä (Valpola 2003: 59).

360-asteen arviointimenetelmää käytetään paitsi johdon kehittämisen tukena myös varsinaisena kehittämismenetelmänä (Cacioppe & Albrecht 2000: 391; Yuk 2006: 396). Menetelmän tehokkuudesta johdon kehittämisessä on kuitenkin vain vähän empiiristä näyttöä (Yukl 2006: 399), vaikka se nähdäänkin usein keskeisenä osana johdon

kehittämiprosessia (Cacioppe 1998: 51; Cacioppe & Albrecht 2000: 391). Menetelmän hyöty perustuukin johtajan itsetuntemuksen lisääntymiseen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen kautta (Yukl 2006: 401). Johtajan omakuva ja käsitys johtamistaidoistaan on nimittäin usein todettu vääristyneeksi (Pirnes 2006: 31–32).

Arviointimenetelmän vahvuutena pidetään monipuolisuutta ja systemaattisuutta (Luoma ym. 2005: 54) ja se lisää johtajan itsetuntemusta (Green 2002: 8). 360-asteen arviointimenetelmän avulla johtaja saa ympärillään olevien ihmisten näkemyksiä omasta johtajuudestaan ja johtamisestaan (Cacioppe & Albrecht 2000: 390). Tyypillisesti 360-asteen arviointimenetelmä tunnistaa johtajan vahvuudet ja kehittämisaalueet vertaamalla tutkimuksessa käytettäviä haluttuja johtamiskäyttäytymispiirteitä johtajan käyttäytymiseen todellisuudessa (Green 2002: 8).

3.4.2.5. Ulkomaankomennus

Aiemmin yritykset lähettivät pääkonttorista johtajiaan ulkomaan yksiköihin, koska sieltä ei löytynyt tarvittavaa osaamista. Nykyään ulkomaankomennukset nähdään yhtenä tärkeimmistä johdon kehittämisen välineistä ja yrityksen edellytyksenä menestyä globaaleilla markkinoilla (Stroh, Black, Mendenhall & Gregersen 2005: 4). Sen merkitystä painotetaan erityisesti johdon kansainvälisten valmiuksien kehittämisessä, mutta toisaalta ulkomaankomennuksella olleet ovat raportoineet kaikenlaisen johtamisosaamisen merkittävästä kehitymisestä aina itsetuntemuksesta yleisiin johtamiskompetensseihin (Luoma ym. 2005: 52).

Ulkomaankomennuksia on lyhytaikaisia ja pitkäaikaisia. Lyhytaikaiset kestävät alle vuoden ja pitkäaikaiset kahdesta neljään vuoteen (Evans ym. 2002: 119). Komennuksen pituus riippuu komennuksen tarkoituksesta. Pitkäaikaiset komennukset tähtäävät toiminnan globaaliin koordinointiin ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin saavuttamiseen sekä tiedonsiirtoon, kun taas lyhytaikaisilla komennuksilla pyritään yleensä jonkun esille nousseen ongelman ratkaisuun tai parantamaan yksilön urakehitystä. (Collings & Scullion 2006: 42). Pääkonttorista ulkomaille ja ulkomailta pääkonttoriin suuntautuvia lyhytaikaisia komennuksia käytetään monesti myös nuorten lahjakkuuksien ja uransa alkutaipaleella olevien johtajien kehittämiseen (Suutari 2002: 227).

Ulkomaankomennuksilla voidaan vaikuttaa yksilöiden urakehitykseen positiivisesti ja vastata organisaation tarpeeseen omata kansainvälisesti kyvykkäitä johtajia (Collings & Scullion 2006: 41). Muun muassa Gregersen, Morrison & Black (1998) ovat todenneet ulkomaankomennuksien olevan tehokkain strategia globaaleja johtajia kehitettäessä. Ulkomaankomennuksen aikana johtajille syntyy käsitys yrityksensä maailmanlaajuisista toiminnoista ja mahdollisuuksista. Ulkomaankomennus on hyvä johdon kehittämisen menetelmä myös siksi, että yleensä työtehtävä ulkomailla on vaativampi kuin edellinen kotimaassa. (Suutari 2002: 227.)

Ulkomaankomennus voi olla johdon kehittämisen väline kahdella tapaa; lähtevälle henkilölle itselle se on kehittymisen paikka mutta myös vastaanottavan yksikön paikalliselle johdolle erityisesti tilanteissa, joissa ekspatriaatti toimii vastaanottavan yksilön johtajana. Ekspatriaattien tehtävä on paikallisen johdon ja organisaation kehittäminen globaalia yrityskulttuuria levittämällä ja opettamalla. (Evans ym. 2002: 118; Collings & Scullion 2006: 40.)

Yleensä käytännön liike-elämässä ja liiketaloudellisessa kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa keskitytään edellä esiteltyihin ekspatriaattikomennuksiin, joissa emoyhtiöstä lähetetään henkilö määräaikaiselle komennukselle yrityksen ulkomaan yksikköön. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisempi on tilanne, jossa tytäryhtiöstä lähetetään johtajia emoyhtiöön tai toiseen tytäryhtiöön oppimaan ja kehittymään johtajana. Voidaan puhua inpatriaateista. Tulevaisuudessa ekspatriaattien käytön uskotaan vähentyvän ja vastaavasti inpatriaattien tärkeyden korostuvan sekä heidän työskennellessä kotimaassaan että ulkomaankomennuksien aikana. (Suutari 2002: 227.) Inpatriaattien käyttö nähdään ratkaisuna sosialisoinnin puutteeseen emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä. Inpatriaattien lähettäminen emoyhtiöön altistaa heidät organisaatiokulttuurille ja edesauttaa laajemman näkökulman kehittämisessä (Shen 2005: 662). Inpatriaattien oman kehittymisen lisäksi he voivat lisätä pääkonttoritasolla ymmärrystä konteksti- ja kulttuurisidonnaisista asioista sekä helpottaa kommunikointia paikallisen yksikön ja viranomaisten kanssa. Lisäksi he voivat tarjota uusia ideoita ja näkökulmia. (Suutari 2002: 227.) Kohdemaan johtajista voi tulla enemmän taakka kuin kilpailuvaltti, jos he eivät ymmärrä emoyhtiön toimintaa ja strategiaa, tai kuinka ulkomaiset tytäryhtiöt ovat yhteydessä toisiinsa. Tämän takia yritysten olisi hyvä ”globalisoida” johtajisto maailmanlaajuisesti; ei pelkästään pääkonttoritasolla (Stroh, Black, Mendenhall & Gregersen 2005: 11–12.)

3.5. Kontekstin merkitys

Tutkimuksen konteksti, Viro tuo omat haasteensa paikallisen johdon kehittämistarpeisiin. Viron historia ja viime vuosikymmenien aikana koetut rajut muutokset ovat luoneet suurta tarvetta johdon kehittämiseksi (Wiley 1994: 66; Nurmi & Üksvärav 1994: 57; Suutari 1996: 240).

Talouselämää suunnitelmatalouden aikana luonnehti kommunismipuolueen valvonta, organisaatioiden byrokraattinen hierarkia ja ”yhden miehen johtajuus”. Keskusjohtoiset hierarkkiset organisaatiot ruokkivat autoritääristä johtamiskulttuuria, jota kuvaavat muun muassa auktoriteetin kunnioittaminen, luottamuksen puute ulkopuolisiin, statuksen arvostus sekä usko rankaisevaan oikeussysteemiin. (Wiley 1994: 65.)

Wiley (1994: 66) toteaa, että entisten neuvostotasavaltojen johtajilta puuttui muutoksen alkuvaiheessa yleinen liiketoimintaosaaminen. Markkinatalouteen liittyvä osaaminen oli heikolla tasolla, joten käsitteet kuten markkinointi, asiakastyytyväisyys, henkilöstöressurssien johtaminen ja työympäristö olivat hyvinkin tuntemattomia paikallisille henkilöille. Johdon osaamisessa asiakaspalvelun, ajanhallinnan ja ongelmanratkaisun saralla löytyy edelleen kehitettävää. (Evans ym. 2002: 189.)

Siirryttäessä suunnitelmataloudesta kohti markkinatalousjärjestelmää yritykset kokivat suuria haasteita kuten yksityistäminen, monopolien eliminointi, keskusjohtoisuuden jäänteiden poistaminen, hinnoittelun vapauttaminen sekä talousinfrastruktuurin luominen. Tällaiset muutokset lisäsivät rajusti johdon osaamisvaatimuksia. Johtajilta odotettiin strategista suunnittelukykyä, markkinointi- ja taloustaitoja sekä uudenlaista henkilöstöressurssien johtamistaitoa. Muutokset liiketoimintatavoissa ja sen myötä johdon osaamisvaatimuksissa ovat luoneet runsaasti tarpeita johdon kehittämiseksi. Johtamisen kehittämistä voidaan pitää henkilöstöressurssien johtamisen tärkeimpänä tavoitteena entisten neuvostotasavaltojen alueella. (Wiley 1994: 64–66.)

Viron on sanottu olleen lähimpänä markkinatalousmaita elintasoltaan, toimintakulttuuriltaan ja sijainniltaan verrattuna muihin entisiin neuvostotasavaltoihin, mutta yhteisliittolainen komentojärjestelmä ulottui yhtä lailla Viroon kuin muuallekin entisen Neuvostoliiton alueen maihin. Omalle yrittämiselle ei annettu kommunismin aikana mahdollisuuksia eikä oman työn tuloksista ollut mahdollista saavuttaa hyötyä itselle. Niinpä oma-aloitteisuus, määrätietoisuus ja tehokkuus eivät olleet tyypillisiä neuvostoyhteiskunnassa arvostettuja piirteitä eikä niitä

vielä muutoksen alkuvaiheessakaan voitu hyväksyä. (Tulisalo & Vapaakallio 1994: 123.) Vaikka Virolla on ollut hyvä pohja sopeuttaa olemassa oleva yrityskulttuurinsa markkinatalousympäristöön ja integroida taloutensa länsimaiden kanssa, käytännössä muutosprosessi on suuri haaste olemassa olevalle liiketoiminnan kommunikaatiomallille sekä yrityskulttuurille. Ihmisten ajattelutavan ja kulttuurin muutos on hidas prosessi. Perimmäiset asenteet ovat kuitenkin myönteisiä – virolaisten eduksi on luettava myönteinen suhtautuminen opiskeluun ja koulutukseen: he ovat valmiita ja halukkaita oppimaan uutta. (Tulisalo & Vapaakallio 1994: 29–30, 38–39; Ervasti & Suutari 2004: 363.)

Suutari (1996: 259–261) listasi tutkimuksensa pohjalta piirteitä, joissa virolaiset johtajat olivat passiivisempia kuin suomalaiset kollegansa. Näitä ovat muun muassa päätöksentekoon osallistuminen, vastuunjako, vuorovaikutustaidot, toiminnan suunnittelu ja koordinointi, tavoitteiden asettaminen, oma-aloitteisuus, tiedon jakaminen ja visiointi. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että viimeisen vuosikymmenen aikana Viron liiketoimintakulttuuri on muuttunut rajusti ja johtamiskulttuuri saanut runsaasti vaikutteita lännestä.

Yhteenvetona johtamisen muutoksesta CEE-maissa Martin (1999: 82–104) esittää neljä keskeistä trendiä johtamisstrategioissa yritystasolla. Ensimmäisenä on muutos byrokraattisista vaatimuksista kohti markkinasignaaleihin vastaamista; toinen trendi on hajauttaminen, johdon autonomia ja uusien johtamistoimintojen kehittyminen. Kolmantena trendinä hän näkee organisaation sisäisten suhteiden lisääntymisen ja neljäntenä johdon kehittämisen ammattiryhmänä.

Smale & Suutari (2006) toteavat tuoreessa empiirisessä tutkimuksessaan, että tilanne Virossa on muuttunut radikaalisti sitten 90-luvun alkupuolen ja yhteiskunnassa on tapahtunut selkeää kehittymistä. Viron asema menestyjänä CEE-maiden keskuudessa on hiljattain tunnustettu. Viron nuoremmalla sukupolvella ei ole kommunismin ajan tuomaa taakkaa harteillaan ja he edustavatkin niitä ominaisuuksia, mitä ulkomaalaiset yritykset hakevat. Organisatorista ilmapiiri maassa kuvaillaan jopa paremmaksi kuin pohjoismaissa ja ihmisiä oppimishaluisina ja motivoituneina.

Kirjallisuuden pohjalta nähdään, että konteksti vaikuttaa paikallisen johdon kehittämistarpeisiin, mutta kirjallisuus ei anna viitteitä siitä, että kontekstilla olisi merkitystä käytettäviin johdon kehittämismenetelmiin. Paikallisen johdon kehittämistarpeisiin vaikuttaa kontekstin lisäksi tapa, jolla ulkomainen tytäryhtiö on

syntynyt. Pääasiallisesti ulkomainen tytäryhtiö syntyy joko yritysoston kautta tai rakentamalla yksikkö alusta lähtien, jolloin puhutaan ns. greenfield-yksiköstä (Luostarinen & Welch 1990: 156). Tytäryhtiön ollessa ns. greenfield-yksikkö, yritys voi rekrytoida tarpeisiinsa sopivan henkilöstön, kun taas yritysoston kautta syntyneen tytäryhtiön mukana tulee henkilöstö niin vahvuuksineen kuin heikkouksineen.

Uhlenbruckin (2004: 109) mukaan monet ulkomaiset yritykset pyrkivät entisen Neuvostoliiton alueelle nimenomaan yritysostojen kautta, jolloin yleensä paikallisessa yksikössä on puutetta tarvittavista voimavaroista ja osaamisesta. Yritysostotilanteet luovat niin ikään koordinointi- ja kontrollointihaasteita (Briscoe & Schuler 2004: 87) ja vanhojen organisatoristen raja-aitojen rikkominen on hankalaa (Evans ym. 2002: 253) luotaessa yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Tavallisimmin ostetun yksikön toiminta muunnetaan ostajan toimintatapojen mukaiseksi, jolloin tavoitteena on täydellinen ostavan yrityksen organisaatiokulttuuriin sulautuminen (Evans ym. 2002: 261) ja se heijastuu myös paikallisen johdon kehittämistarpeisiin.

3.6. Tutkimuksen viitekehys

Edellisissä 2. ja 3. pääluvussa käsitellyt johdon kehittämiseen ulkomaisissa tytäryhtiöissä liittyvät tekijät on seuraavalla sivulla kuviossa 5. koottu yhteen teoreettiseen viitekehykseen, jonka tarkoituksena on toimia ohjenuorana empiirisen aineiston keräämisessä.

Globalisaation myötä yritykset ovat joutuneet uudelleen luomaan liiketoimintastrategioitaan ja ottamaan käyttöön globaalin integraatio näkökulman. Globaali integraatio vaikuttaa olennaisesti myös henkilöstöressurssien johtamisen strategiaan. Viime vuosikymmenten aikana tarve globaalille henkilöstöressurssien johtamiselle on kasvanut ja HRJ:sen strategista merkitystä kansainvälisten yrityksen menestykselle toiminnalle on korostettu. Henkilöstöressurssien johtamisen asema globaalissa strategissa on keskeinen: se on mekanismi, jonka avulla voidaan koordinoita ja kontrolloida kansainvälisiä toimintoja (Harzing 1999; Smale 2004: 1-2). HRJ-toiminnoista erityisesti johdon kehittämistä pidetään tyypillisesti integroitava toimintona.

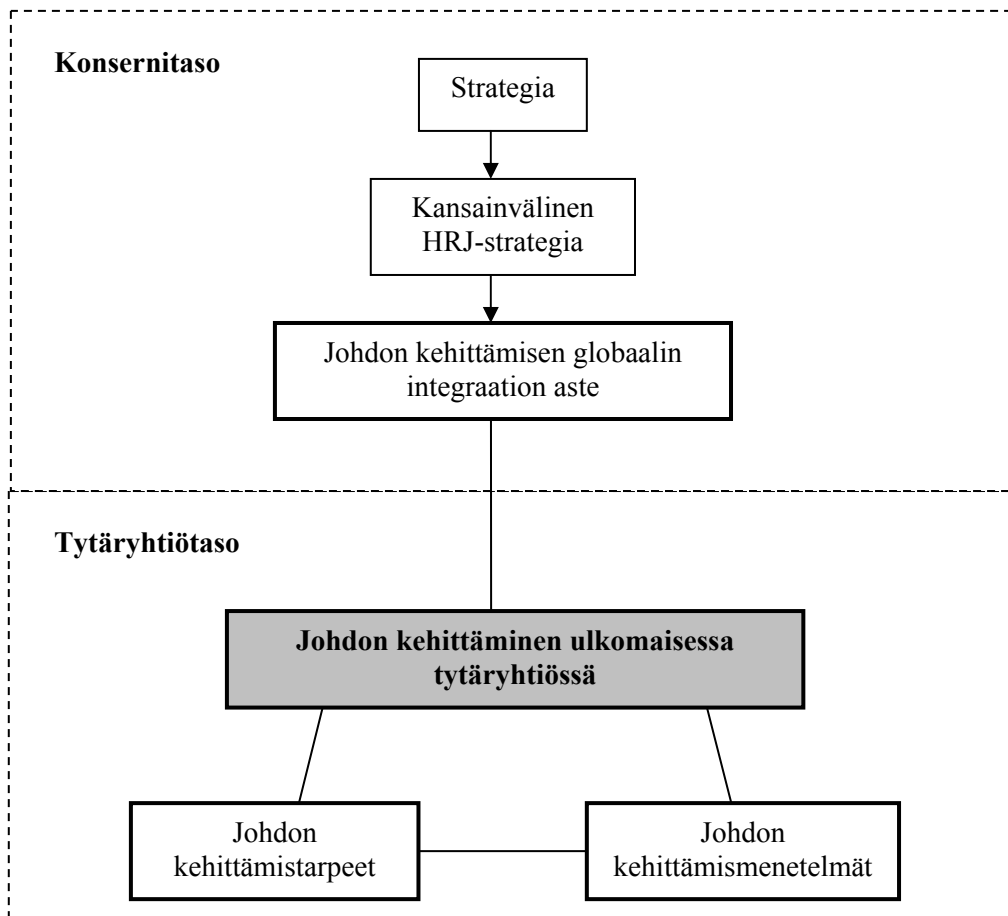
Johdon kehittämisen integraatioon liittyen on mielekästä tutkia, minkälaisia johdon kehittämistarpeita ulkomaisessa tytäryhtiössä on; ovatko ne luonteeltaan enemmän yleispäteviä vai kontekstiriippuvaisia. Tilannesidonnaisuuden lisäksi johtajien pätevyysvaatimuksissa on samanaikaisesti huomattavaa yleispätevyyttä (Luoma ym. 2005: 22). Geneerisistä johdon osaamisalueista on esitetty lukuisia luokitteluja, tässä tutkimuksessa käytetään Viitalan (2005) pyramidimallia.

Yleispätevyysvaatimusten lisäksi organisaatio asettaa omat tarpeensa johdon osaamiselle. Kansainvälisissä yrityksissä halutaan luoda yhtenäinen organisaatiokulttuuri hajallaan olevien yksiköiden välille, jolloin myös tytäryhtiöiden johtajien täytyy tuntea organisaatiokulttuuri ja yrityksen strategia. Mitä pidemmälle toimintaa pyritään globaalisti integroimaan, sitä syvemmin myös johdon työssä joudutaan paneutumaan kansainväliseen monimuotoisuuteen.

Ulkomaisten tytäryhtiöiden paikallisen johdon kehittämistarpeisiin myös konteksti tuonee omat haasteensa. Tämän tutkimuksen puitteissa konteksti, Viro tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman. Siirtyminen suunnitelmataloudesta markkinatalouteen on asettanut uudenlaisia osaamistarpeita paikalliselle johdolle. Muutoksen alkuvaiheessa alueen johtajilta puuttui yleinen liiketoimintaosaaminen (Wiley 1994: 66). Suomalaisia ja virolaisia johtajia verrattaessa, virolaisia pidettiin passiivisempina muun maassa päätöksentekoon osallistumisissa, vastuunjaossa, vuorovaikutustaidoissa, tavoitteiden asetannassa, oma-aloitteisuudessa ja tiedon jakaminen. Kuitenkin muutosta on tapahtunut sitten 90 -luvun alkupuolen ja Smalen & Suutarin (2006) tuoreen tutkimuksen perusteella ei voida yksioikoisesti olettaa, että johdon kehittämistarpeet olisivat samalla tavalla kontekstisidonnaiset. Tutkimuksen empiria-osiossa jää nähtäväksi, kuinka kontekstista riippuvaisia virolaisten johtajien kehittämistarpeet todellisuudessa ovat.

Yrityksen kansainvälinen toiminta vaikuttaa yrityksen käyttämiin johdon kehittämismenetelmiin. Suutarin mukaan globaalissa johdon kehittämisessä käytetään perinteisesti lyhyt- ja pitkäaikaisia ulkomaan komennuksia, kansainvälistä tiimityöskentelyä, action learning -metodia ja projektitehtäviä sekä kansainvälisiä valmennusohjelmia, foorumeita ja tapaamisia. Yleisesti ottaen suositellut menetelmät pohjautuvat kokemuksen kautta oppimiseen, mutta se näyttää olevan trendi ylipäättään johdon kehittämisessä (Suutari 2002: 226–229.) Käytössä olevien menetelmien lisäksi on kiinnostavaa tutkia, missä kehittäminen käytännössä tapahtuu: toteutetaanko kaikki kehittämismetodit paikallisvetoisesti, lähetetäänkö paikallisia johtajia myös ulkomaille

oppimaan vai onko kehittämistoiminta täysin paikasta riippumatonta. Tähän puolestaan vaikuttaa se, kuinka kontekstisidonnaisia paikallisen johdon kehittämistarpeet ovat.



Kuvio 5. Johdon kehittäminen ulkomaisissa tytäryhtiöissä

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Alkavassa neljännessä pääluvussa perustellaan valittu tutkimusote sekä esitellään tutkimukseen vaikuttavat tieteenfilosofiset taustaoletukset. Tutkimuksen metodologiaa eli perustellaan tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimetodit (Tuomi & Sarajärvi 2002: 11). Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1. Kvalitatiivinen tutkimus ja tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tieteellisen tutkimuksen tehtävänä pidetään yleensä ilmiöiden kartoittamista, kuvailemista, selittämistä tai ennustamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005: 129). Tämän tutkimus on lähtökohtaisesti kartoittava, sillä tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoisuutta johdon kehittämistoiminnasta erityisesti ulkomaisissa tytäryhtiöissä. Kartoittavalle tutkimukselle tunnusomaista on selvittää vähän tunnettua ilmiötä ja etsiä uusia näkökulmia. Kartoittavassa tutkimuksessa käytetään tavallisimmin kvalitatiivista tutkimusotetta. (Hirsjärvi ym. 2005: 129.)

On kuitenkin huomattava, että tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus (Hirsjärvi ym. 2005: 129). Ihmistieteiden tehtäviin lisätään usein ilmiöiden ymmärtäminen, koska samalta näyttävät toiminnot saattavat olla merkitykseltään erilaisia silloin, kun ne on tehty eri tarkoituksissa (Huttunen 1994: 134). Laadullista tutkimusta on mielekästä kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi. Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole selittää vaan pikemminkin yrittää ymmärtää suomalaisten ekspatriaattijohtajien käsitysten kautta johdon kehittämistoimintaa virolaisissa tytäryhtiöissä. Ymmärtäminen ihmistä tutkivien tieteiden metodina on eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin. Ymmärtämiseen sisältyy intentionaalisuus eli aikomuksellisuus: ymmärrämme jonkun tekijän merkityksen. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 27–28.) Tässä tutkimuksessa ei niinkään pyritä löytämään universaaleja yleistyksiä vaan ymmärtämään tutkittavan alueen ihmisten senhetkistä merkitysmaailmaa (Laine 2001: 29).

Usein keskustelu tutkimuksen metodologiasta tiivistetään kahteen käsitteeseen: ontologiaan ja epistemologiaan (Tuomi & Sarajärvi 2002: 12). Tieteenfilosofisten taustaoletusten ymmärtämistä pidetään tärkeänä tutkimusta tehtäessä. Ontologiset ja epistemologiset käsitykset ovat keskeisiä mutta myös ongelmallisia. Ontologia esittää

kysymyksiä todellisuuden luonteesta. (Hirsjärvi ym. 2005: 120.) Tutkimukseen valitun kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan todellisuus on subjektiivinen ja moninainen, niin kuin tutkittavat sen kokevat (Hirsjärvi & Hurme 2000: 22). Tutkimuskohteita käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2005: 155). Epistemologia eli tieto-oppi puolestaan käsittelee tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostumista. Epistemologisessa tarkastelussa käsitykset liittyvät tiedostamiseen ja tiedon hankinnan ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2005: 120.) Kvalitatiivinen suuntauksen mukaan tutkija ja kohde ovat vuorovaikutuksessa, jolloin tutkijakin on mukana luomassa tutkimaansa kohdetta (Hirsjärvi & Hurme 2000: 23). Tutkimusta tehdessä on hyväksytty hermeneuttisen paradigman mukaan, että tutkijan subjektiiviset näkemykset vaikuttavat tutkimusprosessiin, mutta tutkimuksessa pyritään heijastamaan tutkittavien maailmaa. Glesnen ja Peshkinin (1992) mukaan kvalitatiivinen tutkimus ottaa osallisen (emic) näkökulman, jolle ominaista on tutkijan henkilökohtainen osallistuminen ja pyrkimys empaattiseen ymmärrykseen. (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000: 18, 23–24.)

4.1. Teemahaastattelu

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä ihmisten käyttäminen tiedon keruun välineenä (Hirsjärvi ym. 2005: 155). Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin *teemahaastattelun* avulla. Teemahaastattelu osoittautui hyväksi laadullisen tutkimuksen menetelmäksi sallien tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden luontevan ja vapaan reagoinnin. Teemahaastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tutkia heikosti tiedostettuja seikkoja (Hirsjärvi & Hurme 1993: 34). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, jossa edetään kirjallisuudesta nousseiden aihepiirien, teemojen mukaisesti. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat ja haastatteluissa pyritäänkin saamaan mielekkäästi ja kattavasti tietoa kustakin teemasta. Tämä osaltaan vapauttaa haastattelua tutkijan näkökulmasta ja korostaa haastateltavien omia tulkintoja ja asioille antamia merkityksiä sekä sitä, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48.) Teemahaastattelu on hyvin joustava menetelmä, siinä voidaan haluttaessa selventää ja syventää saatavia tietoja esittämällä lisäkysymyksiä tai pyytämällä esitettyjen mielipiteiden perustelua (Hirsjärvi & Hurme 2000: 34, 49; Tuomi & Sarajärvi 2002: 75). Lisäksi haastatteleamalla vastaajaa voidaan motivoida vastaamaan laaja-alaisesti aiheeseen ja voidaan saada kuvaavia esimerkkejä haastattelun teema-alueesta. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 15.)

4.2. Empiirisen aineiston keruu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Siinä pyritään esimerkiksi kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaan, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87.) Kun kvantitatiivisen tutkimuksessa painotetaan sitä, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa, on kvalitatiivisen tutkimuksessa tavoitteena aineiston teoreettinen edustavuus. Aineiston teoreettisella edustavuudella tarkoitetaan sitä, että aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. (Uusitalo 1991: 80.) Täten laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimuksen kohdejoukko tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on kokemusta asiasta. Tämän tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ym. 2005: 155) niin sanotulla *eliittiotannalla* (Tuomi & Sarajärvi 2002: 88) pyrkien valitsemaan virolaisissa tytäryhtiöissä toimivia suomalaisia ekspatriaattijohtajia, sillä heillä oletettiin olevan eniten tietoa ja ymmärrystä sekä liiketoimintojen globaalista integroinnista että paikallisen yksikön johdon kehittämistoiminnasta.

Eskolan ja Suorannan (2000: 62–63) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineiston tehtävä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on tarkastella sen *saturaatiota* eli kylläntymistä. Kylläntymisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esille sen teoreettisen peruskuvion, mikä tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Tässä tutkimuksessa aineiston koon määrittäminen perustuu tutkijan näkemukseen aineiston edustavuudesta. Tutkimusta toteuttaessa katsottiin, että valitulla kohdejoukolla saavutettiin saturaatio tutkimuksen kannalta tärkeillä teema-alueilla.

Haastateltavien yhteystiedot saatiin lähinnä julkisten yrityshakemistojen kautta, jonka lisäksi tutkija kävi läpi tietämiensä Virossa toimivien suomalaisten yritysten internetsivustoja etsien sopivia henkilöitä haastatteluun. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa suomalaista Virossa toimivaa ekspatriaattia, joista seitsemän oli haastattelun aikana komennuksella ja yksi oli palannut Suomeen. Kaikki haastatellut henkilöt olivat miehiä. Tutkimuksen kannalta ei ole tarkoituksenmukaista julkistaa haastateltujen henkilöiden henkilöllisyyttä, joten heidät pidetään anonyymeinä viitaten heihin kirjainkoodein ekspatriaatti A, B, C jne. Taulukoon 2. on koottu tutkimukseen

osallistuneiden henkilöiden taustatiedot: ikä, asema yrityksessä sekä ulkomaankomennuksen kesto. Kaikki, yhtä ekspatriaattia lukuun ottamatta, toimivat yksikkönsä johtajina ja heidän ulkomaankomennuksensa kesto vaihteli vajaasta kahdesta vuodesta kahdeksaan vuoteen.

Taulukko 2. Taustatietoja haastatelluista ekspatriaateista

	Ikä	Asema	Ulkomaan komennuksen kesto (vuotta)
Ekspatriaatti A	35	toimitusjohtaja	8
Ekspatriaatti B	40	maajohtaja	6,5
Ekspatriaatti C	35	Baltian maajohtaja	5
Ekspatriaatti D	46	Baltia-ryhmän johtaja	2
Ekspatriaatti E	37	toimitusjohtaja	3
Ekspatriaatti F	42	toimitusjohtaja	1,75
Ekspatriaatti G	35	ulkomaantoimintojen johtaja	7
Ekspatriaatti H	54	kehityspäällikkö	5,5

Taulukoon 3. on puolestaan koottu tutkimuksen suomalaisten yritysten Virossa toimivien tytäryhtiöiden taustatietoja: toimiala, yrityksen toiminta-aika Virossa sekä paikallisen yksikön koko henkilöstön lukumäärällä mitattuna. Tutkimuksessa on edustettuina useampi eri toimiala sekä hyvinkin erikokoiset yksiköt. Myös Viron yksikön iän suhteen on hajontaa viisi vuotta toimineista yrityksistä kolmetoista vuotta toimineisiin yrityksiin.

Taulukko 3. Taustatietoja virolaisista tytäryhtiöistä

	Toimiala	Yksikön koko (työntekijöiden määrä)	Yrityksen toiminta-aika Virossa (vuotta)
Yritys A	Telekommunikaatio	350	11
Yritys B	IT	50	10
Yritys C	Vähittäiskauppa & hotelli- ja ravintola-ala	1000	5
Yritys D	Elintarviketeollisuus	1800 (Baltia) / 1500 (Viro)	7
Yritys E	Elektroniikkateollisuus	4000	13
Yritys F	Elintarvike- ja meijeriteollisuus	171	13
Yritys G	Vähittäiskauppa	60	9
Yritys H	Panimoteollisuus	450	9

Haastatteluissa aluksi esitettyjen taustatietokysymysten jälkeen käytiin läpi tutkimuksen teemat: *paikallisen johdon kehittämistarpeet, käytössä olevat johdon kehittämismenetelmät ja johdon kehittämistoiminnan globaali integraatio* haastateltavien kanssa. Teemojen pohjalta varsinaiset kysymykset esitettiin hieman varioiden, luontevan keskustelun mukaisesti. Haastattelurungon kysymykset muotoiltiin tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Haastattelut toteutettiin yhdessä toisen tutkimusprojektin kanssa. Toisessa tutkimuksessa käsiteltiin kansainvälistä osaamisen siirtoa Suomen ja Viron välillä nimenomaan ekspatriaattien näkökulmasta. Kansainvälinen tiedonsiirto -tutkimus tarjosi mielenkiintoisen ja laajemman näkökulman erityisesti käsillä olevan tutkimuksen globaaliin integraatio teemaan ja näin ollen tutkimuksen haastatteluaineistoa käytetään hyväksi soveltuvien osien lisäksi tässä tutkimuksessa.

Haastattelut suoritettiin marras-joulukuussa 2005 puolistrukturoituina puhelinhaastatteluina. Haastateltaville henkilöille lähetettiin etukäteen sähköpostitse haastattelupyynnö, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja valittiin sopiva haastatteluajankohta, jotta välttyttäisiin mahdollisilta häiriötekijöiltä, ja taattiin rauhallinen ja miellyttävä haastattelutilanne. Osalle haastateltavista lähetettiin etukäteen haastattelukysymykset

heidän pyynnöstään. Ensimmäinen haastattelu toimi pilottihaastatteluna, jonka perusteella tarkasteltiin haastattelurungon toimivuutta, kysymysten järjestystä ja tarkennettiin joitain haastattelukysymyksiä.

Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin litteroimalla kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastatteluajankohdan jälkeen, usein jo samana päivänä. Haastattelut litteroitiin tutkimuksen aineiston kannalta mielekkäällä tarkkuudella (ks. Alasuutari 1999: 85). Haastattelujen litteroinnissa pyrittiin lähes sanatarkasti purkamaan keskustelujen sisältö, kuitenkin pieniä täytesanoja, toistoja tai taukoja huomioimatta. Litteroiduista haastatteluista kertyi yhteensä 97 tekstisivua.

4.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Keskeisin tieteellisille menetelmille asetettu vaatimus on luotettavuus (Hirsjärvi & Hurme 1993: 128). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään perinteisesti reliabiliuden ja validiteetin käsitteitä. Tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. *Validiteetilla* puolestaan tarkoitetaan kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2005: 216.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioitavuudesta käydyssä keskustelussa on esitetty näkemyksiä, joiden mukaan perinteisesti käytettävät reliabiliteetti ja validiteetti eivät sellaisenaan soveltuisi kvalitatiivisen tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden perusteiksi (Eskola & Suoranta 2000: 211; Hirsjärvi & Hurme 2000: 185). Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet perustuvat ajatukseen, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2000: 185). Kvalitatiivista tutkimusta suoritettaessa ei ole mahdollista saavuttaa täydellistä objektiivisuutta, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään kietoutuvat saumattomasti yhteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Pääasiallisin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse. (Eskola & Suoranta 2000: 210.) Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Olemassa olevien väitteiden todentamisen sijasta kvalitatiiviselle

tutkimukselle tyypilliseen tapaan tässä tutkimuksessa pyritäänkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2005: 152.)

Reliabiliteetin ja validiteetin totuttujen muotojen hylkäämisestä huolimatta tutkimuksessa on edelleen pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmansa niin hyvin kuin mahdollista. Tämän kuitenkin tulee tapahtua tietoisena siitä, että tutkija vaikuttaa saataviin tietoihin jo tiedon keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista, hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 188–189.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla viitataan siihen, kuinka totuudenmukaisia ja täsmällisiä tutkijan esittämät väitteet ja tulkinnot ovat (Moisander & Valtonen 2006: 24). Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti, mutta toinen tutkija voi silti päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 188–189.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin lisäämään validiteettia sisällyttämällä empiirisen aineiston tulosten esittelyyn lomaan runsaasti sitaatteja haastatteluista, jotta lukija voi arvioida johtopäätösten luotettavuutta ja aineiston hyödyntämisen laaja-alaisuutta. Tutkimuksen rikastuttaminen suorilla haastatteluoitteilla onkin todettu hyväksi keinoksi osoittaa perusteet aineistosta tehdyille tulkinnoille (Hirsjärvi ym. 2005: 218).

Kuten kappaleen alussa todettiin, reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tämä ei kuitenkaan ole usein mahdollista. Haastatteluista ei ole mahdollista toistaa juuri samanlaisina, mutta toisen tutkijan on mahdollista tutustua tutkimukseen ja arvioida sen luotettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan lisätä kuvaamalla tutkimusprosessi niin tarkasti, että toinenkin tutkija voi päätyä samoihin tulkintoihin (Moisander & Valtonen 2006: 27). Tämän tutkimuksen neljännen pääluvun tarkoituksena onkin kuvata kattavasti tutkimusprosessi ja perustella selkeästi tutkimuksessa tehdyt valinnat. Viidennessä pääluvussa tutkimustulosten esittelyn ja analysoinnin lomassa pyritään esittämään ja perustelemaan käytetyt analysointimenetelmät.

Riskin tutkimuksen luotettavuudelle saattaa aiheuttaa tutkijan kokemattomuus tutkijana. Tämä ilmeni haastattelutilanteissa siinä, että tutkija saattoi tyytyä liian epätarkkoihin vastauksiin eikä aina osannut tarttua esille tulleisiin asioihin ja esittää asiaa tarkentavia

lisäkysymyksiä kuten kokeneempi tutkija olisi tehnyt. Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että tutkimus toteutettiin käänteisesti eli empiria kerättiin ennen syvempää kirjallisuuteen perehtymistä. Jälkeenpäin ajateltuna perehtymällä enemmän teoriaan olisi haastatteluissakin luultavasti päästy syvemmälle. Toisaalta tarkoituksena ei ollut saada empiirisellä aineistolla tukea teorialle vaan tarkastella empirian pohjalta, tukeeko olemassa oleva teoreettinen kirjallisuus löydöksiä. Käänteisellä järjestyksellä haluttiin myös vähentää tutkijan ennakko-odotuksia ja lisätä näin tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin valitsemalla haastateltavat henkilöt tarkoituksenmukaisesti olettaen, että juuri heillä olisi mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen teemoista. Kaikki haastateltavat ovat eri organisaatioista ja useammilta eri toimialoilta. Tällä pyrittiin ehkäisemään sitä, että poikkeukselliset tavat ja käytännöt eivät pääsisi korostuneesti esille tai tulisi yleistetyksi tutkimuksessa. Lisäksi luotettavuus pyrittiin varmistamaan nauhoittamalla ja litteroimalla kaikki haastattelut. Tutkija itse puhtaaksikirjoitti koko aineiston.

Haastatteluaineiston luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastatteluissa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2005: 195). Tämän tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin parantaa se, että haastattelija oli haastateltaville ennalta tuntematon, organisaatioiden ulkopuolinen henkilö. Vaikka haastateltavilla olisikin ollut houkutus antaa organisaatioistaan myönteisempi vaikutelma, tutkimusongelman ratkaisun kannalta sillä ei olisi ollut suurta merkitystä. Haastateltaville korostettiin myös heidän anonyymiuttaan ja haastattelujen luottamuksellisuutta. Luottamuksellisuuden korostaminen tukee aitojen mielipiteiden ja näkemysten esittämistä.

5. TULOSTEN ESITTELY JA ANALYYSI

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan empiirisen tutkimuksen tuloksia. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on luoda syvempää ymmärrystä johdon kehittämistoiminnasta ulkomaisissa tytäryhtiöissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole helposti kiteytettävissä yhdeksi selkeäksi luvuksi, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen esitetyt tulokset ovat itsessään jo kuvauksia ja tulkintoja tutkittavasta kohteesta. Kuvausten onnistuneisuus on samalla laadullisen tutkimuksen arvioinnin keskeinen mitta. (Eskola & Suoranta 2000: 242.)

Tulosten esittely toteutetaan teoriasta nousseiden teemojen kautta. Teemahaastattelun teemat muodostavat jo sinällään eräänlaisen aineiston jäsenyyksen, josta voidaan lähteä liikkeelle (Eskola & Suoranta 2000: 152). Tulosten esittely etenee seuraavassa järjestyksessä: 1) ulkomaisen tytäryhtiön paikallisen johdon kehittämistarpeet, 2) ulkomaisessa tytäryhtiössä käytössä olevat johdon kehittämismenetelmät ja 3) johdon kehittämisen globaali integraatio.

5.1. Ulkomaisen tytäryhtiön paikallisen johdon kehittämistarpeet

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, mitä ovat keskeisimmät paikallisen johdon kehittämistarpeet. Kysymys esitettiin hyvin avoimena, sillä ei haluttu lähteä johdattelemaan haastateltavia tiettyyn suuntaan vaan nähdä, miten he asian kokevat. Kysyttäessä haastateltavilta, mitkä ovat keskeisimmät paikallisen johdon kehittämistarpeet, heidän vastauksensa rakentuivat kolmen teeman mukaisesti: *kontekstisidonnaiset kehittämistarpeet, liiketoiminnan globaalista/ alueellisesta integraatiosta johtuvat kehittämistarpeet ja yleiset johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet*, joita tutkimuksessa käsitellään Viitalan (2005) hierarkiamallin pohjalta. Nämä teemat eivät nousseet aineistosta mitenkään automaattisesti, vaan vasta aktiivisen etsinnän tuloksena. Tuomen & Sarajärven (2003: 102) mukaan onkin hieman mystistä todeta, että aineistosta nousee teemoja, vaan paremminkin tutkija löytää aineistostaan teemoja oman ymmärryksensä avulla.

5.1.1. Yleiset johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet

Kuten kappaleessa 3.3. esiteltiin, Viitalan hierarkiamallissa johtajalta vaadittava osaaminen jaotellaan kuuteen päätyyppiin: tuotannollis-tekniset taidot, liiketoimintaosaaminen, osaamisen johtamisen taidot, johtajuuskyvykkyys ja esimiestaidot, sosiaaliset taidot ja persoonaan liittyvät valmiudet. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden keskeisimmät paikallisen johdon kehittämistarpeet keskittyivät liiketoimintaosaamisen, sosiaalisten taitojen ja johtajuuskyvykkyuden ja esimiestaitojen kehittämiseen.

Liiketoimintaosaamisen osa-alueista nousi vahvasti esille strategisen johtamisen, prosessijohtamisen, systeemiajattelun ja visiointikyvyn kehittämistarve. Lähes kaikki haastateltavat toivat esille liiketoimintaosaamisen kehittämistarpeet yrityksissään ja he kuvasivat tarpeita muun muassa seuraavilla tavoilla:

”Ihmisten bisnesymmärtäminen, ja ymmärretään enemmän kokonaisuudesta, että ne ei katso vaan sitä omaa osastoansa ja omaa työtänsä vaan näkee, että toimitaan prosessiteollisuudessa ja ollaan riippuvaisia muistakin osastoista [...] pidemmän tähtäimen suunnittelu ja näkemys; koen, että se on ollut myös yhtenä ongelmana tässä.”

”On meillä kehitetty sitä, miten meidän strategiaa seurataan ja miten me kommunikoidaan meidän strategiaa, että sitä me ollaan ehkä eniten kehitetty.”

”Suunnitelmallisuus ja systemaattisuus on yksi selkeä ominaispiirre, mihin on kiinnitetty huomiota.”

”Tulevaisuuden peilaaminen, että pitää osata visioida muutoksia ja kattoa enemmän mihin päin maailmalla mennään ja olla innovatiivinen sen kautta.”

Myös yrityksen prosesseihin liittyvä osaaminen koettiin tärkeäksi kehittämisalueeksi ja vastaajat kommentoivat esimerkiksi:

”Perusliikkeenjohtamiseen liittyviä, että jos ihan keskeisiä hakee, niin markkinointiin ja logistiikkaan liittyvät ovat olleet suurimmat haasteet meille.”

”Enemmänkin se on talous- ja bisneskouluttamista, mitä on tarvittu, ja paikallisella tasolla on sitten myyntikoulutusta, puhutaan teknisestä myynnin koulutuksesta.”

Liiketoimintaosaamisen lisäksi keskeisimpinä paikallisen johdon kehittämistarpeina haastateltavat näkivät sosiaaliset taidot. Sosiaaliin taitoihin viitattiin haastatteluissa *vuorovaikutustaitoina* tai *tiimityöskentelytaitoina*. Eräs ekspatriaatti tiivistä asian seuraavasti:

” [...] toinen on sitten ryhmätyö, että ei pelkää yksin päätetä asioista vaan ollaan riippuvaisia muista.”

Sosiaaliin taitoihin liittyen eräs haastateltavista näki tarvetta kehittää osaamista kansainvälisen verkostoitumisen saralla.

”Meidän tavoite koko ajan on se, että meidän ihmiset osaa suoraan asioida Suomen kanssa ja hakea sitä tietoa, mitä he tarvitsevat [...] kannustaa organisaation molemmilla puolilla eri organisaatiotasolla asioimaan, käymään asioita läpi suoraan keskenään, että niitä tiedonvaihtopintoja olisi mahdollisimman paljon. Siihen suuntaan mennään koko ajan, jolloin ne haasteet liittyy kielitaitoon ja kulttuurin ymmärtämiseen.”

Haastateltavat korostivat sosiaaliin taitoihin liittyen oma-aloitteellisuutta ja ryhmätyöskentelytaitoja. Nämä tulokset tukevat Suutarin aiempaa tutkimusta, jonka mukaan virolaiset johtajat olivat muun muassa näillä mainituilla osa-alueilla passiivisempia kuin suomalaiset kollegansa (Suutari 1996: 259–261). Sosiaaliset taidot ovat johtajuuden ydinpätevyyttä (Luoma ym. 2005: 28) ja niin ikään tarve johtajuustaitojen kehittämiseksi tuli esille tässä tutkimuksessa. Eräs haastatelluista kuvasti tilannetta seuraavasti:

”Kyllä se on tämä johtaminen, että osaa kannustaa ihmisiä ja sitten on se, että täällä nämä johtajat haluaa, että heillä on täysvastuu ja osa-vastuun antaminen ja ottaminen tai ettei he ole vastuussa ollenkaan, niin se on ollut tosi hankalaa [...] On otettava ihmisiä enemmän huomioon ja koutsattava.”

Toinen haastateltava luonnehti asiaa puolestaan näin:

”Osataan kannustaa ja saadaan se oma henkilöstö tekemään asioita, jotka johtaa siihen, että päästään parempiin tavoitteisiin, et kyllä mä uskon, että se on johtamispuolen kehittymisalue.”

Johtajuustaitoja pidetään nykyään keskeisinä johtamistaitoina (esim. Lönnqvist 2002: 60) ja niiden kehittämisen tarpeen voidaan katsoa lisääntyneen organisaatioissa viimeisten vuosikymmenten aikana. Viro on parin viime vuosikymmenen aikana ollut

muutospyörteessä ja johtajuutta tarvitaan eritoten muutoksessa (Cacioppe 1998: 42; Lönnqvist 2005: 60).

Tutkimuksen teoriassa esitetyn Viitalan (2005) hierarkiamallin tuotannollis-tekniset taidot, osaamisen johtamisen taidot ja persoonaan liittyvät jäivät vaille tukea empiriassa. Tämä johtunee ensinnäkin siitä, että haastatteluiden aikana haastattelija ei maininnut erikseen Viitalan mallin mukaisia johtajilta vaadittavia pätevyksiä, koska ei haluttu lähteä johdattelemaan haasteltavia haastattelijan haluamaan suuntaan, vaan saada selville nimenomaan heidän käsityksiä keskeisimmistä paikallisen johdon kehittämistarpeista. Voisi myös olettaa, että tuotannollis-teknisten taitojen ollessa kynnyskriteereitä henkilöitä rekrytoitaessa (Luoma ym. 2005: 25), eivät ne tästä syystä kuulu keskeisimpien johdon kehittämistarpeiden joukkoon. Persoonaan liittyvät taidot ovat puolestaan hyvin henkilökohtaisia ominaisuuksia (Hogan & Warrenfeltz 2003), joten niistä parhaiten tietää vain henkilö itse. Osaamisen johtamisen pätevyys liittyy organisaatio-, ryhmä- ja yksilötason uudistumiseen, muutosten ja oppimisen hallintaan (ks. esim. Viitala 2002). Viro on ollut kovien muutosten pyörteessä jo 90 -luvun alusta lähtien ja muutosvauhti ei osoita hidastumisen merkkejä Virossa sen vähempää kuin muuallakaan. Muutoksessa ja kehittymisessä on perimmältään kysymys niissä toimivien ihmisten oppimisesta (Viitala 2002: 13) ja kuitenkin osaamisen johtamista ei nähdä keskeisenä kehittämistarpeena virolaisten tytäryhtiöiden paikallisessa johdossa. Osaamisen johtaminen on vieläkin monissa yrityksissä melko uusi asia, ja osaamisen johtamisen tukevia toimintamalleja ja rakenteita ollaan vasta kehittämässä. Vain harvoissa yrityksissä osaamisen johtaminen on siinä määrin vakiinnuttanut paikkansa johtajien ajattelussa ja toiminnassa, että heillä on aktiivista pohdintaa osaamisen johtamisen kehittämistarpeista. (Luoma ym. 2005: 34.)

5.1.1. Kontekstisidonnaiset tarpeet

Mielenkiintoista on, että juuri liiketoimintaosaaminen yhdessä sosiaalisten taitojen ja johtajuuskyvykkyyksien kanssa nousi tässä tutkimuksessa keskeisten johdon kehittämistarpeiden joukkoon. Vertailun vuoksi esiteltäköön lyhyesti Luoma ym. (2005) toteuttaman tutkimuksen tuloksia. Heidän tutkimuksessa pyrittiin selvittämään muun muassa, mitkä ovat suomalaisten johtajien kokemat tärkeimmät kehittämistarpeet. Luoma ym. käyttivät tutkimusraportissaan niin ikään Viitalan (2005) pyramidimallia. Luoma ym. tutkimukseen vastanneista 794 otti kantaa avoimeen kysymykseen, jossa

tiedusteltiin johtajilta heidän näkemyksiään ylemmän johdon tärkeimmistä kehittämisalueista, ja heistä 615 ilmoitti useamman kuin yhden kehittämisalueen. Ehdotuksia tuli yhteensä 1179, jotka jaettiin viiteentoista laajempaan kategoriaan. Taulukossa 4. on nähtävissä yhteenveto Luoma ym. tutkimuksen tuloksista. (Luoma ym. 2005: 12–13, 33.) Niistä käy ilmi, että liiketoimintaosaaminen ei sijoitu lähestulkoonkaan kärkisijoille keskeisimpien kehittämisalueiden joukkoon suomalaisten johtajien keskuudessa, vaan vasta sijalle 13. Toisaalta organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvä osaaminen, joka kuuluu liiketoimintaosaamisen keskeisiin pätevyyskäsitteisiin (Luoma ym. 2005: 35), sijoittuu neljänneksi tärkeimmäksi kehittämisalueeksi, mutta tässä tutkimuksessa oman yrityksen tuntemus katsotaan kuuluvan integraatiosta johtuviin kehittämistarpeisiin.

Taulukko 4. Ylemmän johdon kehittämisen keskeisimmät osa-alueet Suomessa (Luoma ym. 2005: 33)

<u>Kehittämisa-alue</u>	<u>Prosenttia kaikista ehdotuksista</u>	<u>(% n)</u>
1. Johtajuus/esimiestyö yleisesti	25 %	(293)
2. Osaamisen johtaminen/ tietojohtaminen	12 %	(141)
3. Strateginen johtaminen, organisaation tavoitteisiin liittyvä johtaminen	10 %	(118)
4. Organisaation toimintatapoihin/prosesseihin liittyvä osaaminen	8 %	(99)
5. Toimintaympäristön/ toimialan tuntemus	8 %	(95)
6. Muutosjohtaminen	7 %	(80)
7. Vuorovaikutustaidot/ viestintä	6 %	(75)
8. Henkilöstöjohtaminen	6 %	(73)
9. Ajan hallinta	5 %	(55)
10. Kansainvälistymiseen liittyvä osaamiseen	3 %	(38)
11. Laskentatoimen/ taloushallinnon osaaminen	3 %	(34)
12. Organisaation ilmapiiri ja kulttuuri	2 %	(29)
13. Liiketoimintaosaaminen yleisesti	2 %	(24)
14. Teknologiaosaaminen	1 %	(10)
15. Muut kehittämisalueet	2 %	(15)

Wiley (1994: 66) toteaa, että liiketoimintaosaamisen puuttuminen näkyi erityisesti muutoksen alkuvaiheessa entisten neuvostotoneuvostotasavaltojen johtajissa. Liiketoimintaosaamista voitaneen siis pitää tässä tutkimuksessa kontekstisidonnaisena kehittämistarpeena. Konteksti eittämättä vaikuttaa paikallisen johdon kehittämistarpeisiin. Suutari (1996) totesi empiirisen tutkimuksensa pohjalta virolaisten johtajien olevan suomalaisia kollegoitaan passiivisempia nimenomaan päätöksentekoon

osallistumisessa, vastuunjaossa, vuorovaikutustaidoissa, toiminnan suunnittelussa ja koordinoinnissa, tavoitteiden asetannassa, oma-aloitteisuudessa, tiedon jakamisessa ja visioinnissa. Vaikka aikaa tuosta tutkimuksesta on jo kulunut ja Viron talous ja sen myötä johtamiskulttuuri ovat kehittyneet huomasti, samankaltaiset kehittämistarpeet tulivat esille tämänkin tutkimuksen puitteissa.

”Johtamisvalmiuksien kehittäminen, et semmonen oma-aloitteisuus, vastuunotto [...] ja itsenäisyys, niin ne on niitä keskeisiä juttuja. Suomalaisessa kulttuurissa ja arvoissa on jo sisällä enemmän oma-aloitteisuus, itsenäisyys ja asiakaslähtöisyys. Ne on suomalaisia perusarvoja ja uskoisin, että vähemmän siellä semmoisiin käytetään huomiota.”

”Tämä johtaminen on tämmöistä autoritääristä edelleenkin, tiimityö on paljon vähäisempää kuin Suomessa, et se aiheuttaa tiettyjä haasteita tälle toiminnalle, että saadaan ihmiset ymmärtämään kokonaisuuksia paremmin ja tiedottamaan toisille asioita. Välillä tahtoo, että ihmiset haluaa pitää sitä tietoa itsellään ja se on osa sitä vallankäyttöä.”

”Tiedät tämän dilemman, että kaikki haluaa valtaa, mutta vastuu on eri kysymys, niin sitä on kehitetty ja kasvatettu.”

”Ei ole tavoitehakuisuutta, että vielä selkeämmin pyritään tavoitteiden kautta hakemaan motivaatiota ja tuloksia.”

Vaikkakin eräät ekspatriaatit näkevät kehittämistarpeiden olevan vielä voimakkaasti kontekstisidonnaisia, toiset ekspatriaatit tähdensivät nimenomaan sitä, ettei konteksti luo erityistarpeita.

”En näe siinä (johdon kehittämistarpeisessa) kovin suurta eroavuutta, että osaisin sanoa, että täällä on pitänyt tehdä sellaisia asioita, mitä Suomessa ei tulisi tehdä.”

Yritysten globaali toiminta vaatii myös johtamisen olevan kontekstista riippumatonta.

”Meillä on kansainvälinen johtotapa tai tapa toimia, ihan normaali kansainvälinen tapa, ei mitään erikoisuuksia verrattuna Suomen, Unkarin, Saksan tai Kiinan yksiköihin, me toimitaan aika samalla tavalla.”

”Kyllä se tänä päivänä ihan normaalia liiketoimintaa on, et normaalia yrityksen johtamista, sillä ei ole merkitystä ollaanko Suomessa vai Virossa.”

Näissä organisaatioissa korostuu, että Virossa tapahtunut radikaali muutos näkyy myös johtamiskulttuurin muutoksena ja neuvostoajan jäänteet ovat taaksejäänyttä elämää.

”Se on taaksejäänyttä aikaa, mutta edellisen omistajan ajalta vanhan ajan autoritäärisyyttä ja herran pelkoa piti jonkun verran kitkeä.”

”Ennen johtamiskulttuuri oli hyvin pitkälti johtajakeskeinen, että yksi ihminen halusi pitää narut käsissä ja semmoinen ehkä autoritäärinen johtamistapa, joka on tuolta neuvostoajalta peräisin, ja nyt johtamista tapahtuu monella eri tasolla.”

Organisaatiot, joiden kehittämistarpeet ovat pikemmin geneerisiä kuin kontekstisidonnaisia, korostivat rekrytoinnin merkitystä ja näkivät sen jopa johdon kehittämismenetelmänä. Nämä yritykset ovat toimineet pitkään Viron markkinoilla saavuttaen vakaan aseman ja ollen houkuttelevia paikallisten työnhakijoiden silmissä. Erityisesti nuoremman polven virolaiset, joilla ei ole neuvostovallan ajan taakkaa harteillaan, vaan omaavat markkinataloudessa tarvittavaa osaamista, ovat löytäneet nämä yritykset. Vaihtuvuus yrityksissä on pientä ja sitoutuneisuus näin ollen suurta.

”Ylemmällä johdolla ei oikeestaan ole hirveitä kehittämistarvetta, siellä on ihmiset vaihdettu sellaisiksi, ettei tarvi kehittää sitä hommaa koko ajan.”

”Me ollaan toimiala, joka on työmarkkinoilla älyttömän suosittu niin työnantaja kuin toimiala, jolloin meillä on mahdollisuus poimia hyvä aines työmarkkinoilta, että sen takia ollaan aika pitkälti välttytty merkittävilä remonteilta, koska meille hakeutuu sellaiset ihmiset, jotka ymmärtää, että pitää kattoa eteenpäin eikä taaksepäin.”

”Kyllähän me jouduttiin aika paljon myös vaihtamaan porukkaa siellä, kun suotta lähtee opettamaan semmoiselle porukalla, minkä toteaa jo lähtiessä, että se ei ole vastaanottavaista.”

Tutkimuksessa tuli ilmi, että Viron kulttuuria pidetään positiivisena tekijänä kautta linjan niin johdon kuin muunkin henkilöstön kehittämistoiminnan kannalta, sillä virolaiset ovat erittäin oppimis- ja kehittymishaluisia.

”Yksi ominaispiirre tässä on johtuen nuoresta yrityskulttuurista ja itsenäistymisen jälkeisestä ajasta, että ihmisillä on valtava halua oppia ja moni opiskelee työn ohella [...] MBA ja BBA -tutkinnot on hyvin suosittuja täällä.”

”Virolaiset ovat ennakkoluulottomampia, eteenpäinpyrkivimpiä ja eivät ole niin taipuvaisia muutosvastarintaan. Ennakkoluuloja uusia asioita kohtaan toimintatavoissa ja asenteissa on oleellisesti vähemmän kuin Suomessa.”

”Tämä on hyvin oppivainen ja vastaanottavainen ja myöskin innovatiivinen ympäristö.”

5.1.3. Globaalista/ alueellisesta integraatiosta johtuvat tarpeet

Lähdettäessä integroimaan liiketoimintaa globaalisti tai alueellisesti halutaan luoda yhtenäinen organisaatiokulttuuri. Myös tytäryhtiötasolla johtajien täytyy tuntee yrityksensä toimintatavat ja organisaatiokulttuuri. Liiketoiminnan integrointi tulee vahvasti esille tässä tutkimuksessa, sillä suurin osa haastatelluista suomalaisista ekspatriaattijohtajista korosti organisaatiokulttuurin tuntemusta suurimpana kehittämistarpeena. Haastateltavat esittivät asian muun muassa seuraavasti:

”Enemmän tämmöstä emoyhtiössä olevan yrityskulttuurin ja ehkä toimintamallien adaptointia,[...] koska ollaan samaa konsernia ja silloin tietyt ohjeet, säännöt ja menetelmät on väkisin yhteiset.”

”Konsernin bisnesmallien kouluttaminen elikkä, että osataan tehdä bisnestä myöskin täällä sillä tavalla kuin sitä konsernin yhteisen mallin mukaan tehdään [...] kyllä se on yhteistoiminnan ja yhteisten toimintamallien hallinta.”

Eräs ekspatriaattijohtaja puolestaan tiivistä asian näin:

”Konseptin kouluttaminen, miksi asiat tehdään ja miten.”

Organisaatiokulttuuriin liittyen yrityksen arvoja ja niiden sisäistämistä pidetään tärkeänä tytäryhtiön paikallisen johdon keskuudessa. Haastateltavat esittivät asiasta seuraavanlaisia kommentteja:

”Me ehkä enemmän täällä joudutaan käyttämään aikaamme ja energiaa arvomaailman hiomiseen [...] se on se johtamisen haaste, että koko tuhannen hengen organisaatio sisäistää, että näin meillä toimitaan ja silloin se mun mielestä lähtee hyvin paljon arvoista, et näin tämä yritys toimii ja sieltä kautta se homma lähtee liikkeelle.”

”Alkuajan haaste tai mietintä oli, että pitääkö tavoitteena olla samanlainen yrityskulttuuri kuin Suomessa ja samantyyppiset arvot kuin Suomessa, että lähetettiin [...] arvokeskusteluista liikkeelle [...] ja lopputuloksena sitten oli, että itse asiassa meillä on ja pitääkin olla samat arvot. Arvojen pohjalta se yhdyskulttuuri on pitkälti pyritty luomaan.”

Haastateltavien mukaan organisaatiokulttuuriin ja arvoihin liittyvät kehittämistarpeet ovat samat riippumatta siitä, missä ulkomaisessa tytäryhtiössä ollaan, sillä tarkoituksena on yhtenäistää yrityksen toimintatapoja ja arvoja kautta linjan.

5.2. Ulkomaisessa tytäryhtiössä käytössä olevat johdon kehittämismenetelmät

Tutkimuksen toinen osatavoite oli selvittää, mitä johdon kehittämismenetelmiä ulkomaisessa tytäryhtiössä on käytössä. Teemahaastattelussa lähdettiin liikkeelle kysymällä ”*millaisilla menetelmillä paikallista johtoa kehitetään?*”, jonka jälkeen tarpeen mukaan käytiin läpi keskeisimpiä johdon kehittämismenetelmiä mukaillen Luoma ym. (2005: 48–49) esittämää jaottelua. Haastateltavilta ei kuitenkaan kysytty itseopiskelumenetelmistä, koska tarkoituksena oli selvittää organisatorisia kehittämismenetelmiä. Pilottihaastattelun jälkeen jätettiin myös verkko-opiskelu pois, sillä sen todettiin vaikuttavan itseopiskelumenetelmältä haastateltavan näkökulmasta. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatioissa käytössä olevat johdon kehittämismenetelmät.

Vaikka onkin nähtävissä suuntaus pois perinteisistä koulutusohjelmista kohden työkokemuksiin pohjautuvia menetelmiä (Vicere 1998: 540), muodollinen koulutus pitää pintansa ja on olennainen osa yritysten johdon kehittämistoimintaa. Kansainvälisten tutkimusartikkelien väitteet siitä, että johdon kehittämistoiminta olisi edelleen hyvin koulutuskeskeistä (ks. esim. Vicere 2000) sai vahvistusta tässäkin tutkimuksessa. Koulutus mielletään näkyvimmin kehittämisen menetelmäksi. Kysyttäessä suomalaisilta ekspatriaattijohtajilta, minkälaisilla menetelmillä paikallista johtoa kehitetään, järjestäen ensimmäisenä heidän kaikkien mieleen tuli muodollinen koulutus.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden koulutusohjelmat noudattelevat yleisiä kansainvälisissä tutkimuksissa havaittuja trendejä (ks. esim. Vicere 1998, 2000; Conger & Xin 2000). Koulutusten pituus vaihtelee lyhyistä päivän koulutuksista yli vuoden kestäviin ohjelmiin. Koulutuksia organisoidaan sekä sisäisesti että ulkoisesti, mutta valittaessa koulutusohjelmia yrityksen ulkopuolelta halutaan yrityksen omiin tarpeisiin räätälöity ohjelma. Koulutukseen liittyvien oppimismetodien kirjo on laajentunut luentotyypisestä opetuksesta erilaisiin vuorovaikutteisuutta korostaviin aktiviteetteihin. Yleisesti ottaen yrityksissä on käytössä sekä tytäryhtiötason että konsernitason

koulutusta. Tytäryhtiötason koulutukset ovat spesifimpiä, kun taas konsernitason koulutuksissa keskitytään koko konsernia koskeviin haasteisiin ja johtamisen yleisluontoisempiin kysymyksiin. Haastateltavat kuvasivat koulutusohjelmiaan muun muassa seuraavasti:

”Meidän porukka on osallistunut johdon valmennuksiin, mitkä on koko konsernin keskeisiä, sitten meillä on pelkästään Eestin paikallisia valmennusohjelmia ja sitten meidän jengi käy tämmösissä kansainvälisissä, missä sitten tavataan joko Euroopan tai laajemmin Euroopan ulkopuoleltakin olevia kollegoita.”

”Meillä on ulkopuolista koulutusta ja sitten me sisäisesti sitä (koulutusta) aika paljon tehdään [...] konseptikoulutukset ja muut tämmöset on emoyhtiön koulutuksia, jotka me ollaan sitten sovellettu tänne meille ja tietyt avainporukat on käyneet Suomessa koulutuksessa ja sitten me ollaan koulutettu meidän omaa henkilökuntaa kouluttajiksi [...] paikallinen porukka kouluttaa omilleen ja osaa myöskin huomioida ne paikalliset erilaisuudet siinä [...] meillä on myöskin ollut ulkopuolisia kouluttajia.”

”Meillä oli teamwork -training jossa minä ja yksikön johtajat kertoo omista näkemyksistään ja minkälaista johtamista he haluavat, mitä he johtamisessa näkevät ja tässä yhteistyössä. Ensin on vähän luentoa, sitten mennään iltapäiväksi ulos, jossa on eri joukkueita ja kymmenen eri rastia, jossa ratkotaan tehtäviä, jotka liittyvät teamworkiin ja johtamiseen ja sitten ne on otettu videolle ja seuraavana päivänä kaikkia analysoidaan, että miten johtamisessa ja teamworkissa on onnistuttu.”

”Tietysti koulutus on ollut yks, projektikoulutukset ja tämmöset on emoyhtiön tarjoamia ja sitten erilaisia markkinointiin, myyntiin, tuotekehityksen alueelle seminaareja, missä ihmiset käy ja siellä on joku valittu aihe ja nämä seminaarit on sellaisia, että niissä on vähän laajempi väki [...] meillä on tämmönen kotimarkkina-alue käsite niin siinä on kotimarkkina-alueen ihmiset mukana Suomesta, Ruotsista, Baltiasta ja Venäjältä eli koko konserni [...] on myöskin johtamiskoulutusta talon sisältä johtoryhmälle, joukkuepelivalmennusta [[...] sitten meillä on johtamiskoulutusta otettu ulkopuolelta, että varsinkin niin kun myynnin ja tuotannon osalta on käytetty paikallisia resursseja [...] kahden kolmen päivän seminaareja ja sitten kun mennään yksilötason koulutuksiin, niin sitten voi olla puolen vuoden mittaisiakin [...] pääsääntöisesti pyritään räätälöimään yritykselle, on sitten ulkopuolinen tai sisäinen kouluttaja, mutta ensisijaisesti on katsottu löytyykö yrityksen sisältä osaamista, koska silloin myöskin se kouluttaja tuntee yrityksen tarpeet paremmin ja sitten jos ei löydy, niin haetaan yrityksen ulkopuolelta ja pyritään perehdyttämään kouluttaja tilanteeseen.”

Johdon kehittämisessä on havaittavissa selvä siirtymä kohti toimintaan ja kokemuksiin pohjautuvia oppimismuotoja (Vicere 1998: 529). Yleisiä kehittämismenetelmiä ovat muun muassa organisaation sisäiset kehittämisprojektit, jotka liittyvät myös yrityksen toiminnan kehittämiseen ilman nimenomaista kiinnittymistä johtajien tarkoitukselliseen kehittämistoimintaan. Tämänkin tutkimuksen puitteissa tuotiin esille erilaisia kansainvälisiä projekteja ja hankkeita, mutta niitä ei mielletty kovinkaan selkeästi johdon kehittämismenetelmäksi. Tämä johtunee siitä, että projektit ovat niin luonteva osa päivittäistä työtä, ettei niitä miellä systemaattisena johdon kehittämistoimintana kuin korkeintaan henkilö itse. Samalla kun erilaisten projektien avulla kehitetään ja suunnataan yrityksen toimintaa, on niillä kuitenkin selvästi myös johdon pätevyyttä lisäävä vaikutus (Luoma ym. 2005: 59). Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että päivittäinen johtamistyö on paras oppimislähde ja muodollisesta koulutuksesta ammennetaan teoreettinen tieto, jota sovelletaan sitten omassa työssä.

”Kyllä se kuitenkin niin on, että parasta koulutusta on se jokapäiväinen johtaminen. Tietyllä lailla pystytään aina imemään virikkeitä, oppeja ja teorioita ulkopuolelta ja sitten se, miten ne siinä päivittäisessä toiminnassa sisäistyy, niin se on meidän johtamisjärjestelmän haaste.”

Toinen haastateltava esitti asian seuraavasti:

”Kyllähän se palautteen ja oppimisen kautta nämä johtamisen opit tulee, että teorian voi hakea kursseilta, mutta käytännössä tulee koettua, kuinka se asia menee.”

Benchmarkkaus ja siihen liittyen best practice -siirtäminen ovat keskeinen horisontaalisen koordinoinnin mekanismi globaalissa integroinnissa (Evans ym. 2002: 83, 301). Yllättäen liiketoiminnan benchmarkkaus nähtiin tässä tutkimuksessa myös johdon kehittämismenetelmänä. Kysyttäessä, mitkä ovat keskeisimmät johdon kehittämismenetelmät eräs haastateltava vastasi seuraavasti:

”Lähinnä kouluttamista ja benchmarkkaamista [...] Meille erittäin hyvä oppimislähde on yhteistyö suuren kansainvälisen toimijan kanssa, jolloin meidän ihmisiä istuu niissä työryhmissä ja se viitekehys on nimenomaan globaali.”

Toinen ekspatriaatti vastasi puolestaan näin:

”On käytetty ulkopuolista konsulttiapua ja sitten meillä on yrityksen sisällä benchmarkattu noi yksiköt ja yritetty löytää sieltä semmoisia sudenkuoppia, mitkä toisilla on huonommin ja mitkä toisilla paremmin.”

Benchmarkkauksen voidaan katsoa kuuluvan action learning -metodien laajaan kirjoon, sillä best practice -siirrot tapahtuvat yleensä workshoppien ja erilaisten työryhmien välityksellä. Benchmarkkauksen esille tulo johdon kehittämismetodina kertoo omalta osaltaan kokemuspohjaisten kehittämismetodien voimakkaasta noususta.

Myös työnkiertoa käytettiin johdon kehittämiseen tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Työnkierto voi olla joko suunniteltua tai ad hoc- tyyppistä, jolloin siirrolla vastataan johonkin yllättäen nousseisiin toiminnallisiin tarpeisiin. (Woodall & Winstanley 1998: 190; Luoma ym. 2005: 51.) Osassa tutkimuksen kohdeyrityksistä työnkierto on suunnitelmallista toimintaa ja se on liitetty urasuunnitteluun. Eräs haastateltava kertoi asiasta seuraavasti:

”Me kierrätetään meidän ihmisiä ja tietyllä lailla, kun suunnitellaan heidän polkujaan, niin me pyritään henkilötasolla katsomaan, että minkä tyyppistä taustaa kukakin tarvii, että ikään kuin pystyy kasvamaan sitten johtajana eteenpäin.”

Osassa yrityksistä työnkiertoa kyllä oli, mutta sitä ei nähty systemaattisena johdon kehittämismenetelmänä. Työnkiertoa syntyi yrityksissä ”itsestään” tarpeen ja kasvun myötä. Eräs ekspatriaatti kommentoi asiaan näin:

”Työnkiertoohan tulee automaattisesti toiminnassa, joka on kasvanut kuudessa vuodessa sadan työntekijän yrityksestä kolmensadanviidenkymmenen työntekijän yritykseksi [...] jos tarkoitat tämmöstä nokiamaista, missä kahden vuoden välein johtoryhmässä vastuut jaetaan niin meillä ei mittakaava riitä, että me voitais sitä tehdä. Mut samantyyppistä meilläkin on, osittain jopa johdon sisälläkin tapahtuu.”

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa tapahtuu työkiertoa myös kansainvälisellä tasolla. Eräs ekspatriaatti totesi näin:

”Lähinnä keskijohdossa joo [...] lähinnä Viron ja Latvian välillä.”

Mentorointia niin ikään esiintyi kohdeorganisaatioissa johdon kehittämismenetelmänä, osassa myös kansainvälisellä kentällä. Kysyttäessä, millaisilla menetelmillä paikallista johtoa kehitetään, haastateltavat kommentoivat asiaan muun muassa seuraavin sanoin:

”Mentorointi, jossa joku kokeneempi johtaja tukee jotain kokemattomampaa [...] se voi tulla mistä maasta tahansa.”

”On sitäkin (mentorointia) kyllä [...] nytkin on Virosta Latviassa tai Latviasta Ruotsissa.”

Kaikissa yrityksissä mentorointia ei kuitenkaan pidetty systemaattisena toimintana, vaan enemmänkin epävirallisena johdon kehittämismenetelmänä.

”No se on kuitenkin aika vähäistä, että jonkin verran sitä tapahtuu, se on enemmän vapaaehtoista, muttei mitään systemaattista.”

Kehityskeskusteluja voidaan käyttää paitsi johdon kehittämisen tukena, myös varsinaisena kehittämismenetelmänä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa kehityskeskustelut ovat olennainen osa johdon kehittämistoimintaa, mutta niitä itsessään ei pidetä johdon kehittämisen menetelmänä, vaan paremminkin lähtökohtana kehittämiselle ja henkilökohtaiselle urakehitykselle.

”Kyllä me kaks kertaa vuodessa ne käydään, jolloin me lasketaan tavoitteet kaikille eli se tulee ylhäältä alaspäin, strategiasta lähetään ja mennään tavoitteisiin. Jokaiselle tulee henkilökohtaiset tavoitteet, kaikille white collareille, jotka käy nämä kahdenkeskeiset esimies-alaiskeskustelut, joissa myös suunnitellaan koulutustarpeet ja käydään tulevaisuuden suunnitelmat läpi ja myöskin.”

Toisaalta suoristusten arvioinnin tehokkuus johdon kehittämismenetelmänä perustuu johtajan itsetuntemuksen lisääntymiseen tunnistamalla omia vahvuuksia ja heikkouksia (Yukl 2006: 401), joten haastateltavien voisi olettaa olevan hankala tunnistaa sitä varsinaiseksi johdon kehittämismenetelmäksi.

Edströmin & Galbraithin mukaan yritykset käyttävät ulkomaankomennuksia kolmesta syystä: täyttämään avoimena oleva virka, johdon kehittämismenetelmänä ja organisaation kehittämiseen (ks. esim. Harzing 2001: 582). Tässä tutkimuksessa oli mielenkiintoista huomata, että ulkomaankomennuksien käytön suhteen aineisto jakautui kahtia. Osassa yrityksistä ulkomaankomennuksia käytetään, mutta vain emoyhtiöstä ulkomaisiin tytäryhtiöihin ja osassa yrityksistä ulkomaankomennukset olivat luonnollinen osa myös ulkomaisen tytäryhtiöiden paikallisen johdon uraa.

Niissä yrityksissä, joissa ulkomaankomennuksia ei käytetä tytäryhtiötasolla, motiivi ulkomaankomennuksien takana on organisaation kehittäminen. Ulkomaankomennukset on emoyhtiön koordinointi- ja kontrollointistrategia. Strategia koostuu näin ollen kahdesta osasta: ekspatriaattien ja paikallisen johdon sosialisatioista organisaatiokulttuuriin sekä emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välisten linkkien luomisesta

verbaalin tietoverkoston avulla. (Harzing 2001: 582.) Ekspatriaatit ovat tehokas tapa luoda yhtenäinen organisaatiokulttuuri (Sparrow 2004: 54–55). Monet haastatelluista ekspatriaateista korostikin omaa rooliaan paikallisen johdon kehittäjinä. He kokivat olevansa Virossa nimenomaan kehittämässä paikallista johtoa ja viemässä paikalle organisaatiokulttuuria ja yrityksen arvoja. Ekspatriaatit kuvasivat tilannetta seuraavasti:

”Firman arvot ja kaikki tämmöset, niin niitähän me ollaan täällä istuttamassa ja kouluttamassa meidän henkilöstöä [...] se on se ainut syy, miksi me täällä ollaan käynnistämässä ja kehittämässä.”

”Se on mun keskeinen rooli ollut se johtamiskulttuurin vieminen.”

Harzing toteaa empiirisen tutkimuksensa pohjalta, että nuorissa tytäryhtiöissä ulkomaankomennuksien motiivi on yleensä organisaation kehittäminen, kun taas vanhemmissa ja suurissa tytäryhtiöissä ulkomaankomennukset ovat johdon kehittämismenetelmä (Harzing 2001: 592). Tämä näkökulma saa tukea myös tässä tutkimuksessa. Niissä tutkimuksen organisaatioissa, joissa ulkomaankomennuksia on myös tytäryhtiötasolla, se nähdään selkeämmin johdon kehittämismenetelmänä. Nämä yritykset ovat toimineet Virossa pidempään kuin yritykset, joissa ulkomaankomennukset tapahtuvat pelkästään emoyhtiöstä tytäryhtiöihin ja tarkoituksena on yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen. Haastateltavat kommentoivat asiaa seuraavasti:

” [...] on lähetetty jonnekin muualle kuukaudeksi tai kahdeksi, että me tehdään paljon semmosta vaihtoa, että me saatetaan lähettää meiltä joku keskijohdon ihminen kuukaudeksi Kiinaan tai Suomeen tai Meksikoon jollekin tehtaalle tekemään tiettyjä asioita ja ne lähettää vastavuoroisesti johonkin.”

5.3. Johdon kehittämistoiminnan globaali/ alueellinen integraatio

Kolmantena tutkimuksen osatavoitteena oli selvittää, kuinka integroitua johdon kehittämistoiminta on globaalisti. Tämän tavoitteen kannalta on mielekäästä asettaa tutkittava asia laajempaan kenttään ja kysyä aineistolta, onko yritysten liiketoimintaa ylipäätään integroitu? Tämän kysymyksen lisäksi aineistoa tarkastellessa pohdittiin, missä kehittäminen konkreettisesti tapahtuu? Niin ikään edellä jo käsitellyt teemat; ulkomaisen tytäryhtiön kehittämistarpeet ja käytössä olevat kehittämismenetelmät laajentavat näkökulmaa tutkittaessa johdon kehittämistoiminnan integraatiota. Tämä tutkimus toteutettiin yhdessä toisen tutkimusprojektin kanssa, joka liittyi

kansainväliseen osaamisen siirtoon. Kansainvälinen tiedonsiirto -tutkimuksen haastatteluaineisto oli mielenkiintoinen integraatiota tutkittaessa ja tarjosi mielenkiintoisia näkökohtia asiaan.

Tarkasteltaessa tutkimuksen aineistoa johdon kehittämistoiminnan globaalin integraation valossa aineistosta näytti erottuvan kolme selkeähköä tyyppiä: *aidosti globaalisti integroituneet yritykset*, *globaaliin integraatioon pyrkivät yritykset* sekä yksi muista selkeästi erottuva *alueelliseen integraatioon pyrkivä yritys*.

5.3.1. Aidosti globaalisti integroituneet yritykset

Ensimmäisen ryhmän, aidosti globaalisti integroituneet yritykset toteuttavat globaalisti integroitunutta liiketoimintastrategiaa. Yrityksillä on liiketoimintaa ympäri maailmaa ja se on kaikin puolin integroitunutta. Yrityksissä näkyy selkeästi formalisointiin perustuva integrointitapa sääntöjen, käytäntöjen ja manuaalien standardisointina.

"[...] on olemassa korporaation tasoiset mallit, miten toimia ja tehdä, niin se pakottaa kaikki maat toimimaan tietyllä tavalla."

"Ollaan samaa konsernia ja silloin tietysti ohjeet, säännöt ja menetelmät ovat väkisin yhteiset."

Tämän ryhmän yritykset ovat geosentrisiä, jonka mukaan jokainen yksikkö; niin pääkonttori kuin tytäryhtiökin voi tarjota ainutlaatuista osaamista (Harris ym. 2003: 134). Tiedon ja parhaiden käytäntöjen siirtämisestä on tullut elintärkeää globaalisti toimiville yrityksille. Tämän tutkimuksen aidosti globaalisti integroituneissa yrityksissä tiedonsiirtoa on kaikkiin suuntiin ja se on yrityksille nimenomaan kilpailuetu.

"Me ollaan yritys joka toimii globaalisti, niin ei meillä keskustella siitä, että siirrettäis, me siirretään niin paljon tietoa koko ajan ja osaamista eri puolille, se on meidän kilpailuvaltti [...] se on osa meidän normaalia ja jokapäiväistä elämää."

"Tiedonsiirtoa on molemmin suuntaista, että ei se ole pelkästään emoyhtiöstä tyttäreeseen, vaan se voi olla yhtäläillä toisinpäin [...] hankkeita ja projekteja, jotka tehdään yhteistyössä ikään kuin yli rajojen."

Viron tytäryhtiön johdon kehittämistarpeet näissä yrityksissä ovat enemmänkin geneerisiä kuin kontekstisidonnaisia ja tytäryhtiön johtamistapaa kuvataan kansainväliseksi.

”En mä näkis, että ne (paikallisen johdon kehittämistarpeet) mitenkään ois virokeskeiset [...] sä voisit suoraa kattoa jonkun konsultin tuoteportfoliosta, mitä on tarjolla, koska ne on yrityskohtaisia, kun puhutaan johdon kehittämisestä.”

Aidosti globaalisti integroituneissa yrityksissä kehittämismenetelmiä oli laajalti käytössä soveltuvien osien sekä globaalilla tasolla että tytäryhtiötasolla. Se, missä kehittämistoiminta konkreettisesti tapahtuu, ei ole merkitystä. Alueellisesta (esim. vain Baltiaa koskevaa) johdon kehittämistoimintaa ei ole. Tähän ryhmään kuuluvissa yrityksissä paikallinen johto on kansainvälisesti liikkuvaa. Haastateltavat eivät kokeneet olevansa perinteisiä ekspatriaatteja tarkoittaen tiedon tai/ja osaamisen siirtäjinä. He eivät maininneet olevansa ”organisaatiokulttuurin viejiä” toisin kuin eräät muut ekspatriaatit. Voidaankin päätellä, että tarvetta organisaatiokulttuurin globaalille integroinnille ei juurikaan enää ole.

”Mä en ole tullut ekspatriatiksi tuomaan mitään, mä olen tullut vetämään tätä yksikköä.”

Ulkomaankomennuksia näissä yrityksissä käytetään myös tytäryhtiötasolla, mutta sitä ei pidetä varsinaisena johdon kehittämismetodinä, vaan normaaliin kansainväliseen liiketoimintaan kuuluvana asiana.

”Ulkomaankomennus ei ole siinä mielessä osa koulutusputkea vaan ennemminkin se on sellainen, joka voi tukea oppimista. Mutta toisaalta ihan puhtaasti siitä syystä, että meidän yritys on kansainvälinen yritys, niin johtajat hyvin harvoin toimii yhden maan tasalla. Monet yksiköt on cross-country -yksiköitä, joissa jo toimitaan useammassa kuin yhdessä maassa. Ulkomaille lähettäminen ei ole sellainen, että sitä käytetään kokemuksen tuomiseksi tai oppimiseksi mutta toki sitä tuetaan.”

5.3.2. Globaaliin integraatioon pyrkivät yritykset

Toisella ryhmällä, globaaliin integraatioon pyrkivillä yrityksillä on toimintaa lähinnä Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Nämä yritykset pyrkivät integroimaan liiketoimintaansa ja samanaikaisesti johdon kehittämistoimintaansa. Näille organisaatioille tunnusomaista on tavoite organisaatiokulttuurin yhtenäistämistä ja nimenomaan sosialisaaion avulla. Haastatelluista juuri tähän ryhmään kuuluvat korostivat omaa rooliaan kulttuurin ”viejinä”. Heidän tehtävä on levittää organisaatiokulttuuria ja yhteisiä arvoja paikalliseen tytäryhtiöön, ja kun nähdään, että yksikkö on saatu integroitua emoon, ekspatriaatit ovat tehneet itsestään tarpeettomia ja palaavat takaisin Suomeen.

”Ekspatriaatin rooli on ollut toimintatavan muuttaja ja sisäinen kouluttaja [...] nythän se haaste on, että saadaan jatkumaan samanlainen toimintatapa paikallisten henkilöiden kautta, mutta kyllä minä olen selvästi nähnyt ja kokenut muutoksen.”

”Me pyritään tietysti täällä paikallisia kouluttamaan, että he tuntee meidän ajattelun ja meidän yrityskulttuurin ja sitten kun se tavoite on saavutettu, niin eihän meitä sitten täällä tarvita.”

Integrointiin pyrkivissä yrityksissä kehittämistarpeista korostui generisten tarpeiden sijaan integrointiin liittyvät kehittämistarpeet sekä kontekstisidonnaiset kehittämistarpeet. Integroitiin liittyvien kehittämistarpeiden korostuminen johtunee ensinnäkin siitä, että tytäryhtiöt ovat suhteellisen nuoria, jolloin integraationtarve on vielä suurta ja toiseksi myös vaihtuvuutta näissä yrityksissä on ollut ja uudet ihmiset joudutaan tutustuttamaan yrityskulttuuriin ja toimintatapoihin. Kontekstisidonnaisten kehittämistarpeiden korostumisen puolestaan voidaan katsoa johtuvan siitä, että yritykset näyttävät laajentaneen toimintaansa ulkomaille yritysostojen kautta, jolloin paikallisilla lienee ollut neuvostoajan käyttäytymismallit rasitteena.

”Onhan se selvää, että alkuun se on aikamoinen haaste, kun ihmisille opetetaan, että kaikki, mitä te olette tähän asti tehnyt, niin on meidän näkemyksen mukaan ihan pielessä.”

Integrointiin pyrkivissä yrityksissä kehittämistoimintaa tapahtuu sekä konsernitasolla että tytäryhtiötasolla. Pyrkimyksenä on kuitenkin entistä tiiviimpi yhteistyö emoyhtiön kanssa ja kansainvälinen liikkuvuus.

”Yhä enemmän me sidotaan näihin Suomen koulutusohjelmiin mukaan ihmisiä [...] päästään hyödyntämään Suomen osaamista, niin se suunta tulee kyllä vahvistumaan, että me kehitetään systeemiä, miten me pystyttäisiin meidän Suomen hyvää koulutusmallia paremmin tuomaan tänne, joka silloin tarkoittaa kouluttajakoulutusten kehittämistä ja niitten Suomen koulutusten suhteen miettimistä, että ne sopii paremmin kansainväliseksi.”

”Me ollaan yritetty kannustaa, että saataisiin henkilöstökiertoa, täällä on niin kun potentiaalisia henkilöitä [...] he voivat jatkossa hyvin myös sijoittua Suomeen tai muihin tytäryhtiöihin.”

”[...] että saisi työnkiertoa molempiin suuntiin, että saataisiin houkuteltua ja löydettyä sellaisia tehtäviä, että tytäryhtiöiden välillä tai tytäryhtiöistä emoyhtiöön myöskin ihmiset siirtyisivät. Se on sitä todellista kansainvälistymistä, että henkilöstö siirtyy ja on mahdollisuuksia yrityksen sisällä kansainväliseen uraan.”

5.3.3. Alueelliseen integraatioon pyrkivä yritys

Tutkimuksessa erottui yksi yritys selkeästi muista, sillä se pyrkii johdon kehittämisessä alueelliseen integraatioon Baltian sisällä sen sijaan, että se olisi pyrkinyt integroimaan johdon kehittämistoimintaansa koko konsernin tasolla, kuten edelliseen ryhmään kuuluvat yritykset.

” [...] että päästään vielä enemmän Baltiaan sisäiseen gruppitason kouluttamiseen, vielä aktiivisemmin saadaan yhtenäistettyä porukan ajatuksia ja ymmärrystä ja osaamista kehitettyä.”

Pyrkimys alueelliseen integrointiin johdon kehittämistoiminnassa johtuu yrityksen liiketoimintastrategista, joka on niin ikään alueellinen. Tämän yrityksen strategia on regiosentrinen Permutterin jaottelun mukaan.

”Konsernista tulee tietyt tavoitteet, mutta sitten kuitenkin täällä Baltiassa me luodaan toimintasuunnitelmat ja tapa toimia itse [...] Baltiassa ohjataan hyvin keskitetysti [...] meillä on tietyt ihmiset, joilla on Baltian tason vastuu henkilöstön kehittämisestä, markkinoinnista, myynnistä, IT-asioista ja tuotannista.”

Yrityksen paikallisen johdon keskeisissä kehittämistarpeissa korostui enemmän kontekstisidonnaisuus verrattuna edellisen ryhmän yrityksiin ja puolestaan vähemmän integroinnista johtuvat kehittämistarpeet. Käytössä olevat johdon kehittämismenetelmät

eivät poikenneet globaaliin integrointiin pyrkivien yritysten kehittämismenetelmistä, mutta taso, jolla johtoa kehitetään, on Baltia konsernitason sijasta. Yrityksellä on yksi yhteinen koulutusohjelma Suomen kanssa, mutta tulevaisuudessa halutaan kehittää johtoa enemmän nimenomaan yhteistyössä Baltian maiden kanssa.

”Täällä on oma kulttuuri ja johtamistapa ja koulutus tapahtuu täällä paikallisesti tällä hetkellä. Meillä on yksi yhteinen johtamisen erikoistutkinto, missä meidän johtajat on mukana [...] mutta se on ainoa yhteinen koulutus Suomen kanssa.”

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli *lisätä tietoisuutta johdon kehittämistoiminnasta erityisesti ulkomaisissa tytäryhtiöissä*. Tutkimuksen kohteena olivat suomalaisten yritysten Virossa toimivat tytäryhtiöt ja se toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaan haastatellen suomalaisia Virossa toimivia ekspatriaattijohtajia. Tutkimus eteni poikkeuksellisesti empirian keräämisestä teorian muodostukseen. Näin ollen teoriaosuus ei pääse dominoimaan ja määräämään tutkimuksen suuntaan, vaan paremminkin päästiin kiinnittämään empiria aiempaan teoriaan.

Tutkimuksen tarkoitukseen pyrittiin kolmen alatavoitteen avulla. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, *minkälaisina suomalaisten yritysten virolaisissa tytäryhtiöissä esimiesasemassa toimivat henkilöt näkevät yksikkönsä johdon kehittämistarpeet*. Aineistosta löydettiin kolme teemaa, joiden alle kohdeorganisaatioiden paikallisen johdon kehittämistarpeet voitiin sijoittaa: kontekstisidonnaiset kehittämistarpeet, liiketoiminnan globaalista/ alueellisesta integraatiosta johtuvat kehittämistarpeet ja yleiset johtamiseen liittyvät kehittämistarpeet. Kontekstisidonnaisten kehittämistarpeiden vahva esilletulo tässä tutkimuksessa tukee aiempien tutkimusten tuloksia (Wiley 1994; Suutari 1996), vaikkakin tuore Smalen & Suutarin (2006) tutkimus antaa viitteitä Viro-kontekstin merkityksen liioittelusta nykypäivänä.

Näiden kolmen teeman mukaisten paikallisen johdon kehittämistarpeiden painoarvo vaihteli yrityksittäin. Yrityksissä, jotka toimivat globaalilla tasolla ja jotka ovat toimineet Virossa suhteellisen pitkään saavuttaen vakaan sekä työnantajana haluttavan aseman rekrytointimarkkinoilla, ei juurikaan nostettu esille integraatiosta johtuvia johdon kehittämistarpeita saati kontekstisidonnaisia kehittämistarpeita. Näissä yrityksissä paikallisen johdon kehittämistarpeita pidettiin geneerisinä ja johtamistyylillä kansainvälisenä tukien Smalen & Suutarin (2006) tutkimuksessa esitettyjä väitteitä.

Organisaatioissa, jotka toimivat Pohjoismaat, Baltia ja Venäjä-akselilla ja joiden kansainvälinen toiminta ylipäättään ja toiminta Virossakin on varsin nuorta, korostui puolestaan osittain kontekstisidonnaiset ja osittain integraatiosta johtuvat kehittämistarpeet. Näiden yritysten vahvana pyrkimyksenä on luoda yhtenäinen organisaatiokulttuuri ja yhteiset arvot eri maiden yksiköiden välille, ja se heijastui myös paikallisen johdon kehittämistarpeisiin. Toisaalta nämä yritykset ovat laajentuneet Vieroon yritysostojen kautta, jolloin suunnitelmatalouden käyttäytymismallien rippeitä on vielä rasiitteena.

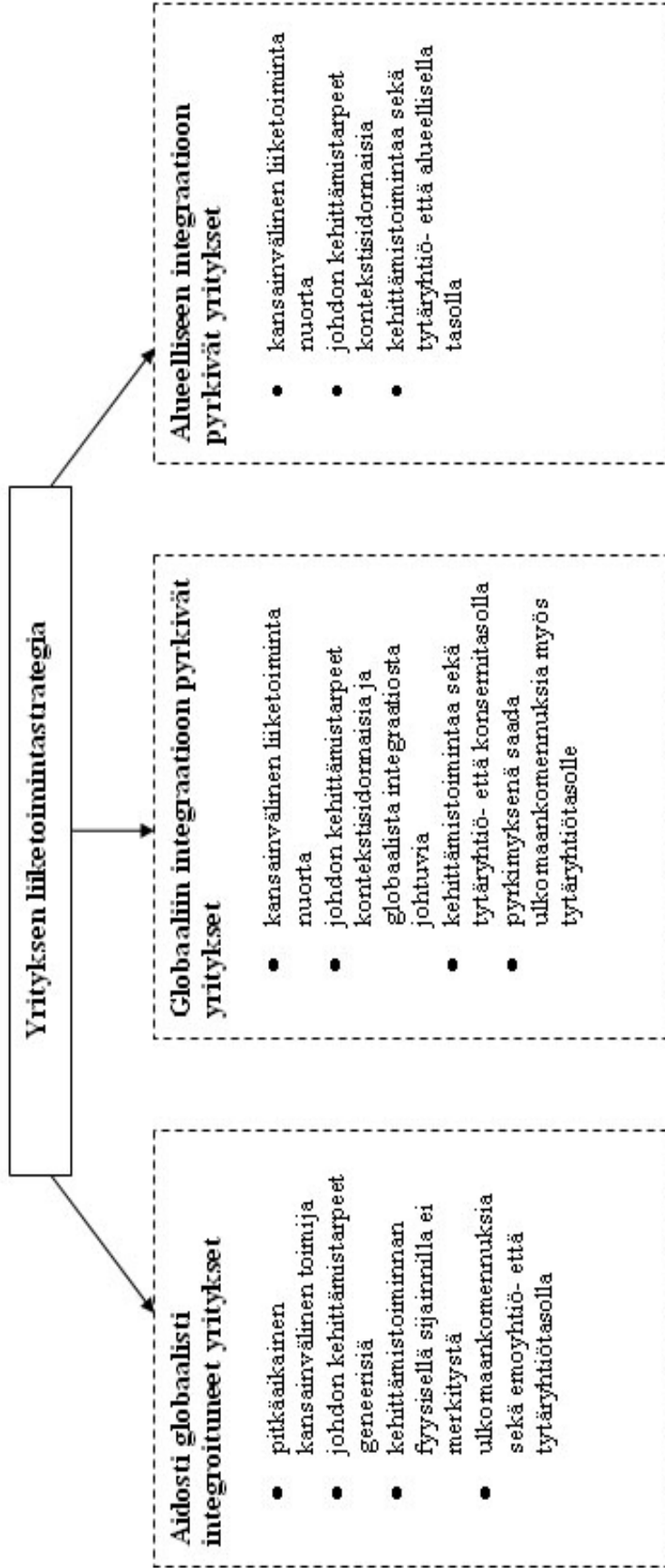
Tutkimuksen toisena alatavoitteena oli selvittää, *mitä johdon kehittämismenetelmiä on käytössä ulkomaisessa tytäryhtiössä*. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa kehittämismenetelmien kirjo oli varsin monipuolinen. Selkeimmin johdon kehittämismenetelmäksi suomalaisten ekspatriaattijohtajien taholta tunnistettiin muodollinen koulutus, mikä tukee osaltaan väitettä siitä, että johdon kehittämistoiminta olisi edelleen hyvin koulutuskeskeistä (ks. esim. Vicere 2000). Kohdeorganisaatioissa käytössä olevat koulutusohjelmat kuvastavat viimeaikaisissa kansainvälisissä tutkimuksissa havaittuja trendejä (ks. esim. Vicere 1998, 2000; Conger & Xin 2000). Muina kehittämismenetelminä tutkimuksen kohdeorganisaatiot näkivät perinteiset mentoroinnin ja työnkierron, joiden lisäksi hieman yllättäen nostettiin esille benchmarkkaus ja rekrytointi. Benchmarkkauksella viitattiin lähinnä kansainvälisiin yhteistyöprojekteihin ja -hankkeisiin. Työhön liittyvien johdon kehittämismenetelmien näkyminen tässäkin tutkimuksessa vahvistaa yleistä käsitystä toimintaan ja kokemuksiin pohjautuvia oppimismuotojen vahvasta noususta johdon kehittämismenetelmien joukkoon (Vicere 1998: 529). Itse kehittämismenetelmiä merkittävämmäksi osoittautui kuitenkin taso, jolla kehittämistoimintaa tapahtuu. Johdon kehittämismetodeja ei oltu missään yrityksessä sidottu pelkästään paikalliselle tasolla, mutta yrityksestä riippuen johdon kehittämismenetelmiä käytettiin globaalilla, alueellisella ja paikallisella tasolla vaihdellen kehittämistarpeiden mukaan.

Mielenkiintoisimmaksi johdon kehittämismenetelmäksi tämän tutkimuksen kannata kuitenkin nousi ulkomaankomennukset, joiden osalta aineisto jakautui selkeästi kahtia siten, että osassa yrityksistä ulkomaankomennukset kuuluivat vain emoyhtiötasolle ja osassa yrityksistä ulkomaankomennuksia oli myös tytäryhtiötasolla. Organisaatioissa, joissa ulkomaankomennuksille lähetettiin vain emoyhtiöstä ulkomaisiin tytäryhtiöihin, ulkomaankomennuksien motiivi oli organisaation kehittäminen yhteisiä arvoja ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria rakentamalla. Organisaatiot, joissa ulkomaankomennuksia oli myös tytäryhtiötasolla, ne nähtiin selkeämmin johdon kehittämismenetelmänä. Vastaavanlaisia näkemyksiä on esittänyt muun muassa Harzing (2001: 582). Harzing esittää myös, että tytäryhtiön ”ikä” vaikuttaa ulkomaankomennuksien motiiviin; nuorissa tytäryhtiöissä motiivi on yleensä organisaation kehittäminen, kun taas vanhemmissa ja suurissa tytäryhtiöissä ulkomaankomennukset ovat johdon kehittämismenetelmä (Harzing 2001: 592). Tämä näkökulma saa niin ikään tukea tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen kolmantena alatavoitteena oli tutkia, *kuinka integroitua johdon kehittämistoiminta on globaalisti*. Teoreettista viitekehystä luotaessa, todettiin näiden kolmen osatekijän: johdon kehittämistarpeiden, käytössä olevien johdon kehittämismenetelmien sekä johdon kehittämistoiminnan globaalien integraation olevan keskinäisessä riippuvuussuhteessa. Empiria tuki tätä havaintoa, mutta lisäksi havaittiin, että johdon kehittämistoiminnan globaaliin integraatioon vaikuttaa erittäin vahvasti yrityksen liiketoimintastrategia. Empirian perusteella nämä kaksi; liiketoimintastrategian globaalien integraation aste ja johdon kehittämistoiminnan globaalien integraatioaste kulkevat käsi kädessä. Tutkimuksen empiriasta pystyttiin havaitsemaan kolme toisistaan erottuvaa ryhmää: *aidosti globaalisti integroituneet yritykset, globaaliin integraatioon pyrkivät yritykset* sekä yksi muista selkeästi erottuva *alueelliseen integraatioon pyrkivä yritys*. Jakoa on pyritty havainnollistamaan kuviossa 6.

Yritykset, jotka ovat aidosti globaalisti integroineet johdon kehittämistoiminnan, toteuttavat myös muutoin globaalisti integroitunutta liiketoimintastrategiaa; ollen geosentrisiä (ks. Dowling ym. 1999: 31–32; Sparrow ym. 2004: 54–55). Näiden yritysten johdon kehittämistarpeita voidaan kuvata geneerisinä ja liiketoiminnan tarpeita seuraavina. Johdon kehittämistoimintaa tapahtuu sekä globaalilla että paikallisella tasolla. Kehittämismetodeja käytetään monipuolisesti, ja mikä erottaa tämän ryhmän kahdesta muusta ryhmästä on se, että ulkomaankomennukset ovat myös osa paikallisen johdon kehittämistoimintaa. Yritysten johto on kansainvälisesti liikkuvaista, mutta se ei niinkään ole itsetarkoitus, vaan tulee liiketoiminnan luonteen myötä. Kehittämismetodista riippumatta toiminnan fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä. Niin mentorointi kuin muodollinen valmennus voi tapahtua missä tahansa.

Toinen tunnistettu ryhmä, globaaliin integraatioon johdon kehittämistoiminnassaan pyrkivät yritykset pyrkivät niin ikään liiketoiminnassaan integraatioon, vaikkakin maantieteellisesti pienemmässä mittakaavassa verrattuna edellisen ryhmän yrityksiin. Permutterin jaottelun mukaisesti nämä organisaatiot ovat lähinnä etnosentristä lähestymistapaa (Dowling ym. 1999: 31–32; Sparrow ym. 2004: 54–55). Näillä yrityksillä on toimintaa lähinnä Pohjoismaissa, Baltiassa sekä Venäjällä. Yritysten toiminta kansainvälinen toiminta on vielä suhteellisen nuorta ja tarve luoda vahvat siteet ja yhtenäinen organisaatiokulttuuri ulkomaisten tytäryhtiöiden ja emoyhtiön välillä on suuri heijastuen paikallisen johdon kehittämistarpeisiin. Myös kehittämistarpeiden kontekstisidonnaisuus näkyy vielä näissä yrityksissä. Pyrkimys integroida johdon kehittämistoimintaa näkyy vahvasti esimerkiksi siinä, että yrityksissä uskotaan



Kuvio 6. Johdon kehittäminen suomalaisten yritysten virolaisissa tytäryhtiöissä

tulevaisuudessa olevan ulkomaankomennuksia myös tytäryhtiötasolla. Paikallisia johtajia pyritään myös sitomaan entistä tiukemmin konsernitasolla järjestettäviin koulutusohjelmiin, mutta tämä vaatii panostusta myös konsernitasolla koulutusohjelmia suunniteltaessa. Kansainvälisen taipaleensa alkuvaiheessa etnosentrinen lähestymistapa on tehokas, kun tarvitaan tytäryhtiöiden voimakasta koordinoitua ja kontrolloitua ja toisaalta ekspatriaattien käyttö on erittäin toimiva tapa levittää yrityskulttuuria organisaation eri osiin (Sparrow ym. 2004: 55–56).

Yksi edellisistä poikkeava yritys pyrkii niin johdon kehittämistoiminnassaan kuin liiketoiminnassaan alueelliseen eli Baltian sisäiseen integraatioon. Yrityksen paikallisen johdon keskeisissä kehittämistarpeissa korostui enemmän kontekstisidonnaisuus verrattuna edellisen ryhmän yrityksiin ja puolestaan vähemmän integroinnista johtuvat kehittämistarpeet. Kehittämistoiminta tapahtui suurimmaksi osaksi joko paikallisella tasolla tai Baltian tasolla.

Johdon kehittämistoiminta ulkomaisissa tytäryhtiöissä seuraa yrityksen liiketoimintastrategiaa eikä ole missään määrin lokalisoitu. Mielenkiintoista on verrata tätä tietoa Ervastian ja Suutarin tutkimukseen, jossa paljastui, että henkilöstön kehittäminen, johon johdon kehittäminenkin kuuluu, oli kaikkein selkeimmin lokalisoitu HRJ-toiminto Virossa. Tämä selittyi kontekstisidonnaisilla kehittämistarpeilla (Ervasti & Suutari 2004: 345–366.) Johdon kehittämistoimintaa, vaikkakin kontekstisidonnaisia kehittämistarpeita olisi, ei sidota pelkästään paikalliseen tasoon. Kansainvälisessä johdon kehittämisessä pitää olla mukana emoyhtiön johtajien lisäksi myös tytäryhtiöiden johtajistoa (Scullion & Starkey 2000: 1068; Shen 2005: 662). Schuler ym. (1993: 729–730) ajatus siitä, että johdon kehittäminen on suoraan liitetty yrityksen eri yksiköiden välisiin linkkeihin, saa tukea tässä tutkimuksessa.

6.1. Tutkimuksen anti ja jatkotutkimustarpeet

Johdon kehittäminen on elinehto kaikille yrityksille. Tämä tutkimus luo syvempää ymmärrystä johdon kehittämiseen ulkomaisissa tytäryhtiöissä tarjoten kuitenkin vasta pintaraapaisun aiheeseen, jota on tutkittu varsin vähän. Tutkimus nostaa esille tytäryhtiöiden paikallisen johdon kehittämisen tärkeyden, joka on jäänyt taka-alalle puhuttaessa johdon kehittämisestä kansainvälisessä kontekstissa. Tutkimus hyödyttää johdon kehittämisen vastuuhenkilöitä niin konsernitasolla kuin tytäryhtiötasolla antaen

viitteitä tekijöistä, jotka vaikuttavat ulkomaisen yksikön paikallisen johdon kehittämistarpeisiin sekä esittäen mahdollisuuksia niin johdon kehittämismenetelmiin kuin kehittämistoiminnan ”tapahtumapaikalle” ajankohtaisen kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta. Tämä tutkimus on pyrkinyt myös valottamaan tämän päivän Viroa kontekstina, josta saattaa olla hyötyä Viron markkinoille pyrkiville yrityksille.

Tutkimuksen tieteellinen hyöty perustuu ulkomaisten tytäryhtiöiden johdon kehittämistoiminnan tutkimukselliseen uutuusarvoon. Johdon kehittäminen kansainvälisessä kontekstissa on saanut runsaasti huomiota viimeisten vuosikymmenten aikana, mutta yritysten ulkomailla toimivien tytäryhtiöiden paikallisen johdon kehittämistä on tutkittu erittäin vähän (Scullion 1994; Peiperl & Estrin 1998). Tämä teki tutkimuksesta haastavan ja mielenkiintoisen myös tutkijalle itselleen.

Koska johdon kehittämistoimintaa ulkomaisissa tytäryhtiötasolla on tutkittu huomattavan vähän, aiheesta kumpuaa runsaasti jatkotutkimusaiheita. Tämä tutkimus rajoittui koskemaan pelkästään suomalaisten yritysten Virossa toimivia tytäryhtiöitä ja empiria perustui ainoastaan suomalaisten ekspatriaattijohtajien näkemyksiin. Johdon kehittämistoimintaa ulkomaisissa tytäryhtiöissä voitaisiin tutkia entistä syvällisemmin erilaisia lähtökohtia hyödyntäen.

Olisi mielenkiintoista tutkia tähän tutkimukseen valittuja aspekteja: paikallisen johdon kehittämistarpeet, käytössä olevat johdon kehittämismetodit ja johdon kehittämistoiminnan globaali integraatio, muun maalaisten yritysten Virossa toimivien tytäryhtiöiden näkökulmasta. Kuitenkin Suomen ja Viron väliset kulttuuri- ja mentaalierot ovat vähäisimmät ajateltaessa entisen Neuvostoliiton ja länsimaiden välisiä yhteistyösuhteita (Tulisalo & Vapaakallio 1994: 49). Toisaalta olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin kontekstin merkitystä ja tutkia ulkomaisten tytäryhtiöiden johdon kehittämistoimintaa eri kontekstissa ja laajemmassa mittakaavassa. Olisi myös kiinnostavaa selvittää, miten tietyn globaalien organisaation johdon kehittämistarpeet ja käytössä olevat metodit vaihtelevat eri maissa toimivien tytäryhtiöiden välillä.

Metodikirjallisuudessa todetaan usein, että syvällisyydestään huolimatta kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan huonosti yleistettävää tietoa. Kvalitatiivista tutkimusta pidetään erityisen hyvänä esitutkimuksena (Alasuutari 1999: 231.) Tämänkin tutkimuksen pohjalta voisi olla hedelmällistä suorittaa laaja kvantitatiivinen kyselytutkimus, jolla

voitaisiin verifioida tämän tutkimuksen tuloksia. Jatkotutkimusten kannalta mahdollisuudet ovat lähes rajattomat.

LÄHDELUETTELO

- Adler, N. & S. Bartholomew (1992). Managing Globally Competent People. *The Executive Ada*. 6:3, 52–65.
- Alaja, K. (2006). Johtajien urakierto on kahden kauppa. *Ekonomi*. 03/06, 16–19.
- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino. 318 s. ISBN 951-768-055-4.
- Allio, R.J. (2005). Leadership Development: Teaching Versus Learning. *Management Decision* 43:6/7, 1071–1078.
- Berry, J. (1990). Linking Management Development to Business Strategies. *Training & Development Journal*. 44: 8, 20–23.
- Birkinshaw, J. & N. Hood (1997). An Empirical Study of Development Processes in Foreign-Owned Subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review*. 37: 4, 339–364.
- Birkinshaw, J., N. Hood & S. Jonsson (1998). Building Firm-Specific Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative. *Strategic Management Journal*. 19:3, 221–241.
- Black, J.S., A.J. Morrison & H.B. Gregersen (1999). Global Explorers: The Next Generation of Leaders. Lontoo: Routledge. 256 s. ISBN 0-415-92148-1.
- Black, J.S. & D. Ulrich (1999). The New Frontier of Global HR. s. 12–38. Teoksessa: *The Global HR Manager (1999)*. toim. Joynt, P. & B. Morton. Lontoo: Institute of Personnel and Development. 267 s. ISBN 0-85292-815-7.
- Brake, T. (1997). *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*. New York: McGraw-Hill. 258 s. ISBN 0-7863-0821-4.
- Briscoe, D. & R. Schuler (2004). *International Human Resource Management. Policy and Practice for the Global Enterprise*. Lontoo & New York: Routledge. 494 s. ISBN 0-41533835-2.

- Cacioppe, R. (1998). An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. *Leadership and Organization Development Journal*. 19:1, 44–53.
- Cacioppe, R. & S. Albrecht (2000). Using 360° feedback and the integral model to develop leadership and management skills. *Leadership and Organization Development Journal*. 21:8, 390–404.
- Campion, M., L. Cheraskin & M. Stevens (1994). Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal* 37:6, 1518–1542.
- Cheraskin, L. & M. Campion. (1996). Study Clarifies Job-rotation Benefits. *Personnel Journal*. 75: 11, 31–38.
- Collings, D.G. & H. Scullion (2006). Why Do MNCs Use Expatriates? Teoksessa: Global Staffing, 39–56. Toim. Scullion H. & D.G. Collings. Lontoo & New York: Routledge. ISBN 0-415-36936-3.
- Conger, J. (1993). Training Leaders for the Twenty-First Century. *Human Resource Management Review*. 3:3, 203–218.
- Conger, J. & K. Xin (2000). Executive Education in the 21st Century. *Journal of Management Education*. 24: 1, 73–101.
- Conner, J. (2000). Developing the Global Leaders of Tomorrow. *Human Resource Management*. 39: 2, 3; 147–157.
- Dowling, P.J., D.E. Welch & R.S. Schuler (1999). International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context. Cincinnati: South Western College Publishing. 324 s. ISBN 0-538-86137-1.
- Edwards, P.K, A. Ferner & K. Sisson (1996). The Conditions for International Human Resource Management: Two Case Studies. *International Journal of Human Resource Management*. 7:1, 20–40.

- Ervasti, M. & V. Suutari (2004). HRM in Foreign Affiliates: a Multiple Case Study among Estonian Affiliates of Finnish Companies. *Journal of Eastern European Management Studies*. 9:4, 345–366.
- Eskola, J. & J. Suoranta (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino. 266 s. ISBN 951- 786-035-X.
- Evans, P. (1992). Management Development as Glue Technology. *Human Resource Planning*. 15:1, 85–106.
- Evans, P., V. Pucik, & J-L Barsoux (2002). The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management. New York: McGraw-Hill Irwin. 554 s. ISBN 0-07-239730-6.
- Fischer A.L. & M. Eboli (2000). Management Development as a Competitive Strategy: a Study of Policies and Practices of Management Competencies in Brazilian companies in a Competitive Era. *Management Research News*. 23: 2-4, 12–13.
- Fulmer, R.M., P.A. Gibbs & M. Goldsmith (2000). Developing Leaders: How Winning Companies Keep on Winning. *Sloan Management Review*. 42:1, 49–59.
- Goleman, D. (1997). Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva. 2. painos. suom. Jaakko Kankaanpää. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 396 s. ISBN 951-1-14457-X.
- Green, B. (2002). Listening to leaders: Feedback on 360-degree feedback one year later. *Organization Development Journal*. 20:1, 8–16.
- Gregersen, H., A. Morrison & S. Black (1998). Developing Leaders for the Global Frontier. *Sloan Management Review*. 40: 1, 21–32.
- Harris, H., C. Brewster & P. Sparrow (2003). International Human Resource Management. Lontoo: Chartered Institute of Personnel and Development. 218 s. ISBN 0-85292-983-8.
- Harzing, A.-W. (1999). Managing the Multinationals. An International Study of Control Mechanisms. Cheltenham: Edward Elgar. 425 s. ISBN 1-84064-052-9.

- Harzing, A-W. (2001). An Analysis of the Functions of International Transfer of Managers in MNCs. *Employee Relations*. 23:6, 581–598.
- Hersey, P. & K. Blanchard (1988). Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 474 s. ISBN 0-13-551433-901.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (1993). Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino. 144 s. ISBN 951-570-030-2.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s. ISBN 951-570-458-8.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (1997). Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 436 s. ISBN 951-26-5113-0.
- Hirvikorpi, H. (2006). Jämptiä johtamista. *Ekonomi*. 08/06, 16–19.
- Hogan, R. & R. Warrenfeltz (2003). Educating the Modern Manager. *Academy of Management Learning & Education*. 2:1, 74–84.
- Huttunen, J. (1994). Kasvatustieteellinen tutkimus. Teoksessa: Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Opiskelijan opas, 130–153. Toim. Niskanen, V. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. ISBN 951-45-6606-8.
- Jackson, S., E. Farndale & E. Kakabadse (2003). Executive Development: Meeting the Needs of Top Teams and Boards. *Journal of Management Development* 22:3, 185–265.
- Joensuu, L. (2004). Monikansallinen leipä. *Ekonomi*. 09/04, 16–19.
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management within a Resource-Capability View of the Firm. *Journal of Management Studies*. 33:2, 213–233.

- Kanter, R.M. & T.D. Dretler (1998). "Global Strategy" and Its Impact on Local Operations: Lessons from Gillette Singapore. *Academy of Management Executive*. 12:4, 60–67.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review* 33:1, 33–42.
- Kauhanen, J. (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö. 280 s. ISBN 951-0-26915-8.
- Kauhanen, J. (2006). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö. 289 s. ISBN 951-0-31347-5.
- Kim, K., J.-H. Park & J.E. Prescott (2003). The Global Integration of Business Functions: a Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries. *Journal of International Business Studies*. 34:4, 327–344.
- Kirjavainen, P. & R. Laakso-Manninen (2000). Strateginen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab. 260 s. ISBN 951-37-3127-8.
- Knowles, M. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species*, 3. painos. Houston, TX: Gulf Publishing. ISBN 0-884-151-158.
- Laine, T. (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 26–43. Toim: Aaltola, J. & R. Valli. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-39-0939-5.
- Lei, D., J.W. Jr. Slocum & R.W. Slater (1990). Global Strategy and Reward Systems: the Key Roles of Management Development and Corporate Culture. *Organizational Dynamics*. 19:2, 27–41.
- Longenecker C. & S. Ariss (2002). Creating Competitive Advantage through Effective Management Education. *Journal of Management Development* 21:9/10, 640–654.
- Luoma, M. (2005a). Managers' Perceptions of the Strategic Role of Management Development. *Journal of Management Development*. 24:7, 645–655.

- Luoma, M. (2005b). Näkökulmia johdon osaamiseen ja sen kehittämiseen. s. 96–108. Teoksessa: *Osa ja Innovoi – Osaaja innovoi*. Toim. Pauli Juuti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 199 s. ISBN 951-9411-37-2.
- Luoma M., V. Suutari & R. Viitala (2005). *Johdon kehittäminen Suomessa: Kehittämisaalueet, menetelmät ja kehittämisen strategisuus*. Vaasa: Vaasan Yliopisto. 108 s. ISBN 952-476-104-1.
- Luostarinen, R. & L. Welch (1990). *International Business Operations*. Helsinki: Kyriiri Oy. 273 s. ISBN 951-700-843-0.
- Lönnqvist, J. (2005). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista*. Kolmas painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 141 s. ISBN 951-37-3487-0.
- Mann, R. (1990). A Building-Blocks Approach to Strategic Change. *Training & Development Journal*. 44: 8, 23-26.
- Martin, R. (1999). *Transforming Management in Central and Eastern Europe*. Oxford: University Press. 211 s. ISBN 0-19-877568-7.
- Martinez, J.I. & J.C. Jarillo (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*. 20:3, 489–514.
- Martinez, J.I. & J.C. Jarillo (1991). Coordination Demands of International Strategies. *Journal of International Business Studies*. 22:3, 429–444.
- McCall, M.W Jr. & G.P. Hollenbeck (2002). *Developing Global Executives: the Lessons of International Experience*. Boston, MA: Harvard Business Scholl Press. 259 s. ISBN 1-57851-336-7.
- McCauley, C.D., L.J. Eastman & P.J. Ohlott (1995). Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments. *Human Resource Management* 34:1, 93–115.

- McClelland, S. (1994). Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Development (SMD). *Journal of Management Development*. 13:5, 4–13.
- Meyer, K. & M. Peng (2005). Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources and Institutions. *Journal of International Business Studies*. 36:6, 600–621.
- Mitzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 217 s. ISBN 0-13-610402-9.
- Moisander, J. & A. Valtonen (2006). *Qualitative Marketing Research A Cultural Approach*. London: SAGE Publications Ltd. 227 s. ISBN10 4129 0380 7.
- Mumford, M.D., S.J. Zaccaro, M.S. Connelly & M.A. Marks (2000). Leadership Skills: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly* 11:1, 155–170.
- Nakari, L., P. Porenne, S. Mansukoski & T. Huhtala (1998). *Mentorointi – Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä*. Forssa: Painotalo Auranen. 43 s. ISBN 951-8968-09-8.
- Neary, D.B. & D.A. O’Grady (2000). The Role of Training in Developing Global Leaders: a Case Study at TRW. *Human Resource Management*. 39:2, 3; 185–193.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. 343 s. ISBN 0-7619-2566-X.
- Nurmi, R. (1992). *Johtaminen kilpailuetuna*. Uppsala: Mermerus. 213 s. ISBN 952-9766-00-9.
- Nurmi, R. & R. Üksvārav (1994). *Estonia and Finland: Culture and Management, a Conjectural Presentation*. Sarja A-9. Turku: Turun kauppakorkeakoulun offsetmonistamo. 84 s. ISBN 951738-661-3.
- Oddou, G., M. Mendenhall & J.B. Ritchie (2000). Leveraging Travel as a Tool for Global Leadership Development. *Human Resource Management*. 39: 2, 3; 157–172.

- Pavett C.M. & A.W. Lau (1983). Managerial Work: The Influence of Hierarchical Level and Functional Speciality. *Academy of Management Journal* 26: 1, 170–177.
- Peiperl, M. & S. Estrin (1998). Managerial Markets in Transition in Central and Eastern Europe: a Field Study and Implications. *The International Journal of Human Resource Management*. 9:1, 58–78.
- Pirnes, U. (2006). Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja No 36. Keuruu: Otavan Kirjapaino. 250 s. ISBN 951-1-21442-X
- Pucik, V. (1997). Human Resources in the Future: An Obstacle or a Champion of Globalization? *Human Resource Management*. 36:1, 163–167.
- Raunio R., I. Soralahti & O. Stam (1999). Johdon kehittäminen. Teoksessa: Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä, 46–63. Toim. Poutiainen M-R. & S. Vanhala. 125 s. ISBN 951-791-405-9.
- Schuler, R. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*. 21:1, 18–32.
- Schuler, R., Dowling & De Cieri (1993). An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management*. 4: 4, 717–764.
- Schneider, S. (1988). National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management*. 27: 2, 231–246.
- Scullion, H. (1994). Staffing Policies and Strategic Control in British Multinationals. *International Studies of Management & Organization*. 24:3, 86–104.
- Scullion, H. & K. Starkey (2000). In Search of the Changing Role of the Corporate Human Resource Function in the International Firm. *International Journal of Human Resource Management*. 11:6, 1061–1081.

- Seibert, K.W., D.T. Hall, K.E. Kram (1995). Strengthening the Weak Link in Strategic Executive Development: Integrating Individual Development and Global Business Strategy. *Human Resource Management*. 34:4, 549–567.
- Shen, J. (2005). International Training and Management Development: Theory and Reality. *The Journal of Management Development*. 24:7/8, 656–666.
- Smale, A. (2004). HRM Integration in the Global Firm: A Knowledge Transfer Perspective, Proceedings of the 30th Annual EIBA Conference.
- Smale A. and Suutari, V. (submitted). Expatriate Perspectives on Knowledge Transfers to CEE. Teoksessa: Organizational Change in Transforming Societies, Toim. R. Lang, E. Clark & K. Balaton. Cambridge: University Press
- Sparrow, P., C. Brewster & H. Harris (2004). Globalizing Human Resource Management. Lontoo & New York: Routledge. 248 s. ISBN 978-041-530-552-5.
- Stanek, M.B. (2000). The Need for Global Managers: a Business Necessity. *Management Decision*. 38: 4, 232–242.
- Stogdill R.M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: The Free Press. 613 s. ISBN 0-02-931660-X.
- Stroh, L. & P. Caligiuri (1998). Increasing Global Competitiveness through Effective People Management. *Journal of World Business*. 33:1, 1–16.
- Stroh, L., S. Black, M. Mendenhall & H. Gregersen (2005). International Assignments. An Integration of Strategy, Research & Practice. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. 281 s. ISBN 0-8058-5049-X.
- Strömmer, R. (1999). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab. 335 s. ISBN 951-37-2812-9.
- Suutari V. (1996). Leadership Behaviour in Eastern Europe: Finnish Expatriates' Experiences in Russia and Estonia. Teoksessa: Comparative Studies on

- Leadership Beliefs and Behavior of European Managers, 239–271. Toim. Suutari, V. Vaasa: Vaasan yliopisto. 271 s. ISBN 951-683-628-3.
- Suutari, V. (1998). Problems Faced by Western Expatriate Managers in Eastern Europe: Evidence provided by Finnish Expatriates in Russia and Estonia. *Journal of East European Management Studies*. 3:3, 249–267.
- Suutari, V. (2002). Global Leader Development: an Emerging Research Agenda. *Career Development International*. 7:4, 218–233.
- Suutari, V. (2003). Global Managers: Career Orientation, Career Tracks, Life-style Implications and Career Commitment. *Journal of Managerial Psychology*. 18:3, 185–207.
- Suutari, V. & C. Brewster (2001). Expatriate Management Practices and Perceived Relevance: Evidence from Finnish Expatriates. *Personnel Review*. 30: 5/6, 554–577.
- Suutari, V. & D. Burch (2001). The Role of On-Site Training and Support in Expatriation: Existing and Necessary Host-Company Practices. *Career Development International*. 6:6, 298–311.
- Sydänmaalakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum. 256 s. ISBN 952-14-0714-X.
- Tulisalo, T. & S. Vapaakallio (1994). Suomi porttina idän markkinoille. Suomalainen idän gateway monikansallisen yrityksen näkökulmasta. Tampere: Tammer-Paino Oy. 134 s. ISBN 951-628-181-8.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 159 s. ISBN 951-26-4856-3.
- Uhlenbruck, K. (2004). Developing Acquired Foreign Subsidiaries: The Experience of MNEs in Transition Economies. *Journal of International Business Studies*. 35:2, 109–123.

- Uusitalo, H. (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.
- Vanhala S., M. Laukkanen & A. Koskinen (1997). Liiketoiminta ja johtaminen. Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino. 134 s. ISBN 951-96629-8-7.
- Valpola, A. (2003). Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy. 157 s. ISBN 951-0-27092-X.
- Varila, J. (1991). Näkökulmia henkilöstön kehittämiseen ja henkilöstökoulutukseen. Helsinki: Valtion painatuskeskus. 108 s. ISBN 952-9592-02-07.
- Vicere A.A. (1998). Changes in Practices, Changes in Perspectives. The 1997 International Study of Executive Development Trends. *Journal of Management Development* 17:7 526–543.
- Vicere, A.A. (2000). Ten Observations on e-Learning and Leadership Development. *Human Resource Planning*. 23:4, 34–46.
- Vicere, A., M. Taylor & V. Freeman (1994). Executive Development in Major Corporations: a Ten-Year Study. *Journal of Management Development* 13:1, 4–23.
- Vicere, A. & R. Fulmer (1996). Leadership by Design. Boston, Massachusetts: Harvard Business Scholl Press. 337 s. ISBN 0-87584-831-1.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopistopaino. 254 s. ISBN 951-683-987-8.
- Viitala, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model. *Journal of Workplace Learning*. 17:7/8, 436–451.
- Wiley, D. L. (1994). Developing Managers in the Former Soviet Union. *International Studies of Management & Organisations* 24:4, 64–82.

Woodall, J. & D. Winstanley (1998). *Management Development: Strategy and Practice*. Oxford: Blackwell Publishing. 290 s. ISBN 0-631-20840-2.

Wright, P. & G. McMahan (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 18:2, 295–320.

Yukl G. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc. 508 s. ISBN 0-13-064750-0.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc. 542 s. ISBN 0-13-149484-8.

Zenger, J., D. Ulrich & N. Smallwood (2000). The New Leadership Development. *Training & Development*, 54:3, 22–27.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko

Taustatiedot

- haastateltava
- ikä
- koulutustausta
- yritys
- toimiala

Tiedot komennuksesta

- missä
- milloin
- tehtävä

Tiedot kohdemaan yksiköstä

- kuinka kauan kohdemaassa
- yksikön koko (henkilöstö/ liikevaihto)
- konsernin koko (henkilöstö/ liikevaihto)

JOHDON KEHITTÄMINEN

Kehittämistarve

- Mitkä ovat olleet keskeisimmät paikallisen johdon kehittämistarpeet?
 - Aiemmin vs. nykyisin, onko eroja? (riippuen kuinka kauan ekspatriaatti on ollut tehtävässään)

Johdon kehittäminen

- Millä osa-alueilla paikallista johtoa on pyritty kehittämään?
- Millä menetelmillä/ keinoilla johdon osaamista on pyritty kehittämään?
 - emoyrityksen ohjelmat vs. kontekstiin räätälöidyt paketit? (missä/ miten)
 - ekspatriaatin rooli

Johdon kehittämismenetelmiä:

Koulutus:

- Yrityksen sisäiset koulutusohjelmat
- Ulkopuoliset koulutusohjelmat
- 1-3 pv kestävät yhtäjaksoiset koulutustilaisuudet

- 4-5 pv kestävät yhtäjaksoiset koulutustilaisuudet
- laaja opintokokonaisuus, joka muodostuu useista lyhyistä koulutustilaisuuksista ohjatun itseopiskelun ja koulutustilaisuuksien muodostama kokonaisuus

Tehtävillä kehittäminen:

- Työnkierto
- Ulkomaankomennus
- Organisaation sisäiset kehittämisprojektit
- Henkilökohtainen uralla etenemissuunnitelma

Suoritusten säännöllinen arviointi

Mentorointi

Itseopiskelu

Verkko-opiskelu

Muut kehittämismenetelmät

- Millä tasolla päätös johdon kehittämisestä tehdään? (mitkä päätökset tehdään milläkin tasolla)
 - omassa maakonttorissa/ aluekonttorissa/ pääkonttorissa
- Millä tasoilla johtoa kehitetään?
 - paikallinen/ alueellinen/ globaali?
- Mikä on ekspatriaatin rooli johdon kehittämisessä?

Kehittämistulokset ja tulevaisuuden näkymät

- Millä osa-alueilla paikallinen johto on eniten kehittynyt?
- Millä osa-alueilla on edelleen eniten kehittämisen tarvetta?
- Tulevatko kehittämismenetelmät muuttumaan tulevaisuudessa?
- Tuleeko taso (paikallinen/ alueellinen/ globaali), jolla johtoa kehitetään, muuttumaan?
- Tuleeko ekspatriaatin rooli muuttumaan?