

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Mikko Alanko

VUOROVAIKUTUSKANAVAT TIETÄMYKSEN SIIRTÄMISESSÄ
Kvalitatiivinen tutkimus ABB:n ja Efora Oy:n sekä ABB:n ja Asennustuotteet Oy:n
välisestä tietämyksen siirtämisestä

Johtaminen & organisaatiot
Pro gradu -tutkielma
Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

VAASA 2011

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoite	10
1.2. Tutkimusongelman määrittely	10
1.3. Tutkimuksen rajaus	10
1.4. Tutkimuksen rakenne	11
2. TIEDON TAUSTAA	12
2.1. Tieto käsitteenä	12
2.2. Data, informaatio ja osaaminen	13
2.3. Tiedon ulottuvuudet	16
2.4. Käsitteellinen ja hiljainen tieto	17
3. OSAAMINEN – TULEVAISUUDEN VOIMAVARA	20
3.1. Osaamisen johtaminen	20
3.2. Tiedon luominen organisaatiossa	22
3.2.1. Tiedon muunnosprosessi (SECI-malli)	23
3.2.2. Ba	25
3.2.3. Organisaation tietopääoma	27
3.3. Organisaation oppiminen	28
4. TIETÄMYKSEN SIIRTÄMINEN ORGANISAATIOSSA	31
4.1. Tietämyksen siirtäminen kansainvälisissä organisaatioissa	31
4.2. Tietämyksen siirtämisen haasteet organisaatioissa	36
4.3. Tutkimuksia tietämyksen siirtämisestä kansainvälisissä organisaatioissa	38
4.3.1. Gupta & Govindarajan	38
4.3.2. Björkman, Barner-Rasmussen & Li	41
4.3.3. Monteiro, Birkinshaw & Arvidsson	42
4.4. Tutkimuksen viitekehys	44

5. TUTKIMUSMENETELMÄT	47
5.1. Tutkimuksessa käytetyt metodit	47
5.2. Tutkimuksen toteutus käytännössä	48
5.2.1. Lähtökohdat empiiriselle tutkimukselle	48
5.2.2. Empiirisen aineiston kerääminen	49
5.2.3. Aineiston analysointi	50
5.3. Tutkimuksen validiteetti	50
6. EMPIIRINEN TUTKIMUS – TIETÄMYKSEN SIIRTÄMINEN EMOYHTIÖN JA TYTÄRYHTIÖN VÄLILLÄ	53
6.1. Johdanto empiiriseen tutkimukseen	53
6.2. Tutkimuksen tulokset	54
6.2.1. ABB:n ja Efora Oy:n välinen tietämyksen siirtäminen	54
6.2.2. ABB:n ja Asennustuotteet Oy:n välinen tietämyksen siirtäminen	64
6.2.3. Yhteenveto havaituista vuorovaikutuskanavista ja motivaatiotekijöistä	70
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	74
7.1. Loppupäätelmät	74
7.2. Tutkimuksen anti kohdeyritykselle	77
7.3. Tutkimuksen tieteellinen anti sekä jatkotutkimustarpeet	77
LÄHDELUETTELO	79

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tiedon kolmijako	13
Kuvio 2. Käsitteellinen ja hiljainen tieto	18
Kuvio 3. Uuden tiedon luomisen kiertokulku	24
Kuvio 4. Neljän i:n malli	29
Kuvio 5. Tytäryhtiöiden roolit tietämyksen siirtämisessä	35
Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	46

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Mikko Alanko

Tutkielman nimi:Vuorovaikutuskanavat tietämyksen
siirtämisessä**Ohjaaja:**

Henrik Gahmberg

Tutkinto:

Kauppätieteiden maisteri

Laitos:

Johtamisen yksikkö

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:Kansainvälisen yritystoiminnan
koulutusohjelma**Aloitusvuosi:**

2000

Valmistumisvuosi:

2011

Sivumäärä: 82

TIIVISTELMÄ

Osaamisesta on muodostunut merkittävä kilpailutekijä monikansallisille organisaatioille. Erityisesti osaamisen tietoelementin eli tietämyksen hallitseminen on kansainvälisessä toimintaympäristössä erittäin haastavaa. Voidakseen hyödyntää tehokkaasti hallussaan olevaa osaamista ja tietämystä on organisaation kyettävä jalostamaan, uudistamaan sekä tarvittaessa myös siirtämään olemassa olevaa tietämystä yli yhtiöiden välisten rajojen.

Tutkimuksen viitekehys rakentuu osaamisen johtamiseen liittyvän teorian ympärille. Teoriaosassa perehdytään tutkimuksen kannalta olennaisen tietoelementin määrittelyyn, tutustutaan tarkemmin osaamisen johtamiseen osaamisen luomisen ja siirtämisen näkökulmasta sekä esitellään kolme laajempaa tutkimusta tietämyksen siirtämisestä, joilla on ratkaiseva merkitys tutkimuksen viitekehyyksen muodostamisessa. Tutkimuskohteena oli emoyhtiö ABB:n ja sen kahden tytäryhtiön välisessä tietämyksen siirtämisessä käytetyt vuorovaikutuskanavat ja tietämyksen siirtämiseen kannustavat motivaatiokeinot. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää tietämyksen siirtämisessä merkittävässä roolissa ollutta henkilöä, joista kaksi oli emoyhtiön ja kaksi tytäryhtiöiden edustajia.

Tutkimuksen keskeiset havainnot liittyvät tutkimuksessa tunnistettujen vuorovaikutuskanavien hyödyntämiseen tietämyksen siirtämisen yhteydessä. Tutkimuskohteiden väliset erot eri vuorovaikutuskanavien merkityksestä johtuivat pääasiallisesti tytäryhtiöiden toimialojen, organisaatiokulttuurien sekä tavoitellun muutoksen laajuuden erilaisuudesta. Lisäksi tytäryhtiöiden lyhyestä suhteesta emoyhtiöön johtuen useat vuorovaikutuskanavat olivat kehitykseltään vielä alkuvaiheessa. Tietämyksen siirtämiseen liittyviä tietoisia motivaatiokeinoja ei tutkimuksessa tullut esille.

AVAINSANAT: osaaminen, tietämyksen siirtäminen, vuorovaikutuskanavat

1. JOHDANTO

Nyky-yhteiskunnassa osaamisesta on muodostunut erittäin merkittävä kilpailutekijä yritysten mahdolliselle menestymiselle. Tämän osaamisen tunnistamisesta ja tiedostamisesta onkin tullut suuri haaste organisaatioissa. Viime aikoina organisaatioiden toiminnassa on ollut selkeänä suuntauksena keskittyminen omaan erityisosaamiseen ulkoistamalla sellaiset tukitoiminnot, jotka eivät tätä erityisosaamista suoranaisesti ole.

Yrityskentän kansainvälistyminen luo myös omat haasteensa. Organisaatiot laajenevat yli rajojen perustamalla uusia tytäryhtiöitä sekä hankkimalla niitä yritysostoin. Kyky siirtää osaamista läpi organisaation ja yli yhtiörajojen on tällöin tärkeää. Menestyksekkäs osaamisen siirtäminen on yksinkertaisimmillaankin erittäin suurta huolellisuutta vaativa prosessi. Organisaation maailmanlaajuinen toimintaympäristö tekee tästä kaikesta vielä entistä haastavampaa.

Strategia- ja johtamistutkijat ovat nykyään laajasti yhtä mieltä siitä, että globaalisti levinneet tytäryhtiöverkostot muodostavat mahdollisesti tärkeän lähteen kilpailuedun saavuttamiseen monikansallisissa yrityksissä. Pääsemällä käsiksi näissä verkostoissa olevaan tietoon monikansalliset yritykset voivat sekä hyödyntää olemassa olevia tietovarastojaan että käyttää niitä uusien asioiden tutkimiseen. Tämä perusteltu väite on nostanut osaamisen siirtämisen yhtiöiden välillä keskeiseksi haasteeksi monikansallisten yritysten johdolle. Siitä on myös seurannut tutkimuksia tekijöistä, jotka vaikuttavat yhtiöiden väliseen osaamisen siirtämiseen erilaistuneissa monikansallisissa yrityksissä. (Björkman, Barner-Rasmussen & Li 2004: 443.)

Osaamisen siirtämiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu useista eri näkökulmista. Esi-merkiksi Zander ja Kogut (1995: 76–92) tutkivat tiedolle määrittelemiensä luonteenpiirteiden; koodattavuuden, opetettavuuden, monimutkaisuuden, järjestelmäriippuvuuden sekä tarkkailtavuuden vaikutusta siirtoprosessin nopeuteen tuotantoprosessien näkökulmasta. Szulanskin (1996: 27–43) tutkimuksessa keskityttiin neljään perinteiseen siirrettävyydessä ilmenneeseen ongelmaan: tiedon luonteeseen, tiedon lähettäjään, tiedon vastaanottajaan sekä kontekstiin, jossa siirtäminen tapahtui. Gupta ja Govindarajan (2000: 473–496) puolestaan tutkivat osaamisen virtaamista organisaation sisällä tietopääoman arvon, lähettäjän ja vastaanottajan motivaation, siirtokanavien sekä vastaanottajan vastaanottokyvyn näkökulmasta.

1.1. Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kansainvälisen emoyhtiön ja sen kahden kotimaisen tytäryhtiön välistä tietämyksen siirtämistä. Tavoitteena on tutkia, miten erilaisia vuorovaikutuskanavia hyödynnetään tietämyksen siirtämisessä emoyhtiön ja tytäryhtiöiden välillä sekä millaisilla keinoilla emoyhtiö kannustaa tytäryhtiötään osallistumaan tietämyksen siirtämiseen.

Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoituksenmukaisuus voidaan sisällyttää kahteen seuraavaan tekijään:

1. Organisaatioissa oleva tietämys on tulevaisuudessa yritysten yksi merkittävimmistä voimavaroista. Tehokas tietämyksen hallinta edellyttää kykyä käyttää, luoda ja siirtää tietämystä organisaation sisällä yli yhtiörajojen.
2. Kvalitatiivisista tutkimuksista tietämyksen siirtämisestä kansainvälisesti toimivien emoyhtiöiden ja niiden tytäryhtiöiden välillä on vielä toistaiseksi hyvin rajallisesti olemassa olevaa tutkimusaineistoa.

1.2. Tutkimusongelman määrittely

Tällä tutkimuksella on tarkoitus vastata tutkimuksen kohdeyritysten kohdalla seuraaviin kysymyksiin:

1. *Mitä erilaisia vuorovaikutuskanavia hyödynnetään emoyhtiön ja sen tytäryhtiöiden välisessä tietämyksen siirtämisessä?*
2. *Millaisilla keinoilla tytäryhtiötä motivoidaan osallistumaan tietämyksen siirtämiseen?*

1.3. Tutkimuksen rajaus

Koska tietämyksen siirtäminen ilmiönä itsessään on erittäin laaja ja monitahoinen, sen kokonaisvaltainen tutkiminen pelkästään yksittäisenkin yrityksen suhteen olisi aivan

liian laaja aihealue tämän tasoisessa tutkimuksessa. Tämän vuoksi olenkin rajannut tutkimuksen ulkopuolelle seuraavat asiat:

1. Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan ainoastaan emoyhtiön ja tytäryhtiön välisiä tietämyksen siirtämistä.
2. Tutkimus kohdistuu ainoastaan viitekehyksen sisällä vaikuttaviin tekijöihin. Kaikki muut mahdolliset tekijät on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle.
3. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat sellaiset emoyhtiön ja tytäryhtiöiden esimiehet, jotka ovat olleet mukana emoyhtiön ja tytäryhtiön välisessä tietämyksen siirtämisessä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät kaikki tähän kohderyhmään kuulumattomat henkilöt.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee tästä eteenpäin seuraavassa järjestyksessä. Kappaleet 2–4 sisältävät tutkimuksen teoreettisen osuuden. Kappaleen 2 tarkoituksena on määritellä tieto käsitteenä sekä perehtyä tiedon monitahoisiin ominaisuuksiin. Kappaleessa 3 käsitellään tiedon ylintä tasoa eli osaamista ja sen johtamista. Tavoitteena on erityisesti ymmärtää millainen prosessi on uuden osaamisen luominen ja sen integroiminen osaksi organisaation osaamista. Kappale 4 puolestaan käsittelee tietämyksen siirtämistä ja sen monimutkaisuutta kansainvälisessä toimintaympäristössä toimivissa yhtiöissä. Lisäksi kappaleessa tutustutaan tarkemmin kolmeen aiempaan tutkimukseen, joilla on tärkeä merkitys tämän tutkimuksen viitekehyksen muodostamisessa. Kappaleessa 5 esitellään empiirisessä tutkimusosassa käytettävät metodit ja perehdytään tutkimuksen validiteettiin. Luvussa 6 käsitellään tutkimuksen tuloksia ja vertaillaan tutkimustapausten välillä havaittuja yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimuksen viimeisessä luvussa 7 tehdään tutkimuksesta yhteenveto ja johtopäätökset sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimustarpeita.

2. TIEDON TAUSTAA

Tämän pääluvun alussa käydään läpi tiedon erilaisia määritelmiä käsitteenä ja perehdytään tarkemmin yhteen tiedon yleisimmistä määritelmistä. Sen jälkeen käsitellään tiedon erilaisia ulottuvuuksia ja lopuksi perehdytään tiedon hiljaiseen luonteeseen.

2.1. Tieto käsitteenä

Tiedon määrittäminen käsitteenä ei ole yksinkertaista. Tiedon englanninkielinen vastine *knowledge* on hyvin monitahoinen ja -merkityksinen. Lisäksi liiketaloustieteessä käytetään eri yhteyksissä myös muita sanoja, vaikka niillä on loppujen lopuksi sama merkitys kuin sanalla *knowledge*. Tässä tutkielmassa en kuitenkaan ryhdy erottelemaan näiden sanojen mahdollisia vivahde-eroja, vaan käsittelen niitä kaikkia samassa merkityksessä.

Suomenkielisessä liiketalouskirjallisuudessa *knowledge* -sana onkin usein käännetty asiayhteyteen sopivalla termillä. Tämän vuoksi kirjallisuudessa käytetäänkin ajoittain samassa merkityksessä sanoja *osaaminen* ja *tietämys*. Osaamisen johtaminen on kuitenkin vakiintunut käsitteenä osaksi johtamisen teoriaa ja sen voidaan katsoa kattavan laajemman kokonaisuuden, johon osana kuuluvat tietämys ja tietämyksen siirtäminen. Koska tämän tutkielman keskeisenä teemana on nimenomaan tietämyksen siirtäminen, tulen jatkossa käyttämään termiä *osaaminen* käsitellessäni osaamisen johtamista kokonaisuutena ja termiä *tietämys* käsitellessäni tätä pienempää osaa osaamisen johtamisen kokonaisuudesta.

Kirjallisuudessa ei ole yhdenmukaista ajattelutapaa siitä, miten tieto tulisi määritellä. Tiedon johtamisen käsitteleminen kirjallisuudessa on ilmiönä melko uusi, mutta se on tunkeutunut johtamiskirjallisuuteen sellaisella nopeudella, ettei termistölle ole vielä kehittynyt selkeitä yksimielisiä määritelmiä. Jotkut alan kirjailijat ovat jopa ehdottaneet, ettei tietoa tulisi edes määritellä, koska siitä ei ole heille juurikaan hyötyä. (Rajaniemi 2005: 30.)

Suurin osa erilaisista määritelmistä lähtee vertailemaan tietoa informaatioon. Esimerkiksi Davenport sekä Nonaka ja Takeuchi määrittelevät tiedon merkittäväksi informaatiokokoelmaksi, johon on yhdistynyt kokemusta, kontekstia, tulkintaa ja teknistä osaamista. Verrattuna informaatioon, tieto on dynaamisempaa sekä lähempänä käytäntöä (Rajaniemi 2005: 30). Myös Huber (1991) määrittelee tiedon informaation kautta. Hä-

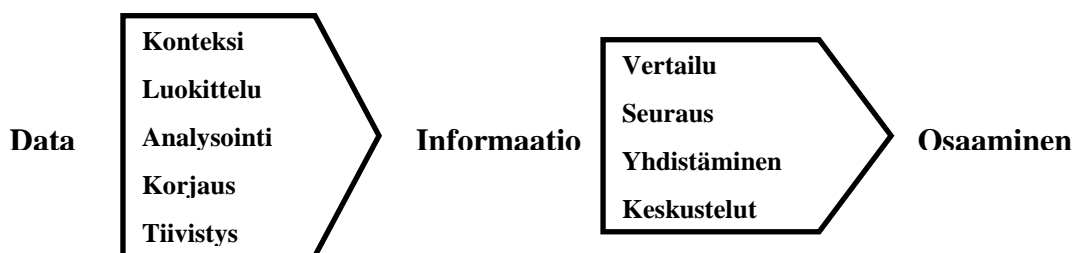
nen mukaansa informaatio on faktuaalista dataa, kun taas tieto on monimutkaisempi oppimisen tuote kuten informaation tulkintoja tai uskomuksia syy-seuraus-suhteista (Epstein 2000: 2).

Muita tunnettuja tiedon määritelmiä ovat mm. Liebeskindin (1996) ja Daniel Bellin (1973) määritelmät. Liebeskind määrittelee tiedon informaatioksi, jonka validiteetti on varmennettu testaamisen kautta. Bellin käsityksen mukaan tieto on järkevyyttä osoittavia tai kokeelliseen lopputulokseen pääseviä organisoituja ajatuksia faktoista tai ideoista, jotka voidaan viestittää muille jollain järkevällä kommunikaatiomenetelmällä. Heidän määritelmänsä ovat kuitenkin kokonaisuudessaan hyvin epäselviä eivätkä tarjoa kovinkaan käytännöllistä tiedon määritelmää. (Kalling & Styhre 2003: 57.)

2.2. Data, informaatio ja osaaminen

”Knowledge builds on information that is extracted from data” (Kalling ym. 2003: 59)

Yksi yleisimmin käytetyistä tiedon määritelmistä on Davenportin ja Prusakin (1998) käyttämä tiedon kolmijako dataan (data), informaatioon (information) ja osaamiseen (knowledge). Heidän mukaansa tieto ei ole dataa eikä informaatiota eivätkä nämä käsitteet ole keskenään samaa merkitseviä vaikka ovatkin hyvin läheisiä toisilleen. Organisaation menestyksen kannalta ratkaisevaa on kunkin kolmen tiedon osan hyödyntäminen ja hankkiminen oikeassa tilanteessa. (Davenport & Prusak 1998: 1.)



KUVIO 1. Tiedon kolmijako. (Davenport & Prusak 1998).

Datalla tarkoitetaan irrallisia, objektiivisia faktoja eri tapahtumista. Organisaatiokontekstissa dataa voidaan parhaiten kuvata järjestelmällisiksi merkinnöiksi eri vaihdanta-

suorituksista, kuten ostettu määrä ja maksettu hinta. Datan perusteella ei voi päätellä toiminnan syitä tai seurauksia eli miksi vaihdantasuoritus tapahtui. Pelkällä yksittäisellä datalla on siis melko vähän, jos ollenkaan, merkitystä kokonaisuuden kannalta. (Davenport ym. 1998: 2.)

Data on siis kokoelma erilaisia rekisteröityjä tapahtumia, joista on olemassa jokin konkreettinen todiste. Dataa voidaan säilyttää kirjallisessa muodossa, esimerkiksi dokumentteina tai tietoteknisissä järjestelmissä. Tietotekniikka onkin mahdollistanut huomattavasti suuremman datamäärän säilyttämisen eikä säilytettävää dataa ole tarvinnut suodattaa aivan yhtä tarkasti kuin ehkä aiemmin.

Kaikki organisaatiot tarvitsevat jossain määrin dataa. Jotkut liiketoiminta-alat, kuten pankit ja vakuutusyhtiöt, ovat erittäin riippuvaisia siitä ja datan tehokas hallinta on niiden menestyksekkäälle toiminnalle välttämätöntä. Data itsessään ei kuitenkaan kerro mitään sen merkitysvyydestä. Sitä voidaan käyttää osana päätöksentekoa, mutta ilman oikeaa kontekstia sillä ei ole käyttöä. Data on kuitenkin organisaatioille tärkeää, koska se on raaka-aine informaatiolle. (Davenport ym. 1998: 3.)

Informaatio on verrattavissa viestiin. Se voi olla joko kirjallisessa, nähtävässä tai kuultavassa muodossa. Kuten kaikilla viesteillä, informaatiolla on sekä lähettäjä että vastaanottaja. Informaation tarkoituksena on muuttaa vastaanottajan käsitystä jostain asiasta ja vaikuttaa siten hänen arviointiperusteisiinsa ja käyttäytymiseensä. Informaation tarkoituksena on siis tehdä vaikutus vastaanottajaan. Vastaanottaja on myös ainoa, joka voi päättää, onko viesti informaatiota vai ei. Viesti saattaa olla lähettäjän näkökulmasta tärkeää informaatiota, mutta mikäli se ei puhuttele vastaanottajaa millään tavalla, on se hänelle vain epämääräistä ”kohinaa”, jolla ei ole mitään arvoa. (Davenport ym. 1998: 3.)

Informaatio liikkuu organisaatiossa kovien ja pehmeiden verkostojen kautta. Kovat verkostot ovat näkyviä ja osa infrastruktuuria. Niiden kautta lähetettävät viestit kulkevat mm. sähköpostin, perinteisen postin tai internetin kautta. Pehmeät verkostot ovat vähemmän muodollisia ja näkyviä. Kädestä käteen -viestit sekä ”henkilökohtaista” -merkinnällä kulkevat viestit ovat esimerkkejä pehmeästä verkostosta. (Davenport ym. 1998: 3–4.)

Toisin kuin datalla, informaatiolla on tarkoitus. Informaatiolla on jo itsessään muoto; se on organisoitu joltain tarkoitusta silmällä pitäen. Datasta tulee siis informaatiota, kun sen

tekijä antaa sille tarkoituksen. Data voi saada tarkoituksen monella tavalla; se voidaan asettaa oikeaan kontekstiin (contextualize), se voidaan luokitella (categorize), se voidaan matemaattisesti analysoida (calculate), sitä voidaan korjata (correct) tai sitä voidaan tiivistää (condense). (Davenport ym. 1998: 4.)

”Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.” (Davenport ym. 1998: 5.)

Kuten määritelmästä käy ilmi, osaaminen käsitteenä ei ole siisti ja yksinkertainen. Se sisältää lukuisia elementtejä. Osaaminen on häilyvää, mutta samalla muodollisesti järjestettyä. Osaaminen on myös intuitiivista ja sitä on sen vuoksi vaikea pukea sanoiksi tai ymmärtää loogisesti. Osaaminen on ihmisissä, osana heidän moninaisuuttaan ja enustamattomuuttaan. Riippuen tutkijoiden näkökulmasta, osaaminen voidaan nähdä sekä prosessina että varastossa olevana varana. (Davenport ym. 1998: 5–6.)

Osaaminen on seurausta informaatiosta samalla tavalla kuin informaatio on seurausta datasta. Informaatiosta ei kuitenkaan tule osaamista ilman ihmisen tekemää työtä. Informaatio muuttuu osaamiseksi ihmisten omien henkilökohtaisten tulkintojen tai keskinäisen kanssakäymisen kautta. Muutoskeinoja ovat mm. informaatioiden vertailu (comparison), seurausten tulkinta (consequences), tietopalasten yhdistely (connections) sekä keskustelut ja vuorovaikutus (conversations). (Davenport ym. 1998: 6.)

Vaikka osaaminen perinteisesti määritelläänkin datan ja informaation kautta, se on vain yksi tapa katsoa asiaa. Esimerkiksi kaikki eivät ole yksimielisiä osaamisen asemasta tiedon hierarkian ylimmällä askeleella. Jotkut ovat sitä mieltä, että informaatio on seurausta osaamisesta ja data informaatiosta eikä päinvastoin. Osaamista on myös katsottu objektin ja prosessin näkökulmasta sekä tiedon erilaisten tasojen kautta. (Ford & Chan 2003: 11–12.)

Koska suomenkielisessä kirjallisuudessa termiä *osaaminen* käytetään erittäin yleistäväsä merkityksessä, on tämän tutkimuksen selkeyden kannalta erittäin tärkeää ymmärtää termien *osaaminen* ja *tietämys* erilaisuus. Osaamisella tarkoitetaan kaikkia tietoja ja taitoja, joita ihmisillä on hallussaan. Tietämys on puolestaan osa osaamisen kokonaisuutta, jonka voidaan katsoa käsittävän osaamisen tietoelementin. Kun osaamisella voi-

daan ymmärtää myös erilaiset ammattitaidot kuten suutarin tai taidemaalarin ammattien edellyttämät taidot, niin tietämys on paremminkin määriteltävissä erilaisten suurempien kokonaisuuksien hallinnaksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset suuremmat projektit tai prosessit, jotka vaativat kykyä ottaa huomioon useita erilaisia ja eri vaiheissa vastaan tulevia tilanteita tai ongelmia, niiden hoitamista ja ennakoimista sekä ennen kaikkea tietämystä, miten kyseisessä tilanteessa tulee toimia.

2.3. Tiedon ulottuvuudet

Osaamisen tietoelementti on teoreettisissa viitekehyksissä perinteisesti jaettu kolmeen pääomaan: inhimilliseen pääomaan (human capital), sosiaaliseen pääomaan (social capital) ja rakenteelliseen pääomaan (structural capital). (De Long & Fahey 2000, Bhagat, Kedia, Harveston & Triandis 2002, Viitala 2005.)

Inhimillinen pääoma koostuu kaikesta, mitä ihmiset tietävät tai osaavat tehdä. Inhimillinen pääoma koostuu yleensä kahdesta erillisestä tiedon luonteesta: käsitteellisestä tiedosta (explicit knowledge) ja hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge). (De Long ym. 2000, Bhagat ym. 2002, Viitala 2005.)

Sosiaalista pääomaa on olemassa joko yksilöiden välillä tai ryhmien sisällä. Se on luonteeltaan pääosin hiljaista tietoa, joka muodostuu kulttuurillisista normeista, jotka vallitsevat yksilöiden tai ryhmien työympäristössä. Parhaiten sosiaalinen pääoma ilmenee ihmisten kykyinä tehdä yhteistyötä ja muodostaa keskinäisiä suhteita. (De Long ym. 2000, Bhagat ym. 2002.)

Rakenteellinen pääoma puolestaan sisältyy organisaation järjestelmiin, prosesseihin, sääntöihin ja rutiineihin. Se on luonteeltaan käsitteellistä tietoa ja samalla riippumaton yksilöistä ja heidän osaamisestaan. (De Long ym. 2000, Bhagat ym. 2002.)

Näillä kaikilla kolmella pääomalla on tärkeä merkitys tietämyksen siirtämisessä. Tärkeää on ymmärtää tiedon jakautuminen inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen pääomaan, inhimillisen pääoman jako käsitteelliseen ja hiljaiseen tietoon sekä tietämyksen luonteen yksinkertaisuus ja monimutkaisuus. Osaamisen tietoelementti voidaankin siis jakaa yksinkertaiseen ja monimutkaiseen, käsitteelliseen ja hiljaiseen sekä yksilölliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen.

2.4. Käsitteellinen ja hiljainen tieto

Käsitteellinen tieto on luonteeltaan informatiivista ja se voidaan ilmaista konkreettisina käsitteinä kuten sanat ja numerot, ja sitä voidaan helposti jakaa esimerkiksi datan tai kaavan muodossa. Se on helposti ilmaistavissa, tunnistettavissa ja tallennettavissa, sekä sitä voidaan tarvittaessa myös siirtää alkuperäisestä kontekstistaan. Käsitteellisen tiedon siirtäminen on myös huomattavasti nopeampaa ja edullisempaa kuin hiljaisen tiedon siirtäminen.

Michael Polanyi (katso Polanyi 1962, 1966) esitteli 1960-luvulla hiljaisen tiedon sellaisena käsitteenä, jota käytetään yhä edelleen kuvaamaan tiedon näkymätöntä piirrettä. Hänen teoriansa mukaan ihmiset tietävät enemmän kuin he pystyvät kertomaan. Heillä on hallussaan sellaista osaamista tai tietämystä, jota he eivät pysty sanoin kuvailemaan. Hiljainen tieto on Polanyiin käsityksen mukaan sellaista tietoa, joka on ajan myötä kertynyt ihmiselle, mutta jota ihminen ei itse kykene tuomaan esiin näkyvässä muodossa. Arkinasina esimerkkeinä hiljaisesta tiedosta voisi mainita mm. polkupyörällä tai autolla ajamisen. Nämä ovat sellaisia taitoja, joiden perusajatuksen voimme kuvailla käytännössä kenelle tahansa, mutta vasta harjoitus ja kokemus tekevät meistä hyviä kuljettajia. (Rajaniemi 2005: 32.)

Polanyiin teorian ydin on ajatus kahdesta tietoisuuden tilasta, keskitetystä tietoisuudesta (focal awareness) ja sivutietoisuudesta (subsidiary awareness). Keskitetty tietoisuus liittyy asiaan, johon toiminta ja tietäminen kohdistuvat, ja se on täsmällisesti tiedostettua. Sivutietoisuus on tähän samaan asiaan liittyvää tietoa, joka on hiljaista eikä sitä kyetä ilmaisemaan. Polanyiin mukaan nämä kaksi tietoisuutta ovat toisensa poissulkevia, koska ne eivät voi esiintyä yhtä aikaa aktiivisina. Kirjailija itse käyttää tästä esimerkkinä pianistia; pianon soittaminen kuuluu keskitettyyn tietoisuuteen, mutta mikäli taiteilija keskittyy sormiensa liikkeisiin, joka kuuluu sivutietoisuuden toimintaan, hän menettää keskittymisensä ja joutuu todennäköisesti keskeyttämään soittamisen. (Virtanen 2006: 6.)

Polanyiin mukaan hiljainen tieto sijaitsee siis sivutietoisuudessa. Sitä ei kuitenkaan kyetä ilmaisemaan ilman keskitetyn tietoisuuden sisältämää kohdetta. Tästä syystä hiljaista tietoa ei kyetä artikuloimaan. Sivutietoisuudessa oleva tieto ei siis ilmene yksilölle itselleen ilman kohteen edustamaa merkitystä ja koska toimintatilanteessa huomio keskittyy toiminnan kohteeseen ja siten keskitettyyn tietoisuuteen, aiheuttaa se sivutietoisuuden

tiedostamattomuuden. Hiljainen tieto keskittyy siis ajattelun tiedostamattomaan osaan, mikä tekee sen artikuloinnista käytännössä mahdotonta. (Virtanen 2006: 6–7.)

Polanyin teoriassa hiljainen tieto on kaiken perusta. Polanyin logiikassa kaikki tieto perustuu hiljaiseen tietoon ja hiljaisen tiedon poistaminen johtaisi vähitellen myös käsitteellisen tiedon tuhoutumiseen. Hiljaisen tiedon avulla ihminen kykenee päättämään, milloin käsitteellinen tieto on luotettavaa. (Virtanen 2006: 10.)

Polanyin mukaan hiljainen tieto ulottuu kaikkialle. Ihmisten toiminta perustuu alitajunnassa oleviin käsityksiin ja vaistoihin. Yksilön omaama hiljainen tieto mahdollistaa myös määrittelemättömien asioiden tietämisen ja on Polanyin mukaan nimenomaan se kyky, joka mahdollistaa kaiken tietämisen. Muun muassa Nonakan ja Takeuchin teoria uuden tiedon luomisesta perustuu Polanyin hiljaisen tiedon teoriaan. (Virtanen 2006: 11.)

Tiedon inhimillisen pääoman luonteet, käsitteellinen ja hiljainen, eroavat merkittävästi toisistaan. Seuraavassa kuviossa nämä eroavaisuudet on esitetty tiivistetyssä muodossa.

<u>Käsitteellinen tieto</u>	<u>Hiljainen tieto</u>
Objektiivista	Subjektivistista
Helposti siirrettävissä	Vaikeasti siirrettävissä
Helposti kommunikoitavissa	Vaikeasti kommunikoitavissa
Rationaalista	Kokemusperäistä
Teoreettista osaamista	Käytännöllistä osaamista

KUVIO 2. Käsitteellinen ja hiljainen tieto.

Tämän pääluvun tarkoituksena oli antaa lukijalle ymmärrys tiedosta käsitteenä ja millaisia ulottuvuuksia tietoon liittyy. Kappaleessa tuotiin esille erilaisten termien käytön päällekkäisyys johtuen sanan *knowledge* monimerkityksellisyydestä. Tiedon voitiin katsoa jakautuvan *dataan*, *informaatioon* ja *osaamiseen*. Lisäksi *osaaminen* ja *tietämys* eroteltiin vielä erillisiksi käsitteiksi. Tiedolla todettiin myös olevan kaksi erilaista luon-

netta, *käsitteellinen* ja *hiljainen*, joiden ymmärtäminen on tämän tutkimuksen kannalta olennaista. Yhteenvetona voidaankin todeta tiedon voivan olla *yksinkertaista* tai *monimutkaista*, *käsitteellistä* tai *hiljaista* sekä *inhimillistä*, *sosiaalista* tai *rakenteellista*.

3. OSAAMINEN – TULEVAISUUDEN VOIMAVARA

Osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitys on ollut jatkuvasti kasvussa. Erityisesti viime vuosina niiden rooli organisaatioiden tulevaisuuden kannalta on ymmärretty aivan uudella tavalla. Koska yhteiskuntamme rakentuu entistä enemmän tiedon varaan, on organisaatioiden kyettävä hallitsemaan hallussaan olevaa tietopääomaa ja mahdollisuuksien mukaan kehittää ja lisätä sitä. Tulevaisuuden menestys edellyttääkin kykyä olla jatkuvasti askeleen edellä kilpailijoita. Tämän vuoksi osaaminen ja sen johtaminen ovatkin kriittisiä tekijöitä organisaatioiden tulevaisuudelle.

Tieto voi tarjota organisaatiolle pitkäkestoisia etuja. Ennen pitkää kilpailijat kykenevät lähes aina vastaamaan sekä hinnan että laadun osalta markkinajohtajan sen hetkisiin tuotteisiin tai palveluihin. Siihen mennessä tietopääomaansa hyvin johtava yritys on kuitenkin siirtynyt jo seuraavalle tasolle laadun, luovuuden, tehokkuuden tai kaikkien edellä mainittujen suhteen. Tiedon tarjoama etu on jatkuvaa, koska se mahdollistaa kasvavat tuotot ja sitä kautta jatkuvan etulyöntiaseman. Toisin kuin materiaaliset pääomat, jotka kuluvat käytettäessä, tietopääoma kasvaa käytön myötä. Ideoista syntyy uusia ideoita ja jaettu tieto säilyy lähettäjällään samalla kun se rikastuttaa vastaanottajan tietopääomaa. Potentiaali uusien ideoiden kehittymiseen organisaation tietovarastosta on käytännössä rajaton; etenkin, jos organisaation jäsenille annetaan mahdollisuudet itsenäiseen ajatteluun, oppimiseen sekä keskinäiseen kommunikaatioon. (Davenport ym. 1998.)

Tässä luvussa keskitytään osaamisen ja osaamisen johtamisen merkitykseen organisaatiolle. Kappaleessa 3.1 (osaamisen johtaminen) perehdytään tarkemmin osaamisen johtamiseen ilmiönä. Kappaleessa 3.2 (tiedon luominen organisaatiossa) esitellään Nonakan ja Takeuchin kehitelemä teoria tiedon syntymisen kiertokulusta. Kappale 3.3 puolestaan käsittelee organisaation oppimista Crossanin, Lanen ja Whiten kehitelemän teorian näkökulmasta.

3.1. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamiselle löytyy kirjallisuudessa useita samaa tarkoittavia käännöksiä. Tällaisia ovat esimerkiksi tietojohdaminen tai tietämyksen johtaminen. Tämä johtuu siitä, että käsitteen englanninkielinen vastine, *knowledge management*, ei ole kovinkaan

yksiselitteisesti käännettävissä. Sekä sanoille *knowledge* että *management* löytyy suomenkielessä useita eri käännöksiä ja käyttötarkoituksia, joiden seurauksena on syntynyt myös kirjallisuuteen useita erilaisia synonyymejä. Sekaannusten välttämiseksi tässä tutkielmassa käytetään jatkossa käsiteparina osaamisen johtamista, joka on termistöstä vahvimmin vakiinnuttanut asemansa liiketaloustieteen keskusteluissa.

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamispuolelta. Siinä yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tämä vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2005: 14.)

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaaminen tulisi nähdä inhimillisestä luonteestaan huolimatta dynaamisena ja virtaavana raaka-aineena, jonka pitäisi jatkuvasti uudistua, jotta menestys alati muuttuvilla markkinoilla olisi mahdollista. (Viitala 2005: 17.)

Kuten edellä mainittu osaamisen johtamisen määrittely osoittaa, on osaamisen johtamisen kenttä erittäin laaja. Sen tarkoituksena on selvittää millaista osaamista yritys pitää sisällään, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten tätä tarvittavaa osaamista hankitaan sekä miten nykyistä osaamispuolelta voidaan vaalia ja kehittää eteenpäin. Osaamisen johtamisessa on otettava myös huomioon yrityksen perinteet, normit, arvot sekä kulttuuri, joiden puitteissa osaamista johdetaan ja kehitetään. Niiden avulla voidaan kehittää oikeanlaiset prosessit ja asianmukainen ilmapiiri, joiden puitteissa suunnitelmallinen osaamisen johtaminen on mahdollista. Osaamisen painopiste on siirtynyt laajalti eri organisaatioissa fyysisestä osaamisesta henkiseen tai älylliseen osaamiseen. Organisaatioiden kyky luoda, hankkia ja siirtää osaamista sekä muuttaa toimintaansa uuden tiedon ja näkemyksen mukaan on tullut entistä tärkeämmäksi.

Osaamisen johtaminen voidaan jakaa neljään teoreettiseen koulukuntaan; tiedon johtaminen (knowledge management), älykkään pääoman johtaminen (intellectual capital management), kompetenssipohjainen johtaminen (competence-based strategic management) sekä oppiva organisaatio (learning organization). Tiedon johtaminen keskittyy tietämyksen syntymiseen ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistämiseen sekä käytännön toimintojen kehittämiseen niiden hallitsemiseksi. Älykkään pääoman johta-

minen perehtyy organisaation näkymättömän omaisuuden mallintamiseen sekä teknii-
koihin sen hallitsemiseksi ja mittaamiseksi. Kompetenssipohjainen johtaminen on puo-
lestaan uusi tapa hahmottaa organisaation strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaisena on
syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytetään stra-
tegiaan. Lopuksi oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista organisaation
kehittämisenfilosofiaa, jonka taustalla on perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi
näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001:
12.)

3.2. Tiedon luominen organisaatiossa

Yksi merkittävimmistä osa-alueista osaamisen johtamisen kentässä on kyky luoda uutta
tietoa tai osaamista. Yritysten markkinoiden kansainvälistyminen on luonut lähes kaik-
kien yritysten toimintaympäristöön tilanteen, jossa olemassa olevia resursseja tulisi kye-
tä jatkuvasti uudistamaan ja kehittämään. Koska yritysten resurssipohja on entistä
enemmän siirtymässä fyysisestä osaamisesta älylliseen osaamiseen, tulisi yritysten ul-
kopuolisista lähteistä hankitun osaamisen lisäksi kyetä luomaan uutta osaamista ja uusia
innovaatioita nykyisen osaamisensa pohjalta.

Organisaatiossa tapahtuvan uuden osaamisen ja tietämyksen luomisen ideologian voi-
daan katsoa olevan lähtöisin Japanista ja japanilaisista yrityksistä. Kun länsimaisessa
organisaatiokulttuurissa kriittisiä menestystekijöitä on perinteisesti etsitty taloudellisuu-
desta, johtamisjärjestelmistä ja erilaisista organisaatioteorioista, on idässä kilpailuedun
lähteenä nähty osaaminen. Koska nykyisillä länsimaisilla markkinoilla on ajauduttu
tilanteeseen, jossa massatuotteet ja suuret määrät eivät enää tarjoa samanlaista kilpailue-
tua kuin aiemmin, on länsimaissa kiinnostuttu keinoista, joiden avulla japanilaiset yri-
tykset ovat nousseet nopeasti merkittäviksi kilpailijoiksi kaikilla maailman markkinoil-
la. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Länsimaalaisten ja japanilaisten käsitykset tiedon luomisesta eroavat huomattavasti toi-
sistaan. Länsimaalainen näkemys organisaatiossa olevasta tiedosta on hyvin käsitteellis-
painotteinen. Organisaatioita on perinteisesti pidetty koneina; välineinä, joiden sisällä
tapahtuu selkeitä ja ennalta arvattavia prosesseja perustuen tiedon käsitteelliseen ja sys-
temaattiseen muotoon. Uuden tiedon luomiseen prosessina ei erityisesti kiinnitetä huo-
miota. Japanilainen näkökulma uuden tiedon luomisesta perustuu puolestaan hiljaiseen
tietoon. Heidän käsityksensä mukaan organisaatiolle arvokas tieto ei ole välttämättä

näkyvässä ja selkeästi ilmaistavassa muodossa. Uuden tiedon luomiseksi on tätä hiljaista tietoa kyettävä muokkaamaan käsitteelliseen muotoon ja myöhemmin syntynyttä uutta tietoa takaisin hiljaiseen muotoon organisaation voimavaraksi. (Nonaka ym. 1995: 8.)

Uuden tiedon luominen tarkoittaa käytännössä koko organisaation ja siinä toimivien yksilöiden ajatusmallien uudelleenluomista jatkuvassa yksilöiden henkilökohtaisessa ja organisaatiotason uudistumisprosessissa. Vastuu tästä uudistumisesta ei ole kenelläkään tietyllä yksilöllä tai osalla organisaatiota, vaan yhteisesti kaikilla organisaation jäsenillä, koska uuden tiedon luominen edellyttää intensiivistä ja ahkeraa kommunikaatiota organisaation jäsenten keskuudessa. (Nonaka ym. 1995: 10.)

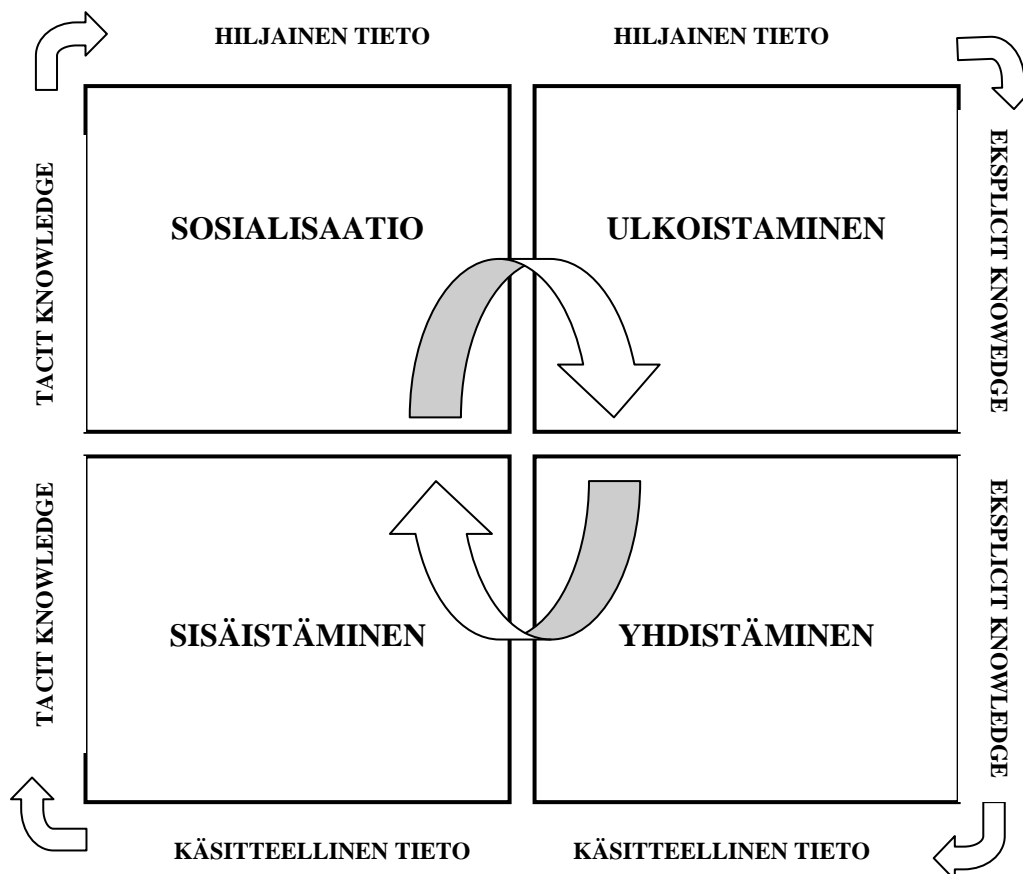
Nonaka, Toyama ja Konno (2000: 5–34) ovat kehittäneet teorian, jossa uuden tiedon luominen tapahtuu kolmen elementin avulla. Ensimmäinen elementti on tiedon muunnosprosessi (SECI-malli), jonka avulla hiljaista tietoa muunnetaan käsitteelliseen muotoon ja päinvastoin. Toinen elementti, Ba (paikka / jaettu tila), tarjoaa oikeanlaiset vuorovaikutusolosuhteet ja -kanavat. Viimeinen elementti on organisaatiossa oleva tietopääoma (knowledge assets), jota yhdistelemällä saadaan aikaiseksi uutta tietämystä ja osaamista. Seuraavassa käydään läpi nämä kolme uuden tiedon luomisen teorian peruselementtiä.

3.2.1. Tiedon muunnosprosessi (SECI-malli)

Nonaka ja Takeuchi esittelevät kirjassaan ”The Knowledge-Creating Company” teoriasensa uuden tiedon luomisesta. Heidän ajattelunsa lähtökohtana on, ettei organisaatio voi olla vain nykyistä tietoa käsittelevä yhtiö, vaan sen on myös kyettävä luomaan uutta tietoa kyetäkseen vastaamaan nopeasti ja tehokkaasti muuttuvan ympäristön haasteisiin.

Nonakan ja Takeuchin teoria perustuu lähtökohtaan, että on olemassa hiljaista ja käsitteellistä tietoa. Heidän mukaansa uusi tieto syntyy järjestelmällisenä kiertokulkuna hiljaisesta tiedosta käsitteellisen tiedon kautta takaisin hiljaiseen tietoon. Näiden kahden tiedon syklinen vuorovaikutus synnyttää siis uutta tietoa. (Nonaka ym. 1995.)

Nonaka ja Takeuchi esittävät tiedonluontiteoriasensa ns. SECI-mallin avulla. Tämä malli sisältää neljä eri tiedon muuntumisen vaihetta, jotka ovat sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) sekä sisäistäminen (internalization). (Nonaka ym. 1995.)



KUVIO 3. Uuden tiedon luomisen kiertokulku. (Nonaka ym. 1995).

Sosialisaatio: Sosialisaatio on prosessi, jossa hiljaista tietoa siirretään kokemusten kautta toiselle ihmiselle hiljaiseksi tiedoksi. Oppiminen tapahtuu tällöin tarkkailemalla, imitoimalla sekä käytännön tekemisellä. Sosialisaatio perustuu siis havainnointiin eikä kielelliseen kommunikaatioon. Opettajan kokemus ja ammattitaito ovat hiljaisen tiedon oppimisen kannalta avaintekijöitä, mutta oppijan on lisäksi kyettävä hahmottamaan opettajansa ajatusmalleja eri tilanteissa seuraamalla hänen toimintaansa. Myös luottamus on äärimmäisen tärkeää, koska oppiminen tapahtuu yhdessä tekemisen kautta. Ilman riittävää yhteistä kokemuspohjaa on kuitenkin todella vaikeaa hahmottaa loogisesti toisen ihmisen ajatusprosesseja. Kokemusoppiminen on myös riippuvainen tunteista sekä kontekstista. (Nonaka ym. 1995: 62–64.)

Ulkoistaminen: Nonaka ja Takeuchi näkevät ulkoistamisen koko tiedonluontiteoriaansa avaintekijäksi, koska siinä syntyy uutta, näkyvää tietoa. Ulkoistaminen on prosessi, jossa hiljainen tieto muuttuu käsitteelliseksi tiedoksi. Tällöin hiljainen tieto tehdään artikuloimalla konkreettisessa muodossa olevaksi tiedoksi. Tämä voi tapahtua kielikuvien,

analogioiden, käsitteiden, hypoteesien tai mallien avulla. Yleensä tämä tapahtuu erilaisen kielellisten ilmaisukeinojen avulla. Mutta koska kyseessä on erilaisten mielikuvien tekeminen yhteisesti ymmärrettäviksi käsitteiksi, ovat tulkinnat usein sekä riittämättömiä että epä johdonmukaisia. (Nonaka ym. 1995: 64–67.)

Yhdistäminen: Yhdistäminen on puolestaan prosessi, jossa käsitteellisiä tietoja yhdistelemällä luodaan uutta tietoa. Yksilöt vaihtavat ja yhdistelevät tietoa dokumenttien, tapaamisten, puhelinkeskustelujen sekä tietoverkkojen kautta tapahtuvan kommunikaation välityksellä. Olemassa olevaa käsitteellistä tietoa muokataan lajittelemalla, lisäämällä, yhdistelemällä ja luokittelemalla sitä muuhun käsitteelliseen tietoon, jonka seurauksena voi syntyä täysin uutta käsitteellistä tietoa. (Nonaka ym. 1995: 67–69.)

Sisäistäminen: SECI-mallin neljäs prosessi on sisäistäminen. Siinä käsitteellisestä tiedosta syntyy hiljaista tietoa. Tekemällä oppiminen kuvaa ehkäpä parhaiten tämän prosessin sisältöä. Kun sosialisointi, ulkoistaminen ja yhdistäminen kautta saadut kokemukset sisäistetään hiljaisen tiedon muodossa yksilöiden mielikuviksi, niistä syntyy arvokkaita voimavaroja. Kuitenkin todellinen organisatorisen tiedon synty edellyttää, että yksilöiden toiminnan kautta kehittynyt hiljainen tieto saadaan sosialisoitua muille organisaation jäsenille ja tällä tavalla uuden tiedon luonnin sykli alkaa taas alusta. (Nonaka ym. 1995: 69–70.)

Edellä mainitut neljä vaihetta muodostavat Nonakan ja Takeuchin mallissa tiedon luomisen spiraalin. Uuden tiedon luominen alkaa olemassa olevan hiljaisen tiedon muokkaamisella käsitteelliseen muotoon ja vuorovaikutuksen kautta syntyy uutta tietoa, joka ajan kuluessa muodostuu osaksi organisaation hiljaista tietoa. Ajan myötä tiedon luomisen sykliin kertyy useampia kierroksia ja sitä kautta syntyvä tieto saa aiempaa syvällisemmän luonteen. Tämän myötä myös uuden tiedon luomisen prosessi kehittyy, yhdessä oppiminen tehostuu ja kokonaisvaltainen motivaatio työympäristössä kasvaa synnyttämällä kehittymistä tukevan työilmapiirin.

3.2.2. Ba

Uusi tieto vaatii syntyäkseen oikeanlaisen ympäristön eli kontekstin. Jo antiikin Kreikan filosofit Platonin ja Aristoteleen johdolla tiedostivat tämän tosiasian välttämättömyyden ihmismieltä ja sen toimintaa pohtiessaan. Japanilainen filosofi Kitaro Nishida toi alun perin esille Ba-käsitteen, jota ovat edelleen kehittäneet sekä Shimizu että Nonaka ja Konno. Sanan ba karkea käännös on ”paikka” tai ”jaettu tila”. Ba tarkoittaa mitä hyvän-

sä paikkaa tai tilaa, jossa ihmisten välillä syntyy kanssakäymistä tai vuorovaikutusta. Ba voi olla fyysinen (toimistotila, tuotantolinja yms.), virtuaalinen (sähköposti, telekonferenssi yms.), mentaalinen (jaetut kokemukset, ideat jne.) tai jonkinlainen näiden yhdistelmä. Ba toimii perustana uuden tiedon luomiselle, mikä erottaa sen omaksi käsitteekseen muusta ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. (Nonaka & Konno 1998: 40.)

Nonaka ym. (1998: 40–54) ovat kehittäneet SECI-mallinsa pohjalta Ba:lle neljä erilaista tilaa, jotka mahdollistavat kussakin vaiheessa uuden tiedon luomisen. Jokainen ba tukee tiettyä muutosprosessia ja siten nopeuttaa uuden tiedon luomisen sykliä.

'Originating Ba' on tila, jossa yksilöiden välillä tapahtuu henkilökohtaista (face-to-face) kanssakäymistä. Tässä tilassa yksilöt jakavat keskenään tunteita, kokemuksia sekä mentaalisia malleja. Kasvotusten tapahtuva kokemusten vaihtaminen on avaintekijä hiljaisen tiedon käsitteellistämässä ja siirtämisessä. 'Originating Ba:n' myötä yksilöiden välille pitäisi muodostua välittämistä, rakkautta, luottamusta ja sitoutumista, jotka mahdollistavat tiedon muuntamisen. Uuden tiedon luomisen prosessi lähtee liikkeelle 'Originating Ba:sta'. (Nonaka ym. 1998: 46.)

'Interacting Ba' on edellistä tilaa tietoisemmin muodostettu yksilöiden kohtaamistila. Saattamalla yhteen oikeanlainen ryhmä ainutlaatuista osaamista omaavia yksilöitä, on mahdollista luoda uutta ja entistäkin ainutlaatusempaa osaamista. Dialogin kautta yksilöiden mentaaliset mallit ja taidot muutetaan käsitteelliseen muotoon. Samalla he vertailevat ja analysoivat niitä suhteessa omiinsa. 'Interacting Ba' on siis tila, jossa hiljainen tieto muutetaan dialogin avulla yhteiseksi tiedoksi. SECI-mallissa tämä tila viittaa ulkoistamisprosessiin. 'Interacting Ba:ssa' yksilöt pääsevät yhteisesti lisäämään organisaatiossa olevan tiedon arvoa ja merkitystä. (Nonaka ym. 1998: 47.)

'Cyber Ba' on virtuaalimaailmassa oleva kohtaamistila, joka edustaa SECI-mallissa yhdistämisen vaihetta. Tässä tilassa käsitteellisessä muodossa oleva uusi tieto yhdistetään osaksi organisaatiossa jo olevaa informaatiota ja tietoa. Kaikkien yhteisessä käytössä olevan informaatioteknologian avulla tämä tieto välitetään eteenpäin organisaatiossa, jolloin siitä muodostuu kaikille yhteistä tietoa. (Nonaka ym. 1998: 47.)

'Exercising Ba' edustaa puolestaan sisäistämävaihetta. Tässä tilassa käsitteellisessä muodossa olevasta tiedosta syntyy hiljaista tietoa. Tekemisen ja useiden toistojen kautta syntyy tietynlaisia tapoja tehdä asioita, joista ajan myötä muodostuu itsestäänselvyksiä. (Nonaka ym. 1998: 47.)

Ba:n erilaisten ominaisuuksien tiedostaminen tukee menestyksestä uuden tiedon luomista. Ennen pitkää jokaisessa Ba:n tilassa syntynyt uusi tieto muodostuu osaksi koko organisaation tietopääomaa. Ba mahdollistaa tiedon muuntamisen hiljaisesta käsitteelliseen ja takaisin hiljaiseen, mikä puolestaan mahdollistaa uuden tiedon luonnin jatkuvan kiertokulun eli syntyy tiedon luomisen spiraali.

3.2.3. Organisaation tietopääoma

Uuden tiedon luominen vaatii tiedon muuntamisprosessin (SECI-malli) sekä sen vaatiman tilan (Ba) lisäksi organisaatiossa olemassa olevaa tietoa. Tällaista organisaatiossa jo olevaa tietoa kutsutaan organisaation tietopääomaksi (knowledge assets). Tästä olemassa olevasta tietopääomasta saadaan raaka-aine uuden tiedon luomisen prosessiin. Kuten SECI-mallissa todettiin, muodostaa organisaation tiedon luominen jatkuvasti etenevän spiraalin. Tästä voidaankin siis päätellä, että organisaation tietopääoma elää, muuttuu ja kehittyy jatkuvasti.

Tietopääoma jakautuu neljään luokkaan; kokemukseräiseen (experimental knowledge assets), käsitteelliseen (conceptual knowledge assets), systeemiseen (systemic knowledge assets) sekä rutiininomaiseen (routine knowledge assets) tietopääomaan. (Nonaka ym. 2000: 28–30.)

Kokemukseräinen tietopääoma on organisaatioon pitkän ajan kuluessa muodostunutta hiljaista tietoa, joka on seurausta yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Koska kokemukseräinen tietopääoma kertyy ihmisille ajan myötä, on se erittäin vaikeasti hankittavissa, mutta samalla myös vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa, jolloin se on koko organisaation kannalta erittäin kriittistä osaamista. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaaminen ja tietämys on pääasiassa juuri kokemukseräistä tietopääomaa ja organisaation kilpailuedun voidaan katsoa perustuvan hyvin pitkälti nimenomaan kokemukseräisen tietopääoman hallintaan. (Nonaka ym. 2000: 29.)

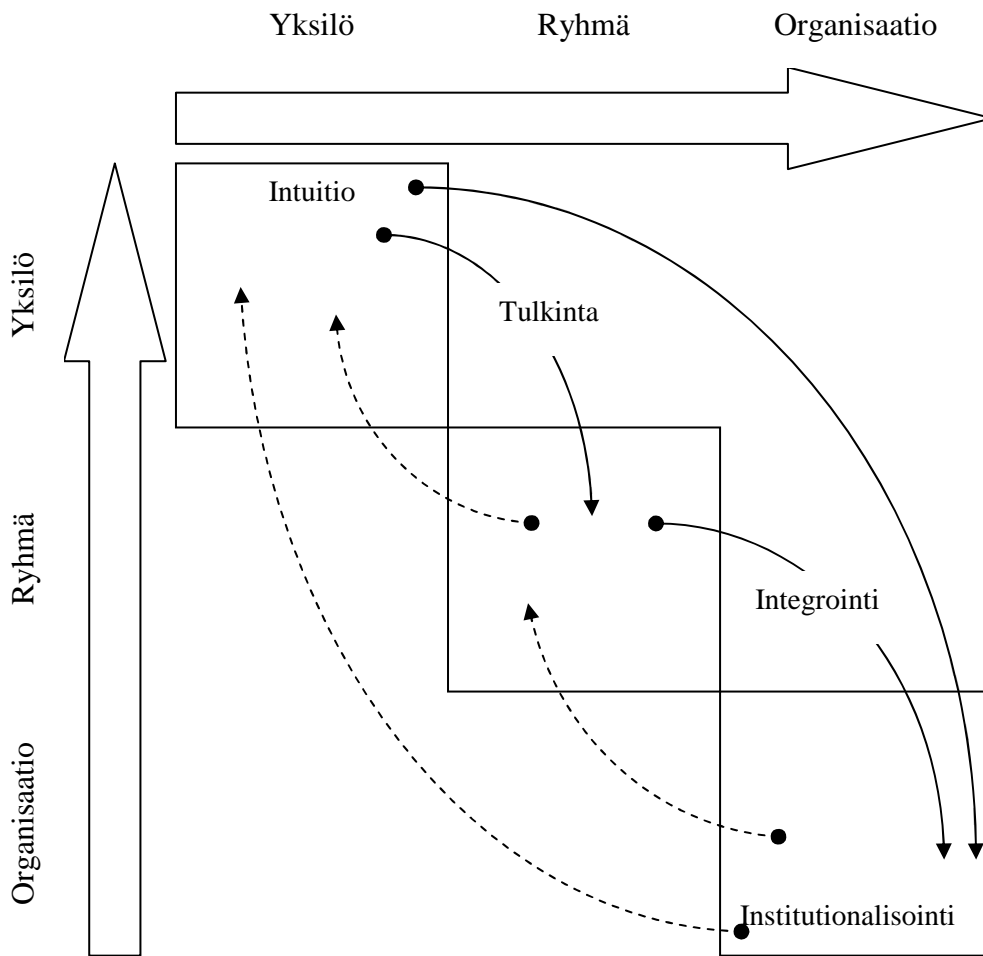
Käsitteellinen tietopääoma perustuu puolestaan käsitteelliseen tietoon, kuten kuviin, symboleihin ja kieleen. Erilaiset brandit, logot ja muotoilut ovat osa käsitteellistä pääomaa, joiden avulla luodaan niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin mielikuvia organisaatiosta ja sen tuotteista. Koska nämä seikat ovat konkreettisesti havaittavissa, ovat ne myös suhteellisen helposti omaksuttavissa. (Nonaka ym. 2000: 30.)

Systeeminen tietopääoma on organisaation näkyvintä pääomaa. Se muodostuu erilaisista dokumenteista, ohjekirjoista, käyttöohjeista, tuoteselosteista, lisensseistä ja patenteista eli kirjallisessa muodossa olevasta tietopääomasta. Systeeminen pääoma on helpposti muokattavissa ja siirrettävissä ja sitä voidaan suojata joissain tapauksissa kilpailijoilta juridisin toimenpitein. (Nonaka ym. 2000: 30.)

Rutiininomainen tietopääoma koostuu sellaisesta hiljaisesta tiedosta, joka on olemassa organisaation järjestelmissä. Tällaista rutiininomaista tietopääomaa on esimerkiksi organisaatiokulttuuri eli sellaista tietoa, joka vaikuttaa organisaation jäsenten jokapäiväiseen toimintaan ja käyttäytymiseen. Tämän tietopääoman perusteella organisaatioon syntyy tietynlaiset toiminta- ja ajatusmallit, jotka osaltaan ohjaavat organisaation tulevaisuutta. (Nonaka ym. 2000: 30.)

3.3. Organisaation oppiminen

Crossan, Lane ja White (1999: 522–537) ovat kehittäneet organisaation oppimista kuvaavan teorian, jota he kutsuvat neljän I:n malliksi. Heidän teoriansa mukaan organisaatiossa tapahtuu oppimista kolmella eri tasolla; *yksilön* (individual), *ryhmän* (group) ja *organisaation* (organizational). Tähän oppimiseen vaikuttaa neljä erilaista, eri tasoilla tapahtuvaa prosessia, jotka ovat heidän kehittämiensä mallin neljä i:tä; *intuitio* (intuition), *tulkinta* (interpreting), *integrointi* (integration) sekä *institutionalisointi* (institution).



KUVIO 4. Neljän i:n malli. (Crossan ym. 1999).

Intuitio on yksilöiden tasolla tapahtuvaa oppimista. Se perustuu tuntemuksiin, jotka ovat seurausta yksilön aikaisemmista kokemuksista, erilaisista mielikuvista sekä hänen tuntemista vertauskuvista. Näiden perusteella yksilölle on muodostunut omat ajatusmallinsa erilaisista asioista ja tilanteista sekä siitä, miten niihin pitää suhtautua ja tarvittaessa toimia. Intuitio on siis jokaiselle yksilölle muodostunutta hiljaista tietoa, joka on olemassa heidän alitajunnassaan. (Crossan ym. 1999: 526–528.)

Tulkinta aloittaa osaamisen käsittelemisen tietoisella tasolla. Tulkintaa voi tapahtua sekä yksilön tasolla, mutta myös ryhmän tasolla, jolloin tulkinnasta muodostuu yleensä edellistä rikkaampi ja vahvempi prosessi. Tulkintavaiheessa yksilöt muodostavat kognitiivisia karttoja sellaisista asioista, jotka aiemmin perustuivat tunteisiin ja vaistoihin. Yhteisen kielen muodostaminen on tässä vaiheessa kriittistä, jotta nämä tunteisiin ja

vaistoihin perustuvat asiat voidaan pukea sanoiksi ja käsitteiksi, joita kaikki ryhmässä ymmärtävät. (Crossan ym. 1999: 528.)

Integraatio on puolestaan prosessi, jota tapahtuu sekä ryhmän että organisaation tasolla. Integraatiossa osaaminen muodostuu osaksi ryhmän ja mahdollisesti koko organisaation yhteisiä toimintatapoja. Dialogilla ja yhteisillä toimenpiteillä on erittäin ratkaiseva merkitys yhteisymmärryksen muodostumiselle. Integraatioprosessi on lähtökohdiltaan epämuodollista, mutta jos koordinoitujen toimenpiteiden ovat toistuvia ja merkittäviä, muodostuu osaamisesta ajan myötä institutionalisoitua. Tulkintavaiheessa kehittyneellä yhteisellä kielellä on erittäin merkittävä vaikutus integraatioprosessin onnistumiselle. (Crossan ym. 1999: 528–529.)

Institutionalisointi on ainoastaan organisaatiotasolla tapahtuva prosessi. Tämän prosessin seurauksena osaaminen muodostuu osaksi organisaation rutiineja. Osaaminen ei ole enää sidoksissa tiettyihin yksilöihin tai ryhmiin vaan siitä muodostuu organisaatiolle yhteinen tapa tehdä asioita eli siitä tulee organisaatiotason hiljaista tietoa. Ajan myötä tämä osaaminen muodostuu osaksi organisaation järjestelmiä, rakenteita ja strategiaa. (Crossan ym. 1999: 529–530.)

Organisaation oppiminen on dynaaminen prosessi. Oppimista ei tapahdu ainoastaan ajan myötä ja eri tasoilla, vaan oppiminen luo myös jännitteitä uuden osaamisen ja ennestään hallittujen osaamisten välille. Uudet ideat virtaavat yksilötasolta ryhmätason läpi organisaation osaamiseksi, mutta samanaikaisesti organisaatiotasolla oleva osaaminen vaikuttaa ryhmien ja yksilöiden tapaan ajatella ja tehdä asioita. Tämän vuorovaikutussuhteen tiedostaminen on erittäin tärkeää organisaation oppimisprosessin ymmärtämiselle. (Crossan ym. 1999: 532.)

Tämän kappaleen tarkoituksena oli perehdyttää lukija osaamisen merkitykseen tulevaisuuden voimavarana. Suunnitellulla osaamisen johtamisella todettiin olevan ratkaiseva merkitys osaamisen tehokkaassa hyödyntämisessä. Erityisesti kappaleessa tuotiin esille uuden tiedon luominen, jonka tavoitteena oli saada lukijalle käsitys siitä, miten haasteellista ja monivaiheista tiedon luominen organisaatioissa on. Samalla oli myös tarkoitus antaa lukijalle alustava kuva siitä, minkälaista ympäristöä onnistunut tietämyksen siirtäminen vaatii. Tässä kappaleessa esitellyt teoriat käsittelevät hiljaista tietoa, joka on juuri sellaista organisaatioiden sisällä syntynyttä tietoa, jonka siirtämiseen tässä tutkimuksessa keskitytään.

4. TIETÄMYKSEN SIIRTÄMINEN ORGANISAATIOSSA

Edellisessä luvussa keskityttiin osaamisen johtamisen peruseriaatteisiin yleisellä tasolla. Tässä luvussa käsitellään osaamisen johtamisen yhtä pienempää osa-aluetta, tietämyksen siirtämistä. Koska merkittävimmät tietämyksen siirtämiseen liittyvät teoriat ja tutkimukset pohjautuvat monikansallisiin organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöön, myös tämän tutkimuksen teoriapohja rakentuu näiden elementtien varaan.

Tietämyksen siirtäminen on viime vuosina noussut Suomessa keskustelun aiheeksi liittyen ns. ”suurten ikäluokkien” eläkkeelle siirtymiseen ja heidän tietämyksensä jäämiseen yritysten käyttöön ennen heidän poistumistaan työelämästä. Kansainvälisessä mitataavassa tietämyksen siirtämiseen liittyvä keskustelu on käyty yrityskentän kansainvälistymisen näkökulmasta. Kilpailun jatkuva kiristyminen kansainvälisillä markkinoilla on pakottanut yritykset löytämään uusia ratkaisuja kilpailuasemansa säilyttämiseen ja sen vahvistamiseen. Usein tämä on tarkoittanut joidenkin toimintojen siirtämistä yli kansallisten rajojen sellaisille alueille, joista voidaan saada esimerkiksi tietämykseen tai kustannuksiin liittyviä hyötyjä. Monesti toimintojen siirtämisestä ei ole kuitenkaan saatu tavoiteltuja etuja. Tähän pääasiallisena syynä on yleensä ollut tietämyksen siirtämisen epäonnistuminen. Koska tähän aiheeseen on viime vuosina erityisesti kiinnitetty huomiota liikkeenjohdon kirjallisuudessa ja tutkimuksissa, ovat myös yritykset havahtuneet kyseisen ongelman olemassaoloon.

Tiedon siirtämisen prosessin onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi siirrettävän tiedon luonne. Tieto voi olla joko käsitteellistä, jonka siirtäminen onnistuu esimerkiksi dokumenteilla tai perinteisellä kommunikaatiolla, tai hiljaista, jolloin siirtäminen on selkeästi haasteellisempaa ja vaatii huomattavasti ”rikkaampia” siirtomenetelmiä. Myös valmiiksi koodattu tieto on helpommin siirrettävissä kuin koodaamaton tieto. Lisäksi moniselitteisen tai vaikeasti ymmärrettävissä olevan tiedon siirtäminen asettaa omat haasteensa siirtoprosessiin. (Argote, McEvily & Reagans 2003: 574.)

4.1. Tietämyksen siirtäminen kansainvälisissä organisaatioissa

Tietämyksen siirtämistä ja sen merkitystä on tutkittu pienemmässä mittakaavassa jo useiden vuosien ajan, mutta 1990-luvun alussa aihealuetta ryhdyttiin tutkimaan aiempaa innokkaammin. Useat tutkijat ovatkin todenneet tietämyksen siirtämisen olevan merkit-

tävä tekijä yritysten menestykselle tulevaisuudessa (Kogut & Zander 1995, Szulanski 1996, Hansen 1999, Gupta & Govindarajan 2000, Monteiro, Birkinshaw & Arvidsson 2005). Erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimiville yrityksille kyky siirtää tietämystä on kriittinen, koska omien ja paikallisten käsitysten ja toimintatapojen yhteensovittaminen ei usein ole kovinkaan yksinkertaista. Erilaiset paikalliset tavat ja tottumukset, kieli ja kulttuuri sekä liiketoimintatavat ja -järjestelmät lisäävät huomattavasti virhearviointien määrää, aiheuttavat viivästyksiä tai muutoin haittaavat ulkomaille suuntautuvia operaatioita (Lord & Ranft 2000).

Guptan ja Govindarajanin (1991: 770) mukaan monikansallisten yritysten sisällä liikkuu tai virtaa kolmenlaisia tekijöitä; pääomaa, tuotteita sekä tietämystä. Monikansalliset yritykset voidaankin nähdä ympäri maailman sijaitsevien yhtiöiden pääoman, tuotteiden ja tietämyksen vaihdantaverkostoina.

Yksi merkittävimmistä, muttei vähäisimmistä tietämyksen siirtämisen ongelmista on organisaation sisällä vallitseva epätietoisuus siitä, missä arvokasta tietämystä todellisuudessa sijaitsee. Tietämys pääomana on erittäin vaikeasti arvioitavissa eikä se useinkaan ole ilmaista käsitteellisessä muodossa. Kun otetaan vielä huomioon tietämyksen paikallisuus (stickiness) ja hajautuminen (dispersed), on seurauksena usein voimakkaita mielipide-eroja sekä tytäryhtiöiden että emoyhtiön välillä siitä, mistä arvokasta tietämystä todellisuudessa löytyy. (Monteiro ym. 2005: 6.)

Tietämyksen siirtäminen on määritelty johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa kaikkeksi tieto-aidoksi ja informaatioksi, joka liikkuu yli organisaation sisäisten yhtiörajojen (Appleyard 1996, Shulz 2001). Kansainvälisessä kontekstissa yhtiörajojen lisäksi voidaan myös joutua ylittämään niin maantieteellisiä kuin kulttuurillisia rajoja, jotka tekevät tietämyksen siirtämisestä entistä haasteellisempää.

Tietämyksen siirtäminen voidaan toteuttaa organisaatioissa kahdella vaihtoehtoisella tavalla; monistamalla (replication) tai mukauttamalla (adaptation) (Winter & Szulanski 2001). Monistaminen tarkoittaa koko liiketoimintaideologian siirtämistä sellaisenaan erilaisiin konteksteihin. Monistamisstrategian tunnetuin esimerkkiyritys lienee McDonald's -pikaruokaketju. Mukauttamisstrategiassa siirrettävä tietämys pyritään puolestaan muuntamaan vastaanottajan ympäristöön sopivaksi siten, että siirrettävää tietämystä päästään hyödyntämään mahdollisimman nopeasti. Siihen, kumpaa strategiaa käytetään, vaikuttaa mm. siirrettävän tietämyksen luonne, organisaation intressit sekä kontekstien erilaisuus niiden yhtiöiden välillä, jotka ovat siirtoprosessin osapuolina.

Tietämyksen siirtäminen voidaan pääperiaatteiltaan jakaa kahteen vaihtoehtoiseen suuntaukseen: organisaation sisällä tapahtuvaan tietämyksen siirtämisen sekä organisaation ulkoiseen tietämyksen siirtämiseen. Sisäinen tietämyksen siirtäminen voi tapahtua joko vertikaalisesti emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä tai horisontaalisesti kahden tytäryhtiön välillä. Ulkoinen tietämyksen siirtäminen tarkoittaa puolestaan kahden eri yrityksen välillä tapahtuvaa tietämyksen siirtämistä. Tämä voi tarkoittaa tietämyksen siirtämistä vertikaalisesti vastapuolen ollessa esimerkiksi alihankkija tai horisontaalisesti, jolloin vastapuolena on esimerkiksi kilpaileva yritys. Näistä jälkimmäinen vaihtoehto on kuitenkin ymmärrettävästi äärimmäisen harvinainen ja epätodennäköinen. Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation sisällä tapahtuvaan tietämyksen siirtämiseen vertikaalilla tasolla eli emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä tapahtuvaan tietämyksen siirtämiseen.

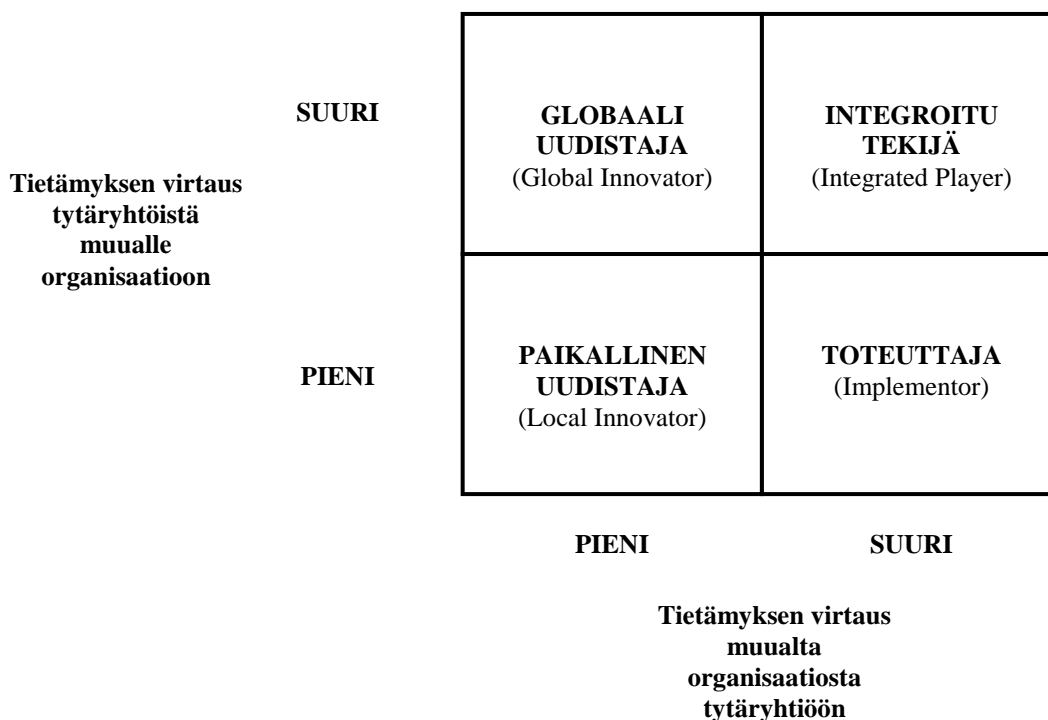
Gupta ja Govindarajan (2000) perustelivat motivaatiotaan tutkia kansainvälisten organisaatioiden tietämyksen siirtämistä neljällä eri havainnolla. Ensinnäkin, kaikki organisaatiot koostuvat ”tietokimpuista”. Heidän mukaansa kaikista organisaation mahdollisista resursseista juuri tiedon avulla on mahdollista saavuttaa erilaisuutta ja kilpailuetua. Toiseksi, pääsy monikansallisten organisaatioiden olemassaoloon on niiden kyky siirtää ja hyödyntää tietoa tehokkaammin organisaation sisällä kuin ulkoisten markkinamekanismien kautta. Kolmanneksi, vaikka edellinen syy pitääkin paikkansa, se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että tietämyksen siirtämistä oikeasti tapahtuu tehokkaasti. Tiedon hiljaisuus ja monimuotoisuus ovatkin yleisimmin tunnustettuja osaamisen siirtämistä estäviä tekijöitä. Ja viimeiseksi, organisaation sisäistä tiedon siirtämistä ei ole empiirisesti vielä merkittävästi yritetty tutkia. Nämä havainnot pitävät vielä tälläkin hetkellä paikkansa.

Tietämyksen siirtäminen organisaation sisällä nähdään monesti osana muutostilanteissa tapahtuvaa muutosjohtamista. Tavallaan tämä ajattelutapa pitää osittain paikkansa. Valittavan usein organisaatioissa ajaudutaan tilanteisiin, joissa välitön muutos on tarpeen ja erilaiset asiat tapahtuvat pikemminkin pakon sanelemana kuin vapaaehtoisena valintana, jolloin hallittu ja tehokas tietämyksen siirtäminen on käytännössä mahdotonta. Tietämyksen siirtäminen pitäisikin olla organisaatioissa jatkuvaa toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan etuja kilpailijoihin nähden niin tehokkuuden, laadun kuin kustannusten suhteen. Samalla tietämyspohjan laajentuminen organisaation sisällä mahdollistaa päällekkäisten toimintojen minimoimisen sekä paremman kyvyn reagoida entistä nopeammin tapahtuviin toimintaympäristön muutoksiin.

Szulanskin (1996: 27–43) mukaan tietämyksen siirtäminen organisaation sisällä ei ole asteittain tapahtuvaa leviämistä, vaan selkeästi eroteltavissa oleva prosessi, jossa on neljä vaihetta; alkuunpano, toteutus, käyttöönotto sekä integraatio. Alkuunpanovaiheessa tehdään päätös tietämyksen siirtämisen aloittamisesta, toteutusvaiheessa aloitetaan varsinaisen prosessin toteutus, käyttöönottovaiheessa siirrettyä tietämystä ryhdytään käyttämään ja integrointivaiheessa siirretystä tietämyksestä muodostuu osa vastaanottavan osapuolen rutiineja. Kaksi ensimmäistä vaihetta sisältävät siis kaikki ne toiminnot, jotka liittyvät päätökseen tietämyksen siirtämisen aloittamisesta ja kaksi jälkimmäistä ne tapahtumat, joissa vastaanottaja ottaa siirretyn tietämyksen käyttöönsä.

Siirrettävällä tietämyksellä ei ole juurikaan arvoa, mikäli vastaanottava osapuoli ei halua tai kykene käyttämään uutta tietämystä. Avainasia tietämyksen siirtämisessä ei olekaan varsinaisesti alkuperäinen tietämys, vaan pikemminkin missä määrin vastaanottaja saa haltuunsa sellaista tietämystä, jota se voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Tietämyksen siirtäminen voi johtaa vastaanottajan käyttäytymismallien muuttumiseen tai synnyttää uusia ideoita, jotka puolestaan vaikuttavat olemassa olevaan käyttäytymiseen. (Minbeava, Pedersen, Björkman, Fey & Park 2003: 587.)

Guptan ym. (1991: 773–775) mukaan tytäryhtiöille on löydettävissä neljä erilaista roolia perustuen siihen, missä määrin ja missä muodossa ne osallistuvat tietämyksen siirtämiseen. Nämä neljä roolia ovat *paikallinen uudistaja* (local innovator), *globaali uudistaja* (global innovator), *toteuttaja* (implementor) sekä *integroitu tekijä* (integrated player).



KUVIO 5. Tytäryhtiöiden roolit tietämyksen siirtämisessä. (Gupta ym. 1991).

Paikallinen uudistaja vastaa käytännössä kokonaisuudessaan omalla toimintalueellaan tarvittavan tietämyksen luomisesta ja uudistamisesta. Muun organisaation näkökulmasta tämä uusi tietämys on kuitenkin sen verran erikoislaatuista, etteivät he pysty sitä juurikaan hyödyntämään. Monikansallisten yritysten tytäryhtiöt, joiden liike-toiminta on pääosin paikallista, ovat perinteisesti olleet paikallisia uudistajia. (Gupta ym. 1991: 775.)

Globaali uudistaja toimii lähes puhtaasti uuden tietämyksen lähteenä. Tällainen tytäryhtiö on organisaation sisällä omalla toimialallaan edelläkävijä, joka ei juuri kykene tai halua hyödyntää muissa yhtiöissä olevaa tietämystä. Aiemmin tällaisia tytäryhtiöitä oli käytännössä vain emoyhtiön kotimaassa, mutta siirryttäessä entistä enemmän kohti teknologian aikakautta tällaisia tytäryhtiöitä voi löytyä ympäri maailmaa. (Gupta ym. 1991: 773–774.)

Toteuttaja luottaa erittäin vahvasti muista tytäryhtiöistä tai emoyhtiöstä saatavaan tietämykseen eikä yhtiössä juuri panosteta omatoimiseen uuden tietämyksen luomiseen. Tämä rooli on käytännössä vastakohta globaalien uudistajien rooliin. Kun perinteisesti globaalit uudistajat ovat emoyhtiön kotimaisia tytäryhtiöitä, ovat toteuttajat puolestaan

ulkomaisia tytäryhtiöitä. Kuten edellä mainittiin, tämä asetelma on viime vuosina selkeästi muuttunut. (Gupta ym. 1991: 774.)

Integroitu tekijä on hyvin samanlainen suhteessa globaaliin uudistajaan mitä tulee uuden tietämyksen luomiseen eli se kykenee luomaan tietämystä, jota voidaan hyödyntää muuallakin organisaatiossa. Mutta toisin kuin globaali uudistaja, integroitu tekijä ei ole omavarainen uuden tietämyksen suhteen vaan joutuu tai kykenee hyödyntämään myös muualla organisaatiossa kehitettyä tietämystä. (Gupta ym. 1991: 774.)

4.2. Tietämyksen siirtämisen haasteet organisaatioissa

Tietämyksen siirtäminen käytännön tasolla on kaikkea muuta kuin helppoa ja itsestään selvää. Prosessiin liittyy runsaasti erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat omalla tavallaan tietämyksen siirtämisen onnistumiseen, nopeuteen jne. Tutkijat ovatkin löytäneet useita tekijöitä, joilla on tietämyksen siirtämisen prosessin onnistumisen kannalta erittäin suuri merkitys.

Björkmanin, Barner-Rasmussenin ja Lin (2004: 433–455) mukaan on olemassa useita syitä, jotka vaikuttavat erityisesti tietämystä lähettävän yhtiön haluttomuuteen osallistua tietämyksensä jakamiseen muualle organisaatiossa. Ensinnäkin, tytäryhtiön kehittämä tietämys saattaa olla erittäin kontekstisidonnaista ja riippuvaista heidän omasta toimintaympäristöstään, jolloin siirtoprosessi saattaa vaatia heidän näkökulmastaan kohtuuttoman suurta panostusta. Toiseksi, tietämyksen kehittäminen on jo itsessään usein taloudellisesti kallista toimintaa ja sitoo arvokkaita henkilöstöresursseja. Tämän uuden tietämyksen siirtäminen muualle organisaatioon vaatii usein näiden samojen henkilöiden osallistumista, joka puolestaan ei ole tytäryhtiön näkökulmasta henkilöstöressurssien hyötykäyttöä. Ja kolmanneksi, tytäryhtiöt saattavat olla haluttomia luovuttamaan ainutlaatuista tietämystään muualle organisaatioon, koska se saattaa vaarantaa heidän hierarkkisen asemansa organisaatiossa. Konfliktit tytäryhtiöiden välisissä intresseissä ovat siis usein syynä ainutlaatuista tietämystä omaavan tytäryhtiön haluttomuuteen siirtää tietämystään muualle organisaatioon.

Mahnken ja Pedersenin (2004: 5–6) mukaan tietämyksen hallintaan liittyy kaksi kriittistä tekijää; kognitio ja motivaatio. Kognitiivisen haasteellisuuden he liittävät ensinnäkin koodatun ja koodaamattoman tiedon erilaisuuteen. Kuten todettua, koodattu tieto on usein hyvin konkreettisessa muodossa toisin kuin koodaamaton tieto, joka on ammat-

tiinsa erikoistuneiden ihmisten hiljaista tietoa. Tämän koodaamattoman tiedon tunnistaminen, integroiminen ja siirtäminen yrityksessä ovat kustannuksiltaan erittäin arvokasta toimintaa. Vaihtoehtoina he näkevätkin koodaamattoman tiedon käsitteellistämisen tai kalliiden kommunikaatiokanavien ylläpitämisen. Toiseksi, organisaatioissa oleva tieto saattaa olla yleistä tai paikallista. Suuri yleisen tiedon osuus helpottaa tiedon integrointia organisaatioissa, mutta ei tarjoa samanlaista tiedon moninaisuutta kuin suuri paikallisen tietämyksen osuus.

Motivaatiolla on myös erittäin merkittävä rooli tietämyksen siirtämisessä. Koska hiljaisen tiedon siirtäminen on usein taloudellisesti kallista ja vaatii siirtoprosessin molemmilta osapuolilta erityistä vaivannäköä toistensa ymmärtämiseksi, on tähän monesti hyvin vaikea motivoitua ilman erittäin hyvin perusteltuja syitä. Ylin johto saattaa myös vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti organisaation sisällä tapahtuvan vertikaalisen ja horisontaalisen tietämyksen siirtämisen motivaatioon. (Mahnke ym. 2004: 7–9.)

Szulanskin (1996) mukaan tietämyksen siirtämiseen liittyy neljä tekijää, joilla on ratkaiseva vaikutus prosessin onnistumiseen. Näillä jokaisella tekijällä on omat ominaisuutensa, joiden joukosta hän pyrki löytämään juuri ne ominaisuudet, jotka muodostavat suurimmat esteet menestyksekkäälle tietämyksen siirtämiselle. Tutkimuksessa käytetyt tekijät ja niiden ominaisuudet olivat seuraavat:

1. *Siirrettävän tiedon luonne.* Tälle tekijälle Szulanski määritteli kaksi vaikuttavaa ominaisuutta; tiedon kausaalinen epäselvyys (causal ambiguity) sekä tiedon todistamattomuus (unproveness). Mikäli syitä tietämyksen siirtämisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen ei kyetä määrittelemään, johtuu tämä yleensä tiedon kausaalisesta epäselvyydestä. Tiedon todistamattomuus puolestaan viittaa siihen, että todistetusti toimivaa tietoa ollaan paljon motivoituneempia vastaanottamaan kuin sellaista tietoa, jonka toimivuudesta ei ole juurikaan näyttöä. (Szulanski 1996: 30–31.)
2. *Tiedon lähettäjän luonne.* Tiedon lähettäjälle määriteltiin kaksi ominaisuutta; lähettäjän motivaation puute (lack of motivation) sekä lähettäjän kokeminen epäluotettavaksi (not perceived as reliable). Lähettäjän motivaatioon saattaa vaikuttaa haluttomuus luopua tiedosta, koska se saattaa heikentää sen asemaa suhteessa muihin yhtiöihin. Lähettävä yhtiö saatetaan myös kokea muiden yhtiöiden toimesta osaamattomaksi tai epäluotettavaksi, mitä ei voi pitää tietämyksen siirtämiseen kannustavana tekijänä. (Szulanski 1996: 31.)

3. *Tiedon vastaanottajan luonne.* Vastaanottajalle määriteltiin puolestaan kolme vaikuttavaa ominaisuutta; motivaation puute (lack of motivation), omaksumiskyvyn puute (lack of absorbtive capacity) sekä säilyttämiskyvyn puute (lack of retentive capacity). Yhtiö saattaa olla haluton ottamaan vastaan tietämystä muista organisaation osista, se saattaa olla kyvytön ottamaan vastaan tietämystä muista organisaation osista tai saatuaan uutta tietämystä yhtiö on kykenemätön integroimaan sitä pysyvästi toimintoihinsa. (Szulanski 1996: 31.)
4. *Kontekstin luonne.* Organisaation kontekstista löytyi kaksi ominaisuutta, joilla on vaikutusta tietämyksen siirtämiseen; organisaation kontekstin hedelmättömyys (barren organizational context) sekä suhteen vaikeus (ardous relationship). Tietämys saattaa kukoistaa jossain tietyssä toimintaympäristössä, mutta siirrettynä uuteen ympäristöön se saattaa olla täysin hyödytöntä. Myös tietämyksen siirtämiseen osallistuvien yhtiöiden keskinäiset suhteet saattavat olla prosessissa vaikuttavina tekijöinä. (Szulanski 1996: 31–32.)

Szulanskin tutkimuksesta kävi ilmi, että tietämyksen siirtämiseen liittyvät suurimmat esteet olivat tiedon vastaanottajan omaksumiskyvyn puute, tiedon kausaalinen epäselvyys sekä vastaanottajan ja lähettäjän suhteiden vaikeus. (Szulanski 1996: 36.)

4.3. Tutkimuksia tietämyksen siirtämisestä kansainvälisissä organisaatioissa

Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin kolmeen aikaisempaan tutkimukseen sekä niiden tuloksiin. Ensimmäisessä perehdytään Anil K. Guptan ja Vijay Govindarajanin, toisessa Ingmar Björkmanin, Wilhelm Barner-Rasmussenin ja Li Lin ja kolmannessa L. Felipe Monteiron, Julian Birkinshaw'n ja Niklas Arvidssonin tutkimukseen. Kappaleen tavoitteena on tuoda lukijalle taustatietoa tekijöistä, joiden pohjalta tutkimuksen viitekehys on muodostunut.

4.3.1. Gupta & Govindarajan

Gupta ja Govindarajan (2000: 473–496) suorittivat erittäin laaja-alaisen tutkimuksen liittyen tietämyksen siirtämiseen monikansallisten yritysten sisällä. Empiirinen aineisto sisälsi 374 tytäryhtiön vastaukset 75 monikansallisen yrityksen osalta. Tutkimuksessaan

he olettivat, että tehokas tietämyksen siirtäminen sisältää seuraavat viisi merkittävää tekijää;

1. *Lähtevän tytäryhtiön tietämyksen arvo.* Mitä arvokkaampaa tietämystä jonkin tytäryhtiön hallussa on koko organisaation kannalta, sitä houkuttelevammaksi ja kiinnostavammaksi sen kokevat myös organisaation muut osat. Ominaisuudet, joita he tutkivat liittyen tähän tekijään olivat toiminnan aloitusmuoto (mode of entry), tytäryhtiön koko (subsidiary size) sekä maan suhteellinen taloudellinen taso (relative economic level). (Gupta ym. 2000.)
2. *Osaamista hallussa pitävän tytäryhtiön motivaatio siirtää tietämystä.* Arvokasta osaamista tai tietämystä hallussaan pitävä tytäryhtiö saattaa nauttia organisaation sisäisestä informaatiomonopoliasemasta, josta he eivät välttämättä ole halukkaita luopumaan. Lisäksi tytäryhtiön edut saattavat olla ristiriidassa koko organisaation etujen kanssa, joka myös osaltaan saattaa heikentää motivaatiota tietämyksen jakamiseen. Tätä tekijää ei kuitenkaan tutkittu kuin yhden ominaisuuden, palkitsemisen (incentive focus), suhteen. (Gupta ym. 2000.)
3. *Tietämyksen siirtämiseen tarvittavien vuorovaikutuskanavien olemassaolo ja niiden laatu.* Tietämyksen siirtäminen ei ole mahdollista ellei organisaatiolla ole olemassa oikeanlaisia vuorovaikutuskanavia tätä varten. Yksi merkittävimmistä tekijöistä on oikeanlaisen kommunikaatioverkoston olemassaolo. Tietämyksen siirtämisen kannalta ratkaisevia kommunikaatioverkoston ominaisuuksia ovat kommunikaation tiheys, epämuodollisuus ja avoimuus. Tämän tekijän tutkimuskohteena olivat organisaation muodolliset integraatiomekanismit (formal integrative mechanisms) sekä organisaation sosialisatiomekanismit (corporate socialization mechanisms). (Gupta ym. 2000.)
4. *Vastaanottavan tytäryhtiön motivaatio uuden tietämyksen vastaanottamiseen.* ”Not-Invented-Here” -syndrooma eli jossain muualla kehitetyn osaamisen tai tietämyksen vastaanottaminen saattaa monesti osoittautua merkittäväksi tietämyksen siirtämisen estäväksi tekijäksi. Syynä tähän saattaa olla organisaation sisäiset valtasuhteet tai esimiesten oman egon suuruus myöntää jonkun muun kehittämän tietämyksen arvo. Tätä tekijää Gupta ym. tutkivat palkitsemisen (incentive focus), maan suhteellisen taloudellisen tason (relative economic level) sekä päätöksenteon keskittämisen (headquarters-subsidiary decentralization) näkökulmasta. (Gupta ym. 2000.)

5. *Vastaanottavan tytäryhtiön kyky ja halukkuus uuden tietämyksen vastaanottoon.* Sekä lähettävän että vastaanottavan tytäryhtiön on molempien oltava sitoutuneita ja motivoituneita tietämyksen siirtämiseen. Vastaanottavan yrityksen on tunnistettava siirrettävän tietämyksen arvo, sulautettava se osaksi omaa toimintaansa ja kyetä hyödyntämään sitä kaupallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän viimeisen tekijän tutkittavat ominaisuudet olivat toiminnan aloitusmuoto (mode of entry) sekä paikallisten osuus johtoryhmästä (proportion of local nationals in the subsidiary's top management team). (Gupta ym. 2000.)

Gupta ja Govindarajan oletivat, että kolme ensimmäistä tekijää (lähettävän tytäryhtiön tietämys, lähettävän tytäryhtiön motivaatio sekä vuorovaikutuskanavat) vaikuttaisivat tietämyksen siirtämiseen tytäryhtiöstä emoyhtiöön sekä muihin tytäryhtiöihin. Vastaavasti he oletivat, että kolmella jälkimmäisellä tekijällä (vuorovaikutuskanavat, vastaanottavan tytäryhtiön motivaatio, vastaanottavan tytäryhtiön vastaanottokyky) olisi puolestaan vaikutusta tietämyksen siirtymiseen tytäryhtiöön niin emoyhtiöstä kuin muista tytäryhtiöistä. (Gupta ym. 2000.)

Tutkimuksessa havaittiin, että tytäryhtiöiden välisessä tietämyksen siirtämisessä vaikuttavia tekijöitä olivat lähettävän tytäryhtiön osalta toiminnan aloitusmuoto, tytäryhtiön koko sekä molemmat tietämyksen siirtämisen vuorovaikutuskanaviin liittyvät ominaisuudet. Ainoa tutkittu ominaisuus, jolla ei havaittu olevan vaikutusta, oli palkitseminen. Vastaavasti vaikuttavat tekijät liittyen tietämyksen siirtymisessä emoyhtiöön olivat tytäryhtiön koko, kyseisen maan suhteellisesti korkeampi taloudellinen taso sekä muodolliset integraatiomekanismit. Tukea oletuksille eivät saaneet toiminnan aloitusmuoto, palkitseminen eivätkä sosialisatiomekanismit. (Gupta ym. 2000.)

Vaikuttavia tekijöitä tietämyksen siirtymiseen tytäryhtiöön muista tytäryhtiöistä olivat ainoastaan vuorovaikutuskanaviin liittyvät ominaisuudet. Ominaisuudet, joilla ei havaittu olevan vaikutusta, olivat palkitseminen, toiminnan aloitusmuoto sekä paikallisten johtajien määrä. Tietämyksen siirtymiseen emoyhtiöstä tytäryhtiöön vaikuttivat puolestaan toiminnan aloitusmuoto sekä kaikki tietämyksen siirtämisen vuorovaikutuskanaviin ja vastaanottajan motivaatioon liittyvät ominaisuudet. Ainoa tekijä, jolla ei havaittu olevan vaikutusta, oli paikallisten johtajien määrä. (Gupta ym. 2000.)

4.3.2. Björkman, Barner-Rasmussen & Li

Björkman, Barner-Rasmussen ja Li (2004: 433–455) tutkivat, millä keinoin emoyhtiö voi vaikuttaa organisaation sisäiseen tietämyksen siirtämiseen. Tutkimuksensa pääasiallisena lähtökohdana he käyttivät Guptan ja Govindarajanin (2000) tutkimusta, jonka pohjalta he rakensivat oman tutkimuksensa perusteet. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tekijöillä oli vaikutusta tietämyksen siirtymiseen tytäryhtiöstä muualle organisaatioon. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat liittyivät emoyhtiön ja tytäryhtiön välisiin suhteisiin (agency theory) sekä koko organisaatiota koskevaan sosialisatioteoriaan (socialization theory).

Björkman ym. (2004) tutkivat neljää olettamusta, joilla heidän näkemyksensä mukaan olisi positiivinen vaikutus tietämyksen siirtymiseen tytäryhtiöstä muualle organisaatioon;

1. *Suorituksen arviointikriteerit.* Sillä, missä määrin tietämyksen siirtämisellä muualle organisaatioon on vaikutusta tytäryhtiön suorituksen arvioinnissa, on tärkeä merkitys erityisesti ainutlaatuista tietämystä omaavan tytäryhtiön halukkuuteen jakaa tätä tietämystä myös muille organisaation jäsenille. (Björkman ym. 2004.)
2. *Tytäryhtiön johdon taloudelliset kompensatiot.* Sillä, missä määrin tytäryhtiöiden johdon taloudellinen palkitseminen on sidoksissa omaa tytäryhtiötä suuremman kokonaisuuden menestykseen, on johtoa motivoiva vaikutus tukea tietämyksen siirtämistä omasta tytäryhtiöstä muualle organisaatioon. (Björkman ym. 2004.)
3. *Ekspatriaattijohtajien käyttö tytäryhtiöissä.* Mitä enemmän tytäryhtiössä on ekspatriaattijohtajia, sitä todennäköisemmin kyseinen tytäryhtiö myös jakaa tietämystään. Emoyhtiön kannalta ekspatriaattijohtajien voidaan katsoa ajattelevan enemmän organisaatiota kokonaisuutena kuin tytäryhtiöiden paikallisten johtajien. Lisäksi heillä on usein myös vahvempia henkilökohtaisia suhteita niin emoyhtiöön kuin muuallekin organisaatioon. (Björkman ym. 2004.)
4. *Organisaation sosialisatiomekanismit.* Mitä suuremmassa määrin ihmiset hyödyntävät muihin tytäryhtiöihin ulottuvia suhteita ja suhdeverkostoja, sitä enem-

män myös tietämystä liikkuu tytäryhtiöstä muualle organisaatioon. (Björkman ym. 2004.)

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että suoritusten arviointikriteereillä sekä organisaation sosialisatiomekanismeilla oli tietämyksen siirtämiseen positiivinen vaikutus. Sitä vastoin ekspatriaattijohtajien käytölle ei tutkimustuloksista löytynyt minkäänlaista tukea. Palkitsemisen merkitykselle löytyi puolestaan niin vähän positiivista korrelaatiota, ettei sillä voitu katsoa olevan riittävää positiivista merkitystä. (Björkman ym. 2004.)

4.3.3. Monteiro, Birkinshaw & Arvidsson

Yksi viimeisistä suuremmista kansainvälisten organisaatioiden tietämyksen siirtämiseen liittyvistä tutkimuksista tehtiin vuonna 2005, jolloin Monteiro, Birkinshaw ja Arvidsson tutkivat kuuden ruotsalaisen monikansallisen yrityksen sisällä tapahtuvaa tietämyksen siirtämistä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkä vuoksi tietämystä siirtyy vain ns. sisäpiirissä olevien tytäryhtiöiden välillä, kun samanaikaisesti pieni vähemmistö tytäryhtiöistä jää näistä aktiviteeteista täysin eristyneiksi.

Monteiro, Birkinshaw ja Arvidsson tekivät tutkimuksensa sekä horisontaalisesta että vertikaalisesta näkökulmasta eli sekä tytäryhtiöiden välisestä että tytäryhtiön ja emoyhtiön välisestä tietämyksen siirtämisestä. Oletukset, joiden vaikutusta he ilmiöön liittyen tutkivat, olivat kommunikaation tiheys, maantieteellinen etäisyys, tietämyksen siirtämisen vastavuoroisuus, niin tytäryhtiön oma kuin muiden organisaation osien käsitys kyseisen tytäryhtiön tietämyksestä sekä tietämyksen siirtämisen vaikutus suoritukseen. Seuraavassa niistä tarkemmin;

1. *Kommunikaation tiheys.* Ihmiset kokevat usein helpommaksi lähestyä erilaisissa asioissa sellaisia ihmisiä, joiden kanssa heillä on jo valmiiksi henkilökohtainen suhde. Tämän vuoksi voidaankin olettaa, että ihmiset toimivat työelämässä vastaavalla tavalla, jonka seurauksena syntyy kommunikaatiokanavia emoyhtiön ja tytäryhtiön tai kahden tytäryhtiön välille. Tästä johtuen Monteiro ym. olettivat, että kommunikaation tiheydellä on vaikutusta molempisuuntaiseen tietämyksen siirtymiseen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. (Monteiro ym. 2005.)
2. *Maantieteellinen etäisyys.* Maantieteellisen etäisyyden vaikutuksesta kahden osapuolen väliseen vuorovaikutukseen on runsaasti perusteita kirjallisuudessa. Tutkimus rajattiin kuitenkin koskemaan vain emoyhtiön ja tytäryhtiön välistä

etäisyyttä olettaen, että näiden maantieteellinen läheisyys lisää sekä sisäänpäin että ulospäin suuntautuvaa tietämyksen siirtymistä. (Monteiro ym. 2005.)

3. *Tietämyksen siirtämisen vastavuoroisuus.* Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa on runsaasti esimerkkejä siitä, että tietämystään aktiivisesti jakavat tytäryhtiöt ovat keskimääräistä useammin myös tietämystä vastaanottavina osapuolina. Tämä perustuu suoraan ennestään olemassa oleviin vuorovaikutuskanaviin. Tämän vuoksi tutkijat olettivat, että aktiivisesta tietämyksen jakamisesta sekä horisontaalisesti että verikaalisesti on vastaavasti seurauksena aktiivista tietämyksen vastaanottamista sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. (Monteiro ym. 2005.)
4. *Muiden käsitys tytäryhtiön tietämyksestä.* Siinä missä Gupta ym. (2000) käsitelivät tytäryhtiön tietämyksen arvoa absoluuttisena totuutena, Monteiron ym. tutkimuksen lähtökohtana oli emoyhtiön ja muiden tytäryhtiöiden subjektiivinen näkemys jonkin tytäryhtiön tietämyksestä. Tähän näkökulmaan perustuen he olettivat, että mitä arvostetumpaa tietämystä yksittäisellä tytäryhtiöllä on emoyhtiön tai muiden tytäryhtiöiden mielestä hallussaan, sitä useammin se on osallisena tietämyksen siirtämisessä muualle organisaatioon. (Monteiro ym. 2005.)
5. *Tytäryhtiön oma käsitys tietämyksestään.* Toisin kuin sosiaalipsykologiset tutkimukset osoittavat, Monteiro ym. olettivat, että oman tietämyksensä korkealle arvostavat tytäryhtiöt ottivat myös runsaasti tietämystä vastaan sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Väitteensä he perustelivat olemassa olevien vuorovaikutuskanavien vaikutukseen tietämyksen vastaanottokykyyn sekä kyseisen tytäryhtiön motivaatioon etsiä ja vastaanottaa uutta tietämystä. (Monteiro ym. 2005.)
6. *Tietämyksen siirtämisen vaikutus suoritukseen.* Viimeinen oletus liittyi tietämyksen siirtämisen ja suorituksen väliseen suhteeseen. Tutkijat olettivat, että aktiivisesti sekä tietämyksen jakamiseen että vastaanottamiseen osallistuvien tytäryhtiöiden suoritustaso on korkeampi kuin sellaisten tytäryhtiöiden, joiden voidaan katsoa olevan tietämyksen siirtämisen näkökulmasta eristyksissä. (Monteiro ym. 2005.)

Tutkimustulokset tukivat lähes jokaista tutkijoiden tekemää oletusta. Ainoastaan kommunikaation tiheydellä ei havaittu oletusten mukaisia vaikutuksia, sillä kommunikaati-

olla havaittiin olevan merkitystä ainoastaan horisontaalisen tiedon ulosvirtauksessa. Tutkimuksen avulla kyettiin myös tunnistamaan tytäryhtiöt, joiden voitiin katsoa jäävän ”eristykseen” tietämyksen jakamisesta. Tällaisia oli joka kahdeksas eli 12,5 % tytäryhtiöistä. (Monteiro ym. 2005.)

4.4. Tutkimuksen viitekehys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia monikansallisen emoyhtiön ja sen tytäryhtiön välistä vertikaalista tietämyksen siirtämistä. Tutkimuksessa esitellyn teoreettisen osuuden sekä aiempien tutkimusten perusteella tutkimukselle muodostui seuraavanlainen viitekehys.

Vuorovaikutus ja siinä tarvittavat kanavat toimivat tietämyksen siirtämisprosessissa yhteen sitovana tekijänä. Ilman näitä vuorovaikutuskanavia tietämyksen siirtäminen on mahdotonta, vaikka muut tekijät olisivatkin kunnossa. Toisaalta tietämystä ei myöskään ole mahdollista siirtää ellei vuorovaikutuskanavien kummassakin päässä ole yhtiötä, joka on joko tietämystä jakavana tai vastaanottavana osapuolena. Keskeisiä tekijöitä tietämyksen siirtämisessä yhtiöiden välillä ovat siis tietämystä jakava yhtiö, tietämystä vastaanottava yhtiö sekä vuorovaikutuskanavat, jotka toimivat yhtiöiden välisenä siltenä. Tämän tutkimuksen kohteena toimivatkin nämä kolme keskeistä tekijää sekä niiden sisältä tunnistettavat tietämyksen siirtämisen kannalta kriittiset ominaisuudet, jotka määritellään seuraavaksi.

Tietämystä jakavan yhtiön voidaan katsoa edellyttävän kahta tekijää; tietämystä ja motivaatiota. Yhtiöllä täytyy olla sellaista tietämystä, jolla voisi olla arvoa myös muualla yrityksessä. Arvokkaan tietämyksen tunnistaminen on usein kuitenkin hyvin vaikeaa eikä sen siirtäminen toiseen kontekstiin ole aina edes mahdollista. Tytäryhtiöllä, jolla on hallussaan arvokasta tietämystä, täytyy myös olla motivaatiota jakaa tietämystään eteenpäin. Jos motivaatiossa on merkittävästi puutteita, voi koko tietämyksen siirtoprosessi kaatua tähän haluttomuuteen jakaa omaksi koettua ”omaisuutta” muualle yritykseen. Vastaavasti emoyhtiön ollessa lähettävänä osapuolena mahdolliset motivaatio-ongelmat tietämyksen jakamiseen muualle organisaatioon ovat todennäköisesti merkittävästi pienemmät.

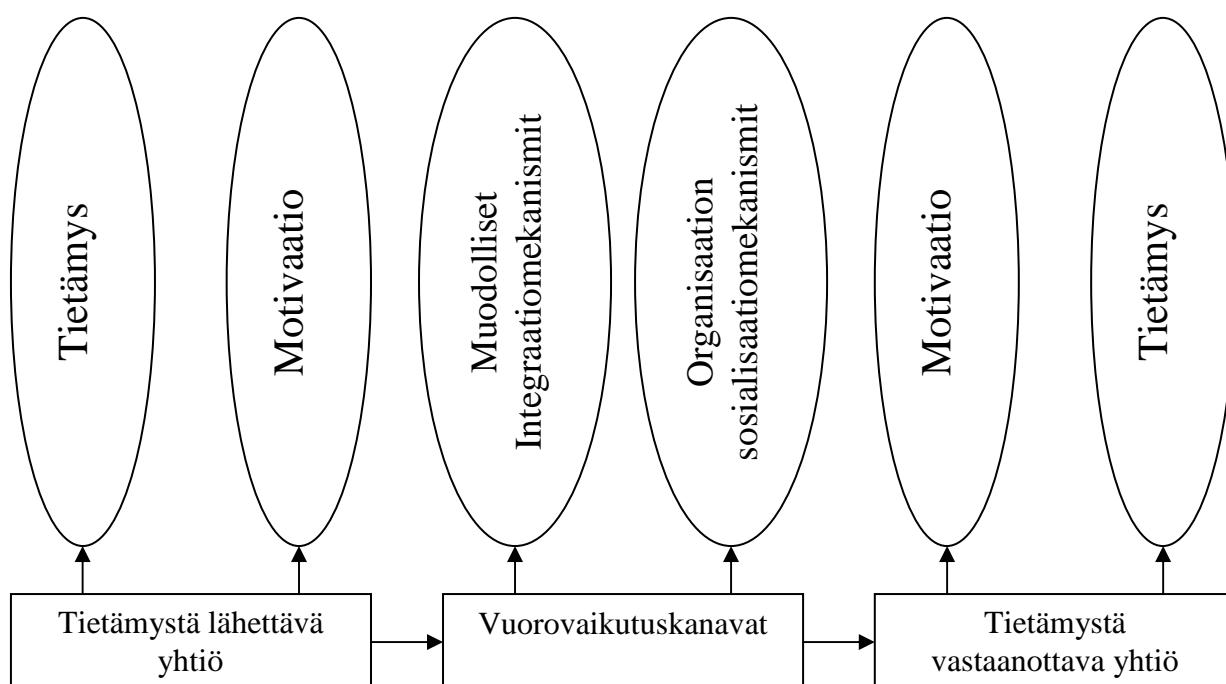
Tietämystä vastaanottava yhtiö tarvitsee samoja tekijöitä kuin tietämystä lähettävä yhtiö, mutta eri näkökulmasta katsottuna. Vastaanottajalla täytyy olla tarvetta sille tietä-

mykselle, jonka siirtoprosessissa se on vastaanottavana osapuolena. Taustalla täytyy olla tunnistettavissa oleva puute, joka voisi olla korjattavissa siirtämällä tiettyä tietämystä tähän yhtiöön. Vastaavasti yhtiöllä täytyy olla myös motivaatiota ottaa vastaan siirrettävä tietämys. Jos yhtiössä ei koeta halukkuutta tai tarvetta uuden tietämyksen vastaanottamiseen, on hyvin todennäköistä, että siirtoprosessissa tullaan epäonnistumaan.

Kahden yhtiön välille tarvitaan myös vuorovaikutuskanavia, joiden avulla tietämyksen siirtäminen lähteestä kohteeseen on mahdollista. Näitä vuorovaikutuskanavia voi olla kahdenlaisia. Ne voivat olla sekä muodollisia integraatiomekanismeja että organisaation sosialisatiomekanismeja. Muodolliset integraatiomekanismit ovat organisaation sisällä olevia virallisia vuorovaikutuskanavia kun taas sosialisatiomekanismit ovat epävirallisia, vapaampia ja enemmän henkilökohtaisiin suhteisiin sidottuja.

Guptan ja Govindarajanin tutkimustulokset pääsääntöisesti tukivat sekä vuorovaikutuskanavien että motivaation merkitystä emoyhtiön ja tytäryhtiön välisessä tietämyksen siirtämisessä. Erityisesti tämä korostui emoyhtiöstä tytäryhtiöön tapahtuvassa tietämyksen siirtämisessä. Organisaation sosialisatiomekanismien merkitys sai tukea myös Björkmanin, Barner-Rasmussenin ja Lin tutkimuksessa. Myös Monteiro, Birkinshaw ja Arvidsson sivusivat tutkimuksessaan vuorovaikutskanaviin liittyviä tekijöitä tutkissaan kommunikaation tiheyden merkitystä tietämyksen siirtämisessä. Vaikka heidän tutkimuksensa tulokset eivät juuri tukeneet tähän teemaan liittyviä oletuksia, pyritään tässä tutkimuksessa kuitenkin huomioimaan ihmisten välisen kommunikaation merkitys vuorovaikutuskanavien syntymisessä ja kehittämisessä.

Guptan ja Govindarajanin ohella myös Björkmanin, Barner-Rasmussenin ja Lin tutkimuksessa löytyi ainakin osittaista tukea motivaatiolle suoritusten arviointikriteerien ja taloudellisten kompensatioiden muodossa. Koska yksittäisen ihmisen motivaatioon vaikuttavat tekijät saattavat olla hyvinkin henkilökohtaisia ja siten vaikeasti tutkittavissa, on tämän tutkimuksen tavoitteena selvittää, millaisilla keinoilla tutkimuksen emoyhtiö on motivoinut tytäryhtiöidensä johtoa tietämyksen siirtämisessä. Näiden aiempien tutkimusten elementtien pohjalta tutkimukselle muodostui seuraavanlainen teoreettinen viitekehys:



KUVIO 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen viitekehyksestä voidaan myös tunnistaa Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon luonnin osiot. Koko prosessi voidaan nähdä SECI-mallin mukaisena mallina, jossa tietämystä luomisen sijasta siirretään pyrkimällä hyödyntämään tiedon kahta luonnetta, hiljaista ja käsitteellistä. Uuden tiedon luomisen teorian toinen tekijä Ba eli tila voidaan tietämyksen siirtämisessä tunnistaa vuorovaikutuskanavien roolissa. Sekä Ba että vuorovaikutuskanavat ovat kummatkin ensisijaisesti keinoja mahdollistaa ihmisten välinen vuorovaikutus. Myös uuden tiedon luomisen edellyttämä tietopääoma on tunnistettavissa ennen kaikkea tietämystä lähettävän yhtiön ominaisuuksista.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia viitekehyksen sisällä olevien tekijöiden vaikutusta kansainvälisen emoyhtiön ja sen tytäryhtiön välisessä tietämyksen siirtämisessä. Tältä pohjalta muodostuu tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan liittyvät kysymykset eli *mitä erilaisia vuorovaikutuskanavia hyödynnetään emoyhtiön ja sen tytäryhtiöiden välisessä tietämyksen siirtämisessä ja millaisilla keinoilla tytäryhtiöitä motivoidaan osallistumaan tietämyksen siirtämiseen.*

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

Seuraavassa pääluvussa käydään läpi empiirisessä tutkimusosassa käytetyt menetit, kuinka tutkimus toteutettiin käytännössä sekä perehdytään tutkimuksen validiteettiin.

5.1. Tutkimuksessa käytetyt menetit

Metodin eli menetelmän käsite on moniselitteinen. Yleisen luonnehdinnan mukaan metodi on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa ja pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia. Empiirisessä tutkimuksessa menetit ovat tutkijan työssä aina keskeisessä asemassa. Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 178–179.)

Lähtökohtina kansainvälisen emoyhtiön ja sen tytäryhtiön välisen tietämyksen siirtämisen tutkimukseen olivat sekä aihealueen tieteellinen ajankohtaisuus että aiempien tutkimuksien määrällinen rajallisuus. Aiempien tutkimusten kvantitatiivinen tutkimusote antaa myös hyvin kapea-alaisen näkökulman tutkimuksen kohteina olleista tekijöistä. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin saada aihealueeseen kvantitatiivista tutkimusta subjektiivisempi näkökulma. Näin tutkimukselle muodostui kvalitatiiviset menetit. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avoimempi ja syvällisempi luonne antaakin paremman mahdollisuuden kokonaisvaltaisempaan ymmärrykseen tutkimuksen kohteina olevista tekijöistä. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimusote ei olisi mahdollistanut uusien asioiden esilletuloa eikä niiden käsittelyä samalla tavalla kuin kvalitatiivinen metodi.

Tutkimusaiheena tietämys on hyvin haastava. Tietämyksen voidaan katsoa olevan hyvin kontekstisidonnaista ja myös tutkimuskohteena olevien henkilöiden tulkinnat ja näkemykset aiheesta ovat usein erilaisia. Tästä johtuen erittäin rajallisesti tutkimusaihetta lähestyvä kvantitatiivinen tutkimusote olisi tässä yhteydessä antanut hyvin kapean kuvan tietämyksestä ja sen siirtämisestä. Kvalitatiivinen lähestymistapa antaakin huomattavasti vapaamman ja tutkimusaiheeseen soveltuvamman mahdollisuuden syventyä aiheeseen. Samalla tutkimuksen kvalitatiivisuus mahdollistaa myös uusien asioiden esilletulon sekä niiden käsittelyn.

5.2. Tutkimuksen toteutus käytännössä

Tässä osassa esitellään, kuinka tutkimus toteutettiin käytännössä. Aluksi perehdytään empiirisen tutkimuksen lähtökohtiin, sitten empiirisen aineiston keräämiseen ja lopuksi aineiston analysointiin.

5.2.1. Lähtökohdat empiiriselle tutkimukselle

Tutkimusaiheen ja tutkimusmenetelmän valinta kansainvälisen emoyhtiön ja sen tytäryhtiön väliseen tietämyksen siirtämiseen muodostui kolmen tekijän ympärille;

1. Tietämys aiheena on viime vuosina ollut erittäin ajankohtainen ja noussut vahvasti esiin liiketoimintajohtamisen kirjallisuudessa, koulutuksessa sekä tutkimuksessa.
2. Tutkimusaiheena tietämys on varsin uusi ja tästä johtuen siitä on saatavissa hyvin rajallisesti tutkimustietoa.
3. Aiempien tutkimusten kvantitatiivinen lähestymistapa antaa tutkimusaiheesta erittäin pintapuolisen kuvan.

Näiden kolmen tekijän pohjalta tutkimuksen voidaan todeta olevan sekä tarpeellinen että perusteltu niin tutkimusaiheen, aihepiirin tuoreuden kuin tutkimusmenetelmän näkökulmasta.

Aineiston hankintaa varten tavoitteena oli löytää yksi kansainvälinen organisaatio, jonka sisältä löytyisi yksi tai useampi tietämyksen siirtämiseen soveltuva tutkimuskohde. Tutkimukseen soveltuvan organisaation löydyttyä paikallisen emoyhtiön avulla tunnistettiin kaksi erillistä emoyhtiön ja tytäryhtiön väliseen tietämyksen siirtämiseen liittyvää tapausta, joiden avulla tutkimukseen tarvittava empiirinen aineisto saatiin kerättyä.

Tutkimuksen kohdeyrityksinä toimivat ruotsalais-sveitsiläinen teollisuuskonserni ABB sekä kaksi ABB:n Suomessa toimivaa tytäryhtiötä, Efora Oy ja Asennustuotteet Oy;

1. Efora Oy on ABB:n tytäryhtiö, joka on aloittanut toimintansa vuoden 2009 alussa. Efora on erikoistunut kunnossapito- ja engineeringpalveluihin ja sen toiminta perustuu ABB:n Full Service -konseptiin. Haastattelujen avulla pyrittiin selvit-

tämään tietämyksen siirtämiseen käytettyjä vuorovaikutuskanavia emoyhtiön ja yhden tytäryhtiön paikallisen toimipisteen välillä toiminnan aloitusvaiheessa.

2. Asennustuotteet Oy on ABB:n tytäryhtiö, joka kehittää, myy ja valmistaa korkealaatuisia sähköasennustarvikkeita ja -kalusteita asuin- ja liikerakentamisen sähköistykseen. Asennustuotteet on entinen ABB:n ja Enston yhteisyritys, joka siirtyi kokonaisuudessaan ABB:n omistukseen keväällä 2009. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään millaisten vuorovaikutuskanavien avulla tietämystä siirrettiin omistussuhteiden muutoksen yhteydessä.

Tutkimusta varten haastateltiin kahta emoyhtiön edustajaa ja kahta tytäryhtiöiden edustajaa, joilla kaikilla oli merkittävä rooli tutkimuksen kohteena olevassa emoyhtiön ja tytäryhtiön välisessä tietämyksen siirtämisessä ajankohtana, jolloin tytäryhtiöiden toimintaa oltiin käynnistämässä tai integroimassa osaksi emoyhtiön toimintakulttuuria.

5.2.2. Empiirisen aineiston kerääminen

Empiirisen aineiston kerääminen suoritettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla ennalta sovittuina ajankohtina keväällä 2010. Haastatteluiden kestot vaihtelivat yhden ja kahden tunnin välillä. Kolme haastattelua suoritettiin haastateltavien omassa toimipisteessä ja yksi haastateltava saapui erikseen tapaamaan haastattelijaa. Vastaajilla oli ennen haastatteluja tiedossa tutkimuksen aihe sekä tärkeimmät tutkimukseen liittyvät teemat, jotka haastateltavat saivat tietoonsa haastatteluajankohdan sopimisen yhteydessä.

Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja antoivat vastaajille laajan mahdollisuuden kuvailla tutkimuksen teemoihin liittyviä tekijöitä. Tämän vuoksi haastattelurunkoon jätettiin runsaasti liikkumavaraa. Koska tietämyksen siirtäminen aiheena on hyvin abstrakti, haluttiin melko vapaalla haastattelurungolla tuoda esiin myös sellaisia mahdollisia tekijöitä, jotka tiukasti ohjattu haastattelu olisi sulkenut aineistosta pois.

Haastattelut pohjautuivat yhden pääteeman ja yhden alateeman ympärille. Pääteemana oli tietämyksen siirtämiseen käytettävät vuorovaikutuskanavat, jotka voidaan jakaa sekä muodollisiin integraatiomekanismeihin eli virallisiin vuorovaikutuskanaviin että organisaation sosialisatiomekanismeihin eli epävirallisiin vuorovaikutuskanaviin. Alateemana tutkimuksessa oli motivaatio, jonka tavoitteena oli selvittää mahdollisia kannustuskeinoja tietämyksen siirtämiseen yhtiöiden välillä. Keskustelua ruokittiin tarvittaessa

kysymyksillä, jotka nousivat esiin haastattelujen etenemisen myötä. Haastatteluissa edettiin seuraavan rungon mukaisesti;

- Taustatiedot henkilöstä, koulutuksesta ja työurasta
- Oma rooli tietämyksen siirtämisen yhteydessä
- Tietämyksen siirtäminen emoyhtiöstä tytäryhtiöön
 - Tietämyksen siirtämiseen käytetyt vuorovaikutuskanavat
 - Viralliset vuorovaikutuskanavat
 - Epäviralliset vuorovaikutuskanavat
 - Motivaatiokeinot tietämyksen siirtämiseen
- Uuden tietämyksen vaikutus toimintaan
- Oma näkemys tietämyksen siirtämisen onnistumisesta

5.2.3. Aineiston analysointi

Neljästä haastattelusta kertyneen aineiston analysointi alkoi perehtymällä haastatteluista kertyneeseen informaatioon lukemalla kirjalliset muistiinpanot useaan kertaan huolellisesti lävitse. Tämän jälkeen analysointi eteni vertailevan näkökulman muodostukseen, jossa pyrittiin havaitsemaan tutkimuskohteena olevien kahden erillisen tapauksen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tietämyksen siirtämisen prosessissa. Tämän näkökulman pohjalta aineistoa ryhdyttiin purkamaan tutkimukseen liittyvien teemojen ympärille.

5.3. Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten ja tutkittavan todellisuuden mahdollisimman hyvää vastaavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetin tulee perustua kokonaisuuteen ja johdonmukaisuuteen. Tutkimuksen validiteetin kriteerit ovat tutkijasta riippuvaisia ja määrittelyt saattavat poiketa tutkijoiden välillä (Tynjälä 1991: 388). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998: 211). Tämän tutkimuksen validiteetti määritellään *uskottavuuden* (credibility), *siirrettävyyden* (transferability), *luotettavuuden* (dependability) sekä *vahvistettavuuden* (confirmability) avulla.

Tulosten **uskottavuus** perustuu niiden totuudenmukaisuuteen ja sille, mitä ihmiset kertovat omista kokemuksistaan, miten tutkija heidän käsityksiään selvittää ja millaisia havaintoja tutkija tekee. Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaakin sitä, että tutkittavien käsitykset ja tutkijan tekemät omat tulkinnat vastaisivat mahdollisimman hyvin toisiaan. Tässä tutkimuksessa uskottavuus on pyritty varmistamaan haastattelemalla tutkimuskohteet henkilökohtaisesti sekä hyödyntämällä mahdollisuuksien mukaan tutkittavien suoria lainauksia. Näin on pyritty varmistamaan tutkijan ja tutkittavien käsitysten vastaavuus.

Tulosten **siirrettävyys** toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö keskenään ovat (Tynjälä 1991). Eskolan ja Suorannan (1997: 212) mukaan tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti katsotaankin, etteivät yleistyksyet ole mahdollisia. Tutkija ei siis yksin voi vastata tutkimustulosten siirrettävyydestä, vaan vastuu tutkimuksen sovellusarvosta jää suurelta osin tutkimuksen hyödyntäjälle. Tutkimuksen perustuessa yksittäisten henkilöiden haastatteluihin, voidaan heidän näkemyksiään ja tulkintojaan pitää hyvin tilannesidonnaisina ja subjektiivisina, jolloin tulosten siirrettävyyttä ei voida pitää järkevänä (Perttula 1995: 42).

Tutkimuksen **luotettavuus** perustuu tutkimustilanteen arviointiin ja toteutusprosessiin liittyvään luotettavuuteen. Janesickin (2000: 393) mukaan ydinasioita laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi siis kerrottava selkeästi ja totuudenmukaisesti. Samoin kerrotaan myös mahdollisista häiriötekijöistä tutkimuksen yhteydessä. Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan suorittamalla haastattelut henkilökohtaisesti vastaajan kanssa. Näin on onnistuttu varmistamaan ulkoisten häiriötekijöiden puuttuminen haastattelujen yhteydessä. Luotettavuutta vahvistaa tässä tutkimuksessa myös haastateltavien suorat lainaukset.

Tutkimuksen **vahvistettavuudella** tarkoitetaan totuusarvoa aineiston keruun, analysoinnin ja tulosten esittämisen soveltuvuudesta ja oikeutuksesta. Vahvistettavuuden yksi kriteeri on, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja että tekotapa, tulokset sekä ratkaisut esitetään perustellusti (Tuomi & Sarajärvi 2002: 135–138). Tutkimuksen vahvistettavuuden kannalta on siis tärkeää, että tutkimuksen tekijä kuvailee riittävän tarkasti, miten tutkimus toteutettiin käytännössä. Tämän tutkimuksen vahvistettavuuden kriteereitä on pyritty täyttämään kappaleessa 5.2. (Tutkimuksen toteutus

käytännössä) sekä tähän liittyvissä alaluvuissa. Lisäksi toinen vahvistettavuuteen liittyvä kokonaisuus on empiiristen tutkimuksen tuloksissa, joita käsitellään kappaleessa 6.

6. EMPIIRINEN TUTKIMUS – TIETÄMYKSEN SIIRTÄMINEN EMOYHTIÖN JA TYTÄRYHTIÖN VÄLILLÄ

Tässä pääluvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Ensiksi taustoitetaan lyhyesti empiiristä tutkimusprosessia ja sitten perehdytään tarkemmin itse tutkimusprosessiin ja tutkimuksen tuloksiin.

6.1. Johdanto empiiriseen tutkimukseen

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on syvällisemmän kuvan luominen suuressa kansainvälisessä organisaatiossa tapahtuvasta tietämyksen siirtämisestä emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena toimi ABB, joka on ruotsalais-sveitsiläinen teollisuuskonserni. Yhtymän pääkonttori sijaitsee Zürichissä, Sveitsissä ja sen toiminta keskittyy sähkövoima- ja automaatiovoimatekniikan alueille. Tässä tutkimuksessa emoyhtiönä ei kuitenkaan suoranaisesti toiminut ABB:n konsernin pääkonttori Sveitsissä vaan ABB:n Suomen toimintojen päätoimipiste Helsingissä, josta tähän tutkimukseen liittyvää tietämyksen siirtämistä koordinoitiin.

Kansainvälisillä markkinoilla toimivat monialayritykset pyrkivät jatkuvasti vahvistamaan omaa asemaansa sekä nykyisissä että uusissa toimintaympäristöissä. Tässä tutkimuksessa tytäryhtiöiden roolissa toimivat kaksi yritystä ovat molemmat Suomessa toimivia yrityksiä, joiden osakkaana ABB toimi jo aiemmin ja jotka ovat siirtyneet ABB:n hallintaan vuoden 2009 alkupuolella.

Tietämyksen näkökulmasta katsottuna kahden tytäryhtiön vähemmistöosakkuuden muuttaminen määräysvaltaiseksi pääosakkuudeksi voidaan tulkita kahdella tavalla. ABB on voinut havaita tytäryhtiöiden sisällä sellaista tietämystä, jota se voisi hyödyntää laajemmin myös muussa toiminnassaan. Pääsy tällaisen tietämyksen hallintaan on kuitenkin edellyttänyt omistusosuuden lisäämistä ja siirtymistä tytäryhtiön pääomistajaksi. Toisaalta ABB on myös voinut nähdä tytäryhtiöissä sellaista potentiaalia, jota päästäisiin parhaiten hyödyntämään ABB:n omalla tietämyksellä. Tämän tietämyksen siirtäminen on kuitenkin edellyttänyt pääomistajuutta ja määräysvaltaa tytäryhtiöissä. Nämä kaksi vaihtoehtoa ovat kuitenkin puhtaasti tietämykseen liittyviä näkökulmia ja tarkasteltavat motiiveja omistussuhteiden muutokseen ainoastaan tämän tutkimuksen viitekehysten sisällä.

6.2. Tutkimuksen tulokset

Luku tutkimuksen tuloksista jakautuu seuraavasti. Alaluvussa 6.2.1. tutustutaan ABB:n ja Eforan väliseen tietämyksen siirtämiseen. Tavoitteena on tuoda esille millaisia vuorovaikutuskanavia emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä käytettiin uuden organisaation käynnistysvaiheessa ja uuden palvelukonseptin integroinnissa.

Kappaleessa 6.2.2. käsitellään puolestaan ABB:n ja Asennustuotteiden välistä tietämyksen siirtämistä. Tässä alaluvussa pyritään selvittämään niitä emoyhtiön ja tytäryhtiön välisiä vuorovaikutuskanavia, joita käytettiin tuotannollista toimintaa harjoittavan tytäryhtiön integroinnissa osaksi emoyhtiötä.

Kohdassa 6.2.3. vertaillaan näiden kahden erillisen tietämysensiirtoprosessin tuloksia keskenään. Tavoitteena on tunnistaa mahdolliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet tutkimuskohteiden välisissä tietämyksen siirtämiseen liittyvissä vuorovaikutuskanavissa. Kappaleen lopussa käsitellään sellaisia motivaatioon liittyviä tekijöitä, joilla emoyhtiö kannusti tytäryhtiöidensä johtoa tietämyksen siirtämiseen.

6.2.1. ABB:n ja Efora Oy:n välinen tietämyksen siirtäminen

Tässä alaluvussa käsitellään ABB:n ja Eforan välistä tietämyksen siirtämistä toiminnan aloitusvaiheessa sekä taustatekijöitä tämän prosessin ympärillä. Kappaleen tarkoituksena on kuvata Eforan siirtymistä toimimaan ABB:n omistaman Full Service - palvelukonseptin mukaisesti ja selvittää tähän prosessiin liittyvät vuorovaikutuskanavat tietämyksen siirtämisessä.

Efora aloitti toimintansa nykyisellä toimintakonseptillaan vuoden 2009 alussa. Tutkimuskohteena ollut Eforan yksikkö toimii Stora Enson tehdasalueella Oulun Veitsiluodossa. Yhtiö tunnettiin aiemmin nimellä Fortek, joka vastasi ennen siirtymistään ABB:n enemmistöomistukseen kyseisen tehtaan kunnossapidosta Stora Enson alaisuudessa.

Toimintaympäristö niin kotimaisilla kuin kansainvälisillä markkinoilla on muuttunut nopeasti etenkin suomalaista talouselämää vahvasti kannatelleen metsäteollisuuden ympärillä. Aiemmin erittäin vahvana ja vakaana pidetty metsäteollisuussektori on joutunut tunnustamaan tarpeen muuttua ja sopeutua uuteen toimintaympäristöön. Siihen on pyritty muuttamalla organisaatioita entistä joustavimmiksi ja siirtymällä reaktiivisesta toi-

mintakulttuurista entistä proaktiivisempaan ajatusmaailmaan. Tätä lähestymistapaa tukee myös sellaisen tukitoiminnon kuin kunnossapidon kehittäminen siirtymällä palvelunäkökulmasta toimintaa toteuttavan konseptin alaisuuteen.

ABB:llä Eforaan kohdistunut muutosprosessi aloitettiin syksyllä 2008. Tässä vaiheessa toiminnan pääpaikkana oli ABB:n Pitäjämäen konttori Helsingissä, jossa tulevaa organisaatiomuutosta valmisteltiin suunnittelun ja erilaisten esiselvitysten avulla. Tavoitteena oli näin antaa paikallisiin toimipisteisiin siirtyville start up -managereille mahdollisimman hyvät lähtökohdat paikallisen tason muutosten käynnistämiseen.

Start up -managerit siirtyivät paikallisiin toimipisteisiin marraskuussa 2008 eli noin kaksi kuukautta ennen uuden organisaation virallista käynnistämistä. Tässä vaiheessa aloitettiin paikallisten työntekijöiden haastattelut, joiden pohjalta muodostettiin mielikuvia sekä ihmisistä että paikallisista tavoitteista. Näin pystyttiin myös muodostamaan kokonaiskuva paikallisesta toimintaympäristöstä ja mahdollisista haasteista muutosprosessiin liittyen.

Efora aloitti toimintansa uutena yrityksenä vuoden 2009 alussa. Samassa yhteydessä tehtävänsä aloitti myös uusi yksikön päällikkö, joka palkattiin syksyllä organisaation ulkopuolelta. Uuden organisaation myötä pyrittiin myös heti luomaan entistä avoimempi tiedotuskulttuuri, jolla havaittiinkin olleen positiivinen vaikutus ihmisten asennoitumisessa muutokseen. Ongelmilta muutoksen yhteydessä ei kuitenkaan vältytty. Merkittävin haaste alkuvaiheessa olikin Paperiliittoon kuuluvan ammattiyhdistysliikkeen luottamusmiesten luottamuksen voittaminen:

”Alussa meillä oli ”synnytystuskia”, jotka aiheutuivat pääasiassa ”vanhoillisen” metsäteollisuuskulttuurin ja uuden, avoimemman viestintäkulttuurin yhteentörmäyksestä”

Organisaation johtamisen tasolla merkittävimmät muutokset tapahtuivat uuden yrityksen johdossa. Toiminnan muuttaminen ABB:n Full Service -konseptin mukaiseksi edellytti koko toiminnan uudelleenorganisoinnista ja ennen kaikkea tietämystä tästä konseptista. Tämän varmistamiseksi uuden yrityksen johtoporras miehitettiin ABB-taustaisilla osaajilla; uudessa johtoryhmässä vain yksi henkilö ei omannut ABB-taustaa, liiketoimintaryhmien kaikki johtajat olivat entisiä ABB:läisiä ja yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki yksiköiden johtajat tulivat ABB:ltä. Ainoastaan kehitysryhmässä ABB-taustaiset henkilöt jäivät vähemmistöön.

Koko uuden tytäryhtiön johdon miehittäminen emoyhtiön työtaustan omaavilla henkilöillä antoi erinomaiset lähtökohdat täydelliseen organisaatiomuutokseen. Ensinnäkään uudella johdolla ei ollut painolastinaan vanhan organisaatiokulttuurin mukaisia toimintatapoja, vaan he pääsivät tästä näkökulmasta tarkasteltuna toteuttamaan uuden palvelukonseptin sisäänajoa parhaista mahdollisista lähtökohdista. Toisaalta ABB-taustaisen johdon myötä uuteen organisaatioon tuotiin merkittävä määrä uutta tietämystä sellaisten ihmisten muodossa, joilla oli jo olemassa olevaa kokemusta niin ABB:n omasta toimintakulttuurista kuin konseptista, joka uuteen organisaatioon oli määrä istuttaa.

Uuden organisaation myötä tulivat myös uudet tehtävänimikkeet ja uudet työnkuvat. Samalla otettiin myös käyttöön uusi organisaatiomalli, joka tuotiin valmiiksi annettuna mallina ABB:n toimesta. Tämä organisaatiomalli poikkesi joiltain osin paikallisista näkemyksistä ja seurauksena oli jonkin verran muutosvastarintaa ja käymistilaa organisaatiossa. Raportointisuhteissa pyrittiin poistamaan kaikki turhat raja-aidat eri toimintojen välillä ja ylempi johto raportoikin suoraan Full Service -ryhmän johdolle.

Organisaation uudistamisen yhteydessä myös koko aiempi toimintakulttuuri joutui kriittisen tarkastelun alle. Sitä pidettiin uuden johdon näkökulmasta erittäin hierarkkisenä ja byrokraattisena. Vanhassa organisaatiokulttuurissa ei myöskään kannustettu omaaloitteisuuteen ja vastuuttaminen oli hyvin rajallista.

”Vastuun ottaminen ja sen kantaminen on pyritty tuomaan myös kenttätasolle”

Uuden organisaation kokonaisvaltaisen toiminnan kannalta tärkeimpänä uutena tietämyksenä tuotiin prosessiajattelu. Myös eri toimintamalleja lähdettiin yhtenäistämään. Vanhalle organisaatiokulttuurille oli ominaista tehtävien henkilösidonaisuus, jolloin myös tietämys monista asioista oli olemassa ainoastaan ihmisissä. Vanhan organisaation rakenne ja kulttuuri eivät tukeneet tietämyksen siirtämistä ja jakamista edes oman organisaation sisällä. Uuden organisaation myötä näistä henkilöön sidotuista tehtävänkuvista luovuttiin ja siirryttiin kohti tehtäväkohtaisia toimintatapoja. Tämän muutoksen yksi tärkeimmistä tavoitteista oli tehtävien ja vastuiden selkeyttäminen organisaation sisällä. Erityisesti eri työnjohtotasojen välisiä tehtävänkuvia pyrittiin muokkaamaan siten, että mahdollisimman paljon päällekkäisiä toimintoja pystyttiin vähentämään. Näin kaikkien tasojen työnkuvat ja vastuut selkeytyivät ja toiminnasta tuli aiempaa tehokkaampaa.

Erittäin pitkät perinteet metsäteollisuudesta ja sen vanhoillisesta ja byrokraattisesta toimintakulttuurista omanneille paikallisille työntekijöille uuden organisaatiokulttuurin

vastaanottaminen ja siihen sopeutuminen ei ollut helppoa. Vanhat tavat pyrittiin kuitenkin siirtämään sivuun lähes täydellisesti. Ainoastaan yksittäisiä, hyväksi havaittuja ja paikallisiin oloihin sopivia ajatuksia ja tapoja on säilytetty. Näin suuri muutos organisaatiokulttuurissa ja toimintatavoissa ei missään tapauksessa ole helppoa ja se on tiedostettu myös johdon tasolla:

”Vanhoista tavoista luopuminen on ollut joka tasolla vaikeaa ja tämä on vaatinut ja vaatii edelleen tukea yksikön johdolta”

Eforan toimintakulttuurin uudistaminen oli täydellistä läpi koko organisaation. Ulkoistettuna kunnossapitoyksikkönä kaikessa toiminnassa on pyritty mahdollisimman kustannustehokkaaseen ja joustavaan toimintaan. Suurien teollisuusyritysten sisäisten kunnossapitoyksiköiden kohdalla tällaiset tekijät ovat harvemmin olleet toimintaa ohjaavina tekijöinä. Kustannustekijät ja tehokkuus ovat kuitenkin nykyään niin kriittisiä edellytyksiä yritysten menestykselle, ettei edes erittäin perinteikkäässä metsäteollisuudessa ole ollut varaa olla muuttumatta.

Uuden organisaation myötä Eforan toiminnassa panostettiin miehistön määrän optimointiin suorittavalla tasolla. Jokaisella tuotantolinjalla on jatkuvasti kunnossapidon perusmiehitys, joka hoitaa perustoimintaan liittyvän kunnossapidon ja laitehuollon. Lisäksi organisaatioon kuuluu varsinainen kunnossapitoyksikkö, jota hyödynnetään tarpeen mukaan eri tuotantolinjojen kunnossapidossa. Tästä yksiköstä voidaan tarvittaessa vuokrata henkilöitä esimerkiksi toiseen Eforan yksikköön. Kehitteillä on myös erillinen kunnossapitojärjestelmä, joka toteutuessaan pystyisi entistä paremmin määrittelemään kenen mikäkin työ organisaation kannalta kannattaa tehdä.

Paikallista kunnossapidon henkilöstöä kontrolloi resurssikoordinaattori. Hän on myös ainoa henkilö, joka hyväksyy mahdolliset kunnossapidon alihankinnat. Alihankinnassa pyritään ensisijaisesti hyödyntämään muiden Eforan yksiköiden miehistöä. Mikäli tarve vaatii Eforan ulkopuolista alihankintaa, niin tällöin käännetään ensin emoyhtiön eli ABB:n puoleen ja vasta viimeisessä vaiheessa turvaudutaan kolmannen osapuolen apuun.

Vaikka uusi organisaatio päästiin käynnistämään suunnitellussa aikataulussa, muutokset ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttivat hyvin nopeasti nuoren organisaation toimintaan. Maailmantalouteen iskeneen laskusuhdanteen seurauksena suomalainen metsäteollisuus ajautui merkittäviin, ja ennen kaikkea pysyviin, tuotantokapasiteetin supistuksiin.

Tämä heijastui myös Eforan toimintaan ja maaliskuussa 2009 alkoivat yhteistoimintaneuvottelut, joiden seurauksena organisaatiota supistettiin noin 30 henkilöllä.

Yhteistoimintaneuvottelut ja niiden seurauksena tehdyt toimenpiteet heikensivät merkittävästi ilmapiiriä uudessa organisaatiossa. Vaikka suurin osa irtisanotuista pääsikin irtisanomisajan päättyessä niin sanottuun ”eläkeputkeen”, negatiivinen suhtautuminen organisaation muutosta kohtaan lisääntyi ja suhteet johdon ja ammattiyhdistysliikkeen voimahenkilöiden välillä kiristyivät. Tilanne alkoi normalisoitua vasta viimeisten irtisanottujen poistuttua yrityksen palveluksesta irtisanomisajan päättymisen jälkeen.

Päätös työvelvoitteeseen sitomisesta irtisanomisajan loppuun asti vaikeutti tässä tapauksessa hyvin todennäköisesti uuden organisaation käynnistystä ja hidasti merkittävästi uuden tietämyksen juurruttamista työyhteisöön. Usein yhteistoimintaneuvottelujen seurauksena irtisanottujen työsuhteiden työvelvoite päättyy heti irtisanomisilmoituksen myötä. Monessa yrityksessä työvelvoitteen noudattaminen loppuun asti on periaatteellinen kysymys, josta ei tehdä poikkeuksia. Vaikka periaatteista onkin tärkeää pitää kiinni, voidaan ratkaisusta tässä tapauksessa varmasti olla eri mieltä. Uudelle, merkittävän muutoksen keskellä olevalle organisaatiolle työsuhteistaan irtisanottujen henkilöiden läsnäolo ei varmasti ollut ihannetilanne. Näiden ihmisten halu tukea muutosta oli hyvin todennäköisesti kadonnut ja heidän vaikutustaan työpaikkansa säilyttäneisiin ihmisiin ja heidän motivaatioonsa ei missään nimessä pidä aliarvioida.

Lähes jokaisessa muutosprosessissa tulee jossain vaiheessa odottamattomia vastoinkäymisiä ja organisaation vahvuus mitataan sillä, miten hyvin se näistä vastoinkäymisistä selviää. Eforan kohdalla uuden tietämyksen integroimista jatkettiin alkuperäisten suunnitelmien mukaisesti, joihin monipuolinen kouluttaminen kuului erittäin merkittävänä osana.

Siirtymävaihe vanhasta organisaatiosta luopumisen ja uuden organisaation käynnistämisen ajankohtana on lähes poikkeuksetta haasteellinen toimintaympäristö mille tahansa organisaatiolle. Kun kyseessä on koko organisaatiokulttuuria ja tietämyspohjaa koskeva muutos, on ymmärrettävää, että prosessin läpiviennissä tulee olla kaikin puolin erittäin kärsivällisiä. Myös siirtymävaiheen aikana oli päivittäisen toiminnan Eforalla sujuttava normaalisti, vaikka samanaikaisesti muutoksia pyrittiinkin tekemään usealla eri tasolla:

”Vaikka toiminta jatkuikin siirtymävaiheen aikana normaalisti, pyrittiin samanaikaisesti ajamaan asennemuutosta ihmisten ajattelutavoissa”

Uuteen organisaatioon ja uuteen palvelukonseptiin liittyvää koulutusta järjestettiin erittäin runsaasti koko ensimmäisen toimintavuoden ajan. Erityinen koulutusryhmä oli Eforan keskijohtotaso. Uudenlaiseen, palveluun perustuvaan toimintamalliin siirtymisen seurauksena syntyi tarve täysin uudentalaiselle tietämykselle, jollaista ei ollut olemassa vanhan organisaation millään tasolla. Koska uuden organisaation johto rakennettiin sellaisista ABB-taustaisista henkilöistä, joilla oli jo olemassa Full Service -konseptiin liittyvää tietämystä, suuntautui merkittävin koulutustarve heidän allaan työskentelevään keskijohtoon.

”Vuonna 2009 keskijohdolle järjestettiin koulutusta n. 50 tuntia henkilöä kohti”

Koska keskijohdon koko tietämyspohja jouduttiin uusimaan lähes täydellisesti, myös koulutuksessa jouduttiin keskittymään useisiin asioihin hyvin lyhyessä ajassa. Tärkeimpiä uuteen tietämykseen liittyviä koulutuksia olivat mm. prosessikoulutukset, toimintatapakoulutukset, järjestelmäkoulutukset sekä eri toimintamallien koulutukset. Johdon osalta ei tapahtunut merkittäviä muutoksia tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmissä. Vaikka toiminnanohjausjärjestelmänä säilyikin SAP, järjestettiin tämän osalta kuitenkin erilaisia koulutuksia liittyen ohjelman uusiin käyttötarkoituksiin.

Suurimmat muutokset tietojärjestelmissä tapahtuivat organisaation suorittavalla tasolla, kun yhteistä toiminnanohjausjärjestelmää ryhdyttiin käyttämään kaikissa osissa organisaatiota. Tämän muutoksen seurauksena kunnossapidon kaikki työmääräimet tehtiin jatkossa SAP-järjestelmään. Kaikille ohjelman peruskäyttöä aloittaville työntekijöille järjestettiin ns. ajokorttikoulutus, joka sisälsi varsinaisen koulutuksen sekä koulutukseen liittyvän loppukokeen, joka oli läpäistävä hyväksyttävästi ennen toiminnanohjausjärjestelmän käytön aloittamista.

Muutosprosessin yksi tärkeitä osia on muutoksen seuraaminen. Myös Eforan kohdalla muutoksen edistymistä ja toiminnan kehittymistä pyrittiin seuraamaan erilaisin mittarein. Emoyhtiön periaatteiden mukaisesti mittaristot perustuivat pääsääntöisesti taloudellisiin tekijöihin, joiden tavoitteena oli mitata muutoksen vaikutuksia taloudellisiin tunnuslukuihin.

Nykyisessä taloudellisessa toimintaympäristössämme lyhyen ajanjakson taloudellista menestystä mittaavat mittaristot ovat oikein käytettyinä erinomaisia työkaluja yrityksen tuloskehityksen mittauksessa. Eforan kaltaisessa merkittävässä tietämyksen uudistami-

seen ja koko organisaatiokulttuurin muutokseen tähtäävässä prosessissa taloudellisten mittareiden käytössä tulisi kuitenkin olla hyvin varovaisia niin kauan, kun muutosprosessi on kriittisessä vaiheessa. Muutoin tilapäisesti odotettua huonommat tulokset saattavat aiheuttaa muutoksia alkuperäisiin suunnitelmiin ja aiheuttaa jopa merkittäviä taloudellisia ja toiminnallisia vahinkoja tulevaisuudessa.

Mittaristojen ohella muutosta seurattiin organisaatiotasolla myös paikallisessa johtoryhmässä. Johtoryhmä koostui kuudesta henkilöstä ja muutosprosessin käynnistyttyä ryhmä kokoontui alkuvaiheessa viikoittain käsittelemään muutoksen etenemistä. Ajan myötä kokoontumisten välit harvenivat ensin kahteen viikkoon ja myöhemmin neljään viikkoon. Johtoryhmän jäseniä myös kierrätettiin siten, ettei kukaan alkuperäisen johtoryhmän jäsenistä lopulta ollut alkuperäisessä tehtävässään, vaan heitä kierrätettiin eri tehtävissä.

Muutoksen seurauksen yhteydessä havaittiin erilaisia ongelmia toiminnan eri tasoilla. Erityisesti muutosta haittasi ylemmän johdon ja keskijohdon välillä oleva kuilu. Tämä kuilu johtui todennäköisesti uuden ja vanhan organisaatiokulttuurin yhteentörmäyksestä. Sillan rakentaminen tällaisen kuilun ylitse onkin hyvin haasteellinen tehtävä etenkin silloin, kun ylempi johto tulee kokonaisuudessaan erilaisesta organisaatiokulttuurista kuin paikallisella tasolla jo aiemmin työskennellyt keskijohto. Tällä kahden toimintakulttuurin välisellä törmäyksellä on myös varmasti ollut merkittävä vaikutus siihen, että ylemmän johdon näkökulmasta uuden toimintamallin periaatteet eivät ole saavuttaneet työntekijätasoa parhaalla mahdollisella tavalla:

”Uusi Full Service -konsepti ei ole vielä täysin avautunut organisaation alemmilla tasoilla”

ABB:n ja Eforan välinen tietämyksen siirtäminen ei rajoittunut ainoastaan uuden organisaation käynnistysvaiheeseen, vaan on säilynyt jatkuvana prosessina. Tietämyksen siirtämiseen on myös ajan myötä kehittynyt tunnistettavia vuorovaikutuskanavia, joiden kautta erilainen tietämys liikkuu emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä. Jatkuvan prosessin seurauksena nämä vuorovaikutuskanavat ovat myös eroteltavissa virallisiin ja epävirallisiin vuorovaikutuskanaviin.

ABB:n ja Eforan väliset viralliset vuorovaikutuskanavat ovat laajat ja järjestelmälliset. Emoyhtiöllä ja tytäryhtiöllä on yhteisiä kehitysryhmiä erilaisille prosesseille ja projekteille, joita käytetään tarpeen vaatiessa. Jokaiselle Eforan ylemmän johdon henkilölle

löytyy suora kollega emoyhtiöstä, jonka kautta virallinen johdon välinen yhteistyö tapahtuu.

Pääasiallista jatkuvaa yhteistyötä tapahtuu luonnollisesti tukitoimintojen piirissä. ABB:llä ja Eforalla on muun muassa yhteinen informaatioteknologiajohtaja, joten liiketoimintaan liittyvä tietotekniikan hallinta on emoyhtiöllä. Emoyhtiön ja tytäryhtiön viestintäpäälliköt tekevät aktiivista yhteistyötä viestintään liittyvissä asioissa ja myös henkilöstöresurssi- ja koulutuspuolella ABB on tarpeen vaatiessa tukena. Emoyhtiön erilaisen tukipalveluiden laajempi hyödyntäminen tapahtuu laskutusperiaatteella, joten niitä myös käytetään harkitusti.

Etenkin alkuvaiheessa emoyhtiön tarjoamia koulutuspalveluita luonnollisesti hyödynnettiin erittäin aktiivisesti. Koulutustilanteisiin ei ainakaan toistaiseksi ole osallistunut ABB:n ja Eforan lisäksi muita osapuolia, joten koulutustapahtumat ovat olleet tarkasti määriteltyjä. Koulutuksen suhteen tietämyksen siirtäminen onkin täysin keskittynyt emoyhtiön ja tytäryhtiön väliseen ylhäältä alaspäin suuntautuvaan liikenteeseen.

Viimeisenä virallisiin vuorovaikutuskanaviin liittyvänä tekijänä esiin nousi toiminnan ja suoritusten mittaaminen. Kaikki suuremmat toimintaan liittyvät mittaukset tapahtuvat emoyhtiön toimesta ja ne perustuvat puhtaasti ABB:n periaatteisiin. Vaikka itsessään mittaustoiminta ei suoranaisesti vaikuta olemassa olevaan tietämykseen, antaa mittausperusteiden ymmärrys lähtökohdat toiminnan ohjaamiseen emoyhtiön toivomaan suuntaan. Lisäksi mittaustulosten perusteella on mahdollista tunnistaa sellaiset osa-alueet, joiden kohdalla uuden tietämyksen tarve on olemassa. Näin tietämyksen siirtämistä voidaan ajan myötä tehostaa ja kohdistaa tarpeelliseen osaan toimintaa ja organisaatiota.

Järjestelmällisten ja suunnitelmallisten virallisten vuorovaikutuskanavien rinnalle on myös kehittynyt omat epäviralliset vuorovaikutuskanavat. Eforan ja ABB:n välisten epävirallisten vuorovaikutuskanavien voidaan katsoa syntyneen jo paljon ennen organisaation muutosprosessin alkamista. Eforan ylin johto koostuu lähes kokonaisuudessaan henkilöistä, jotka tulivat suoraan emoyhtiöstä uuteen tytäryhtiöön. Näin heillä oli jo olemassa epäviralliset verkostonsa emoyhtiössä, joita he pystyivät hyödyntämään heti toiminnan alkuvaiheessa. Tällaiset pitkän ajanjakson aikana kehittyneet henkilöiden keskinäisiin suhteisiin perustuvat verkostot ovat äärimmäisen arvokkaita erityisesti niinkin abstraktissa asiassa kuin tietämyksen siirtämisessä. ABB-taustaisen johdon merkitys uuden tietämyksen siirtämisessä on myös havaittu Eforalla:

”ABB:n tietämyksen hyödyntäminen on tullut pääsääntöisesti ABB-taustaisen johdon ja start up -managereiden myötä”

Myös keskijohdossa on tapahtunut tietämyksen siirtämistä edesauttavaa epävirallista verkostoitumista. Eri asiantuntija-alat, kuten hankinta, moottorihuolto ja materiaalinhallinta, ovat verkostoituneet ABB:n sisällä oleviin vastaaviin toimintoihin. Johto onkin pyrkinyt kannustamaan ja tukemaan verkostoitumista niin uuden tietämyksen hankintaan kuin päivittäisen toiminnan suorittamiseen liittyvissä asioissa.

Verkostoituminen oli vanhaan organisaatiokulttuuriin tottuneille ihmisille melko uusi ja vieras ajatus. Perinteiseen metsäteollisuuskulttuuriin, jossa uuden johdon näkökulmasta oli selkeästi nähtävissä ns. ”patruunajohtamisen” kädenjälki, ei ollut kuulunut avoin viestintä. Tästä johtuen oli luonnollista, että ihmiset aluksi vierastivat ajatusta verkostoitumisesta. Ihmiset ovat kuitenkin hiljalleen sopeutuneet verkostoitumisajatteluun ja alkaneet ymmärtää sen tarjoaman potentiaalin niin oman itsensä kuin toiminnan kehittämisessä.

Eforan ylemmässä johdossa verkostoitumisen merkitys nähdään erittäin tärkeänä asiana. Verkostoituminen havaittiin tarpeelliseksi jo uuden organisaation käynnistysvaiheessa, kun toimintaa muutettiin Full Service -konseptin mukaiseksi. Myös tulevaisuudessa verkostoitumisesta odotetaan olevan erittäin paljon hyötyä ja auttavan niin organisaation toiminnan kehittämisessä kuin ihmisten omien ajatusmallien kehityksen ohjaamisessa lähemmäksi Full Service -konseptin toimintaperusteita.

Suuret muutokset missä tahansa organisaatiossa ovat usein erittäin haastavia ja henkisesti raskaita kaikille osapuolille. Tämä koskee niin toiminnan muutosta ja uuden tietämyksen integroimista toimeenpanevia vastuuhenkilöitä, jotka usein ovat organisaation ylimmän johdon jäseniä, kuin suorittavalla tasolla työskenteleviä työntekijöitä, jotka joutuvat luopumaan ainakin osittain vanhoista toimintatavoistaan sekä tietämyksestään korvatakseen ne uusilla. Tässä suhteessa ABB:n ja Eforan välinen organisaation muutosprosessi ja tietämyksen siirtäminen ei tehnyt poikkeusta.

Koko organisaation täydellinen uudistaminen osoittautui erittäin raskaaksi etenkin organisaation suorittavalle tasolle. Uuden tietämyksen tuomat vaatimukset ja luonnollinen epävarmuus kyvystä päivittää oma osaaminen aiheutti työntekijöiden joukossa runsaasti turvattuutta ja epävarmuutta etenkin omasta tulevaisuudesta organisaatiossa. Vaikka perustaidot ja osaaminen oman työn suorittamiseen olivatkin ihmisillä olemassa, uuden

tietämyksen vastaanottaminen ja siirtyminen palveluorganisaatiomaiseen toimintatapaan olivat kuitenkin niin suuri muutos entiseen, että uuden organisaation edellyttämään toimintamalliin sopeutuminen on ollut kaikilla tavoin raskasta. Lisäksi heti alkuvaiheessa käydyt yhteistoimintaneuvottelut lisäsivät entisestään muutokseen sopeutuvien ihmisten henkistä painolastia ja ruokki heidän sisällään kytenyttä muutosvastarintaa.

Paikallisessa johdossa muutosvastarintaan oli luonnollisesti varauduttu, mutta yhteistoimintaneuvotteluiden ja irtisanomisten lisäämä negatiivinen suhtautuminen muutokseen oli silti odotettua vahvempaa. Johdon tasolla todennäköisesti suurimpana syynä ennakoitua haasteellisemmaksi osoittautuneen muutosprosessin läpiviemisen ongelmiin pidettiin paikallisella tasolla vallinneen vanhanaikaisen metsäteollisuuskulttuurin ja ABB:n tuoman uuden yrityskulttuurin erilaisuutta. Lähtökohtien erilaisuus heijastuu myös arvioissa muutosprosessin onnistumisessa:

”Kouluarvosana muutoksen onnistumisesta on mielestäni 7.”

Tietämyksen muutos Eforan organisaatiossa ja toimintatavoissa oli lähes täydellistä. Lähes kaikki vanha tietämys pyrittiin korvaamaan kilpailukykyisen palvelutoiminnan edellyttämällä uudella tietämyksellä. Vanha ja uusi tietämys erosivat toisistaan siinä määrin, ettei niiden vertailu ole järkevällä tavalla edes mahdollista. Lisäksi uuden johdon silmissä vanha tietämys oli jo niin vanhentunutta, ettei se ollut enää millään tavalla validia.

Ensimmäiset merkit uuden tietämyksen vaikutuksista on organisaatiossa jo kyetty havaitsemaan. Tärkeä askel kohti tavoiteltua kehityssuuntaa on ollut ihmisten kyky ajatella toimintaansa laajemmin ja nähdä toimintaan liittyviä suurempia kokonaisuuksia. Alemman johdon tasolla tehtävien selkiytyminen on poistanut aikaisempia päällekkäisyyksiä, helpottanut energian suuntaamista oikeisiin asioihin ja parantanut näin toiminnan tehokkuutta kokonaisvaltaisesti. Lisäksi ylemmässä johdossa on havaittu, että uusi tietämys on hiljalleen alkanut upota ihmisten mieliin myös alemmalla tasolla. Vaikka tavoitteisiin uuden tietämyksen siirtämisessä ei vielä ole päästy, ollaan kuitenkin koko ajan menossa oikeaan suuntaan.

Eforan johdossa uuden tietämyksen tuomat hyödyt on hyvin tiedostettu. Ihmiset ymmärtävät selkeästi aikaisempaa paremmin organisaation kokonaistilaa ja ovat tietoisempia oman toiminnan vaikutuksesta siihen. Ihmiset ovat myös alkaneet käsittää, että organisaation ja tietämyksen uudistamisella pyritään saamaan merkittäviä taloudellisia hyöty-

jä. Pitkällä tähtäimellä johdossa odotetut todelliset hyödyt liittyvät kuitenkin työtehtävien monipuolistumiseen, mutta nämä tavoitteet ovat toistaiseksi vielä saavuttamatta.

Organisaatiomuutoksen ja tietämyksen päivittämisen tarpeellisuus oli jälkikäteen tarkasteltuna enemmänkin välttämättömyys kuin vaihtoehto. Erityisesti asiakasnäkökulmasta katsottuna muutostarve oli ilmiselvä. Havaittavissa oli myös kunnossapitonsa ulkoistaneen, tulevan asiakasyrityksen tietoisuus suuremman muutoksen tarpeellisuudesta myös omassa toiminnassaan. Ulkoistamalla oman kunnossapitonsa palvelukonseptilla toimivalle uudelle yhtiölle asiakkaan tavoitteena oli kanavoida muutosprosessin myötä syntyvää uutta energiaa myös omaan toimintaansa.

Tukitoiminnon ulkoistamisen tavoitteena oli myös päästä eroon jo pitkään vallinneesta reaktiivisesta toimintaperiaatteesta ja korvata se aiempaa proaktiivisemmalla toimintamallilla. Toiminnan muutoksen vaikutukset ovat jo selkeästi havaittavissa erityisesti taloudellisella rintamalla. Kustannustehokkuus on parantunut merkittävästi verrattuna aikaisempaan ja alihankintamenoja on pystytty leikkaamaan useita kymmeniä prosentteja. Muutoksesta aiheutuvia positiivisia kustannusvaikutuksia odotetaan lisää myös tulevaisuudessa. Osittainen kiitos saavutetuista kustannussäästöistä menee kuitenkin yllättävälle taholle, koska ilman Paperiliiton uuden työehtosopimuksen antamia mahdollisuuksia osa kustannussäästöistä olisi hyvin todennäköisesti jäänyt saamatta.

6.2.2. ABB:n ja Asennustuotteet Oy:n välinen tietämyksen siirtäminen

Tässä aluvuossa käsitellään tämän tutkimuksen toista tietämyksen siirtämiseen liittyvää prosessia eli ABB:n ja Asennustuotteiden välistä tietämyksen siirtämistä. Kappaleen tarkoituksena on kuvata tietämyksen siirtämistä emoyhtiön ja tuotannollista toimintaa harjoittavan tytäryhtiön välillä integroitaessa tytäryhtiö osaksi emoyhtiön toimintaa.

Asennustuotteet on entinen ABB:n toisen tytäryhtiön, saksalaisen Busch-Jaeger Elektron, ja suomalaisen Ensto Groupin yhteisyritys, jossa osake-enemmistö oli Ensto Groupin hallussa. Vuoden 2009 alussa ABB:n ja Enston välisen yrityskaupan seurauksena Ensto Groupin osakkeet siirtyivät ABB:n haltuun. ABB:stä tuli näin tytäryhtiön ainoa omistaja ja samalla yhtiön nimi vaihtui Ensto Busch Jaegeristä ABB Busch Jaegeriksi, mutta Suomessa yritys tunnetaan paremmin nimellä ABB Asennustuotteet. Yhtiöllä on tuotannolliset toimitilat Porvoossa ja yrityskaupan ajankohtana sen palveluksessa oli noin 100 henkilöä. Asennustuotteet valmistaa ja myy korkealaatuisia sähköasennustarvikkeita ja -kalusteita asuin- ja liikerakentamisen sähköistämiseen.

Omistussuhteen vaihtumisen myötä tytäryhtiössä oli edessä siirtyminen uuden emoyhtiön alaisuuteen. Siirtyminen perinteisen suomalaisen perheomistuksessa olevan yhtiön hallinasta osaksi suurta ja kansainvälistä konsernia vaati luonnollisesti sopeutumista kaikilla tasoilla. Suurimmat edessä olevat haasteet olivatkin uuden emoyhtiön yrityskulttuuriin sopeutuminen ja vanhasta toimintakulttuurista luopuminen.

ABB:n toimesta siirtymävaiheen helpottamiseksi nimettiin erillinen integraatiomanageri. Hänen tehtävänsä oli toimia emoyhtiön edustajana toiminnan integraatiovaiheessa ja tarjota ohjausta tytäryhtiön johdolle emoyhtiön asettamien toimintaan liittyvien muutostavoitteiden toteuttamisessa. Integraatiomanageri luonnollisesti myös raportoi prosessin etenemisestä emoyhtiölle. Tavoitteiden saavuttamiseksi integraatiomanageri sai myös emoyhtiöltä tarvitsemansa valtuudet.

”ABB:n puolelta annettiin integraatiomanagerin tehtävään suhteellisen vapaat kädet tavoitteiden saavuttamiseksi”

Tytäryhtiön organisaatiota ryhdyttiin vahvistamaan heti alkuvaiheessa. Yhtiöön palkattiin uusi tuotannollinen johto organisaation ulkopuolelta ja myös myyntiosastoa vahvistettiin uusilla henkilöillä. Tavoitteena oli näin saada toimintaan heti uutta verta ja energiaa ja siten helpottaa toiminnan suuntaamista emoyhtiön toimintaperiaatteiden mukaiseksi. Johtoryhmään tuotiin myös ABB-taustaista tietämystä uuden henkilöstöjohtajan kautta.

Myös koulutuksella oli tärkeä merkitys integraatiovaiheessa. Tytäryhtiön johdolle järjestettiin erilaisia koulutuksia liittyen muun muassa emoyhtiön toimintatapoihin ja -kulttuuriin. Koulutuksen avulla pyrittiin luomaan kuvaa emoyhtiön ajatusmalleista ja siten perustelemaan jo integraatiovaiheessa alkanut uuden tietämyksen siirtäminen tytäryhtiöön.

Myös järjestelmätasolla tapahtui suuri muutos, kun uuden emoyhtiön myötä toiminnanohjausjärjestelmäksi vaihtui SAP. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä jouduttiin ”pysyttämään” aivan alkutekijöistä ja koska paikallisella tasolla ei ohjelmasta ollut aiempaa kokemusta, oli myös alkuvaiheen toiminnanohjausjärjestelmään liittyvä järjestelmäkoulutus erittäin intensiivistä.

Siirtyminen osaksi kansainvälistä suuryritystä synnytti tytäryhtiölle tarpeen sopeutua uudenlaiseen kilpailuympäristöön. Ollessaan osana yksityisomistuksessa olevaa perheyristystä yhtiössä oli totuttu toimimaan suorassa yhteydessä niin kotimaisiin kuin kansainvälisiin markkinoihin ilman emoyhtiön merkittävää valvontaa. Uuden emoyhtiön myötä koko liiketoiminnan kilpailukenttä muuttui täydellisesti. Asennustuotteista tuli osa ABB:n pienjännitetuotteiden liiketoimintaryhmää, mikä tarkoitti sitä, että kilpailua sekä kotimaisista että kansainvälisistä markkinoista käytiin jatkossa myös liiketoimintaryhmän sisällä. Toiminnasta oltiin tulevaisuudessa vastuussa sekä emoyhtiölle että omalle liiketoimintaryhmälle. Yksi alkuvaiheen tärkeimmistä tietämykseen liittyvistä toimenpiteistä oli kansainväliseen liiketoimintayksikön (Global Business Unit) toimintaan liittyvän tietämyksen siirtäminen uuden tytäryhtiön johdolle.

Kilpailukykyisyys oman liiketoimintaryhmän sisällä oli emoyhtiön näkökulmasta tärkeää. Uudelta tytäryhtiöltä odotettiin kykyä haastaa muut liiketoimintaryhmään kuuluvat yksiköt eri markkinoilla. Samalla tytäryhtiötä kannustettiin pyrkimään myös uusille markkinoille. Osana perheyristystä valinnat kilpailtavista markkinoista tehtiin pääsääntöisesti paikallisella tasolla, mutta nyt tällaisia päätöksiä ohjasi liiketoimintaryhmän kokonaisstrategia.

Paikalliselle johtoryhmälle uusi omistaja tarkoitti myös uusia strategioita toiminnassa. Aiemmista strategioista oli luovuttava ja toiminta sekä ajatusmaailma muutettava emoyhtiön strategian mukaiseksi. Tässä muutoksessa emoyhtiön tuki oli luonnollisesti välttämätöntä. Paikallisen johdon tärkein vastuu oli näiden strategisten askeleiden vieminen käytännöntason toimintaan. Tämä oli tytäryhtiön johtoryhmälle tärkeä oppimisprosessi.

Paikallisella tasolla uuden emoyhtiön tulo otettiin hyvin vastaan. Vaikka sopeutuminen uudenlaisiin toimintatapoihin vaatikin, ja vaatii edelleen, aikaa ja energiaa, ei pääomistajan vaihtuminen ole aiheuttanut kovinkaan suuria ongelmia:

”ABB:n ”varjo” on laskeutunut tänne suhteellisen kivuttomasti”

Yksi merkittävimmistä paikallistasolla havaituista muutoksista vanhan omistajan toimintatapoihin oli kaikenlaisen ”paperisotaan” liittyvän toiminnan lisääntyminen. Esimerkiksi raportointiin liittyvät vaatimukset kasvoivat ja toimintaa seurattiin kaikin tavoin aiempaa tarkemmin. Paikallisella tasolla uudet vaatimukset vaikuttivat luonnollisesti useiden ihmisten työmäärään. Myös päätöstentoon suhteen oli totuttu mahdollisuuteen tehdä tarpeen vaatiessa huomattavasti nopeampia ratkaisuja. Suurimpana negatiivi-

sena muutoksena aiempaan toimintaan koettiin joustavuuden katoaminen ja nopean reagoimisen mahdollisuuden häviäminen.

”Uuden omistajan myötä kaikenlainen byrokraattisuus on selkeästi lisääntynyt.”

Vaikka uuden omistajan myötä lisääntynyt byrokraattisuus koettiin monissa asioissa päivittäistä toimintaa hankaloittavana tekijänä, löytyi siitä myös hyötynsä. Uusi emoyhtiö toi mukanaan selkeän ja järjestelmällisen toimintamallin, joka pakotti myös tytäryhtiön dokumentoimaan oman organisaationsa ja siihen liittyvät toiminnot. Aiemmin dokumentaation taso oli ollut selkeästi vähäisempää ja toiminta oli kaikilla tasoilla ollut hyvin maanläheistä. Tästä johtuen vanhan emoyhtiön aikana organisaatiolla ei ollut edes selkeää organisaatiokaaviota, koska tarvetta sellaiseen ei ollut koettu.

Koska toiminnan dokumentaation taso oli aiemmin hyvin vähäistä, oli uuden emoyhtiön saapumisen alkuvaihe erittäin aktiivista dokumentaation saralla. Erilaisten toimintaohjeiden luonti käynnistyi hyvin ja prosessi jatkuu edelleen. Ohjeistusten teko ulottui myös oman yrityksen ulkopuolelle. Kotimaisessa toiminnassa Asennustuotteiden yksi tärkeimmistä yhteistyökumppaneista on Itella, jonka kanssa kehitetään parasta aikaa omaa ohjeistusta tukemaan toimintaa ja varmistamaan toiminnan taso asiakkaan näkökulmasta. Lähes kaikille suurille yrityksille ominaiseen tapaan myös ABB pyrkii takaamaan toimintansa tason erilaisten auditointien avulla. Myös tästä johtuen kaikki toiminta on oltava dokumentoituna ja siten helposti tarkastettavissa.

Vaikka ohjeistusten luonti ja toiminnan dokumentointi on ollut hidas ja aikaa vievä prosessi, sen merkitys ja hyödyllisyys on paikallisella tasolla ymmärretty ja nähty myös mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa. Suuren emoyhtiön sisällä on runsaasti tietoa ja osaamista, johon ulkopuolisen on hyvin vaikea päästä käsiksi. Mahdollisuus päästä hyödyntämään tällaista valtavan potentiaalinen omaavaa ”tietopankkia” nähtiin yhtenä suurimmista eduista suuren kansainvälisen yrityksen tytäryhtiölle.

ABB:n näkökulmasta uuden tytäryhtiön toiminnan seuraaminen ja sen kehittyminen olivat alkuvaiheessa ensisijaisia tärkeitä asioita. Koska uuden tytäryhtiön toiminnan haluttiin kehittyvän emoyhtiön tekemien suurempiin kokonaisuuksiin liittyvien strategisten tavoitteiden mukaisesti, Asennustuotteisiin lähdettiin integroimaan ABB:n periaatteisiin nojautuvia mittausmenetelmiä. Nämä mittarit liittyivät pääasiassa taloudellisiin tekijöihin, joiden merkitys prosessissa koettiin emoyhtiössä äärimmäisen tärkeäksi.

”Prosessin lopullisen onnistumisen kannalta tärkein tekijä on loppujen lopuksi mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos.”

Uuden tytäryhtiön integrointiprosessin etenemistä seurattiin ABB:llä suurella mielenkiinnolla. Tätä varten perustettiin erillinen integraatiojohtoryhmä, jolle integraatiomanageri raportoi. Ryhmä koostui niin maaorganisaation, eli Suomen ABB:n, kuin tytäryhtiön kansainvälisen liiketoimintaryhmän johtohenkilöistä. Tämä integraatiojohtoryhmä kokoontui alkuvaiheessa kuukausittain sekä erikseen tarpeen vaatiessa. Prosessin edetessä ryhmän kokoontumiset hiljalleen harvenivat.

Vaikka lähtökohtana uuden tytäryhtiön toiminnan haltuunotossa oli ABB:lle ominaisten toimintatapojen istuttaminen läpi koko organisaation, löytyi entisestä perheomistuksessa olleesta yhtiöstä myös asioita, jotka olivat jopa paremmalla tasolla kuin emoyhtiössä. Esimerkiksi myyntimiesten ajankäytön mittauksessa oli Asennustuotteilla käytössä ABB:tä parempi malli. Myös osaaminen asiakastyössä nähtiin jo ennestään vahvana ja kontaktia asiakaspintaan pidettiin erittäin läheisenä.

Emoyhtiön näkökulmasta integraatioprosessia pidettiin hyvin onnistuneena. Suuria ongelmia ei missään vaiheessa tullut vastaan ja toiminta on jatkuvasti kehittynyt emoyhtiön toivomaan suuntaan. Integraatiomanagerin mukaan myös henkilökemia toimi erinomaisesti tytäryhtiön johdon kanssa. Myös tytäryhtiössä yhteistyötä integraatiomanagerin kanssa pidettiin erittäin onnistuneena kokemuksena. Tämä on varmastikin yksi tärkeimmistä tekijöistä kyseisen prosessin onnistumisessa. Ilman toimivaa henkilökemiaa integraation eteneminen olisi mahdollisesti hidastunut melkoisesti ja muutosvastarintaa olisi saattanut esiintyä paljon nykyistä enemmän. Tämä tekijä korostaakin ihmisten välisten keskinäisten suhteiden merkitystä myös tietämyksen siirtämisessä.

ABB:n ja Asennustuotteiden välisessä tietämyksen siirtämisessä on myös tunnistettavissa erilaiset vuorovaikutuskanavat, joita hyödyntämällä tietämyksen siirtäminen yhtiöiden välillä on ollut mahdollista. Näiden vuorovaikutuskanavien hyödyntäminen ei ole jäänyt ainoastaan uuden tytäryhtiön haltuunottovaiheeseen vaan niistä on kehittynyt arvokas väline jatkuvassa tietämyksen siirtämisessä. Kuten ABB:n ja Eforan, myös ABB:n ja Asennustuotteiden välisessä tietämyksen siirtämisessä on tunnistettavissa sekä virallisia että epävirallisia vuorovaikutuskanavia.

ABB:n ja Asennustuotteiden välillä on useita virallisia vuorovaikutuskanavia. Ylemmän johdon jokaisella henkilöllä on suorat kollegat ABB:n puolella, joiden kautta kaikki

omaan toimintaan liittyvä virallinen yhteistyö hoidetaan. Laajemmalla tasolla yhteistyötä harjoitetaan myös erilaisten suurempien työryhmien muodossa. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaisten prosessien ja projektien kehitysryhmät, joita hyödynnetään jatkuvasti ja uusia perustetaan tarpeen vaatiessa.

Alkuvaiheessa integraatiomanagerin rooli tietämyksen siirtämiseen liittyvänä vuorovaikutuskanavana oli erittäin merkittävä, koska häneen henkilöityi hyvin pitkälti uuden emoyhtiön tarpeet ja tavoitteet. Koska vuorovaikutus integraatiomanagerin ja tytäryhtiön ylemmän johdon kanssa toimi moitteetta, voidaan olettaa tämän vuorovaikutuskanavan edesauttaneen alkuvaiheen tietämyksen siirtämistä. Tämä positiivinen kokemus varmasti helpotti myös muiden vuorovaikutuskanavien syntymistä ja vähensi omalta osaltaan kaikkeen uuteen tietämykseen liittyvää muutosvastarintaa.

Erilaiset tukitoiminnot, kuten viestintä, koulutus ja informaatioteknologia, ovat myös näiden yhtiöiden välillä erittäin tärkeä tietämyksen siirtämiseen liittyvä vuorovaikutuskanava. ABB:n erilaiset tukitoimintoihin liittyvät palvelut ovat tarpeen vaatiessa käytävissä ja niiden laajempi hyödyntäminen tapahtuu myös näiden yhtiöiden välillä laskutusperiaatteella. Erityisesti integraatioprosessin alkuvaiheessa koulutuksella oli tärkeä merkitys tietämyksen siirtämisessä, jolloin koulutus uusiin toimintatapoihin, prosesseihin ja erilaisiin järjestelmiin oli kaikkein aktiivisimmillaan. Toistaiseksi koulutustapahumat ovat olleet kahdenvälisiä eikä niihin ole osallistunut muita osapuolia.

Yksi emoyhtiön kannalta tärkeä keino oikeanlaisen tietämyksen siirtämisen määrittelyssä on toiminnan mittaaminen. Tytäryhtiön suorituksen mittaaminen tapahtuu emoyhtiön toimesta ja kaikki mittarit perustuvat ABB:n omiin periaatteisiin. Näiden mittausten avulla emoyhtiö saa tietoa käytännön toiminnasta ja sen kehityksestä. Mittausten avulla voidaan saada mahdollisia signaaleja niistä toiminnan osa-alueista, joihin on syytä kiinnittää tarkempaa huomiota. Joissain tapauksissa tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa tunnistetaan puutteita olemassa olevassa tietämyksessä tai tarve kokonaan uudelle tietämykselle.

Virallisten vuorovaikutuskanavien ohella yhtiöiden välille on myös muodostunut epävirallisia vuorovaikutuskanavia. ABB:n ja Asennustuotteiden välillä lähtökohtia olemassa oleviin epävirallisiin vuorovaikutuskanaviin ei juuri ollut, koska tytäryhtiön johtoon kuuluu vain yksi ABB-taustainen henkilö. Näin ollen henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvan vuorovaikutusverkoston rakentaminen on lähes poikkeuksetta aloitettu alkutekijöistä. Vahvat henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet perustuvat pitkälti luottamukseen

ja vaativat usein pitkän kehittämisajan, joten näiden vuorovaikutussuhteiden kehitys on vielä hyvin alkuvaiheessa. Tietämyksen siirtämisen näkökulmasta tarkasteltuna onkin hyvin todennäköistä, että näistä vuorovaikutussuhteista saatavat parhaat hyödyt ovat jossain tulevaisuudessa.

Epävirallisten vuorovaikutuskanavien syntymistä ja kehittymistä on myös edesautettu kannustamalla monipuoliseen verkostoitumiseen. Tytäryhtiön näkökulmasta yhtenä houkuttelevimmista integraatioon liittyvistä eduista nähtiinkin emoyhtiön laaja ”tietopankki”. Sen tehokas hyödyntäminen edellyttääkin useiden tasojen verkostoitumista niin emoyhtiöön kuin liiketoimintaryhmään. Näin ollen sisäinen motivaatio verkostoitumiseen oli jo lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Mahdollisuus yhdistettynä halukkuuteen kehittää omaa toimintaa emoyhtiön sisältä löytyvällä tietämyksellä onkin hyvä lähtökohta vahvojen verkostojen syntymiseen. Näiden verkostojen huolellinen ylläpitäminen ja kehittäminen varmistavat asianmukaiset vuorovaikutuskanavat aktiiviseen tietämyksen siirtämiseen myös tulevaisuudessa.

6.2.3. Yhteenveto havaituista vuorovaikutuskanavista ja motivaatiotekijöistä

Tässä aluvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen yhteydessä tunnistetuista tietämyksen siirtämiseen käytetyistä vuorovaikutuskanavista sekä vertaillaan kahden tutkimuskohteen välillä havaittuja eroavaisuuksia. Lisäksi aluvun lopussa käsitellään tutkimuksen yhteydessä esiin nousseita tietämyksen siirtämiseen kannustavia motivaatiotekijöitä.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että ABB:n ja sen kahden tytäryhtiön käyttämät tietämyksen siirtämiseen liittyvät vuorovaikutuskanavat eivät eronneet merkittävästi toisistaan. Vaikka eroavaisuuksia jonkin verran esiintyikin, olivat ne kuitenkin suhteellisen vähäisiä, kun otetaan huomioon lähtökohtien ja tytäryhtiöiden erilaisuus. ABB:n ja Eforan välillä tietämyksen siirtämisellä pyrittiin sekä toiminta- että organisaatiokulttuurin täydelliseen uudistamiseen. Vastaavasti ABB:n ja Asennustuotteiden välinen tietämyksen siirtäminen liittyi pääasiallisesti uuden tytäryhtiön integroimiseen osaksi emoyhtiötä. Lisäksi näiden kahden tapauksen lähtökohtaista eroavaisuutta korostaa sekin, että Eforan toiminta on palvelukonseptiin perustuvaa kunnossapitotoimintaa kun vastaavasti Asennustuotteet on tuotannollista toimintaa harjoittava yhtiö.

Virallisten vuorovaikutuskanavien osalta eroavaisuuksia ei juuri esiintynyt. Molempien tytäryhtiöiden ylimmälle johdolle löytyi suora kollega emoyhtiöstä, jonka kautta omaan tehtävään liittyvä virallinen kanssakäyminen tapahtui. Myös laajempien virallisten yh-

teistyöelimiä kohdalla käytännöt olivat hyvin samanlaiset erilaisten kehitysryhmien muodossa, joita hyödynnettiin erilaisten projektien ja prosessien yhteydessä. Molemmilla tytäryhtiöillä on myös yhteisiä tukitoimintoja emoyhtiön kanssa, joiden kautta jatkuva, erilaisiin tukitoimintoihin liittyvä tietämyksen virtaaminen on mahdollista. Yhtenä erittäin tärkeänä tietämyksen siirtämiseen liittyvänä tukitoimintona on ollut koulutus, jonka merkitys etenkin alkuvaiheessa oli molemmille tytäryhtiöille ensiarvoisen tärkeää uuden tietämyksen siirtämisessä. Lisäksi molempien tytäryhtiöiden toiminnan ja suorituksen mittaaminen on integroitu osaksi ABB:n yhteisiä mittausten menetelmiä, jotka omalta osaltaan ohjaavat yhtiöiden toimintaa emoyhtiön strategian mukaiseksi. Mittaustulosten syvällisellä analyysillä on myös mahdollista tunnistaa ne toiminnan osa-alueet, joissa tietämyksen tasossa on puutteita sekä sellaiset osa-alueet, joiden tietämystä voisi mahdollisesti hyödyntää myös tytäryhtiön ulkopuolella.

Tärkein virallisissa vuorovaikutuskanavissa havaittu eroavaisuus liittyi virallisen yhteyshenkilön rooliin. Eforalla toimineen start up -managerin merkitys ei korostunut läheskään yhtä merkittävästi kuin integraatiomanagerin merkitys Asennustuotteilla. Tämä johtuu luultavimmin kahdesta tekijästä. Ensinnäkin, kyseessä oli kaksi täysin erilaista tietämyksen siirtämiseen liittyvää prosessia ja toiseksi, Eforan johtoryhmän ABB-taustaisuus oli huomattavasti suurempi kuin Asennustuotteilla, mikä omalta osaltaan pienensi start up -managerin merkitystä tietämyksen siirtämisessä. Koska kummankin ABB:n toimesta osallistuneen henkilön tehtävä oli tilapäinen, myös heidän asemansa virallisena vuorovaikutuskanavana liittyi sen hetkiseen tehtävänkuvaa. Kyseisen tehtävän päättymisen myötä heitä voidaankin nyt ja tulevaisuudessa pitää epävirallisina, henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvina tietämyksen siirtämisen vuorovaikutuskanavina.

Suurimmat erot tietämyksen siirtämiseen liittyvistä vuorovaikutuskanavista löytyvät epävirallisista vuorovaikutuskanavista. Merkittävin eroavaisuus tutkimuskohteiden välillä löytyi johdon ABB-taustaisuudesta. Eforan tapauksessa yhtä lukuun ottamatta koko uusi johtoryhmä koostui ABB-taustan omaavista henkilöistä, kun vastaavasti Asennustuotteilla vain yhdeltä henkilöltä löytyi ABB-tausta. Tämän eroavaisuuden seurauksena lähes koko Eforan johdolla oli välittömästi olemassa henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvia epävirallisia vuorovaikutuskanavia emoyhtiön sisällä. Asennustuotteilla ei vastaavanlaista lähtöasetelmaa ollut kuin yhdellä johdon henkilöllä, joten heidän mahdollisuutensa hyödyntää henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvaa vuorovaikutuskanavaa tietämyksen siirtämisessä oli huomattavasti rajoittuneempaa.

Tämän eroavaisuuden merkitystä ei kuitenkaan voi suoraan verrata prosessien onnistumiseen. Tärkeää onkin ymmärtää, minkä vuoksi tämä on käytännössä ainoa merkittävästi poikkeava tekijä näiden kahden erilaisen tapauksen välillä. Eforan kohdalla toimintaa lähdettiin uudistamaan täydellisesti organisaatiokulttuuria myöten, jolloin lähes kaikki aikaisempi tietämys pyrittiin korvaamaan uudella. Samanaikaisesti organisaation toiminta muuttui ABB:n Full Service -konseptiin perustuvaksi ulkoistetuksi kunnossapitopalveluksi, jolloin ABB-taustaisen johdon merkitys prosessin onnistumisen kannalta korostui. Vastaavasti Asennustuotteiden kohdalla varsinaista tuotannollista toimintaa ei ollut missään vaiheessa tarkoitus uudistaa yhtä radikaalisti, vaan tietämyksen siirtämisen tavoitteena oli mahdollistaa mahdollisimman onnistunut integraatio sekä emoyhtiöön että liiketoimintaryhmään. Tässä tapauksessa niin emoyhtiön kuin tytäryhtiönkin näkemys integraation onnistumisesta tukee johtoryhmän rakentamisessa tehtyjä valintoja.

Molemmille tutkimuskohteille löytyi yhteisenä epävirallisena vuorovaikutuskanavana verkostoituminen. Verkostoitumiseen ei ole kannustettu ainoastaan ylimmän johdon tasolla, vaan myös keskijohtoa on aktiivisesti tuettu ja rohkaistu hyödyntämään erilaisia sisäisiä verkostoja kaikenlaisessa toiminnassa. Vaikka henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvan verkoston rakentaminen onkin työlästä ja vaatii kehittyäkseen pitkän ajan, on sen potentiaali niin oman kuin yrityksen toiminnan kehittämisessä ja uuden tietämyksen hankkimisessa erittäin merkittävä. Emoyhtiön aktiivinen verkostoitumiseen kannustaminen tukee sitä olettamusta, että myös ABB:llä verkostoitumisessa oleva potentiaali on tunnistettu.

Yksi merkittävimmistä havainnoista tutkimuskohteiden tietämyksen siirtämisessä liittyi sen yksisuuntaisuuteen. Molemmissa tapauksissa tietämyksen siirtämisen suunta oli puhtaasti ylhäältä alaspäin eli emoyhtiöstä tytäryhtiöön suuntautunutta. Lisäksi molemmissa tapauksissa aloite uuden tietämyksen siirtämiseen tapahtui emoyhtiön toimesta. Tämänkaltaisen toiminta ei ole mitenkään poikkeuksellista, vaan samanlaisen havainnon tekivät myös Bresman, Birkinshaw ja Nobel tutkimuksessaan ”Knowledge Transfer In International Acquisitions” vuonna 1999. Myös heidän tutkimuskohteissaan alkuvaiheen tietämyksen siirtäminen tapahtui lähes yksinomaan emoyhtiön aloitteesta ja emoyhtiöstä tytäryhtiöön, ja vasta muutaman vuoden kuluttua tietämyksen siirtäminen kehittyi enemmän vastavuoroiseksi erilaisten yhteisten kehitysprojektien muodossa. Myös tämän tutkimuksen osapuolten välillä on havaittavissa samanlaista kehityskulkua. Voidaankin siis hyvin olettaa, että tulevaisuudessa osapuolten välinen tietämyksen siirtämi-

nen on entistä enemmän molempiin suuntiin tapahtuvaa, mahdollisesti jopa yhteisesti kehitettyä uutta tietämystä.

Tietämyksen siirtämiseen liittyvien motivaatiotekijöiden tunnistaminen osoittautui odotetusti erittäin vaikeaksi. Kummankaan tytäryhtiön kohdalla tietämyksen siirtämiseen ei ollut olemassa taloudelliseen palkitsemiseen liittyviä kannustimia. Johdon osalta palkitseminen perustui lähes yksinomaan paikallisen tason suoritukseen eikä koko yhtiön tai liiketoimintaryhmän tulosta huomioida millään tavalla. Siten onkin hyvin todennäköistä, että kaikenlainen, jo tapahtunut tai tulevaisuudessa tapahtuva, tietämyksen siirtäminen ei ole taloudellisten kannusteiden motivoimaa. Taloudellisen kannustimen puute tuskin asettaa ratkaisevaa estettä halukkuuteen vastaanottaa uutta tietämystä, mutta saattaa vastaavasti johtaa haluttomuuteen jakaa omaa tietämystä tytäryhtiön sisäiselle kilpailijalle.

Tärkeimpänä tietämyksen siirtämiseen kannustavana tekijänä nousi esiin uralla etenemisen mahdollisuus. Koska molemmat tytäryhtiöt ovat nyt osana monikansallista yhtiötä, löytyy uralla etenemisen mahdollisuuksia lähes rajattomasti. Omaan työuraan liittyvien kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kuitenkin halukkuutta kehittää myös suurempaa kokonaisuutta kuin omaa tytäryhtiötä. Tämä edellyttääkin muun muassa valmiutta niin tietämyksen jakamiseen kuin sen vastaanottamiseen. Kaikilla ihmisillä ei kuitenkaan ole yhtä kunnianhimoisia tavoitteita työuransa tai uralla etenemisen suhteen. Asemaansa ja uraansa tyytyväisten ihmisten suhteen ei näin ollen noussut esiin yhtään emoyhtiön tietoisesti kehittämää tietämyksen siirtämiseen liittyvää kannustinta.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen päättävä luku 7 sisältää loppupäätelmät, tutkimuksen annin kohdeyritykselle sekä tutkimuksen tieteellisen annin ja ehdotukset jatkotutkimuksille.

7.1. Loppupäätelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada aikaisempaa parempi käsitys tietämyksen siirtämisessä käytetyistä vuorovaikutuskanavista sekä mahdollisista motivaatiokeinoista, joilla emoyhtiö kannustaa tytäryhtiöitään tietämyksen siirtämiseen. Tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimustapaa. Kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen liittyvästä subjektiivisesta lähestymistavasta johtuen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää. Tutkimuksen validiteettiin (uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus) perehdyttiin tarkemmin kappaleessa 5.3.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toiminut monikansallinen teollisuusyritys ABB pyrkii jatkuvasti kehittämään sekä omaa että tytäryhtiöidensä toimintaa. Toisinaan toiminnan kehittäminen edellyttää uusien tytäryhtiöiden perustamista tai hankkimista yrityskaupoin. Usein tällaisissa tapauksissa emoyhtiö katsoo tarpeelliseksi uuden tytäryhtiön toiminnan uudistamisen, jolloin tietämyksen siirtämiseen liittyvät toimenpiteet tulevat ajankohtaisiksi. Näin tapahtui myös tässä tutkimuksessa osallisena olleen emoyhtiön eli ABB:n ja sen kahden suomalaisen tytäryhtiön, Eforan ja Asennustuotteiden, välillä.

Tietämyksen siirtäminen kahden yrityksen välillä edellyttää vuorovaikutuskanavia, joiden kautta tietämys voi virrata yrityksestä toiseen. Vuorovaikutuskanavien merkitys tietämyksen siirtämisessä on saanut tieteellistä tukea jo aiemmissa tutkimuksissa (katso esim. Gupta ym. 2000; Björkman ym. 2004). Lisäksi Monteiro ym. (2005) nostivat tutkimuksessaan esille kommunikaation merkityksen. Vaikka he eivät saaneetkaan oletukselleen kuin osittaista tukea, liittyy kommunikaatio hyvin läheisesti yleiseen käsitykseen vuorovaikutuksesta. Tietämyksen siirtämistä voidaan myös edesauttaa ja nopeuttaa erilaisilla ulkoisilla motivaatiokeinoilla. Myös motivaation merkitys tietämyksen siirtämisessä on saanut vähintään osittaista tukea aiemmissa tutkimuksissa (katso Gupta ym. 2000; Björkman ym. 2004). Nämä tutkimukset antoivatkin hyvät lähtökohdat ja edellytykset aiheeseen liittyvään kvalitatiiviseen tutkimukseen.

Tutkimuksessa tunnistetut vuorovaikutuskanavat eivät juuri poikkea tekijöistä, joiden avulla niitä on aiemmissa tutkimuksissa tutkittu. Viralliset vuorovaikutuskanavat eli muodolliset integraatiomekanismit liittyivät henkilökohtaisella tasolla eri johtohenkilöiden yhteistyösuhteisiin vastaavassa asemassa olevaan kollegaan emoyhtiössä. Yhteistyötä tapahtui myös erilaisten tukipalveluiden, kuten koulutuksen, suhteen. Erityisesti tämän tutkimuksen tytäryhtiöille koulutuksella oli tärkeä merkitys osana tietämyksen siirtämisprosessia. Vastaavasti laajemmassa mittakaavassa virallisina vuorovaikutuskanavina toimivat erilaisiin prosesseihin ja projekteihin liittyvät kehitysryhmät, joiden kautta tietämyksen siirtyminen yritysten välillä on mahdollista. Yhtenä tekijänä esiin nousivat myös emoyhtiön integroimat taloudelliset mittarit, joiden kautta emoyhtiö pystyi taloudellisten lukujen muodossa seuraamaan tytäryhtiön toiminnan kehitystä.

Epävirallisten vuorovaikutuskanavien eli organisaation sosialisaatiomekanismien osalta tutkimuksessa tunnistettiin kaksi välinettä, joilla oli, ja on edelleen, tärkeä rooli yhtiöiden välisessä tietämyksen siirtämisessä. Ensimmäisenä oli johdon ABB-taustaisuus, jonka myötä tytäryhtiöiden johtoryhmistä löytyi henkilöitä, joilla oli jo olemassa olevat henkilökohtaiset suhdeverkot emoyhtiön sisällä. Näiden merkitys korostui etenkin ABB:n ja Eforan välisessä tietämyksen siirtämisessä. Toisena oli uuden emoyhtiön alaisuuteen siirtyneiden henkilöiden verkostoituminen ja suhdeverkostojen luominen. Verkostoitumisen merkitys nähtiin emoyhtiön taholla tärkeänä ja molemmissa tytäryhtiöissä verkostoitumiseen kannustettiin aktiivisesti.

Tutkimuksen anti ei kuitenkaan rajoittunut ainoastaan erilaisten vuorovaikutuskanavien tunnistamiseen. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ansiosta tutkimuksessa selvisi myös miten erilaisia vuorovaikutuskanavia hyödynnettiin ja miten niiden merkitys koettiin tietämyksen siirtämisen prosessissa. Koska tutkimuskohteena olleet tytäryhtiöt sekä lähtökohdat ja tavoitteet tietämyksen siirtämisessä erosivat merkittävästi toisistaan, voidaan valitun tutkimusmetodin ansiosta paremmin ymmärtää, miten erilaisia vuorovaikutuskanavia hyödynnettiin tietämyksen siirtämisessä.

Selkeästi havaittavissa oleva tekijä vuorovaikutuskanavien valinnassa on ollut tietämyksen siirtämisellä tavoitellun muutoksen laajuus. Eforan kohdalla lähtökohtaisena tavoitteena oli koko organisaation toimintakulttuurin uudistaminen ja siirtyminen ABB:n omistaman Full Service -konseptin mukaiseksi palveluyhtiöksi. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tytäryhtiöön siirrettiin suuri määrä tietämystä emoyhtiöstä ihmisten muodossa. ABB-taustaisen johdon merkitys uuden tietämyksen tuojina koettiin tytäryhtiössä toistaiseksi kaikkein tärkeimpänä vuorovaikutuskanavana tietämyksen siirtämisessä.

Vastaavasti Asennustuotteiden kohdalla tavoitteiden liittyessä tytäryhtiön integrointiin osaksi emoyhtiötä, ei ABB-taustaisuuden hyödyntäminen ollut läheskään yhtä suurta. Ehkä tästä johtuen integraatiomanagerin rooli tietämyksen siirtämisessä muodostui alkuvaiheessa erittäin tärkeäksi.

Koska kumpikin tytäryhtiö on ollut ABB:n pääomistuksessa vasta lyhyen ajan, ovat vuorovaikutuskanavat monilta osin vielä varsin kehittymättömät. Erityisesti henkilökohtaisiin suhteisiin sekä monipuoliseen verkostoitumiseen perustuvien epävirallisten vuorovaikutuskanavien rakentaminen on pitkäaikainen prosessi, joiden kautta saatavat edut ovat hyvin todennäköisesti hyödynnettävissä vasta tulevaisuudessa. Myös erilaisten kehitysryhmien merkitys tietämyksen siirtämisessä on tulevaisuudessa nykyistä suurempaa ja parhaassa tapauksessa tietämyksen siirtäminen kehittyy nykyistä enemmän molempiin suuntiin tapahtuvaksi virtaukseksi.

Tietämyksen siirtämisen onnistumisen arvioinnissa vuorovaikutuskanaviin liittyvät valinnat eivät nousseet esiin. Sekä ABB:llä että Asennustuotteilla tähän mennessä tapahtunutta tietämyksen siirtämistä pidettiin onnistuneena prosessina ja käytettyjä vuorovaikutuskanavia toimivina. Vastaavasti sekä ABB:llä että Eforalla tietämyksen siirtämistä ei pidetty yhtä onnistuneena prosessina. Syytä keskinkertaiseen arvioon onnistumisesta ei kuitenkaan löydetty valituista vuorovaikutuskanavista, vaan niiden nykyisenkaltainen hyödyntäminen nähtiin pikemminkin arviota nostavana tekijänä. Suurimpana tietämyksen siirtämistä vaikeuttavana tekijänä koettiin emoyhtiön ja tytäryhtiön lähtökohtaiset erot organisaatiokulttuurissa, minkä seurauksena yhteisen ajatusmaailman kehittyminen on osoittautunut erittäin hitaaksi prosessiksi.

Tärkeä havainto tutkimuksessa on myös tietämyksen siirtymisen yksisuuntaisuus. Tutkimuskohteiden osalta tietämystä on siirtynyt toistaiseksi ainoastaan emoyhtiöstä tytäryhtiöön. Lisäksi aloite tietämyksen siirtämisestä on tapahtunut emoyhtiön toimesta. Koska emoyhtiön näkökulmasta kyseessä ovat hyvin uudet tytäryhtiöt, on ymmärrettävää, että niiden toimintaa tahdotaan kehittää emoyhtiön näkemysten mukaisiksi. Toiminnan ja vuorovaikutuskanavien kehittymisen myötä on kuitenkin mahdollista, että tulevaisuudessa tietämyksen siirtymistä tapahtuu myös kasvavassa määrin tytäryhtiöstä emoyhtiön suuntaan (katso Bresman ym. 1999).

Tutkimuksessa pyrittiin myös tunnistamaan emoyhtiön käyttämiä motivaatiokeinoja, joiden avulla tytäryhtiöitä kannustettiin osallistumaan tietämyksen siirtämiseen. Haastatteluiden perusteella selkeästi määriteltävissä olevia, tietoisesti hyödynnettyjä välineitä

ei kuitenkaan löytynyt. Tytäryhtiöiden johdon taloudellinen palkitseminen perustui puhtaasti oman yhtiön toimintaan ja tulokseen, eikä oman organisaation ulkopuolisilla tekijöillä ollut tähän vaikutusta. Ainoana motivaatiovälineenä esiin nousi emoyhtiön tarjoamat uralla etenemisen mahdollisuudet. Mahdollisuutta siirtyä suurempien haasteiden pariin pidettiin emoyhtiössä luontaisena kannustimena omaa yhtiötä suuremman kokonaisuuden ajatteluun. Ihmisten motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat kuitenkin hyvin henkilökohtaisia, joihin vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät. Tästä johtuen tämä yksittäinen motivaatiokeino on tietämyksen siirtämisen kaltaisessa prosessia erittäin rajallinen.

7.2. Tutkimuksen anti kohdeyritykselle

Monikansallisten yritysten sisällä tapahtuvasta tietämyksen siirtämisestä on muodostunut merkittävä väline toiminnan kehittämisessä. Eri yhtiöissä olevan arvokkaan tietämyksen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen organisaation muissa osissa voi antaa arvokasta etua suhteessa kilpailijoihin sekä mahdollistaa jatkuvan kokonaisvaltaisen sisäisen kehittymisen. Kansainvälisten markkinoiden kilpailutilanteen jatkuvan kiristymisen myötä organisaation sisäisen tietämyksen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Tutkimuksen myötä kohdeyrityksellä on mahdollisuus paremmin ymmärtää tietämyksen siirtämiseen käyttämiään vuorovaikutuskanavia. Tutkimuskohteena olleiden kahden täysin erilaisen tietämyksen siirtämiseen liittyvän tapauksen myötä tutkimus antaa myös käsityksen erilaisten vuorovaikutuskanavien hyödyntämisestä prosessin eri vaiheissa. Samalla tutkimus osoittaa, miten lähtökohtien ja tavoitteiden erilaisuus on vaikuttanut erilaisten vuorovaikutuskanavien merkitykseen tietämyksen siirtämisessä. Näiden havaintojen kautta kohdeyritys voi aiempaa selkeämmin hahmottaa omaa sisäistä tietämyksen siirtämistään ja toivottavasti kykenee hyödyntämään tutkimuksen tarjoamaa informaatiota oman sisäisen tietämyksen siirtämisen kehittämisessä.

7.3. Tutkimuksen tieteellinen anti ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen tieteellinen hyöty perustuu rajalliseen tietoon tietämyksen siirtämisessä käytettävistä vuorovaikutuskanavista. Tiedon rajallisuus johtuu ensisijaisesti siitä, että tietämyksen siirtämistä on pääasiallisesti tutkittu kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä

(katso Gupta ym. 2000; Björkman ym. 2004; Monteiro ym. 2005). Tästä johtuen eri vuorovaikutuskanavien todellinen hyödyntäminen on jäänyt osittain hämärän peittoon.

Tämän tutkimuksen myötä on syntynyt selkeä kuva siitä, miten erilaisia vuorovaikutuskanavia on hyödynnetty emoyhtiön ja kahden eri toimialoilla toimivan tytäryhtiön välisessä tietämyksen siirtämisessä. Tutkimuksen arvoa lisää prosessissa merkittävässä roolissa olleiden henkilöiden omakohtaiset kokemukset eri vuorovaikutuskanavien merkityksestä tietämyksen siirtämisen yhteydessä. Lisäksi tutkimuksen yhteydessä pyrittiin selvittämään mahdollisia tietämyksen siirtämiseen kannustavia motivaatiokeinoja, mutta tämän tekijän osalta tutkimustulosten anti oli käytännössä olematon.

Tutkimuksessa tuli myös esille, miten oikeaksi koetut vuorovaikutuskanavat eivät yksistään vaikuta onnistumiseen tietämyksen siirtämisessä. Suuret lähtökohtaiset erot organisaatiokulttuureissa sekä tietämyksen siirtämisellä tavoiteltu muutoksen laajuus osoittautuivat erittäin merkittäviksi tekijöiksi arvioitaessa prosessin onnistumista. Erityisesti kulttuurien erilaisuus aiheutti tilanteita, joissa ihmisten ajatusmaailmat eivät kohdanneet, minkä seurauksena uuden tietämyksen integroiminen ihmisten toimintaan osoittautui ennakoitua haastavammaksi.

Molempien tytäryhtiöiden kohdalla suhde uuteen emoyhtiöön oli varsin tuore, jolloin useat tietämyksen siirtämiseen liittyvät vuorovaikutuskanavat olivat vasta kehityksensä alkuvaiheessa. Lisäksi tietämystä oli siirtynyt ainoastaan emoyhtiöstä tytäryhtiöön, minkä seurauksena emoyhtiöön tapahtuvasta tietämyksen siirtämisestä ei saatu tutkimusaineistoa. Bresmanin ym. (1999) tutkimus kuitenkin tukee tietämyksen siirtämisen kehittymistä muutaman vuoden kuluessa molempiin suuntiin tapahtuvaksi prosessiksi. Tämän lähtökohdan perusteella tutkimuksellista uutuusarvoa voisi tarjota jatkotutkimus vuorovaikutuskanavien kehittymisestä ja merkityksen muuttumisesta emoyhtiön ja tytäryhtiön välisessä tietämyksen siirtämisessä.

LÄHDELUETTELO

- Appleyard, M. M. (1996). How Does Knowledge Flow? Interfirm Patters in the Semiconductor Industry. *Strategic Management Journal*, 17, 137–154.
- Argote, L., B. McEvily & R. Reagans (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49, 4, 571–582.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Basic Books. New York.
- Bhagat, R. S., B.L. Kedia, P.D. Harveston & H.C. Triandis (2002). Cultural Variations in the Cross-border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 2, 204–221.
- Björkman, I., W. Barner-Rasmussen & L. Li (2004). Managing Knowledge Transfer in MNCs: The Impact of Headquarters Control Mechanisms. *Journal of International Business Studies*, 35.
- Bresman, H., J. Birkinshaw & R. Nobel (1999). Knowledge Transfer In International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30, 3 (Third Quarter 1999), 439–462.
- Crossan, M.M., H.W. Lane & R.E. White (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24, 3, 522–537.
- Davenport, T.H. & L. Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press Boston.
- De Long, D.W. & L. Fahey (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, 14, 4, 113–127.
- Epstein, L (2000). *Sharing Knowledge in Organizations: How People Use Media to Communicate*. UMI Microform.

- Eskola, J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ford, D.P. & Y.E. Chan (2003). Knowledge Sharing in a Multi-cultural Setting: A Case Study. *Knowledge Management Research & Practice*, 1: 11–27.
- Gupta, A.K. & V. Govindarajan (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review*, vol.16, issue 4, 768–792.
- Gupta, A.K. & V. Govindarajan (2000). Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 21, 473–496.
- Hansen, M.T. (1999). The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, 82–111.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino.
- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 1991, 2(1), 88–115.
- Janesick, V.J. (2000). The choreography of qualitative research design. (Teoksessa Denzin N.K. & Y.S. Lincoln (2000). *Handbook of qualitative research*. 2. painos. London: Sage)
- Kalling, T. & A. Styhre (2003). *Knowledge Sharing in Organizations*. Copenhagen Business School Press.
- Kirjavainen, P. & R. Laakso-Manninen (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki: Business Edita.
- Kogut, B. & U. Zander (1995). Knowledge, Market Failure and Multinational Enterprise: a Reply. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 417–424

- Liebesskind, J.P. (1996). Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, Special Winter Issue, 93–107
- Lord, M.D. & A. L. Ranft (2000). Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge. *Journal of International Business Studies*, 31, 4, 573–589.
- Mahnke, V. & T. Pedersen (2004). Knowledge Flows, Governance and the Multinational Enterprise. New York: Palgrave MacMillan.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Björkman, C. F. Fey & H. J. Park (2003). MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34, 586–599.
- Monteiro, F., J. Birkinshaw & N. Arvidsson (2005). Knowledge Flows within Multinational Corporations: Why Are Some Subsidiaries Isolated? *Strategic and International Management Working Paper*, 34.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Nonaka, I. & N. Konno (1998). The Concept of Ba: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, vol. 40, is. 3, 40–54.
- Nonaka, I., R. Toyama & N. Konno (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33.
- Perttula, J. (1995). Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus* 1. 39–47.
- Polanyi, M. (1962). Personal Knowledge. Towards a Post-critical Philosophy. Routledge & Kegan Paul. London.
- Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension. Routledge & Kegan Paul. London.
- Rajaniemi, K (2005). Framework, Methods and Tools for Acquiring and Sharing Strategic Knowledge of the Competitive Environment. Acta Wasaensia.

- Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44, 4, 661–681.
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.
- Tuomi, J & A. Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus 21* (5–6).
- Viitala, R. (2005). *Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infoviestintä.
- Virtanen, I. (2006). Hiljaisen Tiedon Ongelma – Kuinka Hiljaista Hiljainen Tieto On? [online][siteerattu <URL: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu01163.pdf>] Saatavilla internetistä 23.9.2009.
- Winter, S. G. & G. Szulanski (2000). Replication as Strategy. *Organizational Science*, 12, 6, 730–743.
- Zander, U & B. Kogut (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organizational Science*, vol. 6, nr. 1, 76–92.