



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Sirkka Hagman

**Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi  
organisaatioksi**

Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä



Julkaisu 1296 • Publication 1296

Sirkka Hagman

## **Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi**

Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä

Tekniikan tohtorin arvon saavuttamiseksi tehty väitöskirja, joka julkaistavaksi hyväksyttynä esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tampereen teknillisen yliopiston Festia-rakennuksessa salissa Pieni Sali 1 toukokuun 22. päivänä 2015 kello 12.

ISBN 978-952-15-3516-1 (nid.)  
ISBN 978-952-15-3521-5 (PDF)  
ISSN 1459-2045

Minun läheisilleni ja rakkaimmilleni:

Pojalleni Nils-Erikille ja miehelleni Erkille.

Miehenille Erkille eli Errulle, joka katselee nyt pilven reunalta ja on minun suojeleusenkeliäni läpi loppuelämän.

Lapsuuden perheelleni: äidilleni ja isälleni sekä sisaruksilleni

Sepolle, Jounille ja Kirsille.

## ABSTRACT

**HAGMAN, Sirkka. 2015.** *Developing a learning organisation into a competent organisation: Case study of a Finnish industrial company.* Department of Business Information Management and Logistics, Tampere University of Technology, Tampere, Finland.

**Keywords:** competence development, competence management, information dissemination, employee engagement, culture, immaterial capital, well-being at work.

---

The key purpose of this thesis work was to study competence development with the help of a learning organisation model. The object of research was a Finnish industrial company, Nokian Tyres Plc., which expanded during the study.

It is impossible for companies to predict the future. However, in order to ensure successful change management and competitiveness, continuous attention needs to be paid to the competence of company staff. The organisation must possess the skills required in the current and future competition environment.

The research is based on an extensive range of materials spanning 20 years. A model for developing competence and professional skills in a company was produced as the result of the research. In addition, a model of a competent organisation – which is defined later in this thesis – was created. Competence development is a tool that helps make employees aware of the company's future challenges, as well as ways of developing and utilising their skills in the future. One of the methods deployed in the study was an analysis of statistical material dealing with well-being at work.

The research indicates that the competence and professional skills of employees can be systematically developed. In the studied organisation, the development of employees' skills was necessary because the company renewed its entire production machinery during the research period. The significance of silent, experience-based knowledge was not taken into account sufficiently in conjunction with major changes that took place during the research period, such as lay-offs. The research results confirm the preconception that competence is manifested in the form of ideas, thinking patterns, and practices. On the other hand, the research revealed that it is difficult for employees to perceive their future competence needs. Employees had a clearer idea of their current skills than of the skills-related challenges awaiting them. For this reason, it is an important task for supervisors and company management to provide and maintain consistent communication that helps employees prepare for future challenges involving their competence development. Management and employee engagement play important roles in competence development.

Competence that is of key significance for the company, and the increase of such competence, must be based on a durable organisational culture and development. The impact of externally provided training on the development of internal competence proved to be of a marginal scale. Instead, various work arrangements and practices supporting the development of multiple skills were essential and very important for the increase of competence. Moreover, ensuring internal job rotation and the efficient dissemination of information were important factors. With regard to this, the development of the team organisation was particularly emphasised. Relationships with educational institutions, especially with regard to apprenticeship training and vocational skills development, are important. In this way, it was possible to build competencies tailored to the company's particular needs.

The research provides new theoretical knowledge about competence management in a traditional industrial company. Competence management should be strategic. In addition, it can be implemented in a cost-efficient way by developing the practices of work. Traditional competence studies have paid little attention to the creation of competence development models and the significance of these models for the company's competence assets in the long term. The organisation-specific competence culture and its definition play a key role in competence management. In many cases, production plants' productivity and efficiency requirements steer the main focus towards costs. This may lead to overlooking the need to invest in ensuring future success.

In summary, the key research finding is that employees' competence and well-being at work can be enhanced and developed by means of goal-oriented long-term work. The example shown by superiors and company management is very significant for the development and change of the company's culture and practices. Furthermore, competence development needs to be linked to the company's future strategy. This study did not address the impact of the changing global business climate and markets on competence development and strategy implementation.

## TIIVISTELMÄ

**HAGMAN, Sirkka. 2015.** Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi: Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä (Developing a learning organisation into a competent organisation: Case study of a Finnish industrial company). Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos, Tampereen teknillinen yliopisto.

Asiasanat: Tietojohtaminen, tiedon jakaminen, tiedon jakamisen esteet, kasvu, orgaaninen kasvu, kasvu verkostoitumalla, kasvu yritysostoin

---

Tämän tutkimuksen päätehtävänä on oppivan organisaation mallin avulla tutkia osaamisen kehittämistä. Tutkimuskohteena on suomalainen teollisuusyritys Nokian Renkaat Oyj, joka on tutkimuksen aikana laajentanut toimintojaan.

Yrityksissä tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta. Muutosten hallinnan ja kilpailukyvyyn turvaamiseksi henkilöstön osaamisesta on huolehdittava jatkuvasti. Organisaatiolla on oltava osaamista, jota tarvitaan nykyisissä ja tulevaisuuden kilpailutilanteissa.

Tutkimus perustuu laajaan tutkimusaineistoon 20 vuoden ajalta. Tämän tutkimuksen tuloksena kuvataan yrityksen osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen malli. Lisäksi tuloksena syntyi myöhemmin tässä tutkimuksessa määriteltävän osaavan organisaation malli. Osaamisen kehittämisen avulla yrityksen henkilöstö tiedostaa yrityksen tulevaisuuden haasteet sekä sen, miten osaamista voidaan kehittää ja hyödyntää tulevaisuudessa. Yhtenä tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin tilastollista aineistoa, jonka avulla paneuduttiin tarkemmin työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin.

Tutkimus osoittaa, että henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa voidaan organisaatiossa kehittää systemaattisesti. Henkilöstön osaamisen kehittäminen oli välttämätöntä, koska yrityksen tuotantokoneet ja -laitteet uusittiin kokonaisuudessaan tutkimuksen aikana. Tutkimuksen aikana tapahtuneissa muutostilanteissa, kuten irtisanomisissa, ei huomioitu riittävästi hiljaisen ja kokemusperäisen tiedon merkitystä. Tulokset vahvistavat sen, että osaaminen ilmenee organisaatiossa käsityksinä, ajatusmalleina ja toimintatapoina. Toisaalta kävi ilmeiseksi, että henkilöstön on vaikea hahmottaa tulevaisuuden osaamistarpeita. Henkilöstön ajatukset tämän hetken osaamisesta ovat selkeämmät kuin heidän käsityksensä tulevista osaamishaasteista. Tämän vuoksi esimiesten ja johdon erityisenä tehtävänä on huolehtia säännönmukaisesta tiedottamisesta, jotta henkilöstö pystyy valmistautumaan tulevaisuuden osaamishaasteisiin. Osaamista kehitettäessä johtamisella ja henkilöstön osallistumisella on tärkeä merkitys.

Yritykselle keskeisen osaamisen ja sen kasvun on perustuttava pitkäkestoiseen kulttuurin

ja toiminnan kehittämiseen. Ulkopuolisella koulutuksella on ollut lähinnä marginaalinen merkitys yrityksen sisäisen osaamisen kehittymisessä. Sen sijaan keskeisiä ja tärkeitä tekijöitä osaamisen lisääntymiselle ovat olleet erilaiset moniosaamiseen liittyvät työjärjestelyt ja toimintatavat. On ollut tärkeää mahdollistaa sisäinen työnkierto ja tehostaa tiedonkulkua. Tässä korostui erityisesti tiimiorganisaation kehittäminen. On myös tärkeää ylläpitää ja hyödyntää suhteita oppilaitoksiin, erityisesti oppisopimuksia hyödyntämällä ja muutoin ammatillista osaamista kehittämällä. Näin on saatu räätälöityä yrityksen omia tarpeita palveleva osaaminen.

Tutkimus antaa uutta teoreettista tietoa osaamisen johtamisesta perinteisessä teollisuusyrityksessä. Osaamista tulee johtaa strategisesti. Osaamisen kehittäminen voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti työelämän toimintakäytäntöjä kehittämällä. Perinteiset osaamistutkimukset ovat jättäneet vähemmälle huomiolle osaamisen kehittämisen mallien rakentamisen sekä niiden merkityksen pitkän aikavälin osaamisen kannalta. Organisaation omalla osaamiskulttuurilla sekä sen määrittelyillä on tärkeä merkitys osaamista kehitettäessä. Tuotantolaitosten tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset vievät usein päähuomion kustannuksiin, jolloin panostukset tulevaisuuden menestykseen voivat jäädä huomioimatta.

Yhteenvetona ja tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että osaamista ja työhyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa määrätietoisella ja pitkäjänteisellä työllä. Esimiesten ja johdon esimerkki on merkityksellistä osaamista kehitettäessä ja yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja muutettaessa. Edelleen osaamisen kehittämisen pitää kytkeytyä yrityksen tulevaisuuden strategiaan. Tässä tutkimuksessa ei ole tutkittu muuttuvan maailmantilanteen ja markkinoiden vaikutusta osaamisen kehittymiseen ja strategian toteutumiseen.

Avainsanoja tutkimuksessa ovat osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, tiedonkulku, osallistuminen, kulttuuri, aineeton pääoma sekä työhyvinvointi.



## ALKUSANAT

Olen iloinen ja onnellinen, että olen saanut kulkea tämän elämäni matkan. Tätä matkaa en ole kuitenkaan kulkenut yksin. Koko elämäni olen saanut taivaltaa usean eri henkilön kulkiessa matkaseuranani, tukiessa ja auttaessa.

Minulla on ollut onnea. Olen saanut ystäviä sekä henkilökohtaisessa että ammatillisessa elämässäni. Jotkut henkilöt ovat olleet tukenani pidempään, toiset taas lyhyemmän ajan. Kaikilla heillä on ollut merkitystä niin hyvässä kuin pahassakin. Kaikille henkilöille, jotka ovat olleet matkaseuranani, haluan osoittaa kiitollisuutta ja kunnioitusta. Olen joutunut kokemusten ja pettymysten myötä nöyrytykseen, ja varmasti olen kasvanut sekä muuttunut ihmisenä. Kuitenkin yhtenä oppina elämänpolulla on ollut, että kaikkiin ihmisiin ei kannata eikä voi luottaa ja uskoa. Näin sanoo myös viisas poikani Nils äidilleen. Minun elämänarvoissani luottamus on aina ollut tärkeässä roolissa. Ja myös tässä väitöskirjatutkimuksessa luottamuksen rakentaminen ja arvostus sekä toisten kunnioitus nousevat tärkeiksi johtopäätöksiksi ja lopputuloksiksi.

### *Opiskelijana*

Ensiksi haluan tässä opintojen ja osaamisen kehittämisen prosessissa esittää erityiset ja nöyrät kiitokset professori Mika Hannulalle. Kiitos Mika kaikesta ymmärtämisestä ja joustavuudesta, jota olet minua kohtaan osoittanut. En usko, että kukaan muu henkilö olisi edes pystynyt tähän. Minun ohjaamiseni ei ole ollut helppoa. Sinun määrätietoisuutesi, loogisuutesi, halusi ja taitosi ovat auttaneet minua tieteen tekemisen maailmassa. Apusi ja neuvosi ovat olleet hyödyllisiä ja merkittäviä tämän prosessin edetessä. Kaikki kommentit ja kehittämissideat ovat edistäneet oppimisprosessia. Varsinkin sen jälkeen, kun ymmärsin niiden tärkeyden ja arvokkuuden. Oppimisprosessini on ollut vuoristoinen ja haasteellinen, kuten koko elämäni. Minulla on ollut vaikeuksia ymmärtää tieteellisen tekstin kirjoittamista. Lauseet ovat olleet rakenteeltaan sekavia ja usein liian pitkiä. Yksi asia on varmasti tapahtunut: olen oppinut kirjoittamaan lyhyempiä lauseita. Välillä on tuntunut, että olisi paras luovuttaa koko tutkimusprosessi. Sitten taas on löytynyt uusia mahdollisuuksia ja polkuja kirjoittamisen etenemiseen. Olen erittäin kiitollinen ja nöyrä kaikesta avustasi Mika. Tämä prosessi säilyi minulla muistoissa läpi loppuelämäni.

Minulla on monien tutkintojen (laborantti, teknikko, HTM, HTL, DI) suorittamisen aikana ollut mahdollisuus tutustua hyvin monenlaisiin ja viisaisiin ihmisiin: Tauno, Hanna, Johanna, Heidi, Leena-Maija ja Esa, muutamia heistä mainitakseni. He ovat olleet hyvin merkityksellisiä ja viisaita ihmisiä tiedeyhteisöstä. Lisäksi he ovat auttaneet minua kasvamaan sekä ihmisenä että oppijana.

Opiskelijana olen aina ollut sinnikäs ja periksi antamaton, en niinkään lahjakas. Tämä tuli esille jo kansankoulun neljännellä luokalla, kun opettajat olivat sitä mieltä, ettei minun kannata oppikouluun lähteä pyrkimään. Jokin sisäinen oppimisen palo kuitenkin sai

minut pyrkimään oppikouluun, ja pääsin sinne. Kävin perinteiset viisi luokkaa oppikoulua. Sen jälkeen valitsin toisenlaisen oppimispolun ja menin ammattikouluun. Lukio ei jostain syystä silloin kiinnostanut ollenkaan. Ehkä yksi syy oli se, että silloinen poikakaverini Erru oli myös mennyt ammattikouluun. Laboranttilinjan jälkeen menin Teknilliseen kouluun ja valmistuin prosessiteknikoksi. Teknikon koulutuksen valmiudet auttoivat minua siirtymään vakituiseen työelämään. Sitten kuitenkin jokin kiinnostus opiskeluun edelleen veti. Aloitin vuonna 1982 aikuislukion ja pääsin ylioppilaaksi vuonna 1984. Ylioppilaaksi opiskelin työni ohessa. Silloin ymmärsin, ettei aikaa opiskeluun tarvita kovinkaan paljon. Opiskeluun tulee keskittyä syvällisesti ne hetket, jotka siihen käyttää.

Yliopisto-opinnot alkoivat hitaasti työn ohella. En oikeastaan tiennyt, miten tulisi opiskella yliopistossa. Nopeasti kuitenkin kiinnostukseni oppimiseen heräsi. Siitä alkoi taas määrätietoinen ponnistelu tutkintojen suorittamiseksi. Tenttejä tuli ja meni, mutta ehkä yksi ”kohokohta” oli kunnallislain tentti, johon tulin suoraan synnytyslaitokselta. Eivätpä tienneet muut opiskelijat, mistä tulin. Maisterin tutkinto tuli valmiiksi vuonna 1990 pääaineena hallintotieteet. Kuitenkin jokin taas veti eteenpäin opiskeluissa ja suoritin lisensiaatin tutkinnon vuonna 1996. Ajatuksiini oli tullut haave, pystyisinkö tekemään joskus väitöskirjan. Pääsinkin jatko-opiskelijaksi teknilliseen korkeakouluun Helsinkiin. Matti Vartiainen auttoi ja oli todella kannustava minua kohtaan. Sitten tuli kuitenkin monia muita paineita työelämässä ja etäisyys Tampereen ja Helsingin välillä kasvoi liian isoksi.

Lopulta löysin taas uuden mahdollisuuden aikuisopiskeluun insinööristä diplomi-insinööriksi -ryhmässä, jossa suoritettiin perusopintoja, kuten matematiikkaa. Siellä kohtasin ihania ihmisiä, jotka osasivat perusteellisesti matematiikan salat ja pystyivät myös minua opettamaan. Niin saatiin perusmatematiikan kurssit suoritettua vapaina viikonloppuina. Mutta tämä ei mitenkään olisi onnistunut ilman tämän aikuiskoulutusporukan tukea. Diplomi-insinöörin tutkinto tuli valmiiksi vuonna 2004. Siitä vain sitten opiskelemaan jatkotutkintoa. Nuoruudessa asettamani haave, tekniikan tohtorin tutkinto, olisi ehkä sittenkin mahdollinen. Mutta taas tuli mutkia elämän polulla vastaan. Kaikki muuttui elämässäni vuonna 2011, jolloin minulle niin rakas mieheni Erru kuoli. Kaikki tapahtui niin nopeasti, että en ehtinyt siihen mitenkään sopeutumaan. Koko maailma muuttui ja murtui sinä hetkenä. Kaikki haaveet, suunnitelmat ja unelmat menivät uusiksi. Tämä kuitenkin myös aiheutti sen, että halusin jatkaa taas kerran opintojani. Ehkä opinnoista tuli jonkalainen suruprosessi ja terapiakeino menetykseen. Erru aina kannusti minua opiskelemaan, ja hänen kunniakseen tämä väitöskirja kannatti tehdä. Ja tässä sitä nyt ollaan.

*Työelämässä*

Työelämässä olen saanut kokea paljon. Olen aloittanut työelämän niin nuorena, että siihen mahtuu paljon erilaisia kokemuksia. Aloitin makkaran myyjänä Tampereen jäähallissa 12-vuotiaana. Silloin pääsi töihin ikään katsomatta. Työelämän, perheen ja opiskelun yhteensovittaminen on ollut minulle koko elämän mittainen prosessi. Makkaran ja jäätelön myyntiä jatkui niin kauan, kunnes valmistuin laborantiksi ja pääsin Pikonlinnan sairaalaan töihin laborantiksi. Se oli elämäni ensimmäinen kokoaikainen työ. Tästä työkokemuksesta muistan paljon. Minä en varmasti ollut silloin hiottu timantti työelämää varten, mutta selvisin niistäkin haasteista jotenkin.

Teknikoksi valmistuttuani vuonna 1980 alkoi todellinen työelämän koulu: kolmivuorotyö Nokian Renkaissa. Olipa siinä nuorelle tytölle oppimista kerrakseen. Jo pelkästään kolmivuorotyön haasteet ja siihen liittyvät rytmin vaihdokset olivat elämää mullistava kokemus. Jaksoin jotenkin tehdä fyysistä työtä tuotantoprosessissa. Monenlaiset työtehtävät ja niihin liittyvä oppiminen asettivat haasteita. Piti suoriutua esimerkiksi teräsvöiden ja koordin leikkuusta, kaapelien liuskaamisesta, kokoonpanosta, paistosta, tarkastuksesta ja viimeistelyistä sekä tietysti maalikoneesta. Maalikone oli minun tehdastyöurani huippu. Fyysinen kuormitus oli maksimaalista ja työn yksitoikkoisuus opetti paljon. Tätä konetta ei uusissa tehtaissa enää ole fyysisen raskauden takia. Vuorotyönjohtajan tehtävät alkoivat muutaman tehdastyövuoden jälkeen. Se jos mikä oli myös elämänkoulua nuorelle tytölle. Yritin toimia esimiehenä tehtaassa henkilöille, jotka varmasti tiesivät työtehtävistä paljon minua enemmän. Sitten, kun kouluja tuli käytyä työn ohella, sain vaativampia tehtäviä.

Ensin siirryin osastoinsinööriin tehtäviin ja myöhemmin, maisterin tutkinnon jälkeen, henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kaikissa näissä työtehtävissä olen saanut oppia paljon. Olen kokenut epäonnistumista, osaamattomuutta ja onnistumisen riemua. Samalla työtehtävät ovat innostaneet myös uusiin oppimishaasteisiin yliopistossa. Kaikkia työelämäni vaikuttajahenkilöitä en voi varmastikaan luetella, mutta muutamia haluan mainita. Olen monelle ihmiselle kiitollinen ja nöyrä. Kiitos Lasse, Raila, Pete, Jyri, Keijo, Jarmo, Tapsa, Heikki, Kaija, Esko, Hanna, Rami, Harri, Jari, Jokke ja monet muut. On ollut ihanaa saada ympärilleen monia hyviä ja positiivisia henkilöitä työelämässä. Olen myös kokenut sen, miltä tuntuu, kun ei persoonaa miellytä. No, ehkä sekin on ollut kokemuksena tärkeä. Olen myös oppinut, ettei tarvitse aina olla liian nöyrä. Ei kannata ottaa vastuuta pois sellaisilta henkilöltä, jotka eivät pidä minusta. Sehän on oikeastaan heidän ongelmansa eikä minun. Olen ylpeä, että olen saanut kulkea tämän matkan kaikkine kivikkoineen ja mäkineen. Minä olen ainakin oppinut ja saanut elämäkokemuksia.

### *Henkilökohtaisesti*

Henkilökohtaisessa elämässäni on myös ollut monia upeita henkilöitä, joille olen kiitollinen. Ystävät ovat aina olleet tärkeässä roolissa. Monet ystävät kuitenkin jättivät minut yksin, kun jäin leskeksi. Onneksi ne parhaat ovat jääneet. Kiitos Risto, Tarja, Leena, Terhi, Kati, Päivi, Tuula, Masa, Ylivakerit, Salot, Harjut, Toikat, Jaatiset ja Seppo.

Kiitos myös Mikki, Erkki, Ari, Jone, Tommy ja Heikki, jääkiekkoystäväni. Jääkiekkoon liittyvä yhteisö on ollut monipuolinen, haasteellinen ja opettavainen kokemus minulle.

Erityisesti tietysti henkilökohtaisessa elämässäni ovat olleet vaikuttamassa läheiset rakkaat. Kiitos ystäväni Riitta, että olet elänyt kanssani koko tämän elämäni matkan. Kiitos sisarukset Seppo, Jouni ja Kirsi ja heidän perheensä ja lapsensa. Erityinen kiitos kuuluu myös omille vanhemmilleni. Äiti ja Isä, olette antaneet kaikessa yksinkertaisuudessa ja vaatimattomuudessa minulle hyvän kasvualustan. Koskaan ei ole vaadittu koulu- eikä työelämämenestystä, vaan on eletty normaalia arkea kaikkien arkipäivän haasteiden keskellä. Se on ollut rikasta ja antoisaa elämää. Tunteita ei ole tarvinnut koskaan peitellä.

Ja lopuksi muttei tietystikään vähäisimpänä minun elämäni sokeri ja suola ovat olleet rakas mieheni Erru ja poikani Nils-Erik. Olette minulle maailman tärkeimpiä ihmisiä. Ilman teitä ei minua olisi.

Kiitos Nils, että olet jaksanut elää nämä raskaat vuodet kanssani. Olemme löytäneet uuden lähdön ja näkökulman elämäämme. Olemme yhdessä oppineet, että elämän on pakko jatkua. Vaikka kaikki muuttui yhdessä yössä, niin me selviämme yhdessä läpi elämän polun. Mitä vaikeuksia elämässä vastaan tuleekaan, me tuemme toisiamme eteenpäin.

Sinä, poikani Nils-Erik, olet upea ja fiksu poika, jonka elämänasenne on kohdallaan.

Saan olla kiitollinen, iloinen ja onnellinen, että elämäni on ollut näin hienoa!

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>Abstract</b> .....	<b>i</b>
<b>Tiivistelmä</b> .....	<b>iii</b>
<b>Alkusanat</b> .....	<b>v</b>
<b>SISÄLLYSLUETTELO</b> .....	<b>ix</b>
<b>Kuviot</b> .....	<b>xi</b>
<b>TAULUKOT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
1.1 Tutkimuksen tausta.....	2
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	4
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	5
1.4 Tutkimusote ja -strategia .....	9
1.5 Tutkimuksen kohdeyritys .....	14
<b>2 Teoreettinen viitekehYS</b> .....	<b>17</b>
2.1 Organisaation muutos ja osaamisen kehittäminen .....	17
2.2 Oppiva ja osaava organisaatio .....	28
2.2.1 Osallistuminen ja tiedonkulku oppivassa organisaatiossa.....	44
2.2.2 Johtaminen oppivassa organisaatiossa .....	47
2.2.3 Oppivan organisaation rakenne .....	53
2.2.4 Oppimista tukevan kulttuurin ja osaamistapojen edistäminen .....	56
2.3 Systemiajattelu oppivan organisaation kehittämisessä.....	65
2.4 Aineeton pääoma oppivassa organisaatiossa.....	68
2.5 Yhteenveto oppivaa organisaatiota käsittelevistä teorioista.....	70
<b>3 Empiirisen tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>76</b>
3.1 Tutkimusaineisto .....	76
3.2 Tutkimusaineiston analyysi .....	80
3.3 Kehittäjän ja tutkijan roolit tutkimuksen toteuttamisessa .....	83
<b>4 Tapauksen kuvaus ja analysointi</b> .....	<b>86</b>
4.1 Nokian Renkaat osana Nokia-osakeyhtiötä.....	86
4.2 Kohti oppivaa organisaatiota.....	89
4.2.1 Oppivan organisaation keskeiset välineet käytännön työssä.....	106

4.2.2 Tiedonkulku.....	113
4.2.3 Osallistuminen.....	118
4.2.4 Johtaminen ja oppiminen.....	126
4.4 Uuden vuosituhanen haasteet .....	143
4.5 Osaava organisaatio ja työilmapiirin muutokset .....	154
4.6 Osaavan organisaation rakentaminen ja vastaaminen tutkimuskysymyksiin.....	167
<b>5 johtopäätökset .....</b>	<b>175</b>
5.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio .....	175
5.2 Johtopäätökset organisaatioiden kehittäjille ja johdolle.....	178
5.3 Tutkimuksen arviointi .....	180
5.4 Jatkotutkimusaiheet .....	183
<b>Lähdeluettelo .....</b>	<b>185</b>
Haastattelut, Nokian Renkaiden materiaalit .....	199
Suomessa tarkastettuja väitöskirjoja kymmenen viime vuoden ajalta hakusanolla <i>osaaminen ja kehittäminen</i> .....	200
Liite 1, työhyvinvointilomake .....	205

## KUVIOT

Kuvio 1. Yrityksen resurssityypit (De Witt ja Meyer 2005).....	8
Kuvio 2. Tutkimusstrategian osa-alueet.....	11
Kuvio 3. Liiketaloustieteen tutkimusotteet. (Mukailtu Kasanen et al. 1991.) .....	12
Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet. (Virkki 1995).....	22
Kuvio 5. Organisaation kehittämisenäkemyksiä ja malleja. (Sarala ja Sarala 1996.) .....	30
Kuvio 6. Oppimiseen vaikuttavat osa-alueet. (Mukailtu Marquardt 1996.) .....	34
Kuvio 7. Oppimisen tarkastelualueet. (Mukailtu Marquardt 1996.).....	35
Kuvio 8. Tiimien vaikutusmahdollisuudet. (McGill et al. 1992.).....	55
Kuvio 9. Ihmiset ja prosessit. (Muzyka et al.1995.) .....	63
Kuvio 10. Viisi oppimisaluetta (Senge 1990).....	66
Kuvio 11. Strategian elementit. (Nokian Renkaiden sisäinen materiaali 2001.) .....	88
Kuvio 12. Nokian Renkaiden oppivan organisaation malli. ....	93
Kuvio 13. Nokian Renkaiden osaamisen kehittämisen osa-alueet vuosina 1990–1999.	94
Kuvio 14. Strategisen ja operatiivisen toiminnan tasot oppimisessa. (Ojala 1996.).....	101
Kuvio 15. Nykytilasta strategiaan, Nokian Renkaiden oppivan organisaation malli 1996 (Ojala 1996). ....	102
Kuvio 16. Nokian Renkaiden sisäisessä koulutuksessa käytetty malli. ....	104
Kuvio 17. Tiedonkulun malli Nokian Renkaissa vuonna 1994. ....	116
Kuvio 18. Ehdotustoiminta Nokian Renkaissa vuodesta 1992. ....	119
Kuvio 19. Historiallinen kehitys vuodesta 1980 vuoteen 2010. ....	120
Kuvio 20. Innovaatiotoiminnan organisoituminen Nokian Renkaissa 1990-luvulla. ...	122
Kuvio 21. Ehdotustoiminnan kehitys vuosina 1984–11/2008. ....	123
Kuvio 22. Kehitysryhmien toiminnan kehitys. ....	124
Kuvio 23. Nokian Renkaiden patenttihakemusten jättömäärä vuosittain. ....	125
Kuvio 24. Oppimisprosessin vaiheet vuosina 1995–1998 Nokian Renkaissa. ....	129
Kuvio 25. Oppimista edistävät asiat. ....	131
Kuvio 26. Yksilön ja ryhmän oppiminen (Ojala 1996).....	133
Kuvio 27. Organisaation osaamistarpeet (Ojala 1996). ....	134
Kuvio 28. Erilaiset oppimismuodot henkilöstön ikävuosien mukaan (Ojala 1996). ....	135
Kuvio 29. Nokian Renkaiden keskeiset osaamisalueet vuonna 1996. ....	136
Kuvio 30. Aineeton varallisuus kasvattaa yrityksen arvoa. ....	140

Kuvio 31. Aineettoman ja osaamispääoman suhde Nokian Renkaissa.....	141
Kuvio 32. Osaamispääoman hallintaprosessi (Ojala 2000). .....	142
Kuvio 33. Epäluottamuksen dynamiikka (Mäkipeska ja Niemelä 2005). .....	152
Kuvio 34. Johtamiskeskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011. ....	161
Kuvio 35. Kulttuurikeskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.....	163
Kuvio 36. Osallistumisen keskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.....	164
Kuvio 37. Tiedonkulun keskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011. ....	165
Kuvio 38. Yhteenveto työilmapiiritutkimuksen tuloksista vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.....	167



## TAULUKOT

Taulukko 1. Saralan ja Saralan (1996) organisaation kehittämisen mallit.....	21
Taulukko 2. Yhteenveto oppivan organisaation määrittelyistä vuosilta 1988–1990. ....	29
Taulukko 3. Esimerkkejä organisaation oppimista käsittelevistä tutkimuksista vuosina 1950–2010.....	73
Taulukko 4. Tutkimusaineisto ja analyysimenetelmät.....	77
Taulukko 5. Osaamisen kehittämisen ajanjaksot. ....	97
Taulukko 6. Osaavan organisaation mittarit henkilöstön mukaan vuonna 1995. ....	139
Taulukko 7. Työilmapiiritutkimuksen vastausprosentit.....	156
Taulukko 8. Osaavan organisaation keskeiset havainnot.....	172



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Elinkeinoelämässä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaativat kansainvälistyvältä yritykseltä muutosvalmiutta ja osaamisen kehittämistä. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi on kehitettävä yhä innovatiivisempia tuotteita ja palveluita sekä otettava käyttöön uutta teknologiaa ja uudenlaisia toimintatapoja. Yrityksen henkilöstön osalta muutosvalmiuden vaade kohdistuu ennen kaikkea osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön tietoja ja taitoja on jatkuvasti päivitettävä. Kehittämällä henkilöstön osaamista ja oppimista organisaatio parantaa menestymisen mahdollisuuksiaan. Jokaisella henkilöllä on vastuu omasta ammattitaidostaan ja osaamisestaan sekä tavoite niiden avulla lisätä sekä omaa että yrityksensä kilpailukykyä. Osaamisen ja aineettoman pääoman kehittäminen on huomioitava yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Kilpailukyvyn kasvattaminen globaaleilla markkinoilla tuo omat lisävaatimuksensa yritysten toimintaan.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ajanjaksoja 1990–1996 ja 2005–2011 kohdeyrityksessä, Nokian Renkaissa. Nämä ajanjaksot on valittu, koska osaamisen kehittämisen malleja kokeiltiin ja sovellettiin sekä otettiin käyttöön kohdeorganisaatiossa 1990-luvun alusta alkaen. Näin ollen tutkimuksen pääpaino oli vuosissa 1990–1996. Toisen ajanjakson valintaan vaikutti se, että tutkija halusi tutkia ensimmäisen ajanjakson kehitystoimien vaikutuksia kyseisellä aikavälillä. Kohdeyrityksessä ei kuitenkaan aikavälillä 2005–2011 tapahtunut tämän tutkimuksen kannalta merkittävää uudistamista osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa syvennytään tutkimaan organisaatiossa käytettyjä henkilöstön ja oppimisen kehittämisen toimintoja. Tutkimus käsittelee oppivan organisaation teorioita ja oppivan organisaation mallien käyttöä organisaation kehittämisessä. Tarkasteltavina ajanjaksoina kohdeyrityksen organisaatiossa kehitettiin oppivan organisaation mallien mukaisesti johtamista, tiedonkulkua, osallistumista ja kulttuuria. Ajanjaksoilla korostuivat käytännön johtamisen haasteet kasvavassa ja kansainvälistyvässä yrityksessä. Kiinnostavaa tutkimuksen kannalta on se, että Nokian Renkaat Oyj:tä on pidetty Suomessa kannattavuudeltaan esimerkillisenä teollisuusalan yrityksenä.

Kohdeyrityksen Nokian-toimipisteessä panostettiin henkilöstöjohtamiseen ja osaamisen kehittämiseen vuodesta 1990 alkaen. Silloin havaittiin, että henkilöstön muuttuvat ja kehittyvät työtehtävät edellyttivät entistä enemmän osaamista. Erityisen muutoksen osaamiseen toi työtehtävien muuttuminen käsityöstä koneiden valvontatehtäviin automatisoinnin myötä. Osaamisen kehittämisen malli rakennettiin 1990-luvun alussa, ja se pysyi samanlaisena aina vuoteen 2008, jolloin kansainvälisen talouskriisin seurauksena henkilöstön kehittämistä vähennettiin. Vuonna 2009 tilauskanta laski ja yritys joutui

irtisanomaan yli 400 henkilöä. Henkilöstön kokonaismäärä oli ennen irtisanomisia 1 470 henkilöä.

Kansainvälisessä liiketoiminnassa asiakkaat vaativat aiempaa enemmän palvelua. Muutokset tapahtuvat yhä nopeammin, jolloin yritysten haasteet mukautua muutoksiin kasvavat. Otalan (1996) mukaan kiristyneeseen kilpailutilanteeseen sopeutumiseksi yrityksissä on haettu tehoa pilkkomalla organisaatioita pienempiin osiin ja joustavampiin yksiköihin. Saka-Helmhoutin (2010) tutkimuksen mukaan joustavuutta on tavoiteltu tiimityöllä. Työnjohtamista on korvattu itseohjautuvuudella sekä lisäämällä jokaisen vastuuta ja valtuuksia kehittää omaa työtään. Marquardtin (1996) mukaan yritykset joutuvat luomaan ja kasvattamaan osaamista organisaatiossaan ympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Prahaladin ja Hamelin (1990) mukaan kilpailutilanne on osaltaan johtanut siihen, että yrityksissä osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet on kytketty entistä tietoisemmin strategiseen johtamiseen. Yritysten osaamisen kehittämisen juuret ovat kuitenkin Prahaladin ja Hamelin (1990) kirjoituksia kauempana henkilöstöjohtamisen historiassa, kuten esimerkiksi Barney (1991) ja Huselid (1995) korostavat.

Gherardi (2000) ja Ojala (2007) toteavat, että yritysten on huolehdittava yksilöiden ja organisaation ammatillisen osaamisen kehittymisestä. Oppilaitoksien yhteistyö yritysten kanssa on koettu tärkeäksi, koska sen avulla voidaan kouluttaa entistä ammattitaitoisempaa ja osaavampaa työvoimaa elinkeinoelämän tarpeisiin. Helanderin ja Lönnqvistin (Aamulehti 25.5.2012) mukaan organisaatioiden osaamisen kehittäminen on tärkeää. Edelleen he toteavat, että myös organisaation uudistaminen on tärkeää henkilöstön ammatillisen kehittymisen vuoksi. On välttämätöntä saada uusia tietoja ja taitoja organisaatioon.

Lisäksi tarvitaan uudenlaisia asiantuntijoita, jotka kykenevät hyödyntämään tietoa, ohjaamaan tietovirtoja ja kehittämään uusia työvälineitä organisaatioon. Tämä näkökulma korostuu erityisesti johtamisen tutkimuksessa, jossa kuvataan tiedon, tietämyksen ja osaamisen johtamista. Johtaminen lisää kirjoittajien mukaan tuottavuutta. Uusiutuva tieto, jonka avulla johdetaan organisaatioita, mahdollistaa uusien toimintatapojen syntymisen. Menestys ja kehittyminen voi perustua henkilöstön tietoon ja erityisesti siihen, kuinka tietoa jaetaan organisaatiossa. Teollisuudessa koko ajan lisääntyvä ”ajattelutyö” vaatii entistä parempaa tietojohdusta, ja siksi tutkijat ovat olleet erittäin kiinnostuneita tästä ilmiöstä. (Helander ja Lönnqvist Aamulehti 25.5.2012).

Helanderin ja Lönnqvistin kirjoituksessa (Aamulehti 25.5.2012) todettiin myös, että sekä osaamisen johtamisen että tietojohdamisen merkitys organisaation osaamisen kehittämisessä on merkittävä. Tietojohdaminen voidaan jakaa kahteen osaan: informaatiojärjestelmiin liittyvään ja henkilöstön osaamisen personointistrategiaan perustuvaan. Informaatiojärjestelmiin perustuva näkemys pohjautuu rakenteisiin, ja tiedon katsotaan löytyvän pääasiassa tietojärjestelmistä. Henkilöstön osaamisen

personointistrategia puolestaan voidaan pohjata käyttäytymistieteisiin. Tiedon ja osaamisen johtaminen on prosessi, jonka toteuttamisen keinoina ovat ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet, verkostot, tiedon virtaus sekä dialogi. (Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001.) Tietojohtaminen on yksi näkökohta osaamisen kehittämisessä. Tietojohtamisessa tarvitaan kuitenkin sekä henkilöstöjohtamisen että rakenteiden uudistamisen näkökulmia. (Stähle ja Grönroos 1999, Hansen, Nohria ja Tierney 1999, Sveiby 2001.)

Organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä tekijöitä. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan oppimista voi tapahtua monella tavalla. Organisaatiossa voidaan rakentaa verkostoja keskijohdosta molempiin suuntiin, jolloin vuorovaikutus ja hiljaisen tiedon siirtyminen lisääntyy. Organisaatio, jossa verkostoidutaan eri toimialojen kanssa, lisää oppimista. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001) mielestä osaamisen lisääminen on yritykselle tärkeä kilpailutekijä. Nopeasti muuttuvan ympäristön haasteet edellyttävät jatkuvaa uuden oppimista. Nykyään yritykset tarvitsevat eri alojen ammattilaisia, jotka pystyvät hyödyntämään teknologiaa, ohjaamaan tietovirtoja ja kehittämään uusia asioita.

Tässä väitöskirjassa käydään läpi osaamisen kehittämisen ja oppivan organisaation teorioita ja malleja ja tutkitaan niiden soveltamista käytäntöön. Tutkimuksessa teorian ja käytännön välinen vuoropuhelu osoittaa, että oppivan organisaation teoriat ja mallit eivät aina riittävän kokonaisvaltaisesti ota huomioon organisaation kehittämiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimus ja sen aihe oli tutkimuksen tekijälle tärkeä ja läheinen sekä hyvin innostava. Tutkimus kehittyi matkan varrella prosessiksi, jonka avulla myös tutkija oppi ja kehittyi paljon. Kuitenkin tutkimuksessa oli myös ennalta arvaamattomia prosesseja. Tutkimustulokset olivat erilaisia kuin tutkija olisi saattanut tutkimuskysymyksiä asetettaessa odottaa. Pitkän miettimisen ja analyysin jälkeen tämä osoittautui kuitenkin positiiviseksi seikaksi – tutkimusta ei olisi kannattanut tehdä, jos tulokset olisivat olleet ennalta tiedossa. Odotetusta poikkeavat tulokset toivat lisähaasteen tutkimuksen lopputuloksien ja johtopäätöksien tulkitsemiseen, ja tämän vuoksi tutkimusprosessin tuloksien analyysi muodostui myös ajallisesti pitkäksi prosessiksi.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Kymmenen viime vuoden aikana Suomessa on tehty yli viisikymmentä väitöskirjaa (liite 7.2), jotka liittyvät osaamisen johtamiseen ja henkilöstön merkitykseen toimintoja kehitettäessä. Näissä väitöskirjoissa ei ole tutkittu perinteisen teollisuusyrityksen osaamisen johtamista. Edellisistä poiketen tämän väitöskirjan empiirinen osuus käsittelee teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisen ja oppivan organisaation mallia ja näiden rakentamista. Empiirisen tarkastelun avulla kuvataan, miten oppivaa organisaatiota rakennettiin ja miten oppiminen organisaatiossa tapahtui. Tutkimuksessa tutkitaan myös, kuinka oppivan organisaation mallin soveltaminen vaikutti organisaation työilmapiiriin.

Tutkimuksessa on kuvattu kohdeorganisaation osaamisen kehittämisen malli sekä sen toteuttamista käytännössä. Ensimmäisenä ajanjaksona kehitettiin osaamisen ja johtamisen toimintamallit. Jälkimmäisenä arvioitiin oppivan organisaation mallia tilanteessa, jossa yritys joutui tekemään sopeuttamistoimenpiteitä muuttuneen markkinatilanteen vuoksi. Empiirisen aineiston avulla kuvataan henkilöstön osallistumista osaamisen kehittämisen prosessiin sekä sen toteuttamiseen eri vaiheissa.

Työilmapiiri toi mielenkiintoisen tarkastelunäkökulman tähän tutkimukseen. Työilmapiiritutkimus perustui organisaation henkilöstön mielipiteiden objektiiviseen tarkasteluun. Tutkijalla on ollut pitkään mahdollisuus seurata tutkimuskohteena olevan organisaation kehitysprosessia, ja tässä tutkimuksessa hyödynnetään myös tutkijan omia kokemuksia. Tutkimuksessa tutkitaan systemaattisesti tehtyä kehitystyötä vuosien 1990–1996 aikana. Lisäksi tutkitaan, miten organisaation toimintamalleja muutettiin ja miten oppivan organisaation rakentamista johdettiin. Lisäksi analysoidaan henkilöstön osallistumista toimintamallien kehittämiseen ja muuttamiseen. Tutkimusongelmaa lähestytään tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimusongelma on jaettu kolmeksi alakysymykseksi seuraavasti:

- 1. Mitä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan ja miten se ilmenee kohdeyrityksessä?*
- 2. Miten oppivan organisaation mallit, toiminta ja henkilöstön osallistuminen tulevat osaksi osaavaa organisaatiota?*
- 3. Miten työilmapiiri kehittyi kohdeyrityksessä osaamisen kehittämisen myötä?*

Kohdeyrityksen työilmapiirin muutoksia vuosina 1991–1996 ja 2005–2011 analysoidaan tutkimuksen luvussa 4.5. Nämä kaksi ajanjaksoa tutkimukseen valittiin, koska kohdeorganisaatiossa ensimmäisellä ajanjaksolla rakennettiin osaavaa organisaatiota ja kehitettiin osaamiseen liittyviä toimintoja ja toisella ajanjaksolla tarkasteltiin muutoksia työilmapiirissä kahdeksan vuoden jälkeen. Ajanjaksojen välissä olevia vuosia ei tutkittu.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla analysoidaan, mitä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan tutkimuksen kohdeyrityksessä ja miten sitä voidaan teoreettisesti tutkia erilaisten mallien avulla. Toinen tutkimuskysymys auttaa selvittämään, miten oppivan organisaation mallit, toiminta ja henkilöstön osallistuminen tulivat osaksi osaavaa organisaatiota. Kolmannella kysymyksellä selvitetään, miten työilmapiiri kehittyi ja muuttui osaavaa organisaatiota rakennettaessa.

### **1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tutkimuksen keskeisenä käsitteenä on oppiminen; sekä ammattitaidon ja osaamisen kehittyminen että oppiva organisaatio. Oppivan organisaation oppimisen lähtökohtana on se, että organisaatio ei voi oppia, jos sen yksilöt eivät opi (Ojala 2000, Saka-Helmhout 2010). Kirjallisuudessa on käsitelty oppivaa organisaatiosta yritysten toiminnan ja

johtamisen näkökulmasta. Friendlanderin (1983) ja Sydänmaanlakan (2000) mukaan oppivat organisaatiot pystyvät oppimaan, jos niiden toimintamallina ovat joustavat organisaatorakenteet. Tällaiset organisaatiot koostuivat erilaisista yksilöistä ja tiimeistä sekä verkostoista. Niissä henkilöstö haluaa oppia uusia tapoja ja keinoja tehdä työtään.

Elinikäisen oppimisen malli oli keskeinen määritelmä ja nimitys oppimiselle organisaatiossa tutkimuksen alkuvaiheessa. Elinikäisen oppimisen käsitteen jälkeen vakiintui käsite "oppiva organisaatio". Oppiva organisaatio määriteltiin yhteisöksi, joka on valmis muuttamaan ja kehittämään toimintatapojaan ympäristön muutoksiin sopeutumiseksi. Oppivan organisaation kehittämisen osatekijöinä ovat päätöksenteko ja osallistuminen, johon henkilöstö voi osallistua laajasti. Kehittämisen kohteena on tiedonkulku organisaatiossa sekä työtehtävien joustavuus ja monitaitoisuus. (Heldberg 1981, Sarala ja Sarala 1996, Whitley 2007.)

Oppiminen, joka johtaa oppivaan organisaation syntymiseen, nähdään tässä tutkimuksessa asiana, jota voidaan johtaa tietoisesti muiden resurssien tapaan. Monet tutkijat ovat kehittäneet organisaation oppimisen käsitteistöä ja tavoitteita. Näissä tutkimuksissa organisaation osaamisen lisääntyminen nähdään kyvykkyytenä, joka on pohjana kilpailuedun saavuttamiselle. Teorioiden juuret löytyvät Penrosen (1966) yrityksen johtamisen teoriasta, Stalkin, Evansin ja Schulmanin (1992) osaamisen kyvykkyyksiin perustuvasta teoriasta, Prahaladin ja Hamelin (1990) ydinosaamisteorioista sekä Teecen, Pisanon ja Shuenin (1997) kyvykkyyksien teorioista.

Swiftin ja Hwangin (2013) mukaan oppivat organisaatiot tarvitset henkilöstön oppimisen tueksi taitojen lisäksi uudenlaisia tapoja jakaa ja kehittää tietoa. Sunin ja Scottin (2003) mukaan oppivassa organisaatiossa tiedon jakaminen ja oppiminen ovat yhteydessä organisaation oppimiseen. Useat tutkijat, kuten Senge (1990) ja Nonaka (1991), ovat tutkineet osaamisen kehittämistä yksilön näkökulmasta. Lisäksi tutkimukset ovat keskittyneet tutkimaan organisaatiota kokonaisuutena ja käsittelemään muutoksia ja yksilön vaikuttamiskeinoja.

Tässä tutkimuksessa ei keskitytä yksilön oppimisen tutkimiseen vaan tutkitaan organisaation oppimiseen liittyvää kehittymisprosessia pitkällä aikavälillä. Kuitenkin on muistettava, että tietämys ja tieto ovat yksilön osaamisen kehittymiseen kiinteästi liittyviä käsitteitä. Yksilöiden tietämyksen lisääminen organisaation tulevaisuuden haasteista voi parhaimmillaan lisätä kiinnostusta uuden oppimiseen. Organisaation osaaminen koostuu siihen kuuluvien yksilöiden tiedoista, tietämyksestä ja taidoista. Tietämys-käsite loi pohjan organisaation osaamisen kehittämiseksi (Von Krogh ja Roos 1996b, Sanchez 2001). Tietämys toimii tärkeänä lähtökohtana kilpailuedun luomiselle (Grant 1995). Gupta ja Govindarajan (2000) arvioivat tietämyksen ja tietojen uusiutumisen organisaatiossa käyvän ajallisesti yhä lyhyemmäksi prosessiksi. Tästä johtuen organisaation osaamisen kehittämisen ja tietojohtamisen keskeisiä käsitteitä ovat tiedon luominen ja hankkiminen sekä sen jakaminen ja käyttöönotto.

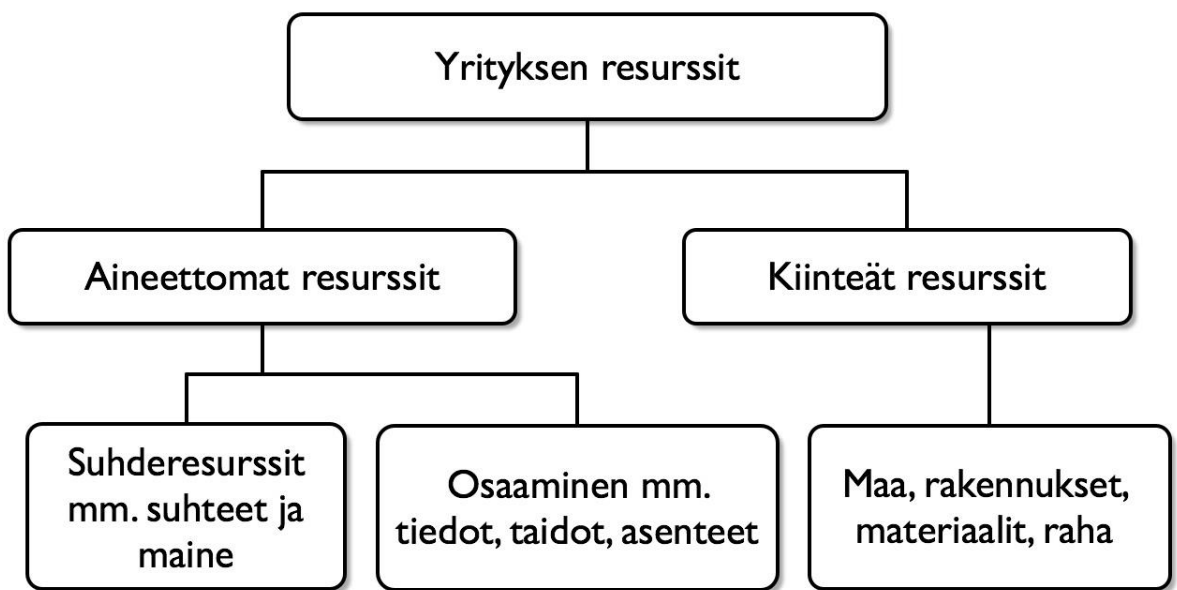
Oppimisen ja tiedon lisäämiseksi organisaatiossa täytyy olla toimintaa ja oppimista tukeva sosiaalinen ekologia (Gupta ja Govindarajan 2000). Sosiaalinen ekologia -käsite viittaa sosiaaliseen systeemiin, jossa henkilöstö verkostona organisaatiossa toimii. Sosiaalinen systeemi määrittelee organisaation viralliset ja epäviralliset tehtävät ja odotukset henkilöstöä kohtaan. Usein organisaatioihin valikoituvat ihmistyytit, jotka sopivat juuri sen organisaation sosiaaliseen systeemiin. Ne henkilöt, jotka eivät sovi organisaation sosiaaliseen ekologiaan, lähtevät yleensä pois organisaatiosta. Yksilöiden vapautteen toimia itsenäisesti ja määrätietoisesti organisaatiossa vaikuttaa se, kuinka ihmiset ovat kanssakäymisessä toistensa kanssa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Sosiaalinen systeemi usein määrittelee sen, minkälaisen arvopohjan omaavia henkilöitä organisaatiossa on. Lisäksi organisaation kulttuuri, palkitsemisjärjestelmät, prosessit, ihmiset ja johtajuus määrittelevät organisaation sosiaalista ekologiaa ja vaikuttavat siihen. Woiceshyn (2000) mukaan organisaation kulttuuri koostuu tiedonkulun prosessoinnista ja sitä seuraavasta toimintojen muutoksesta.

Hansenin, Nohrian ja Tierneyn (1999) mukaan oppiminen oppivassa organisaatiossa voidaan määritellä seuraavasti: oppiminen on prosessi, jossa yksilö tai organisaatio hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Edellä mainitut toimet johtavat muutokseen henkilöstön omassa toiminnassa. Hansenin, Nohrian ja Tierneyn (ibid) määritelmä oppivasta organisaatiosta on seuraavanlainen: oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön kilpailukyvyn vaatimuksien mukaisesti. McGillin, Slocumin ja Leinin (1992) mukaan työntekijän käytännössä muuttunut toimintatapa on todiste oppimisesta. Oppivan organisaation johdon ja esimiesten täytyy pystyä muuttamaan vanhat tapansa toimia. Usein syvään juurtuneet arkipäivän rutiinit ovat vaikeasti muutettavissa. Sydänmaanlakan (2000) mukaan älykkään organisaation määritelmä on oppivan organisaation pohjalle rakennettu. Älykkäässä organisaatiossa korostuu se, että organisaatio pystyy uusiutumaan nopeammin kuin kilpailijansa.

Kirjallisuudessa oppimisen ja osaamisen kehittämiseen liittyvä keskustelu on ollut monitulkintaista. Tähän vaikuttaa se, että osaamiseen ja oppimiseen liittyviin tietoihin ja taitoihin käytännössä sisältyy erilaisia oletuksia ja odotuksia (Lane, Salk ja Lyles 2001, Macharzina, Oesterle ja Brodel 2001, Uhlenbruck, Meyer ja Hitt 2003). Uotilan (2010) mukaan osaamisen ja tietämyksen johtamiseen liittyvissä keskusteluissa ollaan siirtymässä kohti yhteneviä malleja ja teorioita. Määritelmiin ja yhteneviin teorioihin liittyy yksilö- ja organisaatiotason osaamisen käsitteiden erottelu toisistaan. Nordhaug (1998) on määritellyt osaamisen johtamisen sellaisten toimenpiteiden suunnitteluksi, toteuttamiseksi ja arvioinniksi, joiden avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat organisaation osaaminen ja henkilöstön taidot. Organisaatiossa on erilaisia lisäarvoa tuovia resursseja, jotka pitäisi määritellä.



De Witt ja Meyer (2005) ovat luokitelleet yrityksen resurssit kiinteisiin ja aineettomiin resursseihin (Kuvio 1). Kiinteät resurssit ovat konkreettisia. Niihin kuuluvat muun muassa maapohja, rakennukset, materiaalit ja raha. Aineettomat resurssit ovat sidoksissa yrityksen henkilöstöön. Aineettomiin resursseihin kuuluu esimerkiksi johtajuus, henkilöstön osaaminen ja sisäiset liiketoimintaprosessit. Henkilöstön osaamiseen katsotaan kuuluvan tiedot, patentit, ja henkilöstön kyvykkyudet. Suhderesursseihin kuuluvat suhteet sidosryhmiin, erilaiset sopimukset ja yrityksen maine. (De Witt ja Meyer 2005.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan varsinaisesti tutkita kiinteitä ja aineettomia yrityksen resursseja, vaan aineettomien resurssien kehittäminen tuodaan esiin yhtenä tutkimustuloksena tutkimuksen aikana.



Kuvio 1. Yrityksen resurssityypit (De Witt ja Meyer 2005).

Kirjallisuudessa (Svendsen et al. 2002, Skoog 2003) on käyty keskustelua siitä, millä tavoin ja kuinka nopeasti aineettomia resursseja ja osaamisen kehittämistä aletaan arvostaa asiaankuuluvalla tavalla. Aineettomien resurssien kasvu tapahtuu osaamisen ja suhderesurssien kasvua lisäämällä. Yleisesti perinteiset talousmittarit eivät tarjoa tarpeeksi tietoa siitä, miten yritys voi hyödyntää aineetonta pääomaa liiketoiminnan arvon luomisessa. Aineettomien resurssien lisääntyminen ja niiden merkityksen kasvu on lisännyt kiinnostusta muihinkin yrityksen arvon mittareihin, esimerkiksi yrityksen maineen arvoon.

Lisäksi yrityksen vakiintuneiden talouden ja ohjauksen mittareiden tulisi ottaa huomioon yrityksen tiedot, osaaminen, sidosryhmäsuhteet, tutkimus ja kehitys ja linkittää nämä yrityksen liiketoimimalliseen arvoon. Tämän tutkimuksen kannalta tämä määritelmä on oleellinen. Kohdeyrityksessä analysoitiin yrityksen aineettomien resurssien ja osaamisen kehittämisen sisältöä ja merkitystä. Tässä tutkimuksessa käsitellään organisaation osaamista aineettomana resurssina ja kuvataan aineettoman varallisuuden kasvamista organisaatiossa osaamisen kehittämisen kautta. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut tarkoitus kehittää mittaria yrityksen osaamisen arvolle.

Tässä työssä esitellään yhtenä tutkimuksen kiteytyksenä käsite *osaava organisaatio*, joka ottaa huomioon esimiesten ja henkilöstön välisen luottamuksellisuuden kehitystyössä sekä johtamisessa. Tämä osaavan organisaation käsite tuodaan oppivan organisaation käsitteen rinnalle, koska tutkimuksen tuloksissa nousi voimakkaasti esille luottamus. Luottamuksen käsite ei varsinaisesti ollut tutkimuksen kohteena tutkimuskysymyksissä. Johtamisessa luottamuksen merkitys oli kuitenkin merkittävä. Henkilöstön kunnioitus ja arvostus johtoa kohtaan mahdollisti kulttuurin ja organisaation kehittämisen.

#### **1.4 Tutkimusote ja -strategia**

Käsillä oleva tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Pettigrew (1997) tuo esiin, että tapaustutkimus voi olla ilmiö tai ajallinen prosessi. Ajallinen tutkimusprosessi tutkii ilmiöiden ja asioiden rajoja ja asioita, joita voi määrittää tutkimuksessa, suhteessa ilmiön kontekstiin. Tämän tutkimusprosessin nähdään kehittyvän spiraalimaisesti kohti tutkittavan ilmiön tai mallin syvempää ymmärrystä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on havaitun innovatiivisen käytännön tai prosessin tutkiminen arkipäivän tilanteissa (Eriksson ja Koistinen 2005). Tässä tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan ajallisesti pitkää, spiraalimaisesti kehittyvää kehitysprosessia vuosina 1990–1996 sekä vuosina 2005–2011.

Tutkimus on muotoutunut ja kehittynyt tutkimukseen liittyvän ymmärryksen ja aineiston analyysin edetessä. Tutkimuksessa noudatetaan Denzin ja Lincolnin (2000) suositusta käyttää laadullisia tutkimusmetodeja, kun tutkijan päämääränä on kuvata ja ymmärtää ilmiöitä. Laadullinen tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohteena on jonkin asian kehitys tai merkitys, jota tutkimuksen avulla halutaan selvittää. Tällöin tutkimuksessa analysoidaan kuvattua ilmiötä ja tulkitaan sitä tutkimuksen viitekehityksen kautta. (Niiniluoto 1983.) Yleinen vaatimus laadulliselle tutkimukselle on objektiivisuus ja kriittisyys. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan prosessin tai kohteen tarkastelun monimuotoisuus ja laaja-alaisuus tulee säilyttää tutkimuksen aikana. Tutkimuksen tavoitteena ei ole palauttaa tutkittavaa prosessia tai tutkimuskohdetta yksinkertaisempaan tai yleisempään muotoon kuin se oli tutkimuksen alkaessa (Varto 1992). Tässä väitöskirjassa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, jotta kuvattua kehitysprosessia voidaan ymmärtää paremmin.

Organisaatiotutkimuksen teoreettisena viitekehystenä voi toimia erilaisia lähestymistapoja. Teoreettinen viitekehys on sidoksissa tutkimuksen näkökulmaan ja siihen, mitä ilmiöitä tai asioita tutkimuksella halutaan selvittää. Mahdollisia lähestymistapoja voi olla useita, muun muassa intensiivinen tapaustutkimus. Intensiivisen tapaustutkimuksen vaiheita esitellään esimerkiksi Staken (1995), Creswellin (1998), Pattonin (1990) ja Traversin (2001) teoksissa. Niistä käy ilmi, että intensiiviselle tapaustutkimukselle ei ole yhtä yksittäistä kaavaa tai toteutustapaa, vaan hyvän tapaustutkimuksen voi toteuttaa ja raportoida monella tavalla. Käsillä olevan tutkimuksen lähestymistapaa voidaan pitää intensiivisenä tapaustutkimuksena. Tutkimus on vahvasti aineistolähtöinen. Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet tutkimusprosessin aikana tutkimusaineiston ja kirjallisuuden vuoropuheluna.

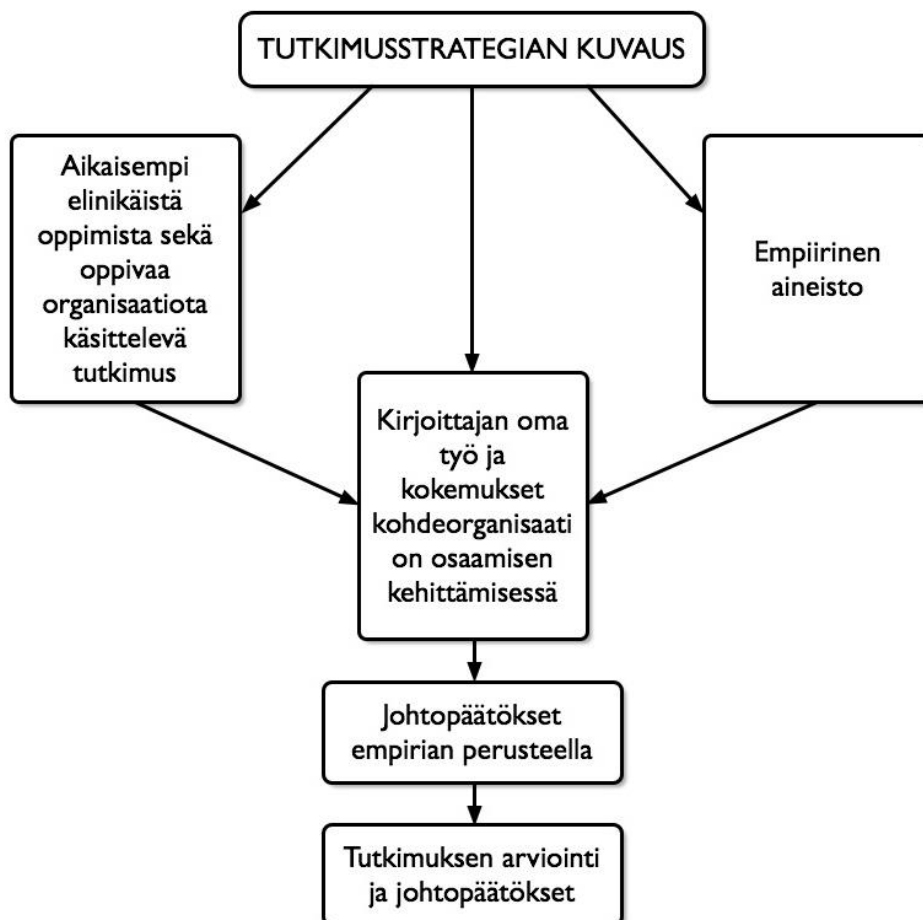
Tapaustutkimusta käytetään taloustieteissä, joissa voidaan esimerkiksi tarkastella tutkittavan teollisuuden rakennetta tapaustutkimusmallin avulla pitkällä ajanjaksolla. Tällöin tutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen. Tapaustutkimuksen käytölle on selvät perusteet. Sen avulla voidaan ymmärtää monimutkaisia tutkimusprosesseja ja teoreettisia ilmiöitä. Tapaustutkimuksessa selvitetään yhdessä organisaatiossa tapahtuneen todellisen toiminnan ja elämän tyypillisiä piirteitä, kuten esimerkiksi toimintojen elinkaarta, organisatorisia kehitysmalleja ja johtamisprosesseja, ympäristön muutoksia, kansainvälisiä suhteita ja niiden kehittymistä sekä teollisuusalojen kypsymistä. (Yin 2003.) Tapaustutkimusta sovellettaessa tutkimuskysymykset vastaavat siihen, miten ja miksi jokin yksittäinen tutkittava ilmiö tapahtuu. Tämän menetelmän soveltaminen ei edellytä käyttäytymisen tutkimista tai siitä johtuvien ilmiöiden tai tapahtumien kontrollointia. Tapaustutkimuksessa miten- ja miksi-kysymyksiä esitetään tapahtuman aikasarjoina.

Usein tapaustutkimuksen yhteydessä esitetään kysymys: Miten yhdestä tapauksesta on mahdollista tehdä johtopäätöksiä? Kysymykseen ei voida antaa yksinkertaista vastausta. Tieteellinen tutkimus, tutkimuksen tulkinta ja yleistäminen eivät useinkaan perustu yhteen ainoaan tutkimuksen kokeiluun tai prosessiin. Tutkimuksessa voidaan tutkia aikasarjoja, joissa samaa tutkittavaa ilmiötä tai mallia on toistettu eri olosuhteissa. Vastauksena edellä esitettyyn kysymykseen voidaan todeta, että tapaustutkimuksen tutkimustuloksista voidaan tehdä tutkimukseen liittyviä johtopäätöksiä mutta ei kuitenkaan kaikenkattavia yleistyksiä.

Tapaustutkimuksen tavoitteena onkin usein laajentaa teoreettista tutkimusta tai tuoda siihen uutta näkemystä (Yin 2003). Tapaustutkimuksen kritisoijat korostavat sitä, että tapaustutkimuksen valinnut tutkija ei pysty useinkaan luomaan tarpeeksi laajasti tutkimuskäyttöön soveltuvia mittareita. Lisäksi tällaisessa tutkimuksessa tiedon keruussa voidaan joskus käyttää liikaa subjektiivista harkintaa. Tapaustutkimuksen tuloksilla ei haeta yleistämistä. (ibid.) Tässä tutkimuksessa syvennettiin ja lisättiin ymmärrystä ilmiöiden ja mallin kehityksestä pitkällä ajanjaksolla.

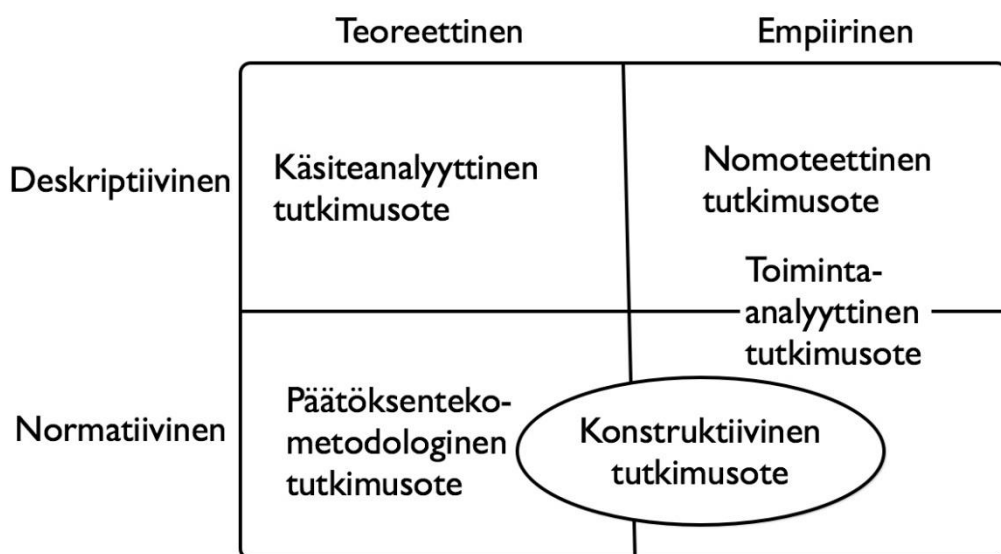
Tutkittavien ilmiöiden monimuotoisuuden vuoksi tapaustutkimuksella päästään lähemmäksi yhtä ilmiötä. Tutkimuskohdetta voidaan siten ymmärtää syvällisemmin. (Stake 2000.) Empiirisiä tutkimuksia oppivan organisaation mallin kehittämisestä pitkällä ajanjaksolla tuotannollisessa ympäristössä on tehty vähän. Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti kehitysprosessia teollisuusyrityksen näkökulmasta, tapaustutkimus on sopiva lähestymistapa. Yinin (2003) kuvauksen mukaan tapaustutkimuksen empiirinen tutkimus on monipuolisella tavoilla hankittua tietoa tutkimuksen kohteesta. Alvessonin (2003) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia aineiston keräysmenetelmiä, joilla voidaan tavoitella kehitysprosessin kuvaamista.

Seuraavassa kuviossa 2 on havainnollistettu tämän tutkimuksen tutkimusstrategian osa-alueita. Tutkimusstrategian kuvaus pohjautuu aikaisempaan teoreettiseen tutkimukseen ja määrittelyyn. Elinikäistä oppimista, oppivaa organisaatiota, johtamista, osallistumista, tiedonkulkua ja kulttuuria käsitteleviä aikaisempia tutkimuksia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Tutkimusmateriaaliksi on kerätty laaja empiirinen aineisto. Lisäksi on hyödynnetty tutkijan omasta työstä saatua kokemusperäistä tietoa. Näiden materiaalien perusteella on tehty tutkimuksen johtopäätökset.



Kuvio 2. Tutkimusstrategian osa-alueet.

Suomalaisissa tutkimuksissa on käytetty tutkimusotteiden jaottelumallia Neilimon ja Näsin (1980) mukaisesti. Tätä mallia on täydennetty Kasanen et al. (1991) konstruktiivisella tutkimusotemallilla. Tutkimusotteella tarkoitetaan näkökulmaa, joka on valittu tutkimuksen pohjaksi. Seuraavassa kuviossa 3 on viisi tutkimusotetta jaoteltuna nelikenttään (Kasanen et al. 1991). Jaottelun perusteena on jako teoreettisiin ja empiirisiin tutkimuksiin sekä toisaalta deskriptiivisiin ja normatiivisiin tutkimusotteisiin. Jako teoreettisiin ja empiirisiin tutkimusotteisiin on varsin selkeä. Teoreettiset tutkimusotteet painottuvat teoriaan pohjautuvaan tutkimukseen ja empiiriset puolestaan kerätyn tutkimusaineiston analyysiin. Deskriptiiviset tutkimusotteet ovat kuvailevia ja selittäviä, kun taas normatiiviset tutkimukset ovat toimenpiteiden tutkimuksia.



Kuvio 3. Liiketaloustieteen tutkimusotteet. (Mukailtu Kasanen et al. 1991.)

Olkosen (1994) sekä Kasanen et al. (1991) mukaisesti eri tutkimusotteet voidaan selittää seuraavasti:

1. Käsiteanalyttinen tutkimusote on luonteeltaan teoreettinen ja deskriptiivinen. Kyseisen tutkimusotteen tavoitteena voidaan pitää teoreettisten käsitejärjestelmien tutkimista.
2. Nomoteettinen tutkimusote, jota voidaan sanoa lakeja säättäväksi tutkimusotteeksi. Tämä on puolestaan empiirinen ja deskriptiivinen tutkimusote, ja sen tavoitteena on ensisijaisesti tutkimuksen selittäminen kausaalisten syy-seuraus-yhteyksien avulla.
3. Päätöksentekometodologinen tutkimusote on teoreettinen ja normatiivinen. Se tähtää erilaisten päätöksenteko- ja ongelmanratkaisumethodien kehittämiseen.
4. Toiminta-analyttinen tutkimusote on luonteeltaan empiirinen. Se voi saada joko deskriptiivisiä tai normatiivisia piirteitä. Toiminta-analyttisen tutkimuksen tavoitteina voidaan pitää ilmiöiden ja asioiden ymmärtämistä ja käsitejärjestelmien luomista.

Tutkimusotteen valintaa voidaan selkiyttää tarkastelemalla tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen muita mahdollisia erityispiirteitä. Rajanveto deskriptiivisyyden ja normatiivisuuden välillä voi olla vaikeaa, mutta jos tutkimuksen lopputuloksena tai johtopäätöksenä syntyy prosessi tai järjestelmä, voidaan sitä pitää enemmän normatiivisena kuin deskriptiivisenä.

Kasanen et al. (1991) määrittelevät konstruktiiivisen tutkimuksen, jossa ratkaisuksi saadaan tutkimuksen tuloksena syntyvä konstruktio eli rakenne. Tämä konstruktio voi olla esimerkiksi kuvio, suunnitelma, organisaatio tai kone. Tässä tutkimuksessa rakennetaan ja kuvataan oppivan organisaation malli, joten se näyttäisi täyttävän konstruktiiivisen tutkimusotteen määritelmän. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulisi perustua systemaattiseen ilmiön kuvaamiseen.

Toiminta-analyttinen tutkimus on lähellä konstruktiiivista tutkimusta. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa on olemassa myös erilaisia vaihtoehtoja tutkimuksen toteuttamiseksi. Eskola ja Suoranta (2000) erottavat toimintatutkimuksen ja toiminta-analyttisen tutkimuksen toisistaan. Toimintatutkimuksessa tutkija voi osallistua tiiviisti tapausyrityksen toimintaan muutosagenttina, kun taas toiminta-analyttisessä tutkimuksessa tutkija tarkastelee tutkimusta yrityksen tai tutkimuskohteen ulkopuolelta. Kaplan (1998) puolestaan määrittelee innovaatiopohjaisen toimintatutkimuksen (englanniksi *innovation action research*). Käsillä olevassa tutkimuksessa tutkija itse osallistui tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää uusia innovatiivisia ratkaisumalleja, joilla muutettaisiin nykyisiä, olemassa olevia käytäntöjä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia tietyn ajanjakson aikana tapahtunutta muutosta, jossa tutkija on itse ollut myös yhtenä muutosagenttina. Tutkimuksen luonne on selvästi empiirinen, koska tutkimusaineisto on laaja. Tutkimuksessa ollaan ratkaisemassa tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä yhden yrityksen pitkän ajan seurantaan. Verrattaessa tämän tutkimuksen tunnuspiirteitä kuvion 3 mukaiseen nelikenttään voidaan joitakin mainituista tutkimusotteista sulkea pois. Teoreettiset tutkimusotteet voidaan hylätä, koska tutkimuksella on selkeä empiirinen perusta käytännön tutkimusongelman ja prosessin ratkaisemisessa. Kuitenkin tutkimus voi lisätä uutta teoreettista ymmärrystä tutkimustuloksien avulla. Laadullinen ja toiminta-analyttinen tutkimusote vaikuttavat olevan lähimpänä tämän tutkimuksen luonnetta.

Tämä tutkimus on lähempänä toiminta-analyttistä kuin konstruktiiivista tutkimusta, koska tutkimuksen tavoitteena on ollut mallin ja siihen liittyvien prosessien ymmärtäminen. On kuitenkin huomioitava myös se, että tutkimustulokset perustuvat tutkijan tulkintaan tutkimuksen aikana. Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tapaus tutkimus on monimuotoinen prosessi, joka ei välttämättä aina etene suoraviivaisesti. Tämän tutkimuksen kulku oli monimuotoinen, eikä tutkimus myöskään

edennyt suoraviivaisesti. Kuitenkin tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaa.

Tämän tutkimuksen sisällysluettelo on jaettu kuuteen päälukuun. Johdanto-luvussa käydään läpi tutkimusotteet ja -tavoitteet ja kuvaillaan, miksi tutkittava ilmiö on mielenkiintoinen yrityksen ja liikkeenjohdon kehittämisen kannalta. Lisäksi johdannossa selitetään, mitä tarkoitetaan erilaisilla tutkimusotteilla sekä tapaustutkimuksella ja miten tutkimuksen kohde on valittu. Tavoitteen lisäksi johdannossa käsitellään tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja kuvataan lyhyesti kohdeyritys.

Toisessa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen teoriataustaa. Kirjallisuusanalyysissä käydään läpi tutkittavan ilmiön luonne ja sisältö. Lisäksi tuodaan esille tutkimuksen ymmärtämiseen liittyviä oleellisia tekijöitä. Kolmannessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen lähestymistapa ja se, miten tutkimus on toteutettu. Lisäksi kolmannessa luvussa kerrotaan, miten tutkimusaineisto hankittiin, millaista aineistoa käytettiin ja kuinka aineistoa analysoitiin. Neljäs luku on laajin. Siinä käydään läpi laadullisen tutkimusprosessin eteneminen kohti syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tämä osuus alkaa kohdeyrityksen ja sen muutosprosessin kuvauksella. Siinä käsitellään myös käytännön työvälineitä, joita tutkimuksessa tuli esille. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin, tehdään tieteelliset johtopäätökset ja tuodaan esille johtopäätökset, jotka mahdollisesti hyödyttävät henkilöstönkehittäjiä. Lisäksi arvioidaan tutkimusta kokonaisuutena ja lopuksi esitetään myös aiheita mahdolliselle jatkotutkimukselle.

## **1.5 Tutkimuksen kohdeyritys**

Tutkimuksen kohteena oli Nokian Renkaat Oyj. Yritys on suomalainen rengasvalmistaja, jonka tuotannosta 80 % menee kansainvälisille markkinoille. Nokian Renkaat Oyj on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska yrityksellä on ollut pitkä ja haasteellinen historia sekä monivivahteinen henkilöstöpolitiikka. Nokian Renkaiden liiketoiminnassa tapahtui strategian muutos 1980-luvun lopulla. Tuolloin Nokia Oyj jakoi teollisuusyksikkönsä erillisiksi yhtiöiksi. Yhtiöittämisen jälkeen vuonna 1988 Nokian Renkaihin saatiin lisää itsenäisyyttä ja päätösvaltaa. Aikaisemmin isossa emoyhtiössä päätökset tehtiin keskitetysti. Itsenäisyys mahdollisti nopeamman päätöksenteon. Johdon täytyi kuitenkin osata valita strategia ja visio oikein kilpailukyvyyn lisäämiseksi, mikä oli välttämätöntä kiristyneen kansainvälisen kilpailun takia. Suuret investoinnit piti kuitenkin edelleen hyväksyttäväksi Nokia Oyj:ssä Helsingissä aina vuoteen 1995 saakka. Siihen saakka Nokia Oyj oli suurin yksittäinen omistaja Nokian Renkaissa. Vuonna 1995 Nokian Renkaista tuli pörssiyhtiö ja Nokia Oyj myi suurimman osan omistuksestaan pois.

Markkinatilanne rengasalalla pysyi vakaana koko 1990-luvun eikä kokonaismarkkinoilla tapahtunut kasvua. Nokian Renkaiden piti hakea kasvua jo olemassa olevilta markkinoilta. Kansainvälinen kilpailutilanne oli kova. Tuotteiden uusiminen oli yksi

tärkeimpiä strategisia muutoksia, joita lähdettiin heti 1990-luvun alussa kehittämään. Talvirenkaiden tuotekehitykseen lisättiin voimakkaasti panostuksia. Tuotantotoiminnan muutoksiin haettiin tehoa investoinnein ja muuttamalla henkilöstön työtapoja. Toimitusjohtajan yhtenä tavoitteena oli luoda yhdessä esimiesten kanssa Nokian Renkaihin luottamukseen perustuva yrityskulttuuri. Lisäksi pyrittiin luomaan myönteisyyttä ja uskoa siihen, että yhdessä tekemällä ja ongelmia ratkaisemalla onnistutaan saamaan parempia tuloksia. Toimitusjohtaja toi esille omilla puheillaan ja teoillaan, että hänen mielestään henkilöstön arvostuksen ja kunnioituksen oli oltava tärkeässä roolissa kaikessa tekemisessä kohdeorganisaatiossa.

Menneisyydessä henkilöstön epäluottamuksen ja heikon arvostuksen tasoa kuvasivat jatkuvat lakot ja ristiriidat johdon sekä esimiesten kanssa. Ammattiyhdistys ja luottamusmiehet käyttivät lakkoja jopa viikoittain keinona ratkaista yrityksen sisäisiä ristiriitoja. Vastakkainasettelu työnantajan ja työntekijöiden välillä leimasi organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. Epäluottamus henkilöstön ja johdon välillä esti yhteistyön. Työilmapiiri oli kireä ja tulehtunut. Henkilöstöllä ei ollut halua löytää yhteistä näkemystä ongelmien ratkaisemiseksi. Tulehtuneen työilmapiirin vuoksi organisaatiossa ei ollut yhteistä halua hoitaa ja ratkaista asioita ja ongelmia. Organisaation ongelmat olivat kasvaneet niin suuriksi, että niin esimiehet kuin työntekijätkin ymmärsivät kulttuurin ja toimintatapojen muutoksen välttämättömyyden.

Tutkimuksen alusta alkaen Nokian Renkaat Oyj:ssä kehitettiin johtamiskulttuuria. Lisäksi rakennettiin osaamisen kehittämismalli oppivan organisaation menetelmien ja mallien avulla. Kokeiltiin ja tehtiin monia uusia asioita henkilöstön luottamuksen rakentamiseksi. Esimerkkinä voi mainita viestintäkulttuurin kehittämisen avoimemmaksi. Samanaikaisesti yrityksessä tehtiin tasa-arvosuunnitelma, jotta saataisiin rakennettua yrityksen sisälle tasa-arvoisuutta. Henkilöstölle luotiin erilaisia mahdollisuuksia osallistua ja kehittää työtään aloite- ja ehdotustoiminnan avulla. Haasteena oli myös se, että henkilöstöltä tarvittiin moniosaamista ja joustavuutta, jotta yritys voisi selvittää tulevaisuuden muutoksista.

Jokaiselta edellytettiin kiinnostusta oman osaamisen ja ammattitaidon lisäämiseen. Lisäksi odotettiin osallistumista yrityksen kehittämistyöhön. Yhtenä kehittämistoimena Nokian Renkaissa tehtiin ydinosaamistarpeiden kartoitus vuonna 1996. Osaamistarpeet pohjautuivat yrityksen muuttuneeseen strategiaan. Kartoitukseen osallistui noin 500 henkilöä, ja sen tuloksena yhtiön tulevasta osaamisprofiilista johdettiin osaamisprofiilit eri toiminnoille, yksiköille ja osastoille. Eri tiimeille ja työryhmille laadittiin osaamisen tavoiteprofiilit. Nämä profiilit muodostivat osaamistarpeille pohjan, jonka avulla tehtiin oppimissuunnitelmat.

Nokian Renkaat työllisti 1990-luvun alussa noin 1 400 henkilöä. Pitkästä kulttuurista ja historiasta johtuen Nokian Renkaissa oli paljon oppimista edistäviä ja vastustavia tekijöitä. Pitkään jatkunut henkilöstön yhteistyön puute sekä ristiriidat vaikeuttivat aluksi



uusien toimintamallien kokeilemisestä. Lisäksi pitkään toimineessa yrityksessä näkyi vanhoihin tapoihin sitoutumista ja muutosvastustusta. Markkinoilla tapahtuvat muutokset heijastuivat organisaatioon vaatimuksina panostaa laadukkaisiin tuotteisiin. Nokian Renkaat kasvoi kansainvälisesti voimakkaasti aina 2000-luvulle saakka mutta joutui haastavaan markkinatilanteeseen vuonna 2008 tilauskannan nopeasti supistuessa. Samanaikaisesti henkilöstön epäluottamus yrityksen johtoa kohtaan kasvoi uudelleen. Syntyi uudelleen vastakkainasettelun kulttuuri, kun henkilöstöä sanottiin irti. Lakkokulttuuri palasi takaisin. Lakottomuus ja ongelmien yhdessä ratkaiseminen oli ollut merkittävä kehityskohde yrityskulttuurissa vuoden 1990 jälkeen. Ratkaisut, joita jouduttiin tekemään irtisanomistilanteissa, olivat vaikeita tällaisen yrityskulttuurin kannalta. Tämä laukaisi yhteistyökulttuurin muutoksen. Myöhemmin muuan muassa silloiset päluottamusmiehet ovat osittain vaihtuneet organisaatiossa.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Organisaation muutos ja osaamisen kehittäminen

Organisaation toimintaympäristöllä on vaikutus organisaation muutoksiin ja osaamisen kehittämiseen. Eri toimialojen nopea kehitysvauhti ja kiristynyt kilpailutilanne luovat jatkuvasti haasteen yrityksille kehittää toimintaansa. Yrityksen toimialan ollessa vakaa ja kasvamaton toiminnan muutosten on perustuttava laadukkaaseen tuotteeseen ja kilpailukykyiseen hintaan. Caseyn (2005) mukaan organisaation potentiaalinen kyky oppia ja kehittää toimintaansa on tärkein tekijä, kun halutaan parantaa toimintoja muita yrityksiä nopeammin. Yrityksen toimintaa on kehitettävä kilpailukykyisemmäksi lisäämällä henkilöstön osaamista ja tuottavuutta (Chaston et al. 2001). Jotta olemassa olevaa osaamista voidaan hyödyntää, on toimintaympäristön pysyttävä mahdollisimman vakaana (Van Deusen ja Muller 1999).

Jatkuvasti muuttavassa toimintaympäristössä puolestaan on osaamista lisättävä ja kehitettävä organisaatiossa. Jos organisaation toimintaa muokataan nykyisten ja hyväksi havaittujen kehittämismallien mukaan liian pitkään, uudet ja innovatiiviset kehittämistoimet voivat menettää tehoaan. Pyrittäessä jatkuvasti kehittämään toimintoja muodostuu myös riskejä. Nopea ja yllätyksellinen organisaation kehittäminen itsessäänkin on riski. Muutokset ja kehittämistoimet vaativat aikaa. Liiallinen nopeus voi estää kehittämistoimien juurtumisen käytäntöön, jolloin ei saada aikaan pysyvää muutosta organisaatiossa. (Levinthal ja March 1993, Weick 1979, Van Deusen ja Muller 1999)

Wilsonin ja Beardin (2014) tutkimus Marks & Spencer -tavaratalossa osoitti, että muuttuvassa toimintaympäristössä voidaan kehittää osaamista 11 eri tavalla. Näistä kehittämistavoista voidaan mainita ensimmäisenä oppimista tukevan strategian luominen. Toisena keinona korostui henkilöstön osallistumiseen liittyvien pelisääntöjen selkiyttäminen ja määrittäminen. Kolmantena keinona tulisi kehittää ymmärrettävää ja syvällistä tiedonkulkua organisaatiossa. Lisäksi mainitaan kehityskohteina sisäisiin muutoksiin liittyvien prosessien kehittäminen, palkitsemisen kehittäminen, mahdollisuus osallistua asiakkaan kanssa käytäviin keskusteluihin, sisäisten oppimisprosessien kehittäminen, oppimisilmapiiri ja itsensä kehittäminen. Näiden kehittämisalueiden toteutuksessa tulisi huomioida henkilöstön kehittyminen käytännön työtehtävien kautta. Lisäksi oppimisen tulisi tapahtua alhaalta ylöspäin.

Osaamisen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä ja sen liittäminen yrityksen liiketoimintastrategiaan on yrityksen pysyvän kilpailukyvyn keskeinen edellytys. Ammattitaidon ja osaamisen tasoa voidaan nostaa, vaikka organisaation toimintaympäristö muuttuisi. Toimintaympäristön muutosvaatimukset tekevät

organisaation nykyisen osaamisen riittämättömäksi. Haasteena on uusien osaamisten hankkiminen. Toisaalta osaamisen kehittäminen ja vahvistaminen mahdollistavat organisaation muutokset. (Viitala 2008.)

Organisaation muutos on usein myös vahvasti kytköksissä oppimiseen (Friendlander 1983). Henkilöstön oppimista pidetään kirjallisuudessa organisaatioiden muutoksen ytimenä. Henkilöstön uuden oppiminen ja siihen liittyvä muutos saattavat johtaa koko organisaation muutokseen (Cameron ja Green 2004, Woodman ja Dewett 2004). Pelkästään muutos yksilötasolla ei kuitenkaan riitä kattamaan koko organisaation toiminnan ja monitaitoisuuden kehittämistä. Cresseyn ja Boundin (2006) mukaan monitaitoisuus on myös organisaation eri tasoilla tapahtuvaa oppimista. Toisaalta muutostilanteessa organisaation johto voi alkaa kehittää moniosaamista huomattuaan uusia haasteita ja vaatimuksia liiketoiminnalle.

Laineen (2007) mukaan osaamista ja osaamisen kehittämistä on tarkasteltu hyvin usein vain henkilöstönkehittäjien näkökulmasta. Tämän vuoksi esimiesten vastuu henkilöstön osaamisesta on voinut jäädä vähemmälle. Myös henkilöstön vastuu itse kunkin henkilökohtaisesta ammattitaidosta on voinut jäädä epäselväksi. Työntekijöillä saattaa olla erilaisia ammattitutkintoja organisaatioon tullessaan. Nämä tutkinnot ovat henkilön omaa henkilökohtaista pääomaa työmarkkinoilla, mutta pelkät tutkinnot eivät kuitenkaan riitä varmistamaan, että organisaatiossa on riittävästi osaamista.

Osaamiskirjallisuudessa tarjotaan rationaalista ja positiivista näkökulmaa osaamiseen. Osaamisen kehittäminen saatetaan nähdä kontekstivapaana, mekaanisena ja jopa byrokraattisena ilmiönä (Garavan ja McGuire 2001, Sandberg 2000). Vaihtoehtona on esitetty fenomenologista lähestymistapaa. Fenomenologisen lähestymistavan mukaan organisaation osaamisen sisältö ja työntekijän rooli sekä kokemus tulisi huomioida osaamista kehitettäessä (Sandberg 2000). Spanos ja Prastacos (2004) esittävät, että yksilöiden taidot ja tiedot luovat pohjan henkilökohtaiselle osaamiselle. Yksilöiden vuorovaikutus ja luovuus sekä siihen liittyvät kyvykkyudet ovat kehittyviä kokonaisuuksia. Lisäksi niiden avulla voidaan sitoa organisaation voimavaroja yhteen. Näitä voimavaroja kasvattamalla saadaan uutta osaamista organisaatioon.

Organisaation osaaminen ja henkilöstön kehittäminen on pyritty yhdistämään HR-toimintojen alle (Simpson 2002). HR-toimintojen tulee olla osa liiketoimintastrategiaa. Korostamalla ja lisäämällä yksilön ja ryhmien osaamisen roolia organisaation strategisen kilpailuedun lähteenä saadaan nopeutettua strategian toteutumista (Nordhaug ja Gronhaug 1994). Tietojärjestelmien laaja käyttö henkilöstön keskuudessa mahdollistaa ja lisää monipuolisen tiedon saantia (Lindgren et al. 2004, Von Krogh 1998). Lisäksi Bontis et al. (2002) huomauttavat, että organisaatiot keskittyvät usein liiaksi yksilön osaamisen kehittämiseen. Vähemmälle huomiolle on jäänyt koko organisaation osaamisen kehittämisen mallien rakentaminen. Näin ei myöskään huomioida tarpeeksi kehittämistoimintoja, jotka mahdollistavat osaamisen lisääntymisen yksilö-, ryhmä- ja

organisaatiotasojen välillä. Edelleen johtamisessa ja sen tutkimuksissa tulisi ottaa huomioon sosiaalisten verkostojen vaikutus yksilön osaamisessa (Nonaka ja Von Krogh 2009). Lähtökohtana on, että yksilön osaamisen kasvaessa organisaation osaaminen lisääntyy.

Organisaation osaamisen kehittäminen edellyttää organisaation rakenteen tuntemista ja organisaation osaamisverkostojen hallintaa. Osaamisverkostojen välille tulisi rakentaa silta, joka mahdollistaa osaamisen kehittymisen koko organisaatiossa. On kehitetty erilaisia teoreettisia malleja osaamisverkostojen toiminnan analysoimiseksi. Perinteisessä organisaation osaamisen kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa on kuitenkin jäänyt vähemmälle huomiolle eri henkilöstöryhmien osaamisen kehittäminen ja niiden välisten verkostojen tutkimus. Organisaatiotutkijat ovat pyrkineet ymmärtämään yksilön tai ryhmän välistä käyttäytymistä ja oppimista organisaatiossa. Toisaalta organisaation toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttää erilaisten organisaation rakenteiden ja verkostojen ymmärtämistä. (Klein et al. 1999, Pettigrew et al. 2001, Buchanan ja Huczynski 2004, Viitala 2008.) Yhteenvetona voidaan todeta, että useassa tutkimuksessa todetaan verkostojen merkityksen organisaation osaamisen kehittämisessä olevan merkittävä.

Sengen (1990 ja 1997) mukaan yritykset, jotka eivät pysty kehittämään toimintojaan ja mukautumaan nopean muutoksen tahtiin, jatkavat toimintaansa perinteisellä tavalla ja siten saattavat epäonnistua. Esimerkkejä yrityksistä, jotka eivät ole sopeutuneet toimintaedellytysten muutoksiin eivätkä kehittäneet toimintaansa niiden myötä, on runsaasti. Julkisuudessa parhaiten näkyviä sekä eniten keskustelua herättäneitä esimerkkejä ovat Nokia, IBM, General Motors, Sears ja American Express. General Electricin toimitusjohtaja Jack Welch on korostanut, että General Electricin kehittäminen taloudellisesti kannattavaksi kesti yli 30 vuotta. Vastaavasti kuitenkin yritys voi tuhoutua kahdessa vuodessa, ellei se sopeudu uusiin toimintaedellytyksiin ja muutu niiden mukana. On pyrittävä viemään muutokset nopeasti eteenpäin organisaatiossa ja muutettava toimintasuunnitelmia niiden perusteella. Edellytyksenä yrityksen kyvyille sopeutua muutoksiin on se, että henkilöstöllä on kyky oppia uusia toimintatapoja. Oppiminen tapahtuu omaksumalla uusia ajatuksia ja asioita sekä hyödyntämällä niitä toiminnassa nopeammin kuin kilpailijat. (Senge 1997.)

Argyris ja Schön (1978) toivat osaamisen kehittämisen tutkimuskenttään käsitteet *yksi- ja kaksikehäinen oppiminen*. Yksikehäinen oppiminen keskittyy ympäristössä olevien muutosten huomioimiseen muuttamatta organisaation toimintatapoja, kun taas kaksikehäisessä oppimisessa ympäristö ja organisaatio ovat tiukasti yhteydessä oppimiseen ja arvioivat oppimisen kehittymistä tämän yhteyden kautta. Oppiminen voi mahdollistaa toimintaa kehittävien tekijöiden syvemmän ymmärtämisen. Lisäksi oppimiseen vaikuttaa muutosten ja niiden merkitysten hyväksyminen organisaatiossa. Ketelhöhnin (1994) mukaan keskeinen tekijä organisaation oppimisessa on organisaation

kyky luoda ja tulkita tietoa. Edelleen tärkeäksi tekijäksi mainitaan henkilöstön halu jakaa ja käyttää hiljaista tietoa tiimeissä.

Moilasen (1996) mukaan tutkimuksissa on alkuvaiheessa tarkasteltu oppimista ja sen yhteyttä ympäristöön. Oppimista on tutkittu niiden vaikutuksien kautta, joita ympäristön muutokset pystyvät aikaansaamaan yksilöissä. Myöhemmin painopiste on siirtynyt yksilön henkilökohtaisiin oppimisprosesseihin, erityisesti uuden tiedon prosessointiin. Myöhemmissä tutkimuksissa painottui myös oppijan persoona oppimisen lähtökohtana. Moilasen (2005) tutkimuksessa oppivan organisaation käsite toi esille sen, että yksilöt turvautuivat oppimisessa toisiinsa ja omaan oppimiskykyynsä.

Saka-Helmhoutin (2010) mukaan työtehtävien monipuolistaminen ja laajentaminen on vaihtoehtoinen tapa oppia. Työtehtäviä kehittämällä saadaan kilpailukykyä lisättyä. Lisäksi laadun ja tuottavuuden parantuminen tapahtuu usein työssä oppimisen avulla. Gohin ja Ryanin (2008) tutkimus osoitti, että organisaatioiden kilpailukyky oli pitkälti kiinni henkilöstön kyvystä oppia. He toteavat myös, että oppimiskyvyllä oli positiivinen vaikutus organisaatioiden tuottavuuteen ja sen lisäämiseen etenkin pitkällä aikavälillä. Oppimiskyky tulee nähdä yhtenä osatekijänä organisaation pitkän aikavälin selviytymisessä. Oppimisstrategian muuttaminen ja kehittäminen koko organisaation strategiaa tukemaan on tärkeä menestystekijä.

Saralan ja Saralan (1996) tutkimusten mukaan yhteistä organisaation osaamisen kehittämisen määrittelyille on, että korostetaan oppimisen yhteyttä muutokseen. Lisäksi on tärkeää, että oppimisen kehitys on yhteydessä innovaatiotoimintaan. Toiminta- ja työskentelytapojen muuttaminen sekä johtaminen edistävät osaamisen kehitystä. Organisaation kehittämisen menetelmät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: laadun parantamiseen keskittyviin menettelytapoihin, toimintaketjun kehittämiseen liittyviin menettelytapoihin sekä koko organisaatiota painottaviin oppimisen kehittämistapoihin. Taulukossa 1 kuvataan organisaation kehittämiseen tähtäviä kehittämisen malleja. Taulukkoon 1 on kerätty erilaiset mallit, joita on ollut käytössä yrityksiä kehitettäessä.

Taulukko 1. Saralan ja Saralan (1996) organisaation kehittämisen mallit.

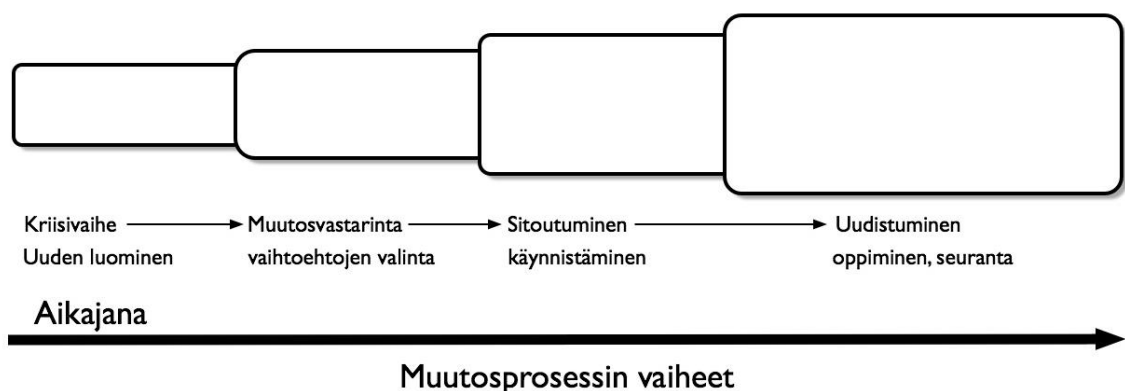
Toimintamalli	Päähuomio	Esimerkkejä käytännön kehittämistavoista
Laadun kehittämiseen keskittyvä menettelytapa		
Kokonaisvaltainen laatujohtaminen	Alhaiset laatuksennokset sekä asiakkaille sopiva tuote	Laatujärjestelmät ja jatkuva kehittäminen, johon jokainen työntekijä osallistuu
Toimintaketjuun keskittyvät menettelytavat		
Lean management	Turhan karsiminen	Logistiikkaan perustuva kehittäminen, henkilöstön moniosaamisen ja joustavuuden hyödyntäminen toimintatapoja kehitettäessä
Aikaan perustuva johtaminen	Nopeuden tavoittelemine toiminnan suunnittelussa	Kertaluonteisia kehittämisprojekteja
Prosessijohtaminen	Tuottavuuden kehittäminen toimintaketjuja ja palveluprosesseja kehittämällä	Tietotekniikan hyväksikäyttö, moniosaava henkilöstö ja verkostomainen toimintatapa
Oppimisen edistämiseen keskittyvä menettelytapa		
Oppivan organisaation johtaminen	Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen	Työn ja oppimisen integrointi uusien tehtävien avulla  Kokemusoppimisen ja koulutuksen korostaminen

Edellä taulukossa 1 kuvattu Saralan ja Saralan (1996) kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli keskittyy laatuun liittyvien järjestelmien kehittämiseen. Kun kehitetään laatujärjestelmiä ja lisätään jatkuvan parantamisen prosesseja, henkilöstö voi samalla osallistua kehittämään ja parantamaan omia työtehtäviään. Tämän kehitystyön tavoitteina ovat alhaiset tuotantokustannukset ja asiakkaille sopivan, laadukkaan tuotteen tarjoaminen.

Toisena organisaation kehittämismallina ovat toimintaketjuun keskittyvät parannuskohteet. Esimerkkinä tästä on ns. *lean management*, joka perustuu organisaation sisäisten toimintojen ja logistiikkaketjun tehokkuuden kehittämiseen. Lean management voi olla sisäisen logistiikan kehittämistä sekä henkilöstön moniosaamisen ja joustavuuden hyödyntämistä toimintatapoja kehitettäessä. Edelleen yhtenä toimintaketjun kehittämisen mallina on prosessijohtaminen. Prosessijohtamisessa käytetään hyväksi tietotekniikkaan nojautuvaa henkilöstön verkostoitumista organisaation sisäisissä prosesseissa. Esimerkkeinä uudeltaisesta tietotekniikan hyödyntämisestä voisi mainita erilaiset oppimisblogit ja sähköiset oppimisalustat.

Kolmantena kehittämisen kokonaisuutena on oppimisen edistämiseen keskittyvä menettelytapa, jota voidaan nimittää myös oppivaksi organisaatioksi. Oppivan organisaation kehittämismallissa organisaation kehittäminen nähdään oppimisprosessin kautta. Lisäksi korostetaan sekä koulutuksen että kokemuseräisen oppimisen keinoja. Tavoitteena oppivan organisaation johtamisessa on luoda jatkuvia, uusia osaamisen kehittämisen prosesseja. Yhteenvetona voidaan yllä olevasta taulukosta 1 todeta, että nämä kolme mallia jakavat organisaation kehittämisen kolmeen eri ajattelumalliin, joiden lähtökohdat ovat hyvin erilaiset. Eri kehittämismallit ovat laatujärjestelmään perustuva, logistiikkaan perustuva sekä työn ja oppimisen kehittämiseen esimerkiksi uusien tehtävien avulla perustuva malli, ja nämä mallit tuovat erilaisen näkökulman organisaation kehittämiseen ja muutokseen.

Muutoksien vaikutukset oppimiseen ovat merkittäviä, kuten aikaisemmin todettiin. Alla olevassa kuviossa 4 on kuvattu henkilöstön ja tiimin kokemus muutosprosessin neljästä eri vaiheesta. Kuviossa olevien laatikoiden pinta-ala kuvaa myös uuden oppimisen määrää.



Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet. (Virkki 1995)

Ensimmäisessä muutosvaiheessa eli kriisivaiheessa kuvataan henkilöstön suhtautumista uuteen, muuttuneeseen informaatioon sekä sitä, miten tietoa käsitellään. Kriisivaihe ilmentää myös sitä, miten henkilöstö löytää epätasapainoisessa tilanteessa yhteisen

käsittelytavan uuden oppimiseen. Nämä tekijät näkyvät myös puolustusmekanismeina henkilöstön käyttäytymisessä.

Toinen muutosvaihe, muutosvastarintavaihe, kuvastaa kriisivaiheessa syntyneen uuden tilanteen käsittelyä ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien etsimistä. Lisäksi muutosvastarintatilanteessa haetaan parempaa lopputulosta toiminnan kehittämiseksi eri ratkaisuvaihtoehdoista keskustelun, vanhasta luopumisen, informaation jakamisen ja yhteisymmärryksen kautta. Muutosvastarintavaihe voi kuvastaa myös sitä, millaiseen ratkaisuun henkilöstö on uudessa ja muuttuneessa tilanteessa halukas. Tämän vaiheen lopputuloksena ja positiivisena ratkaisuna voidaan saada aikaan organisaation kehittämiseen liittyviä uusia parannusehdotuksia ja päätöksiä.

Kolmas muutosvaihe käynnistää sitoutumisen muutoksiin. Tällöin muutoksen eteneminen vaikuttaa henkilöstön keskinäisiin suhteisiin ja työtehtäviin. Uudet roolijaot koetaan tarpeellisiksi, joskin usein voi esiintyä epäselviä yhteistyömalleja organisaation sisällä. Uudet roolijaot synnyttävät epätasapainoa. Sitoutuminen johtaa muutoksen positiiviseen hyväksyntään ja henkilöstön keskinäiseen luottamukseen. Sitoutumista ilmentää kyky tehdä päätöksiä uusista kehittämistoimenpiteistä, ja siten henkilöstö uskaltaa ottaa riskejä uudistuksissa.

Kuviossa 4 neljäs muutosvaihe eli uudistuminen kuvastaa tilannetta, jossa henkilöstön tehtävä- ja toimenkuvavastuut ovat muuttuneet. Henkilöstö osallistuu organisaation toimintaan ja kehittämiseen ainakin osittain uusissa työrooleissa. Vastuualueiden uusiutuminen ja kehittyminen on tapahtunut joko omissa työtehtävissä tai yhteistyöprosesseissa. Osaamisen kehittämiseen liittyy sekä luopumista vanhasta että uusien työprosessien hallintaa ja uusien taitojen kehittämistä. Tämä saattaa johtaa verkostoitumisen kehitysprosessin alkuun. Lisäksi voidaan luoda uusia kehitysjännitteitä, jotka saattavat synnyttää jatkuvaa positiivista kehitystä.

Yhteenvetona kuvion 4 mukaisesti muutos kytketään ajalliseen etenemiseen, jolloin muutosprosessin vaiheet voidaan esittää prosessina. Kuvio 4 havainnollistaa muutosten ja tapahtumien ajallisesti seurattavaa kulkua. Muutosta kuvattaessa pyritään havainnollistamaan eri vaiheissa, mitkä asiat kulkevat organisaation muutoksen eturintamassa ja toisaalta mitkä tekijät tulevat myöhemmin. Muutostilanteiden prosessin kriittinen tarkastelu antaa mahdollisuuden vaikuttaa organisaation muutoksen etenemiseen. (Virkki 1995.)

Kun tutkitaan muutoksia ja strategisen tiedon uusiutumista organisaation kehittämisen kannalta, tulisi oppivan organisaation teorioiden kuvata niiden pohjana olevat oletukset (Bacharach 1989 ja Sutton ja Staw 1995). Oppimisteorian pohjana olevat oletukset käsittelevät usein organisaation ilmiöiden ja tapahtumien välisiä suhteita. Ne tutkivat, miksi oppiminen tapahtuu, miten oppimisprosessi rakentuu ja mitä uuden oppimisesta syntyy. (Sutton ja Staw 1995.)



Billett (2002) toteaa, että organisaation muutoksissa on usein organisaation oppimisen tunnusmerkkinä uusien toimintatapojen käyttöönotto. Organisaation oppimisen tunnusmerkkejä ja toimintatapoja ovat kuvauksen mukaan rutiininomaisuus, tilannekyky ja asenne uusia ratkaisuja tehtäessä, ongelmien monimuotoisuus ja kompleksisuus sekä uuden tiedon laaja-alainen käyttömahdollisuus. Tunnusmerkkien ja toimintatapojen keskinäiseen riippuvuuteen vaikuttavat asiat ovat työryhmässä työskentely, henkilöstön sitoutuminen, työsuhteen vakinaisuus tai määräaikaisuus, mahdollisuus osallistua aktiivisesti kehittämiseen, arvojen ja toimintatapojen yhtyeentoimivuus sekä organisaation näkyvät kehittämisen tulokset. Lisäksi Niemisen (2007) mukaan organisaatiotasoisesta oppimisen edellyttämiä toimintatapoja ovat osallistuminen, tietäminen, tukeminen ja reflektointi. Yhteenvedon voidaan todeta, että toimintatavat ja niiden kehittäminen vaativat henkilöstön verkostoitumista ja uusien toimintatapojen kehittämistä.

Easterby-Smithin ja Araujoinin (1999) ja Shivastavan (1983) mukaan muuttuvissa tilanteissa henkilöstön tehokas uuden oppiminen edellyttää oppimishalua tai kokemusta. Organisaation oppimiseen tarvitaan hyvin monipuolisia taitoja. Yhdenkin osa-alueen puuttuminen heikentää merkittävästi oppimista. Suurimmat haasteet uuden oppimisessa liittyvät hankalasti muutettaviin ajattelutapoihin ja mentaalisiin malleihin. Organisaation oppimista voidaan mitata muun muassa yksilön kykyä ja kapasiteettina oppia. Käytännössä oppimiskapasiteetin mittaaminen on kuitenkin usein hankalaa. Kuitenkin organisaation oppimisella on suora yhteys yksilön kykyyn oppia. Oppimismyönteisessä ja jatkuvasti kehittyvässä organisaatiossa myös yksilöiden oppiminen mahdollistuu paremmin. Henkilöstön halu uuden oppimiseen korostuu sellaisessa organisaatiossa, jossa myönteinen ilmapiiri tukee oppimista.

Knipterin et al. (2013) tutkimuksen mukaan jatkuvasti muuttuvassa organisaation tilanteessa korostuu reflektoitumisen merkitys oppimisessa. He toteavat, että oppiminen kumuloituu ja tehostuu yksilöiden ja ryhmien reflektoinnin eli yhdessä pohtimisen, miettimisen ja harkinnan avulla organisaatiossa. Edelleen he toteavat, että oppiminen voi olla tulosta reflektoisesta: kokemuksia jakamalla saadaan lisättyä oppimista organisaatiossa. Parhaimmillaan saadaan lisättyä innovatiivisuutta ja jokapäiväinen oppiminen tulee osaksi arkea sekä henkilöiden että ryhmien välillä. Myös Järvisen ja Poikelan (2001) tutkimuksen mukaan reflektointi edistää yksilöiden, ryhmien ja organisaation välisen oppimisen lisääntymistä.

Maier (2002) korostaa puolestaan organisaation muutosjohtamista oppimisen tukena. Olennaista on ymmärtää, että organisaation kehittäminen ja muutoskyky edistävät organisaation oppimista. Esimiesten työkaluina ja tavoitteena tulisi olla sellaisten taitojen kehittäminen, jotka edistävät organisaation oppimista. Heidän tulisi luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa osaamista uuden tiedon syntymiseksi. Tätä menettelyä voidaan kutsua organisaation muistiksi eli hiljaiseksi tiedoksi.

Kirjallisuudessa yksilön sitoutumista oppimiseen ja oppimiseen vaikuttavia seikkoja muutoksessa olevassa organisaatiossa on kuvattu paljon. Erautin (2004) mielestä työpaikkaan sitoutuminen ja luottamus organisaation johtoon mahdollistavat henkilöstölle haastavan ja itsenäisen toimenkuvan. Myös tuki ja palaute työstä ovat oppimisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Työkuorman tasainen jakautuminen ja työn suunnittelu sekä jokaisen työntekijän odotukset työstään ja sen kehittamisestä ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön oppimiseen. Lisäksi oppimiseen vaikuttavat organisaation jäsenten väliset sosiaaliset suhteet.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yksilöiden kehittyminen ja oppiminen on sidoksissa organisaation oppimiseen. Lisäksi yksilön sitoutuminen jatkuvaan oppimiseen on tärkeää organisaation muuttuvissa tilanteissa. Nisarin et al. (2013) tutkimuksen mukaan organisaation ulkopuolisten muutosten vaikutus voi kehittää ja muuttaa yrityksen strategiaa nopeastikin. Lisäksi strategian nopea muutos voi vaatia teknologiaan liittyviä parannuksia ja hankintoja organisaatiossa. Teknologian muutos ja kehitys voi lisätä myös organisaation oppimista ja ydinosaamisalueiden tarkentumista. Edelleen edellä mainitut muutokset edellyttävät yrityksen jatkuvan strategian kehittämisen onnistumista. Tällaisissa muutostilanteissa organisaation johtamiselta vaaditaan paljon.

Crossin et al. (2001) mukaan tehokkaan tiedon jakamisen tekijöitä ovat itse tietämys, sosiaaliset suhteet ja teknologiset mahdollisuudet, sitoutuminen ja turvallisuus. Oikarinen (2008) korostaa ontologista eli olemassa olevaan ongelmaan perustuvaa näkökulmaa organisaation ja yksilön oppimisen määrittelyssä. Organisaation ja oppimisen määrittelyssä olisi huomioitava, että kaikissa organisaatioissa ei ole ongelmaa osaamista kehitettäessä.

Crossanin et al. (1999) mukaan osaamisen kehittäminen oppivaksi organisaatioksi perustuu seuraaviin neljään perusolettamukseen:

1. oletus: Organisaation oppimisessa on mukana yhteys uuden omaksumisen ja tutkimisen ja jo opitun osaamisen hyväksikäytön välillä.
2. oletus: Organisaation oppiminen on monitasoista ja koskettaa henkilöitä, ryhmiä ja organisaatioita.
3. oletus: Sosiaaliset ja psykologiset kehitysprosessit yhdistävät organisaation oppimisen eri tasot. Sisäisen näkemyksen muodostaminen (intuiting), tulkitseminen (interpreting), kokonaisuuden muodostaminen (integrating) sekä institutionaalistuminen (institutionalizing) muodostavat niin sanotun neljän i:n teorian.
4. oletus: Uuden oppimisen havainnointi vaikuttaa toimintaan ja päinvastoin.

Edellä esitetyt perusoletukset liittyvät oppimisen ja oppivan organisaation kehittämisprosesseihin. Ensimmäisen oletuksen mukaan organisaation oppimisen ja tutkimisen sekä oppimistulosten hyväksikäytön välillä on yhteys. Organisaation

oppimisen tutkiminen voi jo sinänsä aiheuttaa muutosta organisaatiossa. Toinen oletus huomioi sen, että organisaation oppiminen on monitasoista ja koskettaa henkilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Uuden oppimisen haasteena on verkostojen rakentaminen organisaatiossa, erityisesti kun halutaan oppia uutta.

Kolmannessa oletuksessa esitetään neljän i:n teoria (englanninkielisten sanojen *intuiting*, *interpreting*, *integrating* ja *institutionalizing* mukaan). Nämä sosiaaliset ja psykologiset prosessit yhdistävät organisaation oppimisen eri tasot toisiinsa. Esimerkkinä prosessikuvauksessa voidaan käyttää tunnettua Apple Computerin tarinaa. Tietokoneen kehityksen alkuvaiheessa Applen perustaja Steve Jobs käytti laitevertausta, joka herätti mielikuvan helppokäyttöisestä, pienestä ja hinnaltaan edullisesta tietokoneesta. Jos Jobs olisi käyttänyt erilaista vertausta kuvatessaan ensivaiheen oivallustaan ja puhunut esimerkiksi tietokoneesta henkilökohtaisena työvälineenä, se olisi ehkä johtanut toisenlaiseen kehitykseen. Samalla tavalla tulisi mieltää osaamisen kehittämiseen liittyvät käsitteet helpoilla ja yksinkertaisilla vertauskuvilla.

Neljäs perusoletus toteaa, että oppimisen havainnointi vaikuttaa toimintaan ja päinvastoin. Nämä neljä oppimisen perusoletusta ovat asioita, joita kehittämällä tuetaan osaamisen kehitysprosessia oppivaksi organisaatioksi. Neljännen oletuksen mukaan oppimisprosessissa tärkeässä roolissa ovat vuorovaikutussuhteet havainnoinnin ja toiminnan välillä. Näiden vuorovaikutussuhteiden erottaminen toisistaan voi olla käytännössä mahdotonta, mutta se on ratkaisevan tärkeää henkilöstön kehittämisprosesseissa.

Yhteenvedona Crossanin et al. (1999) tutkimukseen perustuvat organisaation oppimisen neljän i:n teoriat toteutuvat kolmella eri tasolla: henkilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Näillä kolmella tasolla tapahtuva oppiminen määrittää rakenteet, joita myöten myös organisaation oppiminen tapahtuu. Sisäisen näkemyksen muodostamista ja tulkitsemista tapahtuu henkilötasolla. Lisäksi tulkitsemista ja kokonaisuuden hahmottamista tapahtuu myös ryhmätasolla. Kokonaisuuden muodostamista ja institutionaalistumista tapahtuu organisaatiotasolla. Teoriat etenevät tietyssä järjestyksessä tasolta toiselle. Vaikka tasojen välillä saattaa olla jonkin verran päällekkäisyyttä, kaikki teoriat eivät kuitenkaan välttämättä toteudu jokaisella organisaation tasolla. (Crossan et al. 1999.)

Neisserin (1976) mukaan organisaation oppiminen voidaan liittää havainnointiin ja toimintaan. Tiedonhallintaa ja älyllistä pääomaa käsittelevät tutkimukset keskittyvät edelleen vahvasti havainnointiin, mutta näillä tutkimuksilla on myös yhtymäkohtia organisaation oppimiseen (Grant 1995). Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001) mukaan teoreettinen keskustelu muutoksessa olevan organisaation oppimisesta on ollut varsin kaukana käytännöstä. Osa teorioista on ollut osittain vakiintumattomia, koska osaamisen johtamisen teoriakenttä ei ole ollut riittävän selkeä.

Haasteeksi muodostuu se, pystytäänkö henkilöiden ja ryhmien oppimista tehostamaan siten, että oppiminen tulee järjestelmien, rakenteiden, strategioiden ja toimintatapojen

kautta sisäistetyksi (Hedberg 1981, Shrivastava, 1983). Virkin (1995) mukaan organisaatiomuutokset ja osaamisen kehittäminen koostuvat useammasta samanaikaisesti etenevästä muutostoimenpiteestä. Hän kuvaa organisaation toimenpiteiden aikataulutettua etenemistä neljän eri muutosprosessin vaiheen kautta kulkevana dynaamisena prosessina. Tapahtumien positiivinen kehittyminen ja prosessin eteneminen näkyy siinä, että organisaatio hyväksyy kehityksen suunnan. Mikäli muutoksissa kehityksen tasapaino järkkyy ja henkilöstö ei voi enää tukeutua vanhaan rakenteeseen, tämä epätasapaino näkyy epävarmuutena aina siihen saakka, kunnes jännitteet ja muutokset löytävät oman reittinsä, jonka jälkeen tapahtuu kehitystä. (Jones ja Hendry 1994.)

Scheinin (1993) mukaan suurin haaste, jonka johto voi oppimisen kehittämisessä kohdata, on se, että osaamisen kehittäminen ei ole systemaattisesti suunniteltu ja hallittu prosessi. Hän sanoo, että ongelmana ei suinkaan ole muutoksen hallinta vaan yllättävien tilanteiden hallitseminen. Scheinin (1993) mukaan tutkijat yrittävät yhä useammin tutkia ja selvittää, kuinka yritykset voivat muuttaa ja kehittää toimintaansa. Muutokset pitää myös toimeenpanna käytäntöön yhä nopeammin. Tärkeäksi on muodostunut se, miten yrityksen johto pystyy hallitsemaan nopeita ja yllättäviä muutokset, jotka tulevat markkinoilta ja ympäristöstä.

Schein (1993) sekä Silvennoinen ja Tulkki (1998) toteavat, että henkilöstön kokemien muutosten suora tai epäsuora vastustaminen on yleensä sitä vähäisempää, mitä enemmän henkilöstö kokee muutokset oman arvomaailmansa mukaisiksi. Toisaalta johdon täytyy täysin tukea tarvittavaa ja strategian mukaista muutosta ja pystyä perustelemaan oma kantansa. Kevätsalon (1999) ja Siitosen (2012) mukaan organisaation johto ei voi paeta vastuutaan, eikä sitä voi delegoida muille. Muutosten syitä täytyy voida perustella näkökohdilla, joita myös henkilöstö pitää järkevinä ja oikeudenmukaisina. Tavoitteena kuitenkin on, että muutokset tarjoaisivat henkilöstölle mahdollisten menetysten ohella uusia myönteisiä kokemuksia ja kasvumahdollisuuksia. Henkilöstöllä, jota muutokset koskevat, pitäisi olla mahdollisuus osallistua niiden toteuttamiseen kaikissa vaiheissa suunnittelusta alkaen. Organisaation pitäisi myös varautua tukemaan niitä työntekijöitä, joille muutokset ovat vaikeita tai joihin muutokset kohdistuvat raskaimmin.

Lehtosen (1996) mukaan jatkuva tiedottaminen tukee muutosta. Kokemuksia on seurattava ja arvioitava säännöllisesti. Suunnitelmien joustavuus voi edistää läpimenoa, ja kokemusten karttuessa suunnitelmia voidaan muuttaa. Muutosten toteuttaminen olisi helppoa, jos niiden kohteena olisivat vain rakenteet, järjestelmät ja tekniikat. Organisaation muutos on kuitenkin usein inhimillisten voimavarojen muutosprosessi ja siten samalla myös henkinen prosessi osaamisen kehittämiseksi.

Tämän luvun yhteenvetona voidaan todeta, että muutos ja oppiminen organisaatioissa vaativat verkostoitumista ja henkilöstön halua muuttua organisaation muutosten myötä. Haasteeksi voi muodostua se, että henkilöstö ei aina halua muuttua, koska muutosten

tarpeista ja perusteista tiedottaminen on puutteellista tai olematonta. Tämän johdosta puutteita on myös henkilöstön sitoutumisessa organisaation toimintaan. Muutosten ja kehittämisen hitaus voi olla myös turhauttavaa. Uusien toimintatapojen juurruttaminen pysyväksi toiminnaksi voi viedä aikaa. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaativat henkilöstöltä uusien toimintatapojen osaamista. Toimintatapojen kehittäminen ilman työkaluja on haasteellista. Yksi hyväksi havaittu työkalu on jatkuva ja lisääntynyt vuorovaikutus muutoksissa eli reflektointi ja sen kehittäminen yksilön, ryhmien ja organisaation tasolla. (Knipfer et al. 2013.)

## **2.2 Oppiva ja osaava organisaatio**

Kirjallisuudessa oppivia organisaatioita on tutkittu erityisesti ennen 2000-lukua. Oppivan organisaation luominen ja organisaation sekä henkilöstön osaamisen kehityspolkujen etsiminen ovat organisaation kehittäjien jokapäiväistä toimintaa ja keskustelua (Ketelhöhn 1994). Saatavilla on useiden eri tutkijoiden tutkimuksia oppimisesta organisaatiossa (Polanyi 1966, Argyris ja Schön 1978, Kolb 1984, March 1995, Nevis, DiBella ja Gould 1995, Knipfer, Kump, Wessel ja Cress 2013) sekä organisaation osaamisen prosesseista ja oppivan organisaation johtamisesta (Pettigrew ja Whipp 1987, Prahalad ja Hamel 1990, Senge Fall 1990, Whipp 1991, Hamel & Heene 1994, Alvesson ja Willmott 1995, Nonaka ja Takeuchi 1995, Von Krogh ja Roos 1996 a, Moingeon ja Edmondson 1996, Järvinen ja Poikela 2001, Alvesson 2003, Saka-Helmhout 2010).

Grievessin (2008) mukaan oppivan organisaation kehittäminen vaatii organisaatiossa strategian ymmärtämistä. On tärkeää ymmärtää yrityksen pitkän ajan kehitystä, jotta voidaan määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti kehittää toimintoja organisaation kilpailukyvyn lisäämiseksi. Milesin (2012) mukaan pitkän ajan tavoitteet sitouttavat henkilöstöä muutoksiin ja oppimiseen. Yleisesti oppivan organisaation toimintamallissa tavoitteena on edistää henkilöstön moniosaamista. Lisäksi oppimisen ja työtehtävien muutokset sekä niiden kehittämisen näkökulmat pyritään yhdistämään.

Rebelon ja Gomesin (2008) mukaan oppivan organisaation tutkimus on keskittynyt yksilön oppimisen tutkimukseen eikä niinkään organisaatiokokonaisuuden osaamisen kehittämisen tutkimukseen. Kuitenkin sekä yksilön ja organisaation oppiminen muodostavat yhdessä pohjan organisaation osaamisen tutkimiselle. Swiftin ja Hwangin (2013) mukaan oppivat organisaatiot tarvitsevat oppimisen tueksi tiedon jakamista. Silloin saavutetaan parempi ymmärrys organisaation kilpailukyvyn tavoitteista. Sunin ja Scottin (2003) mukaan oppivassa organisaatiossa tiedon jakaminen ja oppiminen ovat yhteydessä organisaation oppimiseen.

Oppivan organisaation käsite on Peltosen ja Lämsän (2004) mielestä käytännönläheisempi kuin organisaation oppimisen käsite. Käsitteet mielletään usein toistensa synonyymeiksi, mutta ne eivät ole sitä. Oppiva organisaatio käsitettä käytetään usein yleisnimityksenä kaikille teorioille, jotka tukevat organisaation oppimista.

Organisaation oppimisen käsite puolestaan on laajempi. Se pyrkii kuvaamaan sitä, miten organisaatio luo uusia strategiaan pohjautuvia kyvykkyyksiä henkilöstön osaamisen kautta. Rebelon ja Gomesin (2008) mielestä oppivan organisaation tutkimus on viime aikoina vähentynyt. Yhtenä syynä tähän on nähty, että tutkimuksen tekeminen jatkuvassa organisaation muutostilanteessa on ollut liian haasteellista. Erityisen haastavaa on poissulkea ympäröivän maailman ja markkinatilanteiden muutosten vaikutukset yrityksen oppivan organisaation kehittämiseen.

Yhteenveto oppivan organisaation eri teoreettisista lähtökohdista on alla taulukossa 2. Oppivan organisaation tutkimusta tehtiin 1990-luvulla paljon, kun taas 2000-luvulla tämän aiheen tutkimusta on ollut vähemmän.

Taulukko 2. Yhteenveto oppivan organisaation määrittelyistä vuosilta 1988–1990.

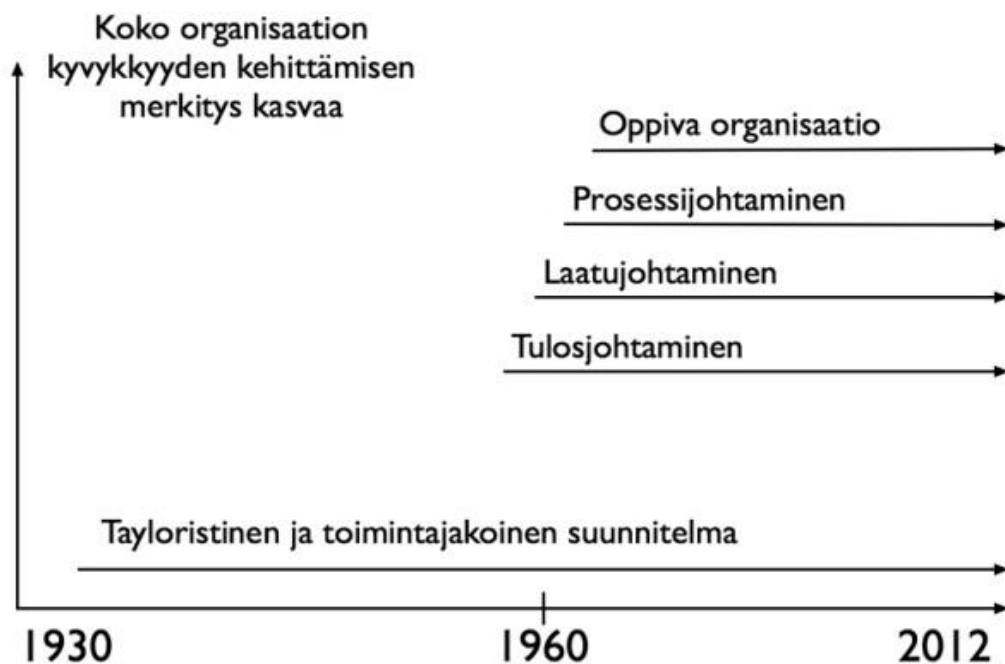
Kirjoittaja	Vuosi	Teoksen nimi	Perusfilosofia
Pedler, M., Boydell, T. ja Burgoyne, J.	1988	Learning Company Project. Sheffield Training Academy	Oppiva organisaatio edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista.
Hayes, R. H., Wheelwright, S. C. ja Clark, K. B.	1988	Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization. New York: The Free Press	Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyä.
Lessem, R.	1990	Developmental Management-Principles of Holistic Business. Oxford Blackwell	Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön organisaation kehittämisessä.
Penn, R.	1990	Leading the Learning. London, November 5th.	Oppiva organisaatio muuntaa jatkuvasti toimintatapaansa.
Senge, P.	1990	The Fifth Discipline. New York: Doubleday	Oppiva organisaatio lisää jatkuvasti omaa kyvykkyyttään luoda tulevaisuutta.

Taulukosta 2 voidaan havaita, että useat tutkijat ovat tutkineet sitä, miten voidaan edistää ja lisätä henkilöstön oppimista organisaatiossa. Perusajatus teorioissa on, että oppivassa organisaatiossa edistetään tai kehitetään sekä jatkuvasti lisätään henkilöstön kyvykkyyttä oppia. Huselidin (1995) mukaan oppivassa organisaatiossa oppiminen on kokonaisuuden kehittämisen kannalta tärkeää. Kokonaisuuksien avulla saadaan lisättyä liiketoiminnan tuloksellisuutta yrityksissä. Saralan ja Saralan (1996) mukaan oppivan organisaation

rakentamista perusteellaan monissa tutkimuksissa myös organisaation operatiivisen toiminnan parantamisella. Usein osaaminen voi lisätä joustavuutta organisaatiossa.

Pennin (1990) mukaan oppivan organisaation tutkimuksissa tarkastellaan organisaation tehokkuutta ja henkilöiden oppimista, jotka nähdään toisistaan riippuvaisina toimintoina. Oppivat organisaatiot voidaan jakaa kolmeen osaan: henkilöstön oppiminen, organisaation oppimisen tavoitteet ja organisaation kyvyt lisätä kilpailukykyä osaamisen avulla. Spencerin (1995) mukaan tiedonkulun merkitys oppivalle organisaatiolle on suuri. Vuorovaikutuksen tulisi toimia läpi koko organisaation, tasolta toiselle. Organisaation eri järjestelmien, rakenteiden, rutiinien, toimintatapojen ja infrastruktuuriin tehtyjen investointien vaikutuksesta syntyy oppimista. Organisaatio pyrkii keräämään ja varastoimaan tietoa. Tämä päivänä tiedon jakamiseen ja levittämiseen on paljon myös erilaisia sähköisiä välineitä.

Alla olevassa kuviossa 5 (Sarala ja Sarala 1996) organisaation kyvykkyyden kehityksen merkitys kasvaa pystyakselilla. Vaaka-akselille on sijoitettu aikajanelle erilaiset organisaatiomallit. Organisaatiomallit kulkevat limittäin ja myös osittain peräkkäisinä jaksoina. 1990-luvun alkupuolella organisaation toiminnan kehittämisen painopiste oli suunnitelmallisessa ja numerokeskeisessä tulos- ja laatujohtamisessa. Prosessijohtamisen painopiste oli prosessien kuvaamisessa. Kuten on mainittu, oppivassa organisaatiossa johtaminen on etusijalla kehitettäessä osaamista. Huomioitavaa on, että samaan aikaan organisaatiossa saattoi esiintyä piirteitä taylorismista, tulos-, laatu- ja prosessijohtamisesta sekä oppivan organisaation toimintamalleista.



Kuvio 5. Organisaation kehittämisenäkemyksiä ja malleja. (Sarala ja Sarala 1996.)

Argyrisin ja Schönin (1978) mukaan oppivan organisaation käsitettä edelsi oppivan yrityksen käsite. Oppivalla yrityksellä tarkoitettiin yrityksiä, jotka pyrkivät hallitsemaan osaamisen muutosta organisaatiossa. Oppiva organisaatio on laajempi käsite: se sisältää muutokset ja kehityksen yrityskulttuurissa, tiedonkulussa, johtamisessa ja osallistumisessa. Oppimisen kehitystä tutkittiin jo 1960- ja 1970-luvuilla, ja 1980-luvulla alettiin tutkimuksessa panostaa entistä enemmän koulutuksen, osaamisen ja yrityksen kehittämisen väliseen yhteyteen (Hayes et al. 1988). Tämä tutkimus keskittyi siihen, mitä hyötyjä yritys saisi osaamista kehittämällä. Edelleen 1990-luvulla tutkimuksissa huomioitiin, millä tavalla organisaation kehittämisessä saadaan parhaiten hyödynnettyä henkilöstön oppiminen ja sitä kautta parannettua yrityksen kilpailukykyä (Lessem 1990). Kuten aikaisemmin mainittiin, yrityksen johto on näissä muutoksissa avainasemassa. Johdon tulee löytää keinoja, joiden avulla saadaan henkilöstö entistä paremmin ymmärtämään osaamisen kehittämiseen liittyviä muutoksia. Yksi tällainen keino on uuden teknologian entistä parempi hyödyntäminen ammatillisen osaamisen lisäämiseksi. (Ojala 2000.)

Oppivassa organisaatiossa edistetään henkilöstön osaamisen kehittymistä (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1991). Lisäksi oppiva organisaatio pyrkii kehittämään ja uusimaan monipuolisesti kilpailukykyään (Hayes, Wheelwright ja Clark 1988). Oppivassa organisaatiossa puhutaan *oppimisesta*, ei koulutuksesta. Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista innovatiiviseen kehittämistyöhön. Kehitystyö voi tapahtua oman organisaation sisällä tai mahdollisuuksien mukaan eri organisaatioiden välillä (Lessem 1990). Oppiva organisaatio muuntaa ja kehittää koko ajan toimintatapaansa (Penn 1990) ja lisää jatkuvasti omaa kykyään luoda ja kehittää tulevaisuuttaan (Senge 1990). Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa vastuun jakamisen avulla edistetään henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä pyritään lisäämään tehokkaasti organisaation sisäistä viestintää.

Ojalan (2000) mukaan on vähintään kolme tapaa tunnistaa oppiva organisaatio. Yhtäältä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka madaltaa ja yksinkertaistaa päätöksentekoa esimerkiksi poistamalla esimiestasoja. Jos päätöksenteko siirtyy hierarkiassa alaspäin, tämä voi johtaa laajaan henkilöstön koulutautumiseen ja osaamisen lisääntymiseen. Toinen tapa tunnistaa oppiva organisaatio on tarkastella henkilöstön osallistumista. Tämän lisäksi henkilöstön tulisi kehittää erityisesti avoimuutta ja keskustelua sekä kriittistä, kehitysmuonteista toiminnan arviointia.

Sunin ja Scottin (2003) mukaan organisaation yksilöiden osaaminen ja työtaidot vaihtelevat. Vielä suurempaa vaihtelua voi kuitenkin esiintyä toimintatapakulttuurissa ja sen ymmärtämisessä. Osaamisen ja kulttuurin lisäksi henkilöstön keskuudessa on oltava aktiivista vuorovaikutusta ja kykyä tehdä tehokkaasti tarvittavia muutoksia ja kehitystoimia. Kyse on luovasta oppimisesta ja uusien ajattelumallien etsimisestä. Uusien ajattelumallien etsimisessä ei riitä pelkästään aiempiin toimintatapoihin vetoaminen. Ympäristön ja oman organisaation avulla on kyettävä jäsentämään monimutkaisia ja



dynaamisia toimintajärjestelmiä. Organisaatiolla on menneisyys, nykyisyys ja uusia mahdollisuuksia avaava tulevaisuus.

Keson (1999) mukaan oppivan organisaation määritelmä voidaan kiteyttää organisaation kyvyksi lisätä henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista. Otala (2000) puolestaan määrittelee oppivan organisaation organisaationa, joka ottaa huomioon kaikkien yksilöiden ja ryhmien tavoitteet. Tavoitteiden avulla saavutetaan ja luodaan organisaatioon kannustava ilmapiiri. Oppivassa organisaatiossa hyväksytään ja kannustetaan yksilöiden ja ryhmien oppimista, jota kautta myös organisaatio oppii.

Simpsonin (2012) mukaan yksi tärkeimmistä oppivan organisaation hyödyistä on kyky nopeasti ja joustavasti vastata organisaation uusiin tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Oppivasta organisaatiosta puhuttaessa oppimisen ei pitäisi olla mikään irrallinen saareke ja kehityshanke yrityksen toiminnassa. Henkilöstön kehittyminen ja oppiminen ovat aina alisteisessa asemassa yrityksen strategisille tulevaisuuden tavoitteille. Tämä on keskeinen ajatus myös oppivan organisaation kehitystoiminnassa. Toisin sanoen henkilöstön oppimisen tulee olla kiinteässä yhteydessä yrityksen strategiaan. Edelleen Otalan (2000) ja Simpsonin (2012) mukaan oppivassa organisaatiossa jokaisen tulisi omatoimisesti toteuttaa ja kehittää oppimistaan. Organisaation oppiminen kuvaa sitä, miten se luo ja tuottaa uutta tietoa ja osaamista. Oppiva organisaatio käyttää olemassa olevia järjestelmiä, toimintaperiaatteita ja organisaation ominaispiirteitä, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen.

Laine (2007) määrittelee oppivan organisaation siten, että se edistää organisaation henkilöstön oppimista ja kehitystä. Oppivaan organisaatioon kuuluu jatkuva kehittäminen ja kilpailukykyyn monipuolinen uusiutuminen. Lisäksi toimintatapoja voidaan muuttaa, ja siksi oppiva organisaatio lisää jatkuvasti kykyään luoda itselleen uudenlaista tulevaisuutta. Lähteenmäki (2005) toteaa, että oppivan organisaation määrittely liittii innovaatioita käsittelevän kirjallisuuden yhteen organisaatioiden kehitysprosesseihin liittyvän kirjallisuuden kanssa. Organisaatioiden sopeutuminen ympäristöönsä ei ole sidoksissa yksinomaan niiden kykyyn prosessoida tietoa tehokkaasti vaan myös kykyyn luoda uutta tietämystä. Tietämystä voidaan kuvata organisaation muistina. Tämä on organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa.

Jo vuonna 1988 Zuboff totesi, että tulevaisuudessa menestyvän organisaation tunnuspiirteitä ovat kehittäminen ja oppiminen. Menestyvien organisaatioiden osaaminen ja työtehtävien jatkuva kehittyminen ja tehokas toiminta kytkeytyvät kiinteästi toisiinsa. Tällaisessa organisaatiossa niin yksilöiden kuin ryhmienkin jatkuvasta oppimisesta tulee yksi työn sisällön muoto. Suureksi haasteeksi nousee sellaisen oppimisen mahdollistaminen, jossa organisaation jäsenet kykenevät kyseenalaistamaan vanhoja ajattelu- ja toimintamallejaan. Lisäksi on tärkeää kehittää uusia ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. (Argyris ja Schön 1978.)

Yhteenvetona voidaan esittää seuraavia oppivan organisaation keskeisiä ominaisuuksia, jotka sopivat myös oppivan organisaation kuvaamiseen: Oppivassa organisaatiossa vallitsee selkeä yhteisymmärrys organisaation toiminta-ajatuksesta ja perustehtävästä sekä asiakasohjautuvuus. Oppivassa organisaatiossa vuorovaikutus on avointa ja jatkuvaa. Parhaimmillaan eri toiminnot ja osastot sekä ammattiryhmät tekevät hyvää yhteistyötä. Hierarkiat ovat matalia ja päätöksenteko on hajautettu. Suunnittelu ja toteutus on yhdistetty organisaation kehitystyössä.

Marsickin (1987) mukaan oppivassa organisaatiossa ilmapiiri luo mahdollisuuden luovuudelle. Womackin (1990) mukaan henkilöstön suhtautuminen muutoksiin ja innovaatioihin on myönteistä, kun osaamisen kehittyminen on riittävää. Täten voidaan parhaimmillaan saavuttaa työhön myös yrittäjämäinen asenne. Ryhmätoimintaa ja yhteistyötä hyödynnetään sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella. Moilanen (2005) toteaa, että luovuuden lisäys mahdollistaa henkilöstön kykeneväisyyden ratkaista ongelmia. Johtamiskulttuurin tulee olla avoin, kommunikoiva, demokraattinen ja henkilöstön itseohjautuvuutta tukeva. Palautteen ja kannustuksen tulisi olla jatkuvaa. Mutasen ja Parjasen (2008) mukaan oppivassa organisaatiossa henkilöstön ilmapiiri ja sen kehittyminen pohjautuu luottamukseen. Oppivassa organisaatiossa henkilöstöä palkitaan, innovatiivisuutta tuetaan eikä riskinottoa ja luovuutta pelätä.

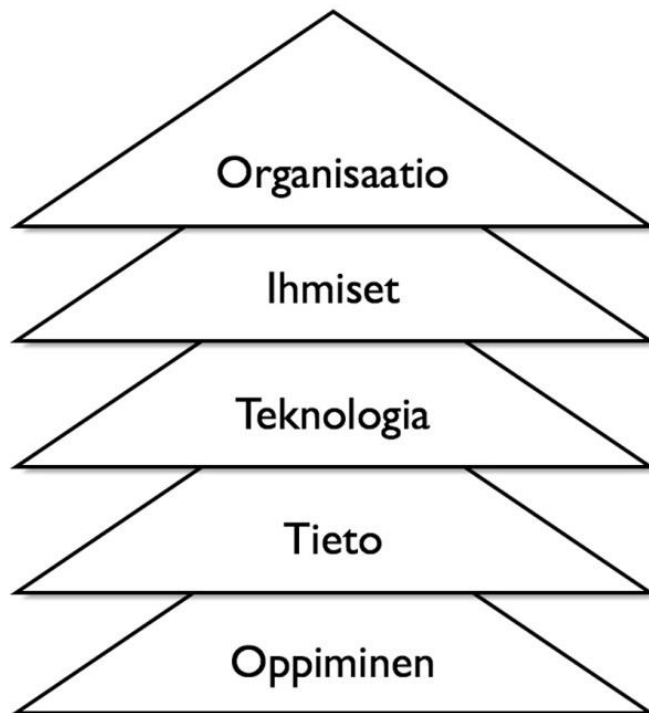
Bacharachin (1989) mukaan oppivaa organisaatiota ei rakenneta nopeasti. Useimmat keinot luoda yrityksistä osaavia organisaatioita ovat seurausta asenteiden muutoksesta, sitoutumisesta. Lisäksi tarvitaan kehittymistä johtamisprosesseissa, jotka muotoutuvat hitaasti ja tasaisesti pitkän ajan kuluessa. Vaikka aikaa rakentamiseen tarvitaan, muutoksia voidaan ja niitä pitää viedä eteenpäin välittömästi, kun havaitaan muutostarve. Muutoksen voi aloittaa keskittymällä muutamiin yksinkertaisiin, konkreettisiin toimiin (Garvin 1993). Moilasan (2005) mukaan edellytyksenä oppivan organisaation rakentamiselle on, että kehittämisen myötä organisaatiossa tapahtuvaa muutosta tulee mitata.

Kaplanin (1998) mukaan uusiutuminen voi tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiolla on jatkuvasti valmius hankkia uutta osaamista. Tämä voi olla yrityksen ydinosaaamista tai muuta osaamista, joka sidotaan organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin. Organisaation uudistumista tukevia prosesseja ovat strategiaprosessi sekä tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Organisaation oppimista voidaan kuvata myös kehänä, jonka lähtökohtana on organisaation toiminta. Tavoitteena on kerätä systemaattisesti palautetta, jota henkilöstö yhdessä käsittelee. Tämän pohjalta voidaan organisaation ajatus- ja toimintamalleja kehittää. Organisaation oppimisessa palautejärjestelmä on avainasemassa. Myös strateginen oppiminen on tärkeää.

Sydänmaanlakan (2000) mukaan johdon ja koko henkilöstön kyky lukea heikkoja signaaleja ja uusiutua nopeasti ovat tärkeitä seikkoja. Oppivassa organisaatiossa saa tehdä

virheitä, sillä niitä tekemällä oppiminen lisääntyy. Parhaimmillaan oppivassa organisaatiossa oppiminen on todellisen liiketoiminnan ydin. Nopea toimintatapojen muuttaminen ja asioiden käytäntöön vieni on olennaista. Oppivat organisaatiot ovat avoimia systeemejä, ne elävät vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja edistävät oppimista. Oppivat organisaatiot ovat verkosto- ja virtuaaliorganisaatiota, joissa perinteiset organisaation rajat ovat hävinneet. Tämän päivän organisaatiolta edellytetään kykyä uudistua ja muuttaa toimintatapaansa.

Organisaation oppiminen voidaan myös nähdä yksilön, ryhmän tai koko organisaation tasolla. Yksilöt oppivat ryhmissä ja ryhmät muodostavat organisaatiossa osaamisen. Marquardt (1996) mallin mukaan oppiva organisaatio rakentuu viidestä toisiinsa läheisesti ja yhteen kuuluvasta alueesta, jotka vaikuttavat oppimiseen, kuten kuvio 6 ilmenee. Nämä osa-alueet toimivat osittain päällekkäin ja siten tukevat toisiaan. Pohjana ja lähtökohtana organisaation kehittämiseen on oppiminen. (Marquardt 1996.)



Kuvio 6. Oppimiseen vaikuttavat osa-alueet. (Mukailtu Marquardt 1996.)

Marquardt (1996) mukaan tarvitaan myös ihmisiä, tietoa ja teknologiaa lisäämään ja vahvistamaan oppimisen syvyyttä, laatua ja vaikutuksia. Nämä tekijät luovat, ylläpitävät ja tukevat oppimista, ja niiden avulla lisätään tuottavuutta oppivassa organisaatiossa. Organisaation oppiminen saadaan tehokkaaksi, kun otetaan huomioon erilaiset

oppimistaidot. Kuviossa 7 on yhteenvedona kuvattu oppimistasot, -tyypit ja -taidot, jotka liittyvät organisaation oppimisen tarkastelualueisiin. (Marquardt 1996.)

Oppimistasot	Oppimistyytit	Oppimistaidot
- yksilö	- mukautuva	- systeemiajattelu
- ryhmä	- ennakoiva	- älylliset mallit
- organisaatio	- toiminta	- henkilökohtaiset taidot
		- ryhmän oppiminen
		- jaetut visiot
		- vuoropuhelu

Kuvio 7. Oppimisen tarkastelualueet. (Mukailtu Marquardt 1996.)

Kuviossa 7 esitettyjen oppimistyyppien erojen ymmärtämisestä on apua, kun rakennetaan erilaisia osaamisen kehittämisen kokonaisuuksia. Samoin on hyvä ymmärtää erilaisia oppimistaitoja, joiden avulla henkilöstö voi lisätä omaa osaamistaan. Oppimistaidot, kuten systeemiajattelu, henkilökohtaiset taidot, ryhmän oppiminen, jaettu visio sekä vuoropuhelu, ovat tärkeitä oppimisen edistäjiä. Marquardtin (1996) mukaan pelkillä taloudellisilla mittareilla ei voida mitata oppivaa organisaatiota ja osaamista. Osaamisen kehittämiskustannukset kasvavat usein eniten yritysten leikatessa budjettejaan.

Yrityksen johto ei aina välttämättä huomaa, kuinka tärkeää uuden oppiminen on kilpailukykyyn kannalta. Syynä voi olla myös se, että johdon on vaikea perustella oppimiseen tehtyä investointia, jos oppimisen hyödyllisyyttä ei mitata. Johdolla ei ole aina riittävästi tietoa yksittäisten työtehtävien sisällöstä eikä osaamistarpeista tai -vaatimuksista. Esimiehet eivät välttämättä tiedä, mitä erityisiä taitoja tietyn konkreettisen työtehtävän suorittaminen vaatii, koska he eivät itse usein hallitse työtehtävien sisältöä riittävän hyvin. Tästä johtuen he eivät välttämättä osaa päättää, ketkä organisaatiossa tarvitsevat koulutusta, eivätkä he myöskään osaa arvioida, käytetäänkö osaamisen kehittämiseen liittyviä määrärahoja parhaalla mahdollisella tavalla.

Strategiaa voi olla joskus vaikea ymmärtää. Johdon on osattava määritellä ja tiedottaa strategia niin selkeästi, että se voi konkretisoitua koko henkilöstölle. Oppivassa organisaatiossa henkilöstön osaaminen rakentaa yrityksen tulevaisuutta. Sekä johdon että henkilöstön tulisi toteuttaa strategiaa ja tehdä sen mukaisia työtehtäviä. Johtoryhmän ei pitäisi yksin kehittää ja luoda organisaation strategia tavoitteita. Sitoutumisen kannalta

olisi parempi koota strategiaryhmiä, jotka yhdessä loisivat yrityksen tavoitteet johdon antamien kehysraamien asettamissa rajoissa.

Simpson (2012) toteaa, että päämäärät tulisi tuoda lähelle jokaisen henkilön työtehtäviä. Useinkaan vaikeat luku- ja numerosarjat tulosraportissa eivät konkretisoidu henkilöstölle. Kuitenkin tulostavoitteet ja strategiat muodostavat sillan kohti organisaation päämäärien saavuttamista. Organisaation yhteinen tavoite antaa pohjan oppimiselle, ja tätä kautta saadaan henkilöstö sitoutumaan yrityksen tulosten saavuttamiseen. Toisaalta henkilöstölle on pyrittävä asettamaan sellaisia tavoitteita, jotka he pystyvät saavuttamaan. Korkealle asetetut tavoitteet voivat vaatia uusia innovaatioita, ajattelutapoja ja toiminnan kehittämistä. Strategian ymmärtäminen luo pohjan ja antaa tavoitteen toiminnalle ja auttaa pitämään oppimisen oikeassa suunnassa, jos ilmaantuu vaikeuksia. Henkilöt, joilla on yhteiset tavoitteet, voivat helpommin kyseenalaistaa totut ajattelutapansa ja siten muuttaa syvään juurtuneet mielipiteensä.

Argyrisin (2004) mukaan oppivan organisaation kehittämiseen tarvitaan uudelleen organisoitumista ja kyseenalaistamista. Yrityksen menestyminen on sidoksissa osaamiseen ja uudistumiskykyyn, ja näistä tekijöistä tulee huolehtia, vaikka toimintaedellytykset kiristyisivät. Vastaus muutoshasteisiin ei aina välttämättä löydy pelkästään yrityksen toimitusjohtajalta. Yleisesti voidaan sanoa, että usein organisaation johdossa on hyvin koulutettuja henkilöitä, jotka ovat hyviä ammattiesimiehiä. Hekin voivat kuitenkin kokea oppimisen ja osaamisen kehittämisen vaikeaksi eivätkä aina tiedä, kuinka sitä tulisi toteuttaa. Tämän seurauksena saatetaan tehdä osaamisen kehittämisessä virheitä. Virheet ovat kuitenkin yksi tapa oppia uutta. Oppivan organisaation kehittäminen liiketoiminnan menestyksen kasvattamiseksi vaatii ymmärtämistä. Jos henkilöstöllä on oikea asenne oppimiseen ja he ovat hyvin sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, voidaan oppia uutta.

Engeströmin (2007) mukaan oppivan organisaation oppiminen lisääntyy yksilöiden oppimisen kautta. Yksilön oppimista ja tuotantoprosessin sekä työtehtävien uudistumista ei välttämättä nähdä yhdessä kulkeviksi ketjuiksi. Oppiminen on jatkuva prosessi, joka vaatii organisaatiossa työkaluja. Oppiminen voidaan jakaa kahteen eri osaan: pysyvään osaamiseen ja mahdolliseen osaamiseen. Pysyvä osaaminen on jo käytössä olevaa oppimista, kun taas mahdollisella osaamisella tarkoitetaan oppimista, joka ei ole vielä käytössä. Usein oppivan organisaation kehittymiseen sisältyy uuden tiedon, toimintatavan tai uusien oivalluksien syntyminen.

Sengen (1990) mukaan henkilöstöllä on taito oppia uutta. Jo Henry Ford aikoinaan sanoi, että oppiminen on välttämätöntä organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa esimiehet johtavat oppimista tehokkaasti käyttämällä hyväksi henkilöstön halua oppia uutta. Jos organisaation johtamiskulttuuria ei välillä kyseenalaisteta, johtaminen ei kehity. Organisaatiossa voi oppia myös luovalla tavalla. Luovuutta voi syntyä poikkiorganisatorisissa tiimeissä tai ryhmissä toimittaessa. Luovaa oppimista voi myös

tapahtua, kun organisaatio on valmis kyseenalaistamaan pitkään itsestään selvinä pidetyt käsitykset yrityksen tehtävästä, asiakkaista, kyvyistä tai strategioista. Tämä edellyttää kuitenkin uuden näkökulman ja tahtotilan syntymistä.

Stalkin et al. (1992) mukaan merkityksellinen tekijä oppivan organisaation toimintojen, kuten johtamisen, tuotannon, myynnin ja logistiikan sekä innovoinnin välillä on niiden keskinäinen yhteistyö. Jos toimintoja kehitetään esimerkiksi lyhentämällä tuotantoon käytettävää aikaa, voi se vaatia todellisen muutoksen yrityksen toimintatavoissa ja asiakaspalvelussa. Yritykset, jotka ovat tiedostaneet tämän, ovat strategiassaan keskittyneet saamaan uudet tuotteensa markkinoille entistä nopeammin lyhyempien valmistusaikojen turvin. Tästä on saattanut seurata myös ajoitus- ja laatuettuja. Esimerkiksi monet perusteollisuusalat, kuten paperiteollisuus, ovat taas päinvastoin asettaneet toimintansa painopisteeksi toimintojen optimoinnin, jolloin tuotantotavojen nopeuttaminen ja kehittäminen on voinut jäädä vähemmälle. Tämän myötä on saattanut myös poistua työpaikkoja Suomesta.

Stalkin et al. (ibid) mukaan organisaatio, joka muuttaa vanhoja käsitteitä oppimisesta, voi saada paremman kilpailuedun. Esimerkiksi amerikkalainen Wal-Mart- ketju toi uuden merkityksen vähittäiskaupan piirissä toimiville halpamyymälöille. Yritys keskittyi sisäisen logistiikan parantamiseen sekä tietotekniikan tehostamiseen perinteisten myynnin kasvattamisen keinojen sijaan. Logistiikan ja tietotekniikan kehittäminen johtikin myös myynnin paranemiseen, mutta tämä edellytti myös henkilöstön osaamisen kasvattamista.

Japanilainen autonvalmistaja Toyota kehitti ja nopeutti tuotantoprosessiaan ja onnistui samalla tuomaan markkinoille laadultaan maailman parhaita autoja (Womack et al. 1990). Toyota kuitenkin totesi kilpailuetunsa vähitellen häviävän, kun kilpailijat oppivat myös leikkaamaan tuotantoprosesseistaan kaiken ylimääräisen pois, ja kilpailijat pystyivät nopeasti ottamaan uudet tuotantoprosessit käyttöön omilla tuotantolaitoksillaan. (Ingrassia ja White 1994.) Tutkimukset osoittavat, että pysyvän kilpailuedun saavuttaminen uuden ja tehokkaan toiminnan käyttöönotolla on erittäin harvinaista. Kilpailijat pystyvät hyvin nopeasti ottamaan käyttöön vastaavia koneita ja laitteita. Sen sijaan pysyvää kilpailuetua voi saavuttaa uuden ja luovan oppimisen avulla. Se voi antaa yritykselle kilpailuedun, jos yritys panostaa samalla jatkuviin tuotantoprosessien parannuksiin. (Slater ja Narver 1995.)

Scheinin (1993) mukaan oppivaan organisaatioon voi sisältyä niin näkyvää kuin näkymätöntäkin oppimista. Eroja näkyvän ja näkymättömän oppimisen välillä on myös tutkittu. Näkymättömään oppimiseen liittyy hiljaisen tiedon avulla oppiminen. Tällaisia oppimisprosesseja saadaan aikaan ottamalla käyttöön esimerkiksi jatkuvan parantamisen toimintamalli. Jatkuvan parantamisen periaatteena on, että jokainen osallistuu kehittämistyöhön organisaatiossa. Jatkuvan parantamisen toimintatavat voivat aiheuttaa myös vastustusta henkilöstön keskuudessa. Tämä vastustus voi olla näkymätöntä.

Toisaalta jatkuvan parantamisen toimintamallista voi kehittyä koko organisaation perusarvo ja kulttuuria muokkaavia tekijöitä. Näkyvä oppiminen puolestaan on perinteistä koulutusta, ja usein se viittaa yksilöiden oppimiseen organisaatiossa.

Laineen (2007) mukaan oppivan organisaation kehitys voi myös olla seurausta monesta pienestä epäonnistumisesta ja virheestä. Epäonnistumiset voivat myös edesauttaa oppimista. Jatkuva menestys tuo mukanaan rajoitteita vaihtoehtojen etsimisessä, mikä voi näkyä riskien karttamisena ja pyrkimisenä toiminnan tasaisuuteen. Jatkuvat pienimuotoiset epäonnistumiset tuovat mukanaan oppimisen kannalta välttämätöntä vaihtelua sekä ongelmanratkaisukykyä. Epäonnistuminen voi vaikuttaa positiivisesti pitkän aikavälin suorituksiin. Haasteet voivat parantaa riskinottoa, uuden tiedon hakemista, ongelmien tiedostamista, entistä syvempää ja analyttisempää tiedon käsittelyä sekä jatkuvaan kilpailuun vaadittavaa osaamista.

Schein (1993) toteaa johtopäätöksensä, että johdon tulee kyetä perustelemaan organisaatiossa tapahtuvat epäonnistumiset. Lisäksi olisi kyettävä luomaan kulttuuri, joka saa henkilöstön tuntemaan, että tiedostettuja riskejä voidaan ottaa ilman pelkoa. Riskinottajia sekä virheitä tehneitä organisaation jäseniä ei saisi rangaista, vaan heitä olisi tuettava. Organisaation rakenteen pitäisi olla sellainen, että se mahdollistaa riskinottajan epäonnistumisen. Esimiehiltä on saatava riittävästi tukea, vaikka epäonnistumisia tapahtuisikin. Oppivassa organisaatiossa oppimiskulttuuri voi perustua ensisijaisesti menneisyydessä tehtyihin virheisiin. Tällöin kulttuuria on huomattavasti vaikeampi muuttaa. Ajatus uudeltaisesta käytöksestä ja toimintatavoista aiheuttaa mitä luultavimmin pelkoreaktion henkilöstössä. Virheitä ja epäonnistumisia välttääkseen henkilöstö pyrkii toimimaan siten, että ratkaisut olisivat mahdollisimman turvallisia.

Oppivassa organisaatiossa osaamisen kehittäminen kulkee läpi koko organisaation. Organisaatio muokkaa käyttäytymistään muuttamalla oppimiskokemukset toimintatavoiksi ja käyttämällä niitä toiminnan pohjana. Parhaimmillaan oppiminen on organisaatiossa älykkyyden ja kekseliäisyyden väline. Organisaation oppimisen sisältämän tiedon ja osaamisen määrittämistä vaikeuttaa se, että organisaatio on ryhmistä ja yksilöistä muodostuva yhteisö. Se, mitä yksi tässä lokeroisessa organisaation kokonaisuudessa saattaa pitää oppimisena, ei toisen mielestä ehkä ole lainkaan tarpeellista osaamista. Tästä seuraa, että se, mikä yhdeltä näkökannalta olisi oppimista, ei olekaan sitä toisen perspektiivistä. Työtehtävien kautta tapahtuva oppiminen ja kehittäminen lisää osaamista, mutta sitä ei aina mielletä ammattitaidon lisääntymiseksi. (March, 1995, Peltonen ja Lämsä 2004.)

Edellisestä voidaan yhteenvetona todeta, että oppivaa organisaatiota ja oppimisen kehittämistä ei voida edistää eikä ylläpitää ilman keskustelua henkilöstön kanssa. Edelleen olisi tärkeää tehdä osaamisen kehityssuunnitelmia eri organisaatiotasolla. Henkilöstön kanssa tapahtuva vuoropuhelu ja keskustelu oppimisen tarpeellisuudesta on välttämätöntä. Jos halutaan aikaansaada uusia toimintatapoja, edellytyksenä on usein

kulttuurin muutos. Lisäksi käytännössä tarvitaan oppimista yli organisaation osastorajojen. Toisaalta voidaan sanoa, että oikea aika oppivan organisaation rakentamiselle voi olla silloin, kun yritys tiedostaa toiminnassaan strategisen muutostarpeen. (Schein 1993, Jones ja Hendry 1994, Ojala 2000.)

Jokisaaren (2004) mukaan oppiva organisaatio tarkoittaa jatkuvaa uuden oppimista eli elinikäistä oppimista. Erityisesti teknologiayrityksissä tarvitaan tätä jatkuvaa ja elinikäistä oppimista. Elinikäisen oppimisen keskeinen teema ja kehittämiskohde onkin kehittyvän teknologian ja ihmisen välinen suhde. Jokisaari määrittelee elinikäisen ja jatkuvan oppimisen tehokkaaksi toimintatavaksi teknologian käytössä. Elinikäinen oppiminen merkitsee myös sitä, että yksilön on pysyttävä mukana teknologian kehityksessä. Globaalissa markkinatilanteessa on välttämätöntä, että henkilöstö mukautuu ja oppii jatkuvasti uutta kansainvälisen kilpailukykyyn kehityksen myötä.

Jokisaari (ibid) toteaa, että elinikäistä oppimista ei pidä kuitenkaan ajatella automaattisesti positiivisena, kaikille yhtä hyödyllisenä ja elintärkeänä asiana. Jatkuvan oppimisen vaatiminen henkilöstöltä voi myös kääntyä yksilön kehittämisestä sopeuttavaksi ja alistavaksi toiminnaksi. Alistamisen tunne voi tulla esimerkiksi silloin, jos oppimisen kokemusta ei synny. Tämä voi johtua siitä, että oppimiskokemukset ovat liian vaativia ja monimuotoisia. Tällöin elinikäisestä oppimisesta tulee negatiivinen asia. On otettava huomioon myös yksilön omat kehitystarpeet eikä pelkästään liiketoiminnan ja tuloksen tekemisen vaatimuksia. Toisaalta osa henkilöstöstä joutuu toimimaan tehtävissä, joissa on vähäiset mahdollisuudet kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Tällaisia tehtäviä ovat niin sanotut rutiiniluonteiset työt, joiden muuttaminen ja kehittäminen ei ole mahdollista.

Toisaalta työntekijät voivat työskennellä työtehtävissään osaamisensa ja resurssiansa ääri rajoilla, ja tällöin laaja ja monipuolinen työtehtävien kehitys on mahdotonta. Työntekijät voivat jopa sairastua vakavasti stressin takia, jos heiltä vaaditaan liikaa uuden oppimista. Kaikille työelämä ei välttämättä koskaan muodostu henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuudeksi. Aina tulee olemaan työtehtäviä, joissa kehittämismahdollisuudet ovat vähäisiä. Tällaisille henkilöille voi koko työelämän ajan kestävä eli elinikäinen oppiminen merkitä vain pakkoa sopeutua nykyiseen työtehtävään. He voivat etsiä ja löytää osaamiselleen ja oppimiselleen lähtökohtia muilta elämänalueilta. Esimerkiksi erilaiset harrastukset voivat tällöin tarjota mahdollisuuden kokea kehittymistä ja uuden oppimista. (Peltonen ja Lämsä 2004.)

Oppivassa organisaatiossa oppimisen merkitys ja sisältö ovat eri ihmisille ja eri työtehtävissä toimiville erilaisia. On kuitenkin tärkeää, että jokainen henkilö voi löytää jollain elämänalueella motivaatiota ja iloa oppimiseen. Jokisaaren (2004) näkemyksen mukaan oppiminen voi aiheuttaa jopa jatkuvaa ja ylivoimaista muutospainetta yksilöille, jotka kokevat sen negatiivisesti. Muutospaine voi nousta siitä, että yksilö joutuu toistuvasti kokemaan vaillinaisuutta ja kyvyttömyyttä suhteessa työelämän vaatimuksiin.



Lisäksi voi tulla vaatimuksia yhteiskunnasta sekä teknologiasta. Se, että yksilön oppimiselle ei nähdä päätepistettä, voidaan kokea myös turhauttavana. Henkilöstöllä voi toisaalta olla monia perustarpeita, joita työyhteisö ei voi täyttää. Työyhteisön tuki on uuden oppimisessa ja moniosaamisen kehittämisessä tarpeen.

Slater ja Narver (1995) korostavat, että ilman ammattiympäystä organisaation oppiminen voi olla lyhytikäistä. Tämä voi johtua esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta. Oppimiseen liittyvät tiedot tulisi kirjata tietojärjestelmiin, toimintatapaohjeisiin ja tavoitesuunnitelmiin ja sisällyttää ne tätä kautta organisaation käytäntöihin. Organisaatiossa täytyy tapahtua myös poisoppimista. Vanhasta pois oppiminen on edellytys uuden oppimiselle. Vanhan ja käyttökelvottoman tiedon unohtaminen on erityisen tärkeää, sillä uuden oppimista tulisi päivittää jatkuvasti.

Oppivan organisaation yrityskulttuurissa arvot muodostavat perustan yrityksen tavalle toimia. Organisaation arvoja ei voida määrätä ja pakottaa, vaan ne syntyvät organisaation sisällä toiminnan myötä pitkän ajan kehityksenä. Jos organisaatiosta halutaan rakentaa osaamista korostava oppiva organisaatio, jatkuvan ja henkilöstöä innostavan oppimisen tulee sisältyä yrityksen arvoihin ja tapaan toimia. Yrityskulttuurin ja -arvojen tulee mahdollistaa tällöin myös kokeileminen ja uusien toimintatapojen etsiminen.

Kuten aikaisemmin todettiin, oppimisessa on siedettävä virheitä, koska virheet mahdollistavat uuden oppimisen. Organisaatiokulttuuri parhaimmillaan edesauttaa henkilöstön ymmärtämistä. Oppiminen voi olla menestyksellisen liiketoiminnan edellytys. Kulttuuri mahdollistaa sen, että oppimisen ja kehittämisen liittämistä kaikkiin organisaation toimintoihin tulee tapa. Oppivan organisaation tavoitteena on luoda yrityskulttuuri, jossa henkilöstö kehittää yhä parempia ja innovatiivisia tuotteita ja palveluja sekä kehittää omaa ammattitaitoaan. (Slater ja Narver 1995, Ojala 2000.)

Lisäksi oppimisella voidaan vaikuttaa asiakkaisiin. Asiakkaiden kehittämistarpeiden tunnistaminen on tärkeää. Asiakkaiden tulisi saada myös tuotteisiin ja palveluihin liittyvää koulutusta ja käyttöön liittyvää opastusta. Erityisesti opastusta tarvitaan silloin, kun tuotteet ovat teknisiä. Oppiva organisaatio luo, kerää, varastoi, siirtää ja käyttää osaamiseen liittyvää tietoa tehokkaasti myös asiakkaille. Uudet toiminnot ja toimintatavat voivat olla jatkuvan kehityksen kohteena. Uusi tieto voi luoda lisää ymmärrystä ja ongelmanratkaisukykyä. (Ulrich, Von Glinow ja Jick 1993, Laine 2007.)

Ulrichin et al. (1993) sekä Simpsonin (2012) mukaan oppivan organisaation rakentamisessa vastuunjako on tärkeää. Jollakulla on oltava vastuu siitä, että työssä vaadittava osaaminen palvelee myös tulevaisuuden tarpeita. Jokainen yritys pitää huolta rajallisista henkilöstöresursseistaan. Vähemmän kiinnitetään huomiota resursseihin, joita on runsaasti tarjolla, esimerkiksi avustaviin työtehtäviin, kun taas tuotekehityksen henkilöiden osaamiseen kiinnitetään organisaatioissa paljon huomiota. Viime vuosina henkilöstölle asetetut osaamisen vaatimukset ovat muuttuneet paljon. Tästä johtuen todella pätevistä henkilöstöstä on tullut entistä arvokkaampi voimavara organisaatioille.

Nykyään yritykset kilpailevat keskenään siitä, kuka saa pätevimmat henkilöt. Tieto- ja taitovaatimukset täyttävä osaava henkilöstö muodostaa yrityksen tärkeimmän kilpailuedun.

Organisaatioiden esimiehet kohtaavat yhä enemmän vaatimuksia myös henkilöstön motivaation ja innostuksen kasvattamisessa. Niin sanottujen pehmeiden arvojen huomioiminen on tärkeää, vaikka niitä ei aina voida mitata. Yritysten johdon kiinnostusta oppivan organisaation rakentamiseen on kasvattanut tieto siitä, että oppimisprosessit ja ammattitaito ovat lisänneet henkilöstön tahtoa pyrkiä luoviin ongelmien ratkaisuihin ja omien kykyjensä monipuoliseen käyttöönottoon. Innostus on lisääntynyt myös, kun on voitu näyttää toteen, että oppimisprosessien myötä organisaation tapa toimia on usein parantunut. Lisäksi kehitysprosessien aikana on löydetty parhaat toimenpiteet ja toimintastrategiat organisaation kehittämiseksi. (Senge 1990, Laine 2007.)

Oppivassa organisaatiossa positiivisten ja negatiivisten oppimisen kehittämistarpeiden erottaminen on tärkeää. Monesti organisaation henkilöstö tekee yhteistyötä vasta silloin, kun työpaikat ovat uhattuina. Yhteistyö henkilöstön kesken kasvaa vasta, jos organisaation toiminta on vaarassa loppua tai muuten uhattuna. Negatiivisiin kehittämistarpeisiin liittyy usein voimattomuutta. Kahden perusenergiälähteen voidaan sanoa motivoivan henkilöstöä organisaation toimintaan: pelon tai halun tavoitella menestystä. Pelko, joka on energialähteenä negatiivisille asioille, saattaa aikaansaada huomattavia muutoksia lyhyen ajan sisällä. Pelon avulla voi tapahtua myös oppimista. Oppiminen saattaa silloin olla pakonomaista, eikä se välttämättä ole pysyvää. Halu menestyä on kuitenkin jatkuvasti uuden oppimisen ja kasvun lähteenä. (Senge 1990, Ojala 2000.)

Alvessonin (2003) ja Saka-Helmhoutin (2010) mukaan kyseessä ei ole välttämättä yksilön omaehtoinen halu kehittyä, vaan kyseessä voi olla ulkoapäin ohjautuva, pakonomainen ja välineellinen oppiminen. Välineellistä se on siksi, että oppimisesta on tullut keskeinen selviytymiskeino haastavissa muutostilanteissa. Pakonomaisuus oppimisessa vaihtelee eri ammattiryhmissä. Usein ne ammattiryhmät, joilla on lyhyt peruskoulutus ja vähiten jatkuvan muutoksen vaatimia valmiuksia, saattavat joutua kärsimään muutoksesta eniten. Tällaisia ammatteja ovat esimerkiksi erilaiset rutiiniluonteiset työtehtävät. Näiden rutiiniluonteisten työtehtävien muuttuessa tapahtuu ns. ulkoapäin ohjautuva organisaation oppiminen. Ulkoapäin ohjautuva organisaation oppiminen ei aina välttämättä ole negatiivista. Joissain tilanteissa voi olla yksilön oman kehityksen kannalta tarkoituksenmukaista, että oppiminen ohjautuu ulkopuolelta ja siten voidaan nostaa henkilön ammattitaidon arvoa työmarkkinoilla.

Kremerin ja O'Brienin (1994) sekä Knipferin et al. (2013) mukaan muutostahdin kiihtyessä yritykset, joiden henkilöstö odottaa johdon päätöksiä, voivat jäädä kilpailussa jälkeen. Nopea vaihtoehto päätöksenteossa on antaa henkilöstölle toimintavapauksia. Samoin ryhmien ja tiimien yhteistyötaidot päätöksenteossa ja niille annetut vastuut ovat

tärkeitä edellytyksiä. Tällöin yritys pystyy täysipainoisesti käyttämään hyväkseen koko osaamiskapasiteettiaan.

Innostava ja luovuutta korostava toimintatapa ja uusia toimintoja kokeileva organisaatiokulttuuri vaatii esimiehiltä paljon. Uudet toimintatavat synnyttävät uusia toimintoja ja siten lisäävät kilpailukykyä. Usein organisaatiot eivät vastaa organisaatiokulttuurin ihannemallia, vaan ne ovat sekoituksia monesta kulttuurista. Kilpailukyvyn kannalta kuitenkin parhaiten menestyvät organisaatiot, joissa henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa arvostetaan ja systemaattisesti lisätään.

Sydänmaanlakka (2000) on määritellyt älykkään organisaation. Älykkään organisaation määritelmä on oppivan organisaation pohjalle rakennettu ja korostaa sitä, että organisaatio pystyy uusiutumaan nopeammin kuin kilpailijansa. Lisäksi älykkään organisaation toimintaa kuvaa yksilöiden ja tiimien jatkuva oppiminen ja työsuorituksen parantaminen. Organisaatio pitää huolta henkilöstönsä osaamisesta, sitoutumisesta sekä hyvinvoinnista. Älykkäässä organisaatiossa asiakastyytyväisyydestä pidetään hyvää huolta. Lisäksi älykkäällä organisaatiolla tarkoitetaan organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan ja prosessejaan. Uusiutuminen tarkoittaa, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi.

Sydänmaanlakan (ibid) mukaan organisaation älykkyys tarkoittaa yhteisöllisen tiedon prosessointia sekä päätöksentekoa. Tällaista organisaatiokulttuuria kuvaavat luottamus, normit ja kirjoittamattomat säännöt. Jokainen organisaation jäsen muokkaa organisaatiokulttuuria omilla asenteillaan ja tavoillaan. Tämä on oppimisprosessin tulos, joka antaa henkilöstölle tietoa toiminnan kehittämistä. Älykäs organisaatio mahdollistaa tiedon ja tietämyksen jakamisen. Älykäs organisaatio toteutuu organisaatiossa, joka mahdollistaa henkilöstön kokevan positiivisesti oppimista.

Peltosen ja Lämsän (2004) sekä Sydänmaanlakan (2000) mukaan tulevaisuuden kehittyneimmät organisaatiot ovat tehokkaita, oppivia ja hyvinvoivia. Tällaiset organisaatiot ovat ihmisiä varten, eikä ihmisiä tule mukauttaa sen mukaan, mitä organisaatiot vaativat. Erilaisissa organisaatioissa vietetään suuri osa elämästä. Niistä tulisi tehdä henkilöstölle ihanteellisia paikkoja tehdä työtä, olla yhdessä ja kasvaa kokonaisvaltaisesti ihmisenä. Tämä ajatus voidaan kuitenkin myös kyseenalaistaa. Ovatko organisaatiot vain työpaikkoja, joiden tavoitteena on tehdä omistajille rahaa? On kuitenkin uskottava, että organisaatiot pystyvät kehittymään kokonaisuuksiksi, joissa on mahdollista tehdä tuloksellista työtä ja samalla huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista.

Organisaatioissa henkilöstö on resurssi, ja sitä tulee kohdella hyvin. Jatkuvassa muutoksessa eläminen ei ole helppoa. Tämän vuoksi työntekijät ovat olla usein myös ahdistuneita. Oppivassa organisaatiossa muutokset ovat hyvin monimutkaisia, ja niitä tapahtuu paljon. Usein oppivassa organisaatiossa on liian kiire toteuttaa muutosta. Todellinen muutos vaatii uutta ajattelutapaa, jonka avulla voi hahmottaa asiat eri tavalla.

Syvällisiä muutoksia ei ehkä nykyisillä ajattelumalleilla tapahdu. Tähän tarvitaan uutta luovaa älykkyyttä ja oppimista. Voidaan joutua luopumaan jostakin toimintatavasta, ja usein todellinen muutos on hyppy tuntemattomaan, jolloin kyseenalaistetaan nykyisiä toimintatapoja ja arvoja. Henkilöstön ydinosaamisen kehittäminen ja sen lisääminen lisää luovuutta oppivaan organisaatioon. (Long et al. 1995, ja Knipfer et al. 2013.)

Organisaatiot muuttavat harvoin kokonaan toimintojaan ja systeemejään, rakenteitaan tai päivittäisiä rutiineitaan. Huolimatta siitä, että kokonaisuuden muodostamisen prosessit jatkuvasti vaihtelevat, merkittäviä muutoksia organisaatiossa tapahtuu harvoin itsestään. Vaikka muutos tapahtuisi asteittain ja vähitellen, sitä voidaan joskus pitää radikaalina. Sen välillä, mitä organisaation tulisi tehdä ja mitä se on oppinut tekemään, saattaa olla kuilu. Ympäristön muuttuessa olemassa oleva oppiminen ei välttämättä enää täytä tarvittavia vaatimuksia. Kun ympäristö muuttuu jatkuvasti, organisaatioiden on kyettävä hallitsemaan sekä vakiintunutta että uutta oppimista. Vakiintunut oppiminen antaa organisaatiolle mahdollisuuden hyödyntää oppimista, kun taas uusi oppiminen vaikuttaa ja edesauttaa sisäisen käsityksen muodostamisessa ja tulkintaprosessissa. (Crossan et al. 1999, Grieves 2008.)

Osaavan organisaation määritelmä on lähellä oppivan organisaation määritelmää. Osaavassa organisaatiossa henkilöstön välinen luottamus ja kunnioitus muodostavat pohjan kulttuurille, jossa opitaan. Luottamuksellisessa ilmapiirissä henkilöstöllä on mahdollisuus oppia sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Osaavassa organisaatiossa luottamus henkilöstösuhteissa vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö suunnittelee tulevaa osaamistaan. Toisaalta sekä oppivalla organisaatiolla että osaavalla organisaatiolla vaikutetaan, ja tavoitteena on kehittää sekä johtajia että esimiehiä. Heidän tehtävänä on ohjata ja valmentaa alaisiaan ja lisätä uuden oppimista sekä siihen liittyviä prosesseja organisaatioon.

Suomessa oppivan organisaation teoreettisen viitekehyksen teki ajankohtaiseksi Työ- ja elinkeinoministeriön 20.6.2012 julkaisema tiedote. Tiedotteen mukaan on tehty lakiesitys osaamisen kehittämisestä. Lain tavoitteena oli parantaa ja kehittää työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa entistä suunnitelmallisemmin yhteistyössä henkilöstön kanssa. Lisäksi tavoitteena oli huolehtia siitä, että työ vastaisi työtehtävien vaatimuksia ja huomioisi muuttuvat tarpeet. Laki määritteli myös menettelytavat, joita olisi noudatettava työntekijöiden osaamista kehitettäessä. Edelleen esityksen mukaan jokaisen työntekijän tulisi myös itse huolehtia oman ammattitaitonsa kehittymisestä tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi. Lakiesitys on edelleen kesken.

Yhteenvedon edellä mainituista oppivan organisaation teorioista voidaan sanoa, että oppivan organisaation rakentamiseen liittyy usein organisaation muutostarpeita. Halutaan sitouttaa henkilöstö kehittyviin ja muuttuviin liiketoimintastrategioihin. Organisaation muutostarpeet voivat syntyä joko organisaation sisäisistä tai ulkoisista muutoksista tai vaatimuksista. Näissä organisaation muutoksissa osaamisen ja ammattitaidon merkitys

on suuri. Henkilöstön on ymmärrettävä muutosvaatimukset laajasti. Erityisen tärkeää henkilöstön on ymmärtää, mikä muutos vaikuttaa heidän osaamiseensa ja työtehtäviinsä ja miten se vaikuttaa. Uuden oppiminen tulee johtaa yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. Samoin voidaan todeta, että oppimisen edistämiseksi luovalla ja innovatiivisella organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys. Tässä luvussa määriteltiin oppivan organisaation lisäksi elinikäinen oppiminen, älykäs ja osaava organisaatio.

### **2.2.1 Osallistuminen ja tiedonkulku oppivassa organisaatiossa**

Kuten edellisessä luvussa todettiin, oppivassa organisaatiossa osallistuminen ja tiedonkulku ovat tärkeitä muutosprosessien kannalta. Osallistumista ja tiedonkulkua voidaan organisaatiossa lisätä johtamisen avulla. Henkilöstön osallistumista voidaan kehittää ja siitä voidaan saada toimintatapa päivittäisiin työtehtäviin. Jos halutaan lisätä kilpailuetua tai toimintaympäristö muuttuu, pitää pystyä muuttamaan nykyisiä osallistumisen ja tiedonkulun toimintatapoja ja käytäntöjä. Yrityksen tiedonkulun toimintatavoissa voi tapahtua kehittymistä. Kehitystä on tutkittu tarkastelemalla, miten organisaatiossa sisäisesti osataan käyttää organisaation ulkopuolelta tulevaa tietoa. Ulkoa tulevan tiedon systemaattinen hyödyntäminen kehitystyössä on tärkeää. (Hamel 2009.)

Tutkimusten ja teorioiden näkökulmasta osallistuminen sekä tiedon kehittäminen ja välittäminen kuuluu jokaisen työntekijän työtehtäviin (Juuti 1992, Amin ja Cohender 2004, Mutanen ja Parjanen 2008). Organisaation käytettävissä oleva sisäinen tieto voi kasvaa merkittävästi, jos henkilöstö voi olla yhteydessä asiakkaisiin. Asiakkaiden kautta saadaan palautetta ja lisätietoa toiminnan kehittämiseksi. On kuitenkin todettu, että useat organisaatiot kaipaavat tiedonkulkuun ja osallistumiseen lisää työvälineitä ja menetelmiä. Tietoa pitäisi saada nopeammin ja paremmin hyödynnettyä käytännön toimenpiteinä. Samalla tietoa pitäisi saada levitettyä koko organisaatiossa laajemmin hyödynnettäväksi. (Moosa ja Panurach 2008.)

Osallistuminen voidaan kanavoida innovaatio toiminnan osaksi. Innovaatiot voivat olla tuotteita, palveluja, uusia organisatorisia ratkaisuja, prosesseja tai toimintamalleja (Hernandez-Mogollon et al. 2010). Innovaatio toiminta ja aloitteiden tekeminen voidaan mieltää organisaation henkilöstön keskuudessa käytännössä liian vaikeasti toteutettavaksi. Parhaimmillaan innovaatio toiminta kuitenkin on osa arkipäivän ongelmanratkaisua ja kehittämistyötä organisaatiossa. Innovaatiot voivat olla myös uusia käyttötarkoituksia olemassa oleville tuotteille ja palveluille (Hidalgo ja Albors 2008). Innovaatiosta ja aloitteista on välitöntä tai välillistä hyötyä organisaatiolle. Innovaatiokyvykyys voidaan määritellä uusien ajatusten synnyttämiseksi ja toteuttamiseksi. Lisäksi innovaatiolla tavoitellaan hyötyjä yrityksille ja organisaatiolle (Seeck 2008). Tässä tutkimuksessa osallistumisella ja innovaatio toiminnalla tarkoitetaan organisaation kehittämistyötä ja ongelmanratkaisua, jossa henkilöstö on aktiivisesti

mukana. Osallistumisen ja innovaatiotoiminnan kehittäminen on tärkeä osa oppimisprosessia.

Osallistumisen lisäämisen tavoitteena on mahdollistaa yhdessä oppiminen (Kesting ja Ulhoi 2010, Alasoini 2010). On selvitetty tekijöitä, jotka vaikeuttavat osallistumisen ja innovaatioprosessin toteuttamista yrityksissä. On todettu, että esteitä ovat muun muassa hierarkkinen organisaatiokulttuuri, luottamuksen puute, koulutuksen, osaamisen ja ohjeiden puute, huono epäonnistumisen sietokyky organisaatiossa ja syyttelykulttuuri (Farrell 2000, Kestin 2006, Hernandez-Mogollon et al. 2010). Tuoteinnovaatiot voivat olla myös yhteydessä organisaatiokulttuuriin, jossa tärkeitä arvoja ovat luovuus, yrittäjäyys sekä riskinotto. Vastaavasti tuoteinnovaation esteenä voi olla hierarkkisesti toimiva organisaatiokulttuuri, jolle leimallisia piirteitä ovat kontrolli, ohjeet ja säännöt sekä niiden noudattaminen. Tuoteinnovaatiot ovat tärkeitä, koska niiden avulla voidaan luoda ja lisätä yrityksen kilpailuetua.

Jos henkilöstö voi avoimesti kyseenalaistaa organisaation toimintatapoja, voidaan saadaan aikaiseksi keskustelu, jonka avulla luodaan uusia, parempia vaihtoehtoja kehittämiselle ja oppimiselle. Vuoropuhelun ja keskustelun merkitys on tärkeää organisaation kaikilla tasoilla. Keskustelun kautta henkilöstö voi poistaa ennakkoluulojaan tulevaisuuden tapahtumista. Täten organisaatiokulttuuriin kehittyä toimintatapa, jolla saadaan henkilöstö suhtautumaan positiivisemmin muutoksiin ja oppimiseen. Joskus johto saattaa olla vastahakoinen vuoropuheluun henkilöstön kanssa, ja johtajat ja esimiehet saattavat kokea keskustelun jopa uhkaavana. Tämä voi johtua siitä, että keskusteluissa joudutaan tuomaan esille tietoja tai asioita, jotka saattavat olla luottamuksellisia ja organisaation kehittämisen kannalta vielä keskeneräisiä. (Valencia et al. 2010.)

Organisaatiossa oppimisen avulla voidaan myös rakentaa keskustelukulttuuria keskijohdossa. Olennaista vuoropuhelussa henkilöstön kanssa on määrän ja laadun lisäksi se, että samanaikaisesti saada rakennettua yhteistä organisaation kieltä. Yhteisen kielen ja sanojen avulla voidaan saavuttaa yhteinen käsitys asioista eri organisaatiotasojen välillä. Keskusteluja ei ole syytä sivuuttaa, vaikka aikaa olisi joskus rajallisesti. Ei tietenkään ole helppoa aloittaa syvällistä ja tasavertaista keskustelua kehittämisestä, jos organisaatiossa ei aikaisemmin ole puhuttu kuin käskemällä tai kirjallisia ohjeita antamalla. (Argyris ja Schön 1978.)

Otalan (2000) ja Valencian et al. (2010) mukaan oppivassa organisaatiossa tehokas tiedonkulku organisaation eri tasojen välillä edistää oppimista organisaation sisällä. Tietoa voidaan saada ja levittää erilaisten tilaisuuksien kautta, esimerkiksi kokouksissa, neuvotteluissa ja epävirallisissa keskusteluissa. Keskustelut, kuten esimies-alaiskeskustelut, ovat paras tapa välittää tietoa ja aikaansaada yhteisiä päätöksiä. Kehityskeskusteluissa tulisi tehdä tulevaisuuden toimintaan ja kehittymiseen liittyviä päätöksiä. Työntekijöiden tulisi keskustella ja päättää esimiehensä kanssa, miten he

voisivat edetä osaamisen kehittämisessä oppimissuunnitelmansa tai henkilökohtaisen kehityssuunnitelmansa perusteella seuraavan vuoden aikana. Lisäksi esimies ja alainen päättävät yhdessä, minkälaista lisäosaamista työtehtävien menestykselliseen hoitamiseen tarvitaan tulevaisuudessa. Tiedon saatavuus, hallinta ja tiedon esteetön kulku ovat oppivan organisaation menestyksen peruselementtejä.

Organisaation oppimista edistävää tietoa tulee jatkuvasti lisätä (Nahapiet ja Ghoshal 1998). Hiljaisen tiedon jakamisella on tärkeä rooli oppivassa organisaatiossa. Myös tietotekniikka voi parantaa tiedon saatavuutta. On löydettävä oikeanlainen yhdistelmä hiljaista ja kokemusperäistä tietoa. Tiedon jakaminen ja hallinta ovat osa johtamistyötä. Tiedon jakamiseen kuuluu uuden tiedon määrän ja laadun arviointi, valikointi sekä tiedon hankinta. Uuden oppiminen on myös tiedon hankkimista kokemuksien kautta. Näin voidaan siirtää kokemukset tuotantoprosessiin tai muihin tehtäviin organisaatioissa. Perinteisellä toimintatavalla ja rutiineilla sekä olemassa olevaan tietoon pohjautuvien asioiden ja tehtävien hoitamisella ei luultavasti aikaansaada uutta ja luovaa oppimista. (Slater ja Narver 1995.)

Rankin (1999) mukaan osaamisen johtamisen tulee tukea keskusteluja, joilla opitun ja olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen mahdollistuu organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa yhteinen tieto auttaa yhteisen näkemyksen kehittämisessä. Jos saadaan tieto asiakkaan tarpeesta, palvelusta tai tuotteesta, henkilöstö voi etsiä uusia ratkaisuja täyttääkseen asiakkaan tarpeet. Johdon tehtävänä on hankkia organisaation käyttöön luotettavia sisäisiä ja ulkoisia tietolähteitä, jotta voidaan turvata objektiivisen ja mahdollisimman laajan tiedon saaminen sekä omasta organisaatiosta että sen toimintaympäristöstä. Tällä tiedolla voidaan täydentää organisaation omien järjestelmien kautta tuotettua tietoa. Yksi tapa selvittää tulevia markkinatilanteen muutoksia on haastatella asiakkaita. Organisaation on hyvä ylläpitää laajoja yhteyksiä asiakkaisiin, jotka esittävät toivomuksia tuotteista ja palveluista. Näiden yhteyksien avulla organisaatio kehittää toimintaansa. (Slater ja Narver 1995, Hernandez-Mogollon et al. 2010.)

Henkilöstön oppiminen ja tietojen uudistaminen ovat keinoja tukea ja kehittää strategista uusiutumista. Uusiutuakseen organisaatioiden on kehitettävä uusia toimintatapoja samalla, kun ne hyödyntävät aiemmin oppimaansa. Haasteena on tutkimisen ja tulosten käytön välillä olevan yhteyden tunnistaminen ja hallinta. Ristiriita erilaisten tietojen välillä on tärkeä haaste, joka täytyy tunnistaa ja hallita. Tästä syystä laajasta tiedon hallinnasta on tullut eräs oppivan organisaation teorioiden tärkeimmistä vaatimuksista. (March 1995, Farrell 2000, Keskin 2006.)

Jotta strateginen uusiutuminen tiedon avulla olisi mahdollista, tiedon tulisi kattaa yrityksen koko henkilöstö. Henkilöstöllä on hallussaan kokemusperäistä tietoa, jonka hyödyntäminen on strategian kannalta olennainen asia. Organisaation tulisi toimia avoimena ja yksinkertaisena järjestelmänä tiedonkulun suhteen. De Geus (1988) on

tutkimuksissaan todennut oppivan organisaation tarjoavan yritykselle kilpailuetua, jos se on hyvä tiedonhallinnassa. Kuitenkin vain harvoissa oppivan organisaation teorioissa on havainnollistettu ja tutkittu esimerkiksi tuotekehityksen ja tiedon hyväksikäytön välillä olevaa yhteyttä, joka kuitenkin voidaan nähdä strategisen uusiutumisen ytimenä.

Oppivan organisaation tiedon ja tietämyksen tutkimuksissa on esitetty erilaisia lähestymistapoja. Nonaka ja Takeuchi (1995) toivat esiin käsitteen tiedon luomisen syklistä. Nonaka ja Konno (1998), Nonaka, Toyama ja Konno (2000) sekä Leonard-Barton (1992, 1995) lähestyivät tiedon merkitystä osallistumisen ja innovaation näkökulmasta sekä painottivat tiedon luomisen ja jakamisen merkitystä. Stähle ja Grönroos (1999) sekä Stähle ja Laento (2000) esittivät tutkimuksissaan, että organisaatiota voidaan tarkastella kolmiulotteisena systeeminä, jossa erilaiset tiedon ja ympäristön ominaisuudet näyttelevät omaa rooliaan.

Yhteenvetona todettakoon, että hyvä tiedonkulku, osallistuminen ja avoimuus ovat oppivassa organisaatiossa osaamiseen liittyvien kehittämistarpeiden määrittelyn perustana. Osallistuminen ja innovaatiotoiminta lisäävät henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa organisaation kehittämiseen. Erilaiset vuorovaikutustilanteet henkilöstön kanssa, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut ja henkilöstön ideoiden kuunteleminen, mahdollistavat ongelmien ratkaisemisen ja luovuuden kehittymisen organisaatiossa. Parhaimmillaan hyvä tiedonkulku ja osallistuminen edistävät strategian toteutumista ja siten auttavat kasvattamaan ja parantamaan kilpailukykyä.

## **2.2.2 Johtaminen oppivassa organisaatiossa**

Yrityksissä on tutkittu oppivan organisaation johtamiseen liittyviä käytäntöjä erityisesti 1990-luvulla. Muun muassa Prahaladin ja Hamelin (1990) tutkimukset ovat johtaneet siihen, että yrityksissä alettiin kiinnittää osaamiseen liittyviä toimenpiteitä strategiseen johtamiseen. Johtajuuden näkökulma on siirtynyt johtajakeskeisestä näkökulmasta alais- ja verkostokeskeiseen johtajuuden ilmiön tutkimukseen. Teoreettinen oletus voisi olla, että organisaatiot ovat yhteenliittyneiden henkilösuhteiden verkostoja. Niissä henkilöstö toimii erilaisten suhteiden verkostoissa yksilön, tiimien ja eri ryhmien välillä. Tämä näkökulma voisi tuoda uutta organisaation verkostojen osaamisen kehittämiseen ja organisointiin ja tarjota syvemmän ymmärryksen organisaatioiden sosiaalisen suhdeverkoston kehittämiseen. (Kujala, Lehtimäki ja Hagman 2011.) Suhde- ja verkostojohdamisen kehittämisen kannalta organisaatioita on hyvin monenlaisia. On myös muistettava, että organisaatiot voivat olla omistuspohjaltaan hyvin erilaisia, kuten yritysorganisaatioita, julkisen sektorin organisaatioita tai vapaaehtoisorganisaatioita.

Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa organisaation henkilöstön toiminnan tuloksellisuuteen. Jos ryhmä henkilöitä laitetaan kukin yksikseen tuottamaan ja kehittämään ideoita kilpailukykyyn lisäämiseksi, niiden määrä voi olla suurempi kuin jos ne olisi tehty ryhmätyönä. Tämän vuoksi olisi hyvä miettiä johtamisessa ja organisaation



kehittämisessä, kuinka saadaan yksilöt mukaan ideoimaan ja kehittämään organisaation toimintaa. Johtamisessa tulisi huomioida yksilöiden ammattitaidon ja toimintatapojen kehittyminen. Jatkuvasti kehittyvä toiminta mahdollistaa paremman ja tehokkaamman toiminnan organisaatiossa. Lisäksi organisaatiossa tapahtuvat muutokset edellyttävät rehellistä ja avointa tiedonkulkua. (Schooler ja Thomson 2010.)

Kuten edellä luvussa 2.2.1 mainittiin, avointa tiedonkulkua on mahdollista kehittää ja lisätä. Tällöin organisaatiolla tulisi olla toimivaa ja laajasti käytössä olevaa informaatioteknologiaa. Lisäksi tarvitaan avointa ja keskusteluyhteyttä aidosti toteuttavaa johtamista ja ei-hierarkkista organisaatiota. Organisaatio voi koostua muun muassa itseohjautuvista tiimeistä. Tiimien päätöksenteon tulisi perustua todellisiin tapahtumiin ja tietoihin organisaation toiminnasta. Organisaatiossa henkilöstön luovuuden ja osaamisen tehokas käyttö edellyttää myös jatkuvaa vaihtoehtojen etsimistä vallitseville toimintatavoille. Tarvitaan myös organisaatiossa yhteisesti hyväksytyt, tiedostetut ja tunnetut strategiset tavoitteet. Ne antavat mahdollisuuden päätösten ja toimenpiteiden jatkuvalla uudelleen suuntaamiselle ja kehittymiselle. (Ruohotie 1996, Peltonen ja Lämsä 2004.)

Esimiesten on johdettava myös itseään ja henkilökohtaista osaamistaan. Esimiesten osaaminen voi vaikuttaa koko työyhteisön kehittymiseen ja hyvinvointiin. Parhaimmillaan johtamisen avulla saavutettu muutos tulee näkyviin lisääntyneenä tehokkuutena organisaatiossa. Esimerkiksi Virkki (1995) on todennut, että johtajan oma energia ja kehityspolku johtajan tehtävään luovat ominaisuuksia, joita muutoksessa tarvitaan. Jos johtoryhmällä ei ole yhteistä johtamiseen liittyvää näkemystä, muutoksiin ja kehittymiseen kohdistuva riski kasvaa. Monimutkaisissa organisaation muutoksissa johdon tulee olla yksimielinen ja johdonmukainen muutoksien peruslinjoista. Se, millaisen roolin johtaja tai johto ottaa, on sidoksissa tarvittavaan muutokseen ja sen suuruuteen. Johdolla voi olla useita johtamiseen liittyviä rooleja organisaation tilanteen mukaan. Näkijän, prosessoijan, tiimittäjän ja moniosaajan roolit lienevät tyypillisimpiä ylimmälle johdolle. Johtajien väliset erot osaamisessa voivat olla hyvin suuria erilaisissa rooleissa. (Virkki 1995, Simpson 2012.)

Johtamisen näkijäroolissa johtaja voi hahmotella ja ideoida uutta tulevaisuuden olotilaa, tavoitekuvaa tai liiketoiminnan osia ja kytkeä ne uudeksi konseptiksi. Näkijänä esimies osoittaa ottavansa riskejä ja olevansa vastaanottavainen myös kritiikille. Johtamisen prosessoijaroolissa taas johtaja voi kuvata toimintojen ketjuja ja yhdistellä niitä, hahmottaa yksityiskohtia ja luoda informaatiokytkentöjä organisaation henkilöstön kesken. Usein myös asiakaslähtöisten prosessien kuvaaminen pakottaa luomaan uusia toimintatapoja. Tiimittäjäroolissa johtaja tutustuu tiimensä työtehtäviin. Tiimittäjä haluaa omalla esimerkillään vaikuttaa tiimien käynnistämiseen ottamalla vastuuta useiden tiimien käyntiinlähdestä. Tiimittäjä pystyy itse ongelmanratkaisuun erilaisissa tiimien ongelma- ja ristiriitatilanteissa. Tiimityön ja verkostomaisen työskentelyn oppiminen on vaativaa. Moniosaajarooli puolestaan näkyy johtajassa omana persoonallisena kykynä

panostaa itseensä ja oppia uutta. Johtamisen moniosaaja käyttää uutta tietoa oppimiseen. (Virkki 1995.)

Schoolerin ja Thomsonin (2010) mukaan organisaation johdon ja esimiesten on kannettava vastuuta organisaation kehittämisestä. Esimiehen tulisi itse käydä läpi oma henkilökohtainen oppimisprosessinsa ja kehittämistarpeensa. Johtamisessa tärkeää on myös esimerkkinä toimiminen. Myös esimiehelle itselleen on mahdollistettava kokemuksia oppimisesta ja tehtävä oma henkilökohtainen oppimissuunnitelma (Summers 1994). Organisaation esimiesten tulisi antaa henkilöstölle mahdollisuus tehdä omat henkilökohtaiset oppimissuunnitelmansa. Tätä varten henkilöstön on saatava riittävästi tietoa tulevaisuuden suunnitelmista. Heidän on tunnettava yrityksen tavoitteet ja strategia sekä se, miten yrityksen markkinat, työtehtävät, koneet ja laitteet muuttuvat tulevaisuudessa. Jotta omaa henkilökohtaista osaamista voi systemaattisesti lisätä organisaation sisällä, on ymmärrettävä, miten yrityksen muutokset ja tavoitteet vaikuttavat työtehtäviin. (Ojala 2011.)

Collins ja Porras (1994) ovat päätyneet seuraaviin perusajatuksiin esimiestyön ja johtamisen muutoksesta: Ensinnäkään johtamisessa ja esimiestyössä ei pelkkä nykyhetken tilanteen ymmärtäminen riitä, vaan täytyy pystyä myös ennakoimaan tulevaisuutta. Toiseksi esimiesten on omaksuttava uusia asioita ja taitoja innokkaasti. Johtajan on oltava esimerkkinä organisaatiossa, jotta hän saa muut mukaan muutokseen. Kolmanneksi johtamisessa on säilytettävä jatkuvasti strategiset tavoitteet, jotta saadaan aikaan yhteisesti sovittuja, tulevaisuuteen liittyviä konkreettisia muutoksia organisaatiossa. Neljänneksi osallistumisen lisäämiseksi on rakennettava tiimejä ja verkostoja läpi organisaation. Tiedon jakamista edesautetaan osallistumisen lisäämisellä sekä kehittämällä verkostojen toimintaa. Ne johtajat ja esimiehet, jotka rakentavat menestyviä yrityksiä, eivät ole välttämättä sen karismaattisempia, luovempia tai tehokkaampia kuin muutkaan johtajat. Olennaista on se, että johtajat ja esimiehet luottavat omiin kykyihinsä ja päätöksiinsä. Tuloksellisten ja liiketaloudellisesti kannattavien yritysten johtajilla on usein määrätietoinen asenne liiketoimintaan ja johtamiseen.

Seeckin (2008) mukaan johtamisen käytäntöjen ja tuloksien kannalta on merkityksellistä, miten esimies on ymmärtänyt johtamisen. Eri johtamisparadigmat voidaan jakaa tieteelliseen, ihmissuhde- ja innovaatiokoulukuntaan. Tieteellisen johtamiskoulukunnan taustalla on teknologinen determinismi, eli johdon ja esimiesten pääpaino kehittämisessä ja rahan sijoittamisessa on koneissa ja laitteissa eikä henkilöstössä. Lisäksi tieteellisen koulukunnan johtamisnäkömyksen mukaisesti työtehtävät tulee pilkkoa pieniin osiin, jotta työntekijät olisivat tarvittaessa helposti korvattavissa koneilla, jos mahdollista. Tieteellinen johtamiskoulukunta erottaa työn suunnittelun ja kehittämisen työn tekemisestä.

Tieteellisen liikkeenjohtamisen perusongelmana ja haasteena nähdään se, kuinka työntekijöiden tuottavuutta voidaan parantaa niin, että käytettävissä olevasta pääomasta saadaan paras tulos. Tieteellisen liikkeenjohtamisen periaatteet ovat seuraavat: koneet voivat korvata työntekijän, työntekijät valitaan ja heitä opastetaan tiedon perusteella, johto ja työntekijät työskentelevät yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien lakien perusteella. Edellä olevat periaatteet kulminoituvat siihen, että työn tekemisen kehittäminen ja sitä koskeva päätöksenteko erotetaan itse työn tekemisestä. Työntekijällä ei ole muuta vastuuta kuin täyttää työtehtävien sisältö ja työn suunnittelijoiden ennalta asettamat tuotantonormit. Työnjohtajan tehtävänä on valvoa normin täyttymistä ja toisaalta opastaa työn tehokkaassa suorittamisessa. Yhteenvedona tieteellisessä liikkeenjohtamisessa pääpaino on koneissa ja laitteissa sekä niiden kehittämisessä. (Seeck 2008.)

Ihmissuhdekoulukunnassa Guillenin (1994 a) ja Seeckin (2008) mukaan ihmisten ja pääoman johtaminen ovat tasavertaisia kehittämisalueita. Henkilöstön käyttäytyminen ja toimintatavat vaikuttavat johtamiseen. Ennen ihmissuhdekoulukunnan syntyä työtä ja työtehtäviä oli arvioitu pitkälle työn tehokkuuden näkökulmasta. 1900-luvun alun tieteellisen liikkeenjohtamisen ja ihmissuhdekoulukunnan yhteisiä tavoitteita olivat tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen sekä johtajan aseman korostaminen. Molemmat pyrkivät myös objektiivisuuteen, eivätkä ne juuri huomioineet toimintaympäristöä. Suurin ero näissä kahdessa johtamistavassa on, että tieteellinen liikkeenjohtaminen keskittyy koneisiin, kun taas ihmissuhdekoulukunta keskittyy ihmisten johtamiseen.

Seeckin (2008) mukaan ihmissuhdekoulukunnalla oli käsitys, että työnkuvia laajentamalla saadaan monipuolistettua työtä ja ihmisten osaamista. Ihmissuhdekoulukunnan ajatukset tarjosivat ratkaisuja keskittymällä henkilöstöön ja sen kehittämiseen. Kehittämisen keinoja olivat vaikuttaminen työn yksitoikkoisuuteen, poissaolojen vähentämiseen ja työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Johtajien ja esimiesten tehtävänä on muun muassa tasapainottaa työyhteisön työtehtäviä ja parantaa työntekijöiden välisiä suhteita sekä lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta työpaikalla. Ihmissuhdekoulukunnan vahvuutena on työnkuvien rikastuttaminen, mikä parhaimmillaan voi mahdollistaa myös päätöksentekoa organisaation alemmilla tasoilla, luoda organisaatioon moniosaamista ja siten kasvattaa ammattitaitoa.

Innovaatiokoulukunnan mukaan (Seeck 2008) pääoman ja investointien päättäminen ja työn suunnittelu on johtamisessa alisteista työntekijöille. Henkilöstön kyky kehittää ja kehittyä innovatiivisesti ja laaja-alaisesti on avainasemassa. Innovaatiokoulukunnan mukaan ihmiset nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä koko ajan organisaation muutosten myötä. Ajatellaan, että rahan lisäksi työntekijää motivoi halu käyttää asiantuntemustaan sekä luomalla että kehittämällä organisaation tuottavuutta. Innovaatiokoulukunta korostaa yksilön merkitystä organisaation osana sekä organisaation menestyksen lähteenä. Innovaatiokoulukunta yhdistetään usein tietointensiivisten organisaatioiden johtamiseen sekä tietotyöhön. Lisäksi erityisesti

ihmissuhde- ja innovaatiokoulukunnat korostavat toiminnan parantamista henkilöstön osaamista lisäämällä.

Johtaminen ja organisaation rakenteet ovat vahvasti yhteydessä innovaatioiden tuottamiseen ja siihen liittyvään luovuuteen (Mumford et al. 2002). Innovaatioiden tuottamiseksi johtamiskäytäntöjä on tutkittu asiantuntijaorganisaatioissa. Näissä tutkimuksissa on löydetty useita erilaisia keinoja tukea johtamiskäytäntöjä. Tutkimuksen mukaan johtamisessa korostuu roolimallina oleminen, avoimuus vuorovaikutuksessa, työntekijöille tiedottaminen, delegointi, palautteen antaminen ideoista, haasteellisten tehtävien antaminen sekä osaamisen huomioiminen niissä. (de Jong ja Den Hartog 2007.)

On huomioitava, ettei tayloristisen ideaalin eli tieteellisen liikkeenjohdon mukaisia työpaikkoja enää juuri ole tarjolla suomalaisilla työmarkkinoilla. Työntekijöiltä edellytetään osallistumista ja vastuun kantamista myös koko organisaatiota koskevista asioista. Voidaan yleisesti todeta, että tämän päivän työtehtävät pitävät sisältään sekä työtehtävän toteuttamisen suunnittelemista että varsinaista työn toteuttamista ja kehittämistä. Kehittämisen ja suunnittelun myötä työ on paljolti muuttunut tietotyöksi. Seeck (2008) määrittelee johtamisen kannalta tietotyön kaksi ulottuvuutta: työntekijä käyttää ja hakee omiin työtehtäviinsä liittyen tietoa tietokoneen avulla, ja hänen työnsä vaatii itsenäistä päätöksentekoa sekä luovaa ja innovatiivista tiedon käyttöä. Valtaosa työntekijöistä on tällä hetkellä tietotyöläisiä. Voidaan myös todeta, että innovaatioparadigman mukaisessa johtamisessa avainsanoja ovat uutuus, muutos, joustavuus, luovuus ja innovatiivisuus.

Seeckin (ibid) mukaan johtamisen kannalta tiettyyn paradigmaan sitoutuminen toimii joko edistävänä tai estävänä tekijänä. Kolmen edellä mainitun johtamiskoulukunnan avulla voidaan arvioida johtamisen tehokkuutta teollisessa organisaatioissa. Teknologian kehittyminen ja erityisesti investointipääoman merkitys voi joissain tilanteissa vaatia organisaatiolta tayloristisen johtamisen soveltamista. Kuitenkin on huomioitava, että tuotantojärjestelmät, joiden pohjana ovat tietyt tuotantovälineet, voivat rajoittaa työntekijöiden vapautta kehittämistyössä. Valmistettavaan tuotteeseen liittyy tiettyjä työvaiheita, jotka tulee toteuttaa ennalta määrättyssä järjestyksessä. Näiltä osin ei voida käyttää luovuutta, vaan on pitäydyttävä ennalta suunnitellun mukaisissa työvaiheissa. Toisaalta innovaatiokoulukunnan mukainen johtaminen on tämä päivänä arkipäivää useassa organisaatioissa. (Mumford et al. 2002.)

Teollisessakin ympäristössä työn tekemiseen ja oman työn suunnitteluun voi liittyä paljon vapautta. Usein työtehtävät voidaan suunnitella ja toteuttaa siten, että henkilöstö voi muokata ja kehittää tuotantojärjestelmää tai sen osia. Lisäksi tuotantojärjestelmän kehittämisessä voidaan toteuttaa myös erilaisia kannusteita lisäämään innostusta kehittämistyöhön. Jos työssä tai prosesseissa on ongelmakohtia, työntekijät ovat oman työnsä ja sen kehittämisen parhaita asiantuntijoita. Esimiesten tulisi ymmärtää erilaiset johtamisparadigmat ja siten ennakoita erilaiset johtamistilanteet. Usein johtamisessa on

käytettävä erilaisia johtamisen tapoja tilannekohtaisesti. Eri johtamistavat ja -tyylit voivat olla käytössä yhtä aikaa. Toisaalta johtamisessa tulee ottaa huomioon myös henkilöstön vaatimukset ja yksilölliset ominaisuudet ja kohdella työntekijöitä tasavertaisesti. (Seeck 2008, de Jong ja Den Hartog 2007.)

Yhtenä erillisenä ja tuloksellisen ja toimivan johtamisen kannalta tärkeänä teemana on hyvä käsitellä luottamusta. Johtamiseen liittyvä luottamus on tärkeä osa ihmisten välistä kanssakäymistä työyhteisöissä. Esimiestyössä luottamukselliset välit työntekijöihin helpottavat monimutkaisten päätösten tekemistä. Luottamus mahdollistaa valintojen tekemisen ja nopeuttaa sosiaalista kanssakäymistä. Luottamuksellisessa työilmapiirissä luotetaan työyhteisön henkilöstön tekemiin päätöksiin ja toimintatapoihin. Lewisin ja Weigertin (1985) mukaan johtamisessa voidaan ajatella, että luottamuksen tärkein tehtävä on sosiaalisen vuorovaikutuksen parantuminen. Luottamuksellisuus ei kyseenalasta henkilöstön välisiä suhteita tai tarkoituseriä. Jos luottamus on kunnossa työyhteisössä, toimintatapojen kehittäminen on helppoa toteuttaa.

Jonesin ja Georgen (1998) mukaan organisaatioissa on pyritty selvittämään luottamuksen merkitystä erilaisissa johtamisen sosiaalisissa konteksteissa. Luottamus nähdään osapuolten välisenä uskona ja varmuutena siitä, että toinen osapuoli ei vahingoita tai saata toista osapuolta alttiiksi riskeille. Usein henkilöstön välillä vallitsee jonkinlainen valtasuhde. Luottamus on varmuutta siitä, että kumpikaan osapuolista ei käytä hyväkseen toistensa heikkouksia. Castaldo et al. (2010) ovat selvittäneet, minkälaisia luottamuksen määritelmiä on käytössä, ja keränneet tutkimuskirjallisuudessa esitetyjä ja käytettyjä johtamiseen liittyviä luottamuksen määritelmiä 50 viime vuoden ajalta. Tämän tutkimuksen pohjalta he ovat kehittäneet kattavan määritelmän, joka pitää sisällään seuraavat elementit: luottamus on oletus, uskomus tai varmuus siitä, että tiettyjä ominaisuuksia, kuten rehellisyyttä ja hyvántahtoisuutta omaava henkilö tuottaa positiivisia tuloksia luotettavalle henkilölle. (Castaldo et al. 2010).

Edelleen luottamukseen on liitetty kolme olennaista tekijää: osallistuva ja oikeudenmukainen johtaminen, toimiva ryhmätyö sekä työntekijöiden itsenäisyyden korostaminen (Gilson 2003). Luottamusta on tutkittu laajasti sosiaalisen pääoman käsitteen yhteydessä (Jokivuori 2005 ja Sinervo et al. 2005). Luottamus on toisaalta yhteistyön tulos ja toisaalta edellytys yhteistyölle (Laaksonen 2008). Helkaman (2004) mukaan johtamisessa parhaimmillaan vallitsee tasa-arvo ja ihmiset luottavat toinen toisiinsa. Uudet ideat saavat törmätä toisiinsa. Tasa-arvo synnyttää luottamusta ja eriarvoisuus epäluottamusta.

Yhteenvetona tässä luvussa käsiteltiin johtamista oppivassa organisaatiossa. Tärkeätä on huomioida, että erilaiset johtamisparadigmat ja niiden tiedostaminen johtamisen apuvälineenä mahdollistavat myös oppimisen onnistumisen organisaatiossa. Johtamisen avulla voidaan edesauttaa henkilöstöä kiinnostumaan ja innostumaan organisaation kehittämisestä. Ei ole olemassa yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa johtaa, vaan parhaimmillaan

johtaminen on erilaisten keinojen ja toimintatapojen käyttöä tilannekohtaisesti sopivimmalla tavalla. Lisäksi nostettiin esille luottamus ja sen rakentaminen. Luottamus muodostaa pohjan oppimista korostavalle organisaatiokulttuurille. Johtamisessa luottamuksen merkitys korostuu erityisesti organisaation päätöksenteossa ja kehittämistyössä. Tasa-arvoisessa työyhteisössä henkilöstö voi hyvin ja työtehtävät koetaan usein hyvin mielekkäiksi.

### **2.2.3 Oppivan organisaation rakenne**

Pedlerin, Boydellin ja Burgoynen (1991) mukaan oppivan organisaation rakenteilla ja prosesseilla on suuri merkitys uusien toimintatapojen kehittäessä. Organisaatioiden on usein lähdettävä hakemaan ja tekemään uutta organisaatorakennetta, ellei rakenne jo valmiiksi tarjoa ratkaisuja osaamisen kehittymiseen. Vaikka organisaatorakenteiden ja oppivan organisaation ajattelutapojen välisiä eroja korostetaan, niissä on kuitenkin myös yhteisiä tekijöitä. Esimerkiksi organisaation rakenteen muututtua päätösvaltaa ja vastuuta on voitu jakaa henkilöstölle. Henkilöstöä voidaan rohkaista toimimaan luovasti ja innovatiivisella tavalla uusien toimintatapojen kehittäessä. Usein organisaation rakennemuutoksien myötä on ollut tavoitteena keskittyä asiakkaisiin ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Lisäksi työn sisällön ja siihen liittyvien eri näkökulmien ymmärtämistä on tehostettu ja parannettu. Organisaatorakenteen sisäiset ja ulkoiset rajat ovat hämärtyneet. Useassa yrityksessä asiakasrajapintaa on pyritty tuomaan lähemmäksi työntekijöitä.

Organisaatorakenteen muutos voi ajallisesti kestää kauan. Tämä vaatii johdolta ja esimiehiltä pitkäjänteisyyttä. Muutos voi kuitenkin alkaa pienistä asioista ja kehittämishankkeista. Kun aloitetaan oppivan organisaation rakentamista, Pedler et al. (1991) ehdottavat seuraavia käytännön keinoja: Organisaatorakenne tulisi rakentaa sellaiseksi, että se mahdollistaa työskentelyn verkostojen kautta yhteisen vision saavuttamiseksi. Henkilöstön ja johdon yhteistyönä on rakennettava yhteinen tulevaisuuden strategia. Näin muutostarpeet saadaan nopeasti myös henkilöstön tietoisuuteen. Rakennemuutosten myötä tulee käynnistää samanaikaisesti myös työssäoppiminen ja ammattitaidon lisääminen. Kehitysohjelmia organisoidaan siten, että tietojen ja taitojen oppiminen on mahdollista levittää laajasti organisaatiossa. Lisäämällä yhteistyötä esimiesten ja henkilöstön kanssa pystytään paremmin toteuttamaan yrityksen toimintastrategiaa käytännön työssä. Yhteistyön avulla henkilöstö pystyy paremmin arvioimaan ja analysoimaan yrityksen senhetkisen tilanteen. Organisaatorakenne tulee muuttua sellaiseksi, että henkilöstöllä syntyy halu keskustella ja innostua oppimistarpeista ja oppimisprosessin käytännön suunnittelusta. (Pedler et al. 1991.)

Overmyer-Day ja Benson (1996) kuvaavat organisaation rakenteiden uudistamista Texas Instrumentsilla. Tavoitteena oli mahdollistaa ammatillisen osaamisen kasvu. Yrityksessä tehtiin sisäisten kouluttajien avulla liiketoiminnan analyysi. Texas Instruments kehitti työnkuvia niin, että henkilöstön on helpompi hallita tietoja, minkä ansiosta voitiin

nopeasti vastata muuttuviin liiketoiminnan vaatimuksiin sekä helpottaa organisaation uudelleenjärjestelyä hierarkkisesta tiimiorganisaatioon. Urasuunnittelua, työnkiertoa ja henkilöstön taitoja käytettiin hyväksi uusia tehtäviä täytettäessä. Prosessina organisaation rakenneuudistus vaati paljon henkilöstön osaamiselta.

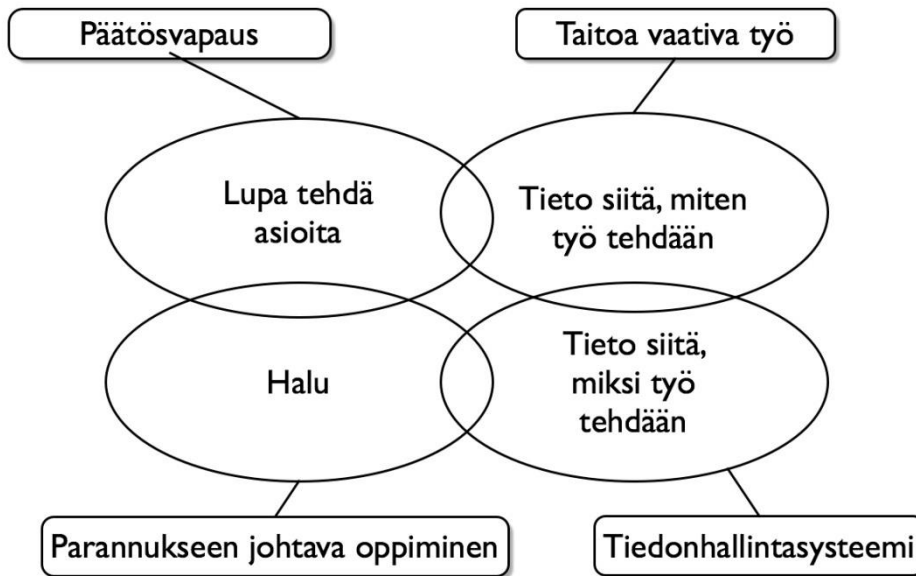
Erilaisissa organisaatorakenteissa on mahdollista oppia, mutta kaikissa ei välttämättä opita kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta tarpeeksi tehokkaasti. Henkilöstön on tärkeää oppia sellaisia asioita, jotka mahdollistavat ammattitaidon kasvun. Tuottavuuden ja osaamisen kytkeminen yhteiseksi asiaksi tekee oppivista työntekijöistä ja esimiehistä yritysten avainkilpailutekijöitä vaativissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaolosuhteissa. Yrityksillä, jotka eivät kykene ylläpitämään tuottavuuden kasvua ja rakenteellista uusiutumisosprosessia, kehitys voi pysähtyä. Silloin myös epäonnistumisen tai kilpailukyvyn menettämisen vaara on suuri. (Quinn Mills ja Friesen 1992.)

McGillin et al. (1992) mukaan erilaiset organisatoriset mallit ja rakenteet mahdollistavat uuden oppimisen. Yhtenä esimerkkinä organisaatorakenteesta ovat tiimit ja ryhmät, jotka saattavat luoda myös uuden haasteen oppimiselle. Tiimejä muodostamalla voidaan lisätä henkilöstön valmiuksia selvitä muutoksien yli. Uudet mallit ja rakenteet organisaatiossa eivät ole itsetarkoituksellisia, mutta ne mahdollistavat usein todelliset uudistukset, jotka puolestaan auttavat uusien asioiden oppimista.

McGillin et al. (ibid) ja Otalan (2011) mukaan tiimejä rakennettaessa on aluksi varmistettava, että tiimeissä yhdistyvät yksittäisen työntekijän mikrotasolla näkemät kehittämiskohteet, jotka mahdollistavat yrityksen kehittymisen makrotasolla. Tiimien jäsenet oppivat toisiltaan. Osaamisen lisäämisen kannalta on löydettävä sekä henkilöstön että yrityksen näkökulmasta ratkaisuja siihen, kuinka tiimit ja ryhmät käytännössä toimivat. Suurin hyöty on saavutettavissa, jos organisaatiossa ymmärretään molemmat näkökulmat. Tiimien rakentaminen mahdollistaa päätösten tekemisen organisaatiossa monella tasolla. Erityisen tärkeässä asemassa ovat työntekijöiden henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot tiimeissä. Tiimien oppiminen lisääntyy myös silloin, kun vuorovaikutustaitoja on kehitetty siten, että tieto on saatu kulkemaan nopeasti koko organisaation läpi.

Tiimien tulee pystyä ratkaisemaan työhön liittyvät ongelmat ja kehittämistoimet tavoitteidensa ja toimintasuunnitelmiansa mukaisesti erilaisissa tilanteissa. Usein on hyvä tehdä toimintasuunnitelma, jotta saadaan ongelmat ratkaistua ja kehittämistoimintaa aikaiseksi. Mitä enemmän vastuuta jaetaan organisaatiossa alaspäin, sitä enemmän tarvitaan tietoa toimenpidesuunnitelmista. Organisaation kehittämistyössä tulee koordinoita koko organisaation kehittämistoimet yhteen. Tiimien onnistumiseen ja työssä oppimiseen vaikuttavia päätöksentekotilanteita tulee jatkuvasti eteen. Tiimejä perustettaessa ja tiimien toimiessa on huomioitava, että henkilöstön on luotettava toisiinsa ja toimittava yhteistyössä toistensa kanssa. Henkilöstön aiempia kokemuksia ja toimintatapoja tulee hyödyntää jakamalla tietoa. Useiden moniosajatiimien koordinointi

ja projektien tukeminen organisaation sisällä on välttämätöntä. Tiimissä työskentelevien henkilöiden täytyy ymmärtää, mikä on kokonaisuus organisaatiossa, jossa he työskentelevät. Seuraavassa kuviossa 8 on kuvattu tiimien vaikutusmahdollisuudet.



Kuvio 8. Tiimien vaikutusmahdollisuudet. (McGill et al. 1992.)

Kuvion 8 ympyrät kuvaavat asioita, jotka tulee huomioida, jotta ympärillä olevat asiat saadaan toimimaan. Esimerkiksi henkilöstön halu parantaa asioita luo pohjan, joka johtaa oppimiseen. Lupa tehdä asioita ja tieto kokonaisuudesta ovat vaikeimmin kehitettäviä osa-alueita. Tiimien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen on tärkeää uuden oppimiselle. Työntekijän henkilökohtainen joustavuus ja halu ottaa riskejä ovat myös tärkeitä tekijöitä, mutta ne liittyvät henkilökohtaisiin asenteisiin. Henkilökohtainen joustavuus voidaan määrittellä ihmisen kykynä muuttaa käyttäytymistään toiminnan ja yllättävien muutosten myötä. Olennaisia seikkoja tiimien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen kannalta ovat päätösvalta, taitoa vaativa työ, parannukseen johtava oppiminen ja tiedonhallinta. Niiden avulla syntyy halu ja lupa tehdä asioita uudella tavalla. (McGill et al. 1992.)

Otalan (2011) mukaan myönteinen ilmapiiri tehostaa tiimien oppimista. Organisaatorakenne voi auttaa myönteiseen ilmapiiriin kehittymisessä. Työtehtävien kehittäminen monipuolisiksi mahdollistaa myönteisyyden kasvamisen. Tunnekokemus, jota myönteisyys on, yhdistettynä muistettavaan tai opittavaan asiaan parantaa uuden asian muistamista. Edelleen liian helpot työtehtävät eivät kehitä, varsinkaan jos ammattitaito ja kokemus ovat jo laajempia. Kun oppimista joudutaan työstämään jatkuvasti, asiat tallentuvat paremmin muistiin kuin vain pelkällä rutiinimaisella työtehtävien toistamisella.



Yhteenvedona oppivan organisaation rakenteesta voidaan sanoa, että rakenteet ja verkostot sekä tiimien ja ryhmien kehittäminen ovat keinoja saada lisättyä organisaation oppimista. Johtamisen avulla on mahdollistettava päätöksenteko mahdollisimman lähellä työn tekemistä matalalla organisaatorakenteella. Organisaatiossa, jossa toimitaan tiimeissä, mahdollistuu vastuun ja päätöksenteon siirtyminen ylhäältä alaspäin. Tiimien haasteena on vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Samoin haasteena voi olla erilaisten ihmisten ja toimintatapojen hyväksyminen, jonka seurauksena saadaan yhteinen tuloksellinen toiminta aikaiseksi. Lisäksi moniosajatiimien johtaminen tuo esimiestyölle oman haasteensa. Kuitenkin on muistettava, että jokaisella henkilöllä on myös oma vastuu omasta työtehtävästään ja oppimisestaan.

#### **2.2.4 Oppimista tukevan kulttuurin ja osaamistapojen edistäminen**

Oppimiseen liittyvät käytännön toimet ovat tärkeässä asemassa luotaessa oppimiskulttuuria organisaatioon. Kulttuuriin liittyvät oppimisteoriat voidaan karkeasti jakaa behavioristisiin sekä kognitiivisiin teorioihin (Buchanan ja Huczynski 2004). Näitä teorioita yhdistää oppimisesta saadun palautteen kautta tapahtuva muutos käyttäytymisessä. Behavioristisen teorian mukaan palaute toimii niin, että kannustejärjestelmien kautta vahvistetaan tiettyjä oppimisreaktioita. Kannustusjärjestelmien tulee pitää sisällään muitakin kuin rahallisia kannustimia. Tärkeä kehitysalue on kannuste-, palkkio-, palkkaus- ja raportointijärjestelmien rakentaminen siten, että ne tukevat ja vahvistavat oppimista. Kognitiivisten teorioiden mukaan henkilöstön omat henkilökohtaiset tarpeet, motiivit, arvot ja heitä itseään koskevat uskomukset saavat heidät muodostamaan mielikuvia tulevaisuudesta. Näiden henkilökohtaisen tarpeiden vuoksi opitaan uutta. Henkilöstö muokkaa aktiivisesti omia havaintojaan, käytöstään ja suunnitelmiaan, minkä johdosta oppiminen organisaatiossa lisääntyy. Oppimiskulttuurin tukeminen on tärkeää, ja se luo mahdollisuuksia osaamisen edistämiseksi. (Hendry 1996, Buchanan ja Huczynski 2004.)

Erilaisten oppimistapojen ja -kulttuurien tunteminen on oppivassa organisaatiossa tärkeää. Eräänlaisena onnistumisena kulttuurin muutoksessa voidaan pitää sitä, että löydetään uusia työvälineitä ongelmanratkaisuun. Organisaatiokulttuurissa positiivisuuden vahvistaminen ja pelon kulttuurin välttäminen ovat perustavia asioita muutoksessa. Kokenut ongelmanratkaisija oppii nopeammin löytämään keinoja ratkaistakseen haasteet kuin henkilö, joka tuntee selviävänsä uudesta asiasta sattumanvaraisesti hallitsematta asiaa. Organisaation kulttuurimuutoksessa on keskeistä uuden oppiminen ja vanhasta pois oppiminen. Henkilöstö voi kokea uuden oppimisen myös vaikeaksi asiaksi. Oppimiseen vaikuttavat nykyiset osaamisen mallit. Tämän vuoksi johdon ja esimiesten on korostettava oppimisen helppoutta ja luonnollisuutta. Oppimisen tulisi olla luonnollinen osa normaalia arkipäivää työpaikoilla.

Muutos kulttuurissa on aina myös oppimisprosessi. Uhkan kokeminen voi estää uuden oppimisen. Uhkan kokemus voi syntyä tiedon puutteesta, ja siihen voi vaikuttaa myös aikaisempi tunnepitoinen kokemus (Gordon 2000, Rock 2008). Oppimisprosessi on selvimmän nähtävillä muutoksien alkuvaiheessa. Uuden oppiminen on aina mahdollisuus. Organisaatiossa tulisi kehittää jatkuvasti työssäoppimisen taitoja, joita henkilöstö tarvitsee saadakseen uudet teknologiat ja koneet toimimaan tai voidakseen sopeutua työtehtävien tai ihmissuhteiden vaatimuksiin. (Hendry 1996.)

Kinnusen ja Vuoren (2005) mukaan vahva kulttuuri organisaatiossa tarkoitti 1980-luvulla sitä, että henkilöstön oli ymmärrettävä organisaation tarkoitus ja sen arvot. Vahvassa organisaatiokulttuurissa yhteisten arvojen nähtiin vahvistavan toimenpiteitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta tällainen kulttuuri saattoi olla muutoksien edessä jäykkä, joustamaton ja hidaskäyttöinen. Olennaisinta on kuitenkin, että organisaation on kyettävä jatkuvasti tarkistamaan tavoitteitaan suhteessa toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin. Jäykässä ja hierarkkisessa kulttuurissa muutokset saattavat aiheuttaa ongelmia, elleivät johto ja esimiehet ole riittävän vahvoja viemään läpi muutokset.

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001) kuvaavat, että usein suomalaisten organisaatioiden arvoissa ja kulttuurissa korostuvat luottamus ja ihmisen arvostus. Tärkeää on myös yksilön kunnioitus, toiminnan laatu ja toimivuus. Edelleen korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteistyö ja avoimuus. Taloudelliset tekijät, kuten kannattavuus ja tuloksellisuus, asiakastyytyväisyys ja -lähtöisyys, yrityksen jatkuva kehittäminen sekä vastuu ympäristöstä heijastuvat myös suomalaiseen organisaatiokulttuuriin. Oppivassa organisaatiokulttuurissa ratkaisevaa on taito, jolla arvot sisällytetään organisaation päivittäisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin.

Oppivassa organisaatiossa johtajat ja esimiehet ovat Hovilan ja Okkosen (2006) mielestä roolimalleja ja kulttuurin luoja. Toimintakulttuuri, jossa kehittämisasioita viedään eteenpäin, voi mahdollistaa sujuvan tiedonsiirron organisaatiossa. Kehittämiseen liittyvä tiedon jakaminen henkilöstön kesken on merkityksellisestä. Heikkinen ja Niiranen (2002) esittävät, että kognitiivinen ajattelu tulkitaan johtamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta erilaisina tapoina vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien toimintatapaan. Toimintakulttuuri voi myös määritellä niitä käyttäytymistapoja ja asenteita, jotka ovat ominaisia organisaation toiminnassa.

Marquardt (1996) mukaan henkilöstön oppimiseen vaikuttaa merkittäväällä tavalla organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri voi ilmetä esimerkiksi symboleilla, sankareilla, rituaaleilla, ideologioilla ja arvoilla ilmaistuina uskomuksina, ajatustapoina ja toimintoina. Organisaatiokulttuuri voi myös suosia oppimisen huomiotta jättämistä. Kulttuuri voi olla jopa oppimisen vastainen ja estää riskien ottamista, uusien menetelmien kokeilemistä ja tiedon jakamista. Jotta yrityksestä ja organisaatiosta tulisi oppiva organisaatio, oppimista tukevan kulttuurin luominen on tärkeää.

Oppivan organisaation kulttuurissa on erotettavissa erilaisia oppimistyypppejä. Ilman henkilöiden oppimista ei tapahdu organisaation oppimista. Yksilö- ja ryhmäoppimisen kautta organisaation oppiminen lisää henkisten ja tuotannollisten valmiuksien kasvamista ja synnyttää täten lisää osaamista. Tähän päästään koko yrityksen kattavalla sitoutumisella yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi tulisi tarjota ja luoda kaikille mahdollisuudet jatkuvaan itsensä ja toimintansa parantamiseen. Organisaatio oppii henkilöstön havaintojen, tiedon sekä erilaisten oppimisprosessien kautta. Henkilöstön oppiminen tapahtuu aikaisempien kokemusten ja tietojen pohjalta. Tätä voidaan kutsua organisaation muistiksi. Organisaation muisti on riippuvainen monista vakiintuneista tavoista ja tiedoista sekä käytettävissä olevista menetelmistä ja toimintaperiaatteista. (Marquardt 1996, Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2001.)

Hendryn (1996) mukaan eräänä ongelmana oppimista tukevaa kulttuuria käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on ollut se, että painopisteenä on ollut hallittu ja suunniteltu muutos, joka ei ylety syvälle organisaation sisälle. Usein muutokset voivat tapahtua hallitsemattomasti ja kaikilla organisaation tasoilla. Organisaatiokulttuurissa näkymättömiä taustatekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaation sisäiset valtapelit. Tällöin mahdollisuudet tarkastella todellista oppimista jäävät vähemmälle huomiolle sisäisten jännitteiden ollessa pääasiana. Tämänkaltaisen kulttuuri voi, jopa estää oppimisen ja uuden tavan kehittää organisaatioita. Organisaation valtapelit ovat yksi merkittävimmistä esteistä oppimiselle. (Hendry 1996, Hovila ja Okkonen 2006.)

Viitalan (2003) mukaan organisaatiokulttuurin muutos voi olla yhteydessä oppimiseen ja oppimisen kehittämiseen. Toisaalta oppiminen ja osaaminen mahdollistavat kulttuurimuutokset, joten nämä käsitteet ovat yhteydessä toisiinsa. Ståhle ja Laento (2000) toteavat, että oppimiskulttuuri koetaan kilpailukykytekijäksi, koska usein nimenomaan uudistumiskykyiset yritykset pärjäävät markkinoilla. Viitalan (2003) mukaan uuden oppimista voidaan helpottaa. Henkilöstön tulisi kokea, että oppimiseen liittyy hyötyjä, esimerkiksi työtehtävien helpottumista.

Summersin (1994) mukaan oppimiskeskustelut ja -strategiat voivat vaikuttaa eri oppimisen näkökulmien ja vaiheiden ymmärtämiseen ja hallintaan organisaatiokulttuurin muutoksessa. Osaamistapojen edistämistä yksilön oppimisessa on paljon tutkittu lapsilla, joilla oppiminen on ollut kokonaisuudessaan uutta. Myös työelämässä olevan aikuisen oppimista on tutkittu. Aikuisen oppiessa kaikki ei ole uutta, ja aikuisen omien motiivien ja valintojen sekä sosiaalisen verkoston vaikutus oppimiseen on merkityksellinen. (Ojala 2011.)

Summersin (1994) mukaan organisaation kulttuurin näkökulmaa ei organisaatioiden oppimistutkimuksissa ole korostettu. Yhteydet muihin kuin edellä mainittuihin yksilöä korostaviin teorioihin ovat oppimiskulttuurin tutkimuksessa olleet vähäisiä. McCombsin (1988) mukaan yksilön ja organisaation oppimisen näkökulmista löytyy paljon yhtäläisyyksiä erilaisiin oppimistapoihin, mutta on myös erilaisia painotuksia. Joissain

teorioissa painotetaan oppimisen tuloksena syntyvää selkeää lopputuotosta, jota voidaan mitata ja arvioida. On myös teorioita, jotka painottavat enemmän oppimisen prosesseja tai erilaisia ajattelun tai toiminnan malleja.

Näissä tutkimuksissa yhtäläisyydet selittyvät sillä, että yksilön oppimiseen ja kasvattamiseen liittyvillä teorioilla on pidempi ja vakiintuneempi tausta, joten niitä on sovellettu organisaatioiden oppimisen tutkimiseen. Osassa tutkimuksia on nähtävissä selvä kehityskaari ja siirtymä yksilöstä organisaatioon. Näiden tutkimusten taustat ovat yksilön tai ryhmän psykologiassa tai kasvatustieteessä. (Ropo 1984 ja McCombs 1988.) Coakesin et al. (2008) mukaan yksilön oppimisen ja organisaation oppimisen yhdistämisen välineitä ovat käytännön työn tekeminen ja tiedon jakaminen.

Eri aikakausina on painotettu osaamisen kehittämistä eri lähtökohdista. Peltosen ja Ruhotien (1991) mukaan uralla etenemiseen tähtäävä koulutus oli suosiossa 1970-luvulla. Yritykset määrittivät uralla etenemisen kannalta läpikäytävän tikapuurakennelman ja ne kehitystoimet, jotka valmistivat henkilöä siirtymään alemmalta askelmalta ylemmälle. Näin hyvästä ammattimiehestä saatettiin tehdä esimies. Tämä ei aina ollut hyvä ratkaisu. Uraprosessista oli vastuussa yritys, ei henkilö itse. Henkilöstön odotettiin kuitenkin ottavan vastuuta oman oppimisensa suunnittelusta. Läheskään aina henkilöstölle ei annettu riittävästi tietoa tulevaisuuden muutoksista.

Edelleen Peltosen ja Ruhotien (ibid) mukaan oppimista tukevan kulttuurin tehokkuutta alettiin mitata 1980-luvulla. Sitä kutsuttiin suoritusten ja tehokkuuden arvioinniksi. Tämän käsityksen mukaan esimiehet hallitsivat alaistensa suorituksia ja kontrolloivat yksikköjensä toiminnan tulosta erilaisten käyttäytymistieteille ominaisten menetelmien kautta. Koulutuksessa käytetyt erilaiset roolipelit ja käyttäytymistä muokkaavat koulutusohjelmat valmistivat esimiehiä käymään keskusteluja alaistensa kanssa. Monien yritysten seminaarit 1980-luvulla keskittyivät vain tehokkuuden mittaamiseen. Toisaalta esimiesten oletettiin tietävän, miten alaisten oppiminen tulisi suunnitella.

1990-luvulla perinteinen suhde työnantajan ja työntekijän välillä muuttui. Useissa yrityksissä henkilöstö alkoi havaita, että sen täytyi ottaa vastuuta omasta oppimisestaan sekä henkilökohtaisesta oppimishjelmastaan. Kuitenkaan alaisten oppiminen ei ollut esimiehen näkökulmasta tärkeimmällä sijalla. Esimiesten tuli varmistaa, että henkilöstö kykenee itse oppimaan työssään. Muuttuvat markkinaolosuhteet tekevät oppimisen suunnittelusta vaikeaa. Jos yritys on supistamassa tai järjestelemässä toimintojaan, henkilöstöllä on suurempi halu kehittää ammattitaitoaan. Usein yrityksillä on halu kehittää sitä osaa henkilöstöstään, joka pysyy supistetuista toiminnoista huolimatta yrityksessä. Sopeutustilanteessa oppimiskulttuuri saattaa muuttua voimakkaasti. (Peltonen ja Ruhotie 1991.)

Ruhotien (1996) sekä Heikkisen ja Niirasen (2002) mukaan mitä yksitoikkoisempaa, epäitsenäisempää ja vähemmän vaativaa työ on, sitä enemmän henkilöstö tarvitsee uusia oppimismuotoja. Oppimistavoilla tarkoitetaan henkilöstön halua ottaa vastaan uusia

haasteita, oppia uutta ja kehittää itseään omassa työssään ja ammatissaan. Työ voi tarjota mahdollisuuksia henkiseen kasvuun. Työn suunnittelulla ja muokkauksella näitä mahdollisuuksia voidaan lisätä. Muutokset voivat liittyä työn sisältöön. Henkilöstön voidaan olettaa reagoivan myönteisesti sellaisiin oppimismahdollisuuksiin, jotka vastaavat heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan. Jos henkilöllä on voimakas halu kehittymiseen, hän suhtautuu myönteisesti oppimismahdollisuuksiin. Vastaavasti jos kehittämishalua ei ole, henkilöstö voi reagoida välinpitämättömästi tai jopa negatiivisesti uuden oppimiseen. Usein mahdollisuuksien lisäys voi motivoida henkilöstöä enemmän kuin rahapalkka, jos he siten pystyvät säilyttämään työpaikkansa. (Ruohotie 1996.)

Marquardt (1996) ja Ala-Laurinaho (2004) esittävät, että organisaatioiden ratkaistessa yhä monitahoisempia ongelmia tiimien oppimisprosessia pitäisi tukea entistä paremmin. Tiimissä oppiminen on yhtä tärkeää kuin yksilön oppiminen. Tiimit eivät välttämättä ole tarkoituksella tehtyjä, vaan niitä voi muodostua myös epävirallisesti. Jotta tiimeille voitaisiin tarjota niiden kehittämistoiminnassa tarvitsemat tiedot ja taidot, oppivat organisaatiot ovat alkaneet kehittää laatumenetelmiä, ongelmanratkaisukeinoja sekä ryhmien välisen kanssakäymisen taitoja. Tavoitteena on, että tiimillä on kykyä ajatella, luoda uutta ja oppia yhtenä kokonaisuutena.

Organisaation henkilöstö voi kuulua tiimeihin ja tiimit muodostavat organisaation. Tiimien tulisi jakaa sekä positiiviset että negatiiviset kokemuksensa oppimisen edistämiseksi. Tiimi voi kerätä tietoa analysoimalla ja ratkaisemalla monimutkaisia ongelmia ja kysymyksiä. Tiimit voivat toimia uudella ja luovalla ratkaisutavalla yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi. Täten ne oppivat myös omista kokemuksistaan. Tiimien oppiessa niistä voi tulla koko organisaation kattavia niin sanottuja oppimiskeskustoja. Asioita voidaan toteuttaa tiimin saavuttaman yhteisen näkemyksen pohjalta. Ryhmän oppimia taitoja voidaan siirtää muille henkilöille ja ryhmille, ja ryhmien kehitystyö voi vaikuttaa koko organisaation oppimiseen laajasti. (Ala-Laurinaho 2004.)

Ruchalan (1995) ja Otalan (2011) mukaan oppiminen on vaikeaa, jos henkilöstöllä on keskenään voimakkaita ristiriitoja tai he ovat huolissaan omasta työpaikastaan. Henkilöstön kokemat uhat ja paineet helposti sulkevat pois uuden oppimisen mahdollisuudet. Säännöllistä oppimista tapahtuu, jos ylin johto tukee henkilöstön mahdollisuutta muuttaa asenteita ja kulttuuria oppimismyönteisiksi, edellyttäen että henkilöstön omat asenteet muutosprosesseihin ovat myönteiset. Toisaalta organisaation osastojen rajat voivat estää tiedon kulkemista. Ne eristävät henkilöstöä ja ryhmiä toisistaan ja vahvistavat jo olemassa olevia ennakkoluuloja. Rajoja voidaan murtaa järjestämällä kokouksia, tapaamisia ja neuvotteluja tai muodostamalla projektiryhmiä. Erilaiset projektiryhmät yhdistävät yrityksen eri organisaatiotasoja tai liittävät yrityksen yhteen asiakkaidensa tai toimittajiensa kanssa. General Electricin toimitusjohtaja Jack Welch otti organisaation rajattomuuden yhdeksi yrityksensä strategiseksi tavoitteeksi 1990-luvulla. Kun johto sai aikaan avoimen ja kannustavamman työympäristön, se alkoi kehittää oppimistiimejä, jotka lisäsivät oppimista organisaatiossa.

Ruchalan (1995) mukaan oppimistiimit voivat käsitellä erilaisia teemoja, kuten esimerkiksi muuttuvaa kilpailuympäristöä ja yrityksen tuotevalikoimaa. Toisena teemana voivat olla eri osastojen väliset keskustelut ja verkostot, jotka kehittävät organisaation eri ryhmien välisten prosessien ja systeemien toimivuutta, ja kolmantena sisäiset kehittämisprosessit. Neljäntenä teemana ovat menetelmät, joiden avulla pyritään saamaan oppimistiimit mukaan oppimiseen, jotta niiden osaamista ja ammattitaitoa olisi helpompi ymmärtää. Viidentenä teemana voidaan pitää erilaisia tilaisuuksia, kuten erilaisia kokouksia tai tapahtumia, joiden tarkoituksena on kerätä yhteen asiakkaita ja ulkoisia asiantuntijoita. Vastaavasti tällaiset tapahtumat voivat koskea myös organisaation sisäisiä ryhmiä, jotka vaihtavat ajatuksia ja oppivat toinen toisiltaan. Edellä kuvatut oppimistavat edistävät organisaation oppimista. Luomalla useita mahdollisuuksia oppimiselle saavutetaan paras tulos. (Ahtilina et al. 2007.)

Oppimis- ja kehitysstrategiat voivat muodostua hyvin eri tavoilla eri yrityksissä. Usein henkilöstökoulutuksen muotoutumisen perustana on rakenteellisia tekijöitä. Niiden vaikutus ei kuitenkaan saisi olla liian suuri, vaan viime kädessä kysymys on yrityksen strategisesta valinnasta. Esimerkiksi uutta teknologiaa otetaan käyttöön eri tavoin jopa saman toimialan teknologiaa hyödyntävissä yrityksissä. (Alasoini 1990, 2010.)

Heikkilän (2006) mukaan henkilöstön oppimiseen saatava tuki ja työn luonne vaikuttavat siihen, millaista oppimista tapahtuu. Yksilön motivaatio ja tarpeet oppia työssään ja kehittää itseään vaihtelevat. Motivaatiota voidaan tarkastella myös työyhteisöä laajemmasta näkökulmasta. Henkilöstö pyrkii tavoitteisella toiminnallaan suuntaamaan ja parantamaan työuraansa työmarkkinoilla.

Motivaation lisäksi tärkeää on myös sitoutuneisuus. Organisaatioon sitoutumisen kautta henkilöstölle syntyy halu ja intohimo osallistua ja kehittää omaa työtään. Sitoutuminen voi olla asenteellista tai moraalista. (Saarenheimo 2004.) Henkilökunnan osallistumisella ja vaikutusmahdollisuuksilla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Ala-Laurinaho 2004). Sitoutumista on tutkittu myös työn imu -käsitteen avulla. Työn imu voi näkyä organisaatiossa haluna oppia uutta, tarmokkuutena ja uppoutumisena työhön ja vaatimuksiin. (Ahtilina et al. 2007.)

Heikkilän (2006) tutkimuksessa osaamisen edistämistä tarkastellaan kolmen teeman kautta: yksilön lähtökohdista, teknis-organisatoriseen oppimisympäristöön liittyen ja sosiokulttuurista oppimisympäristöä tarkastellen. Hänen tutkimuksensa keskiössä on oppiminen, joka kulkee työn läpi. Yksilön ja tiimien välinen jatkuva keskustelu on oppimisen perustana. Yksilön oppimiseen liittyy henkilökohtainen identiteetti ja motivaatio. Sosiokulttuurista oppimisympäristöä kuvataan työyhteisöksi, jossa uuden tiedon luominen on mahdollista. Heikkilän (2006) tutkimuksen tuloksina voidaan todeta, että yksilön lähtökohdista tarkasteltuna työelämä on jatkuvaa muuttumista, mikä tekee uuden oppimisen välttämättömäksi.

Samassa tutkimuksessa Heikkilä (ibid) toteaa, että jokainen työ vaatii erilaista hiljaista tietoa. Hiljainen tieto eri muodoissaan on olennaisessa roolissa työssä ja työpaikalla oppimisessa. Oppimista ei nähdä enää pelkästään henkilöstössä tapahtuvana prosessina, joka olisi irrallaan ympäristöstään. Oppimisen tilakäsite voi nostaa esille uusia oppimiseen liittyviä näkökulmia. Se, mitä kaikkea tilakäsitteeseen sisällytetään, vaihtelee paljon eri tutkimuksien mukaan. Heikkilän mukaan tilakäsitettä oppimisen edistämisen yhteydessä on kuvattu oppimisen eritasoisina ilmiöinä. Yksilötasolla tila kuvaa mielen rakennetta. Oppimiseen ei välttämättä vaadita fyysisistä tilaa, vaan oppiminen voidaan rakentaa niin sanottuna mielentilana. Tällöin muodostuu tärkeäksi myös hiljaisen tiedon rooli. Organisaatiotasolla tilan voi myös muodostaa erilaisissa ryhmissä oppiminen. (ibid.)

Ropon (1999) mukaan haastavaa on luoda tila, jossa oppiminen voi tapahtua turvallisesti ja luottamuksellisesti ilman epäonnistumisen pelkoa. Tällaiselle oppimiselle edellytyksenä on tila, jossa henkilöstö voi sitoutua ilman arvostelua ja lisäksi kokea hallitsevansa asiansa itsenäisesti. Tähän tilan käsitteeseen liittyy myös se, että henkilöstö pystyy jakamaan opittavia asioita usealle henkilölle. Usein johdolla on organisaatiokulttuurissa tavoitteena kehittää oppimista. Toisaalta halutaan parantaa työelämää, kilpailukykyä ja laatua. Sekä Ropon (1999) että Heikkilän (2006) mukaan tärkeintä olisi kysyä johdolta organisaatiossa, mihin suuntaan oppimista ja kehitystä halutaan viedä. Kyse ei siis ole siitä, oppiiko henkilöstö jotakin, vaan siitä, mitä he oppivat parhaimmillaan niistä tilanteista tai työtehtävistä, joita he ovat tekemässä.

Ruohotien (1996) mukaan hyvin menestyvillä yrityksillä on kulttuuri, jossa voidaan johtaa muutosta ja samalla tehdä tulosta luomalla jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluja. Koska teknologia, laatu, tuotevalikoima ja henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat laajalti yritysten kehityksen kohteina, on oppimista edistettäessä muutosten hallinta noussut merkittäväksi tekijäksi kilpailukyvyn lisäämiselle. Ydinosaamisalueiden määrittelyn ansiosta voivat jopa erilaiset liiketoiminnot yhdistyä. Esimerkiksi voidaan mainita yrityskaupat, joissa pyritään lisäämään osaamista ja siten laajentamaan liiketoimintaa. Näin eri liiketoimintayksiköt pystyvät muuttuvissa tilanteissa hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. (ibid.) Lewinin et al. (1996) mukaan yksilön oppimisen tukemiseen vaikuttaa uusien tavoitteiden ja haasteiden käynnistämisen aktivoituminen. Haasteita lisättäessä voi kyky ottaa vastuuta oppimisesta kasvaa. Niiden henkilöiden, jotka aktiivisesti tarttuvat oppimismahdollisuuksiin, pitäisi saada muun organisaation hyväksyntä. Oppimisen ei tulisi olla kilpailua henkilöstön kesken.

Muzykan et al. (1995) mukaan on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus hyväksikäyttää kaikkia organisaation oppimiseen liittyviä teknisiä apuvälineitä. Hyvien tulosten saavuttamiseksi on tärkeää ymmärtää yrityksen toimintaa. Henkilöstön oma aktiivisuus on tärkeää. Nopeasti uutta omaksuvilla henkilöillä on taipumus seurata tulevaisuuden signaaleja tarkkaan. Signaaleja voi tulla joko johdolta, esimiehiltä tai muilta työyhteisön jäseniltä. On hyödyksi, jos samanaikaisesti tehtävien muutosten määrä

on kuitenkin pieni. Useat samanaikaisesti tapahtuvat muutokset saattavat haitata oppimista. Suuret muutokset voivat jopa synnyttää kaaosmaisia tilanteita organisaatioon. Toisaalta isot muutokset, joilla on selvästi havaittavat parannusvaikutukset, voivat helpottaa oppimista verrattuna pieniin.

Kuviossa 9 esitetään Muzykan et al. (1995) mukaan rinnakkain yrityksen ulospäin suuntautuvat oppimisprosessit ja organisaation sisäiset oppimisprosessit, jotka pyrkivät edistämään oppimista. Kuviossa 9 näkyvät ne asiat, kehittämiskohteet ja haasteet, joita näissä oppimisprosesseissa syntyy.

<b>Yrityksen ulospäinsuuntautuneet oppimisprosessit, jotka on resursoitava</b>	<b>Organisaation sisäisiin oppimisprosesseihin vaikuttavat tekijät</b>
1. Haasteena jakaa henkilöstölle olemassa olevaa tietoa sekä ulkoa, että sisältäpäin	1. Vastuun antaminen ja jakaminen henkilöstölle
2. Avoimet ja luottamukselliset asiakassuhteet ja niiden jakaminen	2. Organisaation avoimuus ja luottamuksen jakaminen
3. Lisäresurssit, jotka yritys tarvitsee oppimisprosessiin	3. Henkilöstön valmennus ja osaamisen tukeminen
4. Liiketoiminnan uudistaminen, asiakaspalautteet	4. Oikeudenmukaiset toimintatavat, jotka mahdollistavat koko henkilöstölle oppimisen
	5. Tunnustukset ja palkkiot henkilöstölle

Kuvio 9. Ihmiset ja prosessit. (Muzyka et al.1995.)

Kuvion 9 mukaisesti yrityksestä ulospäin suuntautuvat prosessit on resursoitava siten, että jaetaan tietoa sekä sisältä että ulkoa. Tärkeää on huomioida myös luottamukselliset ja avoimet asiakassuhteet sekä asiakaspalautteet liiketoimintojen uudistamiseksi. Yrityksen sisäisiin oppimisprosesseihin vaikuttavista tekijöistä voidaan mainita vastuun antaminen ja jakaminen henkilöstölle sekä oikeudenmukaiset toimintatavat.

Parhaimmillaan oppiva organisaatio on ihanteellinen ja suotava ympäristö koko työuran kestäväälle oppimiselle. Organisaatio tukee henkilöstönsä oppimista ja ammatillista kehittymistä pitkällä aikavälillä. Ojala (1996) korostaa, että organisaation oppiminen ja oppiva organisaatio eivät ole sama asia. Organisaation oppiminen on yksi välttämätön osa ja väline oppivaa organisaatiota rakennettaessa. Se on organisaation kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi se edistää uuden tiedon ja osaamisen luomiskykyä. Oppiva organisaatio puolestaan on yhteinen nimi kaikille niille asioille, joilla organisaation ja yksilöiden oppimista voidaan tukea ja



jotka luovat edellytyksiä oppimiselle. Työyhteisössä käytettävät järjestelmät, toimintaperiaatteet ja organisaation piirteet edistävät oppimista. Lisäksi oppiva organisaatio muodostaa organisaatiokulttuurin, joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin.

Otalan (1996) mukaan oppivan organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeavuuksia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaatiota ja omia toimintojaan. Oppivassa organisaatiossa osaamista voidaan edistää, luoda, hankkia sekä siirtää, ja se kykenee muuntamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan. Oppivan organisaation organisaatiokulttuuri kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa sekä edistää ideointia. Se oppii ja kannustaa henkilöstöään oppimaan. Oppivassa organisaatiossa henkilöstöllä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia, ja näin syntyy uusia ajattelumalleja.

Lisäksi Otalan (2011) mukaan työn muuttuessa yhä enemmän luovuutta ja ongelmia ratkaisevaksi tarvitaan enemmän osaamista. Koska tehdään paljon tiimityötä, jokaisen on kytkettävä oma työpanoksensa ryhmän yhteisiin tavoitteisiin. Tämä myös vaatii paljon ajattelua sekä henkistä osaamista. Yhä keskeisempi tavoite on löytää kyvykästä henkilöstöä, joka pystyy myös tekemään loogisesti ja nopeasti päätöksiä. Kyvykäs työntekijä ei välttämättä ole sellainen, jolla on paras mahdollinen koulutus, vaan sellainen, joka ottaa innolla vastaan uusia haasteita ja pystyy toimimaan nopeasti.

Arvioidaan, että vähintään 60 % päätöksistä tehdään muista kuin rationaalisista syistä (Rock 2009). Päätöksen tekeminen intuitiivisesti, tunteiden pohjalta, on hyvin yleistä. Yrityksen menestys pohjautuu koko henkilöstön monipuoliseen osaamiseen ja yksilöiden kykyihin. Nykypäivän osaajan on oltava nopea oppija, jolla on kyky johtaa itseään ja joka osaa hyödyntää kaikki tilanteet oppimisen kannalta. On työpaikkoja, joissa käytetään 20 prosenttia työajasta uuden kehittämiseen ja sen edellyttämän osaamisen hankkimiseen. Työpaikkoja kehitetään yhteisöiksi, joissa oivalletaan ja tuotetaan yhdessä uusia ideoita. Oppivan organisaation kulttuuri on kuitenkin ideaalimalli. Organisaation oppiminen koostuu yksilöiden, tavallisten ja inhimillisten ihmisten, oppimisesta. Tärkeää on pyrkiä kehittämään toimintaa oppivan organisaation suuntaan. (Ojala 2011.)

Sarala ja Sarala (1996) sekä Ahtilina et al. (2007) kyseenalaistavat oppivan organisaation kulttuurin ideaalimallin monella tapaa. He kyseenalaistavat työhön sitoutumista, jatkuvaa oppimisen halua, henkilöstön osallistumismahdollisuuksia ja johdon halua henkilöstön oppimisen tukemiseen. Oppivan organisaation malleissa oletetaan työhön sitoutumisen olevan vahvaa. Työn merkitys on yksinkertaisesti erilainen eri ihmisille. Toisille se on itseisarvo, toisille välinearvo. On epärealistista olettaa, että kaikki sitoutuisivat työhön samalla tavalla. Sarala ja Sarala (1996) huomauttavat, että usein muutoshalu työtehtävissä edellyttää riittämättömyyden tunnustamista ja nöyryyttä

sekä jatkuvaa ponnistelua ja varuillaan oloa. Siksi oppiminen on raskasta. Oppiminenkaan ei aina jaksaa motivoida ja ilahduttaa.

Lisäksi nostetaan esiin se, että oppivan organisaation toimintatapa edellyttäisi organisaatiohierarkian madaltamista ja työtehtävien uusjakoa. Organisaation rakenteen muuttamisessa on kuitenkin aina kyse vallasta ja jonkun kokemasta aseman menetyksestä. Edelleen todetaan, että tutkimusten perusteella työpaikoilla vallitseva johtamiskulttuuri ei suosi vallan jakoa eikä johdolle kuuluneiden asioiden delegointia. Johdon osallistuminen henkilöstön oppimiseen ei usein ulotu käytäntöön saakka. Toisaalta on ymmärrettävää, että oppimisen kustannukset vaikuttavat johdon kiinnostusta heikentävästi. Oppimisen hyödyt ovat vaikeasti muutettavissa taloudelliseksi numeroiksi. Kuitenkin oppivan organisaation malli antaa tärkeitä kehittämissuuntia ja ideoita, vaikkei sitä täydellisesti koskaan saavutettaisikaan. (Ojala 2011.)

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa osaamista pyritään selvittämään Vartolan (2006) mukaan kulttuurin tasojen ominaispiirteiden kuvaamisen kautta. Kuvaamisen avulla pyritään ymmärtämään organisaation kulttuurijärjestelmää kaikilla sen eri tasoilla sekä analysoimaan ja ymmärtämään kulttuurin seurauksia ja vaikutuksia. Yleensä tutkimuksen tarkoituksena on päästä kuvaamaan organisaatiossa olevia ilmiöitä mutta ennen kaikkea näkemään niiden piilorakenteita sekä prosesseja. Näiden tutkiminen on usein kuitenkin vaikeaa.

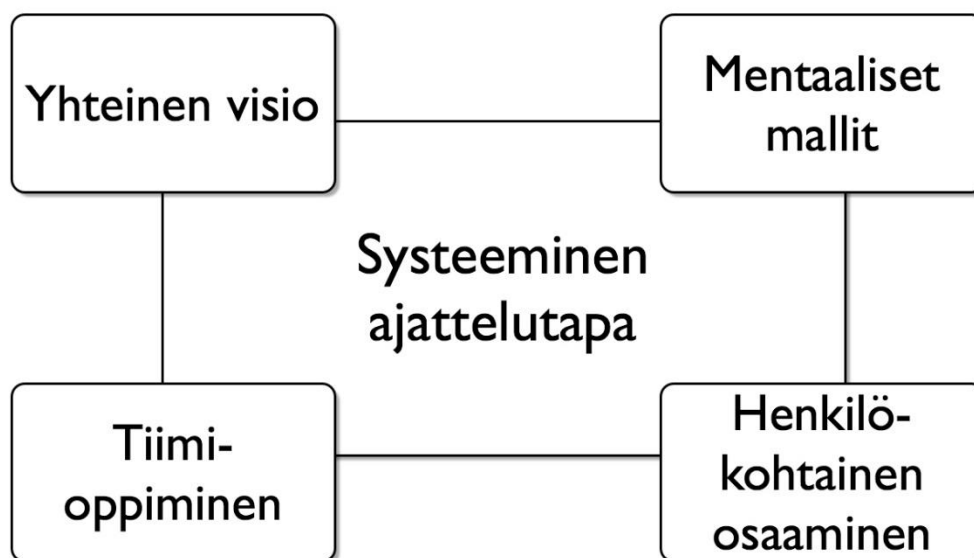
Yhteenvetona organisaatiokulttuurin ja osaamistapojen edistämisestä voidaan sanoa, että kulttuurin rakentaminen ja uudistaminen vaatii usein muutoksia organisaation ajattelu- ja toimintatavoissa. Kulttuuria rakennettaessa on kuitenkin tärkeää huomioida henkilöstön käsitykset ja uskomukset sekä sitoutuminen organisaation toimintatapoihin ja siten vahvistaa positiivisia kokemuksia oppimisesta. Jos henkilöstön on pakko oppia, voi siitä tulla organisaatioon negatiivinen asia. Oppimisen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen ja omaan haluun kehittyä. Organisaatiokulttuuri, joka tukee positiivisesti oppimista, voi auttaa ja edistää henkilöstöä kehittämään uusia ja luovia toimintatapoja. Edistettäessä oppimistapoja on luotava helppoja menetelmiä, tiloja ja tapoja oppia ilman epäonnistumisen pelkoa.

### **2.3 Systemiajattelu oppivan organisaation kehittämisessä**

Systemiajattelu on yksi teoreettinen perusta oppivalle organisaatiolle. Sengen (1990) mukaan oppivassa organisaatiossa systemiajattelun malli painottaa kokonaisuuksien hahmottamista. Muita tärkeitä seikkoja ovat vuorovaikutussuhteet, riippuvuuksien ymmärtäminen sekä huomion kiinnittäminen vähitellen tapahtuviin muutoksiin. Systemiajattelun perusta on, että useimmiten henkilöstö rakentaa muutostilanteessa mielessään yksisuuntaisia, lineaarisia syy-seuraussuhteita kykenemättä luomaan tilanteesta laajempaa kokonaiskuvaa. Systemiajattelumallin ja menetelmien avulla voidaan tukea ja auttaa organisaatiota siirtymisessä oppivaan organisaatioon. Esimerkiksi

syy-seuraussuhteiden pohtiminen voi auttaa organisaatiota ymmärtämään osaamisen merkityksen.

Tieteellisistä tutkijoista Senge (1990) on ollut yksi merkittävimpiä systeemiajattelun kehittäjiä. Hänen mukaansa oppiva organisaatio kykenee jatkuvasti kehittämään osaamisaluettaan. Kuviossa 10 esitetään kehittämisen osatekijät systeemiajattelun ympärillä. Systeemiajattelua tukevat ja kehittävät osatekijät ovat yhteinen visio, mentaaliset ajattelumallit, tiimien oppiminen ja henkilökohtainen osaaminen. Nämä osatekijät muodostavat kehittämisen kokonaisuuden. Olennaista on myös ymmärtää kaikkien osatekijöiden vaikutukset kokonaisuuteen syy-seuraus suhteineen. Yhtä osa-aluetta kehittämällä ei saada koko organisaatiota kehittymään ja oppimaan, vaan tarvitaan kaikkien viiden osa-alueen yhteistä kehitystä. Systeemiajattelun tutkimus tutkii organisaation yhteisiä visioita, mentaalimalleja, tiimien oppimista ja henkilökohtaista osaamista sekä näiden kehittymistä organisaatiossa. Lisäksi tutkimuksissa tarkastellaan osatekijöiden vaikutuksen yhteyttä organisaation oppimiseen. (Senge 1990.)



Kuvio 10. Viisi oppimisaluetta (Senge 1990).

Kuviossa 10 yksi viidestä osaamisalueesta on henkilökohtainen osaaminen. Systeemiajattelun mukaan kehittäminen alkaa oman henkilökohtaisen oppimistavoitteen ja -suunnitelman selkeyttämisestä. Henkilökohtainen oppimisohjelma tulee laatia organisaation strategian ja tulevaisuuden haasteiden perusteella. Henkilöstön tulisi miettiä, mitä he haluavat tavoitella organisaation työntekijöinä tulevaisuudessa. Tiimien oppiminen rakentuu syy- ja seuraussuhteisiin pohjautuvaan ongelmanratkaisuun. (Senge 1990.)

Lisäksi yhtenä osaamisalueena ovat mentaaliset ajattelumallit. Ne ovat vuosien kuluessa muodostuneita, syvään juurtuneita ajattelutapoja, jotka usein huomaamattamme ohjaavat toimintaamme. Organisaatiossa vakiintuneet ajattelumallit vaikuttavat käsityksiin siitä, mitä voi ja saa tehdä ja mitä ei. Henkilöstö voi vaikuttaa ajatusmallien muotoutumiseen ja muuttaa niitä. Henkilöstö myös luo pohjan yhteisten ajattelumallien rakentamiselle. (Senge 1990.)

Yksi kehittämismalleista on tiimien oppiminen. Tämä päivänä tiimeistä ja ryhmistä on tullut organisaatioiden toimijoita ja verkostoja. Tiimien ja ryhmien on opittava ja ratkaistava ongelmia yhdessä. Tästä on tullut oppivalle organisaatiolle toimintatapa ja elinehto. Parhaimmillaan verkostoissa saadaan kaikkien tiedot, taidot ja ideat yhteiseen käyttöön. Tiimioppimisen yhtenä edellytyksenä on keskustelujen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Neljäs kehitettävä osaaminen yllä esitettyssä kuviossa on yhteisen vision rakentaminen, ja viidentenä on systeminen ajattelutapa. Se korostaa ajattelun kehittymistä syy-seuraussuhteiden avulla. Vision rakentamista ja systemisen ajattelun kehittämistä voidaan tarkastella samanaikaisesti, ja ne auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia ja niihin liittyviä prosesseja. (Senge 1990.)

Systemiteoreetikot ovat kehittäneet malleja organisaation toiminnan analysoimiseksi. Monet systemiteoreettiset mallit perustuvat ideologialtaan Leavittin (1965) esittämään niin sanottuun timanttimaliin. Sen mukaan organisaatiot koostuvat työtehtävistä, ihmisistä, teknologiasta ja organisaatorakenteesta. Yhteistä systemiteoreettisille organisaatiomalleille on se, että niissä tarkastellaan organisaation kehittymistä suhteessa ympäristöönsä. Systemiteorioiden perustana on usein myös se, että tutkitaan useaa eri organisaation kehitystekijää yhtä aikaa ja pyritään löytämään syy-seuraussuhteita näiden kehitystekijöiden välille.

Morganin (1997) mukaan organisaation systeemit ovat kokonaisuuksia, jotka muodostuvat useista toisiinsa vaikuttavista osatekijöistä. Organisaatioiden tulisi toimia avoimina järjestelminä. Niiden tulisi sopeutua ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin kehittämällä ja uusimalla sisäisiä järjestelmiään. Muutokset yhdessä organisaation osassa voivat aiheuttaa muutoksen myös muissa osissa. Systemiteoreettisten mallien mukaan organisaation eri kehitystoimien tulisi olla yhdenmukaisia keskenään. Kehittymisellä haetaan myös syy-seuraussuhteiden vaikutusta organisaation oppimiseen. (Beer 1980, Nadler 1981, French ja Bell 1990.)

Sengen (1990) mukaan systeemiajattelu ohjaa organisaation toimintaa. Esimiesten tulisi keskittyä edellä mainittujen viiden oppimisalueen välisten suhteiden kehittämiseen. Toimintojen ja asioiden kyseenalaistamisen on perustuttava tosiasioihin ja asiakkaan palautteeseen. Johtajien ja esimiesten tulee vaikuttaa ja kehittää kolmea eri tasoa oppimisessa: toimintoja ja tapahtumia, käyttäytymistä sekä organisaation rakennetta. Tapahtumiin ja muutoksiin pystytään vaikuttamaan joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä.

Lyhyellä aikavälillä voidaan vaikuttaa nopeasti muutoksiin, mutta toiminnan kehittyminen ja muutosten juurtuminen toimintatapoihin voi olla myös lyhytaikaista.

Organisaation käyttäytymiseen vaikuttaminen edellyttää jo syvällisempää tuntemusta organisaatioista. Systeemiajattelun mukaan organisaation kulttuurin ja toiminnan historian tunteminen on välttämätöntä, kun muutetaan olemassa olevaa. Usein organisaation henkilöstöön ja siihen liittyvään rakenteeseen tehtävät muutokset voivat olla kaikkein hankalimpia ja aikaavieviä. Rakenteen muutosten avulla esimiehet voivat kuitenkin myös oppia uutta. Esimiesten johtamiskyvyt ovat usein synnynnäisiä taitoja, joita ei voi oppia pelkästään kirjoja lukemalla, mutta esimiestyötäkin voi oppia kokemukseräisesti. Kehityshaasteiden jakaminen pienempiin osiin auttaa muodostamaan kokonaiskuvan muutostarpeesta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että systeemiajattelun teoreettiset mallit tukevat oppivan organisaation rakentamista. Organisaatiossa tulisi ymmärtää muutosten syy-seuraussuhteet. Syy-seuraussuhteet muodostavat organisaatioon muutosprosessin, jonka avulla oppiminen voi lisääntyä. Voidaan myös todeta, että systeemiajattelu on oppivan organisaation mallin peruskäsitteitä. Systeemiajattelu pitää sisällään yhteisen vision rakentamisen, mentaaliset ajattelumallit, tiimien oppimisen ja henkilökohtaisen osaamisen kasvattamisen. Huomioitavaa on se, että systeemiajattelun mukaisesti organisaation eri osa-alueet kehittyvät, jos ongelmien tai kehittämiskohteiden syy-seuraussuhteita pohditaan ja kehitetään. Tämän tutkimuksen aikana kohdeorganisaatiossa kehitettiin toimintatapoja, jotka mahdollistivat syy-seuraussuhteiden analysoinnin. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa yhdeksi työvälineeksi syy-seuraussuhteiden analysointiin kehitettiin ehdotustoiminta. Ehdotustoiminnan kehittäminen aloitettiin 1990-luvun alussa ja se jatkui koko tutkimuksen ajan.

## **2.4 Aineeton pääoma oppivassa organisaatiossa**

Aineettoman pääoman käsite liittyy kiinteästi oppivan organisaation käsitteeseen. Osaamisen kehittyessä saavutetaan myös aineettoman pääoman kasvua organisaatiossa. Aineeton pääoma voidaan määritellä monella eri tavalla. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä aineettoman pääoman malli rakennettiin samaan aikaan oppivan organisaation kehittämisen kanssa. Johdannossa (luvussa 1.3) kuvattiin organisaation pääomat, jotka voidaan jakaa kahteen osaan, fyysiseen ja aineettomaan pääomaan.

Kirjallisuudessa (Svendsen et al. 2002, Skoog 2003) on tuotu esille sitä, että perinteiset tuloslaskelman talousmittarit eivät aina anna tarpeeksi tietoa tai riittävän tarkkaa kuvaa organisaation todellisesta kyvykkyydestä ja osaamisesta. Sen vuoksi on alettu tutkia, miten yritys voisi mitata henkilöstöön liittyvää aineetonta pääomaansa. Aineettomien resurssien tutkimuksen lisääntyminen ja merkityksen kasvu on herättänyt kiinnostusta yrityksen arvon mittareiden osalta. Vastaavia arvon mittareita voisivat olla esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot. Tämän tutkimuksen kannalta yrityksen

aineettomien resurssien määrittely on oleellinen seikka, koska kohdeyrityksessä keskityttiin rakentamaan osaamisen kehitystä, joka on yksi aineettoman varallisuuden osa. Tutkimuksen aikana kohdeorganisaatiossa kehitettiin malli aineettomasta varallisuudesta.

Kuten edellä mainittiin, organisaation resurssit voidaan jakaa aineellisiin eli kiinteisiin ja aineettomiin. Aineetonta pääomaa tutkineiden Lönnqvistin et al. (2005) mukaan voidaan määritellä, että aineettomat resurssit käsittävät kaiken sellaisen, mikä ei ole organisaatiossa kiinteää tai taloudellista omaisuutta. Aineellisiin resursseihin kuuluvat siis muun muassa koneet, laitteet, materiaalit ja taloudellinen pääoma. Aineeton pääoma puolestaan muodostuu Kaplanin ja Nortonin (2004) mukaan kulttuurista, johtamisesta, tiimityöstä, yhteistyöstä ja näiden yhteensovittamisesta. Kaikilla näillä on merkitystä, kun pyritään kasvattamaan aineetonta varallisuutta. Näitä seikkoja on vain usein vaikea mitata – perinteiset taloudelliset mittarit ovat huomattavasti helpompia perustella, ymmärtää ja määritellä. Taloudelliset mittarit ovat selkeitä tulkittavia, koska organisaation raportointi ja informaatiojärjestelmät on rakennettu niiden varaan.

Aineettoman pääoman johtaminen on kuitenkin Lönnqvistin et al. (2005) mukaan yrityksen ja organisaation menestymisen kannalta tärkeä osa-alue. Oppivassa organisaatiossa henkilöstön osaaminen lisääntyy ja siten lisääntyy myös aineeton varallisuus. Henkilöstön aineettoman varallisuuden kasvattamisen perusteeksi ja sen ymmärtämisen tueksi on rakennettu malli. Yrityksen johdon tulee varmistaa, että aineeton pääoma kasvaa. Täten saadaan myös kokonaisuudessa kehitettyä lisää arvoa organisaatiolle.

Lönnqvistin et al. (ibid) mukaan aineeton varallisuus muodostuu koulutuksesta, osaamisesta sekä työntekijän muodollisesta pätevyydestä, joka on osa inhimillistä pääomaa. Koulutus, osaaminen ja ammattitaito lisäävät inhimillisen pääoman kasvua. Toisaalta ulkopuolinen peruskoulutus ei aina lisää henkilön kehittymistä omissa työtehtävissään. Organisaatioasema ja muodollinen pätevyys saattavat menettää merkitystään, mutta osaaminen ja ammattitaito sen sijaan tarkoittavat työn tekemistä ja kehittämistä sekä parempia tuloksia organisaation toiminnassa. Lisäksi tutkimuksen mukaan organisaatiokulttuuri ja arvot ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen aineettomassa varallisuudessa.

Organisaation tapa toimia, kulttuuri ja arvot kuvaavat yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuutta. Jos henkilöstön merkitys ja arvostus ei näy arvoissa ja päivittäisessä toiminnassa, tuloksellisuus kärsii. Usein työtehtävien suorittamiseen vaaditaan monenlaista osaamista. Yksilön muodollinen pätevyys saattaa joskus olla itseisarvo. Muodollinen pätevyys täytyy saada muutettua käytännön toiminnaksi. Aineettoman varallisuuden vaikutus organisaatioiden menestyksessä on noussut merkittävästi erityisesti aloilla, joissa organisaatioiden resurssit koostuvat suurimmaksi osaksi aineettomasta varallisuudesta eli henkilöstöstä. Tällaisia ovat muun muassa

tietotekniikkaan ja peliteollisuuteen liittyvät alat. Näiden alojen merkitys on kasvanut myös Suomessa viime vuosina.

Lönnqvistin et al. (2005) mukaan on olemassa eri malleja, joilla kuvataan aineettomia resursseja. Näissä eri malleissa on havaittavissa useita yhtäläisyyksiä, kuten esimerkiksi Svendsenin et al. (2002) ja Skoogin (2003) malleissa verkostot ja niiden merkitys aineettomaan pääomaan. Sveibyn (2001) näkemyksen mukaan organisaation aineettoman pääoman muodostavat kolme komponenttia: ulkoinen rakenne, sisäinen rakenne ja työntekijöiden pätevyys. Edelleen hän toteaa, että ulkoiseen rakenteeseen kuuluvat esimerkiksi suhteet asiakkaisiin, imago ja brändi sekä tuotemerkit. Sisäiseen rakenteeseen kuuluvat työntekijät ja heidän käyttämänsä tietojärjestelmät. Työntekijöiden pätevyys voi tarkoittaa myös kykyä toimia monissa erilaisissa työtehtävissä. (Sveiby 2001.)

Yhteenvetona aineeton pääoma jaetaan kolmeen ryhmään: rakennepääomaan, inhimilliseen pääomaan ja suhdepääomaan. Rakennepääomaan liittyvät aineettomat tekijät, kuten kulttuuri ja immateriaalioikeudet. Ne säilyvät organisaatioissa, vaikka yksittäinen työntekijä lähtisi organisaatiosta pois. Inhimillinen pääoma käsittää organisaation henkilöstöön liittyviä kokonaisuuksia. Se on henkilöstön omaa ja henkilökohtaista omaisuutta. Suhdepääomaan sisältyy aineettomia tekijöitä organisaatiossa ja sen suhteissa ulkopuolisiin sidosryhmiin. Aineetonta pääomaa voi myös olla varastoituna näkymättömästi organisaatioon. Aineettomaan pääomaan kuuluvat toiminnot, jotka liittyvät aineettomien resurssien kehittämiseen ja uusien hankintaan. (Lönnqvist et al. 2005.) Lisäksi voidaan sanoa, että organisaation suorituskyky ja tehokkuus kasvaa, kun aineettomat resurssit lisääntyvät. Rajanveto edellä mainittujen pääomien suhteen ei ole aina helppoa. Aineeton pääoma on usein näkymätöntä ja vaikeasti määriteltävissä, ja osaamiseen liittyvää kehitystä ja sitä kautta aineetonta pääomaa on vaikea muuntaa numeroiksi ja siten rahaksi. (ibid.)

## **2.5 Yhteenveto oppivaa organisaatiota käsittelevistä teorioista**

Luvussa 2 ja sen alaluvuissa on käsitelty tutkimuksia osaamisen kehittämisestä organisaatiossa. Tutkimusten kohteina ovat olleet organisaation muutokset, oppiva organisaatio, oppimista edistävät toimenpiteet, systeemiajattelu ja aineeton pääoma. Monissa tutkimuksissa on käsitelty oppivaa organisaatiota, organisaatiokulttuurin muutosta ja sen vaikutusta oppimiseen. Edelleen tutkimuksissa on käsitelty organisaation oppimista sekä yksilön että ryhmän oppimisen kautta. Lisäksi on tutkittu, miten näiden verkostojen avulla voidaan edistää organisaation oppimista. Voidaan todeta, että aikaisemmissa tutkimuksissa on painotettu erilaisia tapoja kehittää osaamista ja ammattitaitoa. Oppivan organisaation käsite tutkimuksissa vakiintui 1990-luvulla, jolloin myös tämä tutkimus käynnistyi. Samalla vahvistui kohdeyrityksessä ymmärrys siitä, että kilpailukykyyn parantamiseksi oli kehitettävä organisaation osaamista ja ammattitaitoa

systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti, kuten myös Barney (1991) tutkimuksessaan on todennut.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tutkittu organisaation oppimisen monitasoisuutta. Lisäksi on tutkittu, miten uudet oppimisen toimintatavat kehittävät organisaation oppimista. Huomioitavaa kuitenkin on, että uudet innovaatiot sekä ideat ja kehitysmallit syntyvät aina henkilöille. (Nonaka ja Takeuchi 1995.) Pelkästään yksittäisten henkilöiden osaaminen ei kuitenkaan vaikuta koko organisaation osaamisen kehittymiseen. Tarvitaan verkostoja ja ryhmiä, jotka jakavat osaamistaan, ja siten organisaatiot oppivat. Lisäksi uudistusten aikaansaaminen organisaatiossa edellyttää laaja-alaista innovaatioiden, ehdotusten ja aloitteiden jakamista henkilöstön kanssa. Tähän tarkoitukseen olisi hyvä olla ennalta kehitettyjä ja yhteisesti sovittuja toimintamalleja. Kehittämisprosesseja tapahtuu samanaikaisesti usealla eri organisaatiotasolla ja eri verkostoissa, ja ne saavat yhdessä aikaan suuremman oppimisvaikutuksen organisaatioon. (Argyris ja Schön 1978, Weick 1979, Huber 1991, Jones ja Hendry 1994, Ojala 2011, Simpson 2012.)

Kun oppimiseen liittyviä toimintoja on tutkittu, tutkijat ovat päätyneet niitä lähellä olevien käsitteiden, kuten *oppimislaboration* (englanniksi learning laboratory) (Leonard-Barton 1995), *tietoa luovan organisaation* (englanniksi knowledge creating organization) (Nonaka 1991, Nonaka ja Takeuchi 1995) ja *tietävän organisaation* (englanniksi knowing organization) (Choo 1996, Rowley ja Gibbs 2008) käsitteiden tutkimiseen ja määrittelyyn. Suomalaisia tutkijoita oppivan organisaation tutkimuskentässä ovat olleet muun muassa Ojala (2000), Stähle ja Grönroos (1999), Sydänmaanlakka (2004) ja Rastas ja Einola-Pekkinen (2001).

Taloudellinen lama ja teknologian lisääntyminen ovat voineet olla yksi syy siihen, miksi oppivan organisaation mallin käyttöä on lisätty yritysten kehitystoiminnassa. Laman ja irtisanomisien myötä organisaatioiden resurssit vähenivät ja siten monitaitoisuutta tarvittiin lisää. Tämän seurauksena työtehtävien sisältö on voinut muuttua laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Teknologian uusiutuminen on pitkällä ajanjaksolla vaikuttanut siihen, että helpot ja vähemmän koulutusta vaativat tehtävät ovat kadonneet teollisuudesta. Garavanin ja McGuiren (2001) mukaan osaamisen kehittämisen tulee perustua yrityksen senhetkiseen toimintojen kehitysvaiheeseen. Lisäksi, jos yritys on kansainvälistymässä, on huomioitava esimerkiksi erilaisten kulttuurien vaatimukset oppimisessa (Ledgerwood ja May 2006). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio kansainvälistyi tutkimuksen aikana muun muassa rakentamalla tehtaan Venäjälle.

Yleisesti organisaation ja henkilöstön oppimista alettiin yhä enemmän pitää yhtenä kilpailutekijöistä 1990-luvulla, kun taas 2000-luvun alkupuolella tutkimus kehittyi kritisoidaan näitä käsitteitä. Käsitteitä tulisi edelleen selventää puhuttaessa oppivasta organisaatiosta. Oppivan organisaation käsitteen ympärille on tullut paljon erilaisia teoreettisia tutkimuksia erityisesti 1990-luvulla, mutta ongelmaksi saattoi muodostua se, että siihen liittyviä toimintatapoja ja käytännön työvälineitä ei ehditty riittävästi



tutkimaan. Oppimista tukevan kulttuurin kehittäminen on pitkäkestoinen työ organisaatiossa. Kulttuurin kehittäminen sisältää myös ajatuksen siitä, että käytännön toimenpiteet ovat tärkeässä roolissa organisaation oppimista kehitettäessä (Rebelo ja Gomes 2008). Logrénin ja Löfgrenin (2005) mukaan oppimista tukevan kulttuurin tekijät ovat erityisen tärkeitä silloin, kun puhutaan kansainvälisistä yrityksistä.

Seuraavassa taulukossa 3 on koottu esimerkkejä organisaation oppimista käsittelevistä tutkimuksista vuosina 1950–2010. Taulukossa on käyty läpi näkökulma organisaation oppimiseen ja siihen liittyviä työkaluja ja menetelmiä, tutkimuksen kohde ja tutkijat, jotka ovat tutkineet organisaation oppimista eri vuosikymmeninä. Taulukossa 3 ei ole pyritty esittämään kaikkien tutkimusten tuloksia eri vuosikymmeninä, vaan siinä on joitakin esimerkinäkökulmia. Useita muitakin mielenkiintoisia tutkimuksia on näiden vuosien aikana tehty, vaikka niitä ei ole sisällytetty taulukkoon. Taulukkoon on otettu esimerkkejä, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta merkityksellisiä.

Taulukko 3. Esimerkkejä organisaation oppimista käsittelevistä tutkimuksista vuosina 1950–2010.

<b>Vuosikymmen</b>	<b>Näkökulma organisaation oppimiseen ja työkalut/menetelmät</b>	<b>Tutkimuksen kohde</b>	<b>Tutkijat</b>
<b>1950-luku</b>	Psykologinen ja yksilölähtöinen oppimisenäkemys; menetelmänä kirjoista lukemalla oppiminen	Yksilön tiedon lisääminen	Argyris ja Schön (1978)
<b>1970-luku</b>	Organisaatio oppii vuorovaikutuksessa; työkaluina erilaiset verkostot	Toimijoiden välisen vuorovaikutuksen vaikutus oppimiseen	Argyris ja Schön (1978) Kasvio (1991)
<b>1990-luku</b>	Organisaatiokulttuurin vaikutus oppimiseen ja organisaation tiedon lisääntymisen merkitys; menetelmänä organisaatorakenteiden kehittäminen	Organisaation rakenteet ja rakenteiden väliset suhteet ja niiden vaikutus oppimiseen	Senge (1990) Nonaka (1991) Nonaka ja Takeuchi (1995)
<b>2010-luku</b>	Aineettoman pääoman näkökulma; työkaluina yhteisöllisyys ja oppiminen, erilaisten verkostojen ja työssä oppimisen korostaminen	Osaavan organisaation merkitys yrityksen taloudelliselle tuottavuudelle	Lönnqvist, Kujansivu ja Antola (2005)

Yllä olevan taulukon 3 mukaisesti tutkimuksissa yksilöiden tiedon lisääntyminen ja vuorovaikutuksellisuus sekä organisaation rakenteet ja yrityksen taloudellinen tila korostuvat eri vuosikymmenien aikana. 1950-luvulla tutkimukset painoutuivat psykologisen ja yksilölähtöisen oppimisenäkemyksen tutkimiseen. Tällöin korostettiin lukemalla oppimista ja teoreettista tietoa. 1970-luvulla tutkimukset korostivat organisaation jäsenten oppimista vuorovaikutuksessa. Yhtenä oppimisen työkaluna olivat erilaiset verkostot, joita pyrittiin kehittämään sekä organisaation sisälle että ulkopuolelle. 1990-luvulla tutkittiin organisaatiokulttuurin vaikutusta oppimiseen ja sen merkitystä

organisaation tiedon lisääntymiseen. Menetelminä olivat erilaiset organisaation rakenteet, joiden avulla kulttuuria pyrittiin kehittämään. 2010-luvulla oppimisen tutkimukseen tuotiin uutena kokonaisuutena aineettoman pääoman näkökulma. Työkalu oli organisaation sisäinen yhteisöllisyys, jota kuvattiin erilaisten lisääntyvien aineettomien pääomien kautta. Lisäksi korostettiin edelleen sitä, että oppiminen tapahtuu erilaisien verkostojen ja työssä oppimisen avulla.

Tätä tutkimustyötä varten tarkasteltiin Suomessa 2000-luvulla tehtyjä väitöskirjatutkimuksia. Niistä havaittiin muun muassa, että henkilöstön ammatilliseen osaamiseen ja oppimiseen liittyviä tutkimuksia oli tehty useita (Liite 6.2). Kaikkia oppimisen ja organisaation kehittämiseen liittyviä väitöskirjoja ei kuitenkaan ole käyty läpi. Läpi käytiin ne, jotka löytyivät kirjaston tietokannasta halusanoilla *osaaminen* ja *oppiminen*. Suurimmaksi osaksi nämä väitöskirjat käsittelevät yksilön oppimista. Useat tutkimukset on toteutettu julkishallinnon organisaatioissa. Tutkimuksien kohteena on ollut esimerkiksi koulujen ja oppilaitoksien osaamisen kehittäminen, ja erilaisia oppimisympäristöjä on myös tutkittu. Lisäksi useat tutkimukset ovat käsitelleet mentorointia ja siihen liittyvää oppimista. Suomessa on 2000-luvulla tutkittu vain vähän teollisuusyrityksiä, niiden osaamisen kehittämisen prosesseja ja malleja sekä niiden vaikutusta työilmapiiriin pitkällä aikavälillä.

Oppivan organisaation teorioista ja tutkimuksista voidaan sanoa myös, että käytännön työvälineitä esimiestyön tueksi ja oppimisen lisäämiseksi on kirjallisuudessa vähän. Monet tutkimukset ja niihin liittyvä tarkastelu keskittyvät organisaation muutosten hallintaan. Toinen paljon tutkittu aihekokonaisuus on yksilöiden henkilökohtainen oppiminen. Oppivaa organisaatiota kuvaavat mallit mahdollisesti auttaisivat syventämään ymmärrystä organisaation osaamista edistävästä tekijöistä. Malleista jää usein kuitenkin puuttumaan organisaation osaamisen yhteys ja vaikutus mitattaviin tuloksiin, kuten henkilöstön työilmapiiritutkimusten tuloksiin. Oppivan organisaation tutkimuksissa on myös paljon tutkittu sitä, mikä on tärkeää yksilön oppimisprosessissa. Oppimisprosessia korostavissa tutkimuksissa painotetaan usein itse oppimisen tärkeyttä. Organisaation oppimisprosessiin kuuluu myös kyky muuntautua ympäristön ja siihen liittyvien markkinoiden mukaan (Kolb 1984, Argyris ja Schön 1978, Spencer 1995, Nevis DiBella ja Gould 1995).

Oppivan organisaation vaikutukset yrityksen kehittämisen ja työilmapiirin väliseen suhteeseen ovat jääneet tutkimuksessa vähäiselle huomiolle. Tutkimukset eivät ole useinkaan lähtökohtana organisaation käytännön työkalujen määrittelylle. Tästä johtuen käytäntöön sovellettavissa olevaa, yksiselitteistä ja selkeää käsitteistöä ja sanastoa, jota tarvitaan oppivan organisaation kehittämisessä, ei ole muotoutunut. Lisäksi innovatiivisuuden ja luovuuden hyödyntäminen, jonka kautta henkilöstö voisi osallistua organisaation kehittämiseen, jää myös vähemmälle huomiolle oppivaa organisaatiota käsittelevissä tutkimuksissa. Voidaan myös todeta, että johtamista, luottamusta, sitoutumista ja työhyvinvointia on tutkittu pääasiassa erillisinä työhön liittyvinä ilmiönä.

(Heikkilä et al. 2014.) Tämä tutkimus käsittelee myös henkilöstön innovaatio-, ehdotus- ja aloitetoiminnan kehitystä ja hyödyntämistä oppivaa organisaatiota rakennettaessa. Myös johtamisen ja luottamuksen välinen teema nousi esille tässä tutkimuksessa.

## 3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusaineisto

Tämän tutkimuksen valmistelevaa ja alustavaa empiiristä aineistoa on alettu kerätä vuodesta 1987 alkaen (JTO:n syvähaastattelu). Lisäksi aineistoksi on kerätty Nokian Renkaiden liiketoiminnan kehityksen yhteydessä syntynyttä materiaalia ja osaamisen kehittämiseen sekä ehdotus- ja innovaatiotoimintaan liittyvää aineistoa. JTO:n syvähaastattelu antoi sysäyksen tälle tutkimukselle. Edellä mainitun haastattelun tulos käynnisti kohdeorganisaation muutosprosessin, jonka kehittymistä ja etenemistä tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Edelleen tätä tutkimusta varten on kerätty aineistoa vuosilta 1990–1996 ja vuosilta 2005–2011.

Tutkimusaineisto on laaja ja monipuolinen. Tutkija on osallistunut toiminnan kehittämiseen henkilöstöjohtajana sekä tuotannon esimiehenä. Tutkimusaineisto muodostaa kokonaisuuden, joka sisältää erilaisia materiaaleja ja haastatteluja. Eskola (2007) jakaa tutkimuslähteet eri tyypeihin sen mukaan, onko kyseessä yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu lähde, luottamuksellinen vai julkinen. Tämän tutkimuksen aineistosta osa on julkaistua ja osa taas on julkaisematonta. Osa tutkimusaineistosta on luottamuksellista ja yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia (Liite 6.1).

Tutkimuksessa on käytetty omistajille ja sijoittajille tarkoitettuja niin sanottuja institutionaalisia lähteitä. Näihin kuuluvat esimerkiksi vuosikertomukset ja erilaiset esitykset sekä sidosryhmille että yrityksen omistajille. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty yrityksen liiketoimintasuunnitelmia. Institutionaalisisessa materiaalissa on lähteitä, joiden kirjoittaja ei ole selvillä tai joiden tekijöinä on ollut useampi henkilö organisaatiosta. Lisäksi henkilökohtaisissa ja luottamuksellisissa materiaaleissa on yrityksen sisäiseen osaamisen ja toimintatapojen kehittämiseen liittyvää materiaalia. Alla taulukossa 4 on yhteenveto keskeisestä tutkimusaineistosta. Aineiston analyysiin ja tutkimuskysymyksiin paneudutaan myöhemmin tässä väitöstutkimuksessa luvussa 4.

Taulukko 4. Tutkimusaineisto ja analyysimenetelmät

	Aineisto	Vuosiluvut	Analyysimenetelmä
1	Ehdotus- ja aloitetoimintaan liittyvä materiaali sekä aloitteiden, ehdotusten ja patenttien lukumäärä	1984–2008	Laadullinen analyysi, tilastolliset menetelmät
2	Henkilöstölehdet	1989–1996	Laadullinen analyysi
3	Koulutusmateriaalit, johdon kokouspöytäkirjat ja muu sisäinen materiaali	1990–2008	Laadullinen analyysi
4	Henkilöstötyytyväisyysmittaukset	1992–1999	Tilastolliset menetelmät
5	Vuosikertomukset	1995–2010	Laadullinen analyysi
6	Henkilöstöraportti	1999	Tilastolliset menetelmät, laadullinen analyysi
7	Haastattelut	2000–2012	Laadullinen analyysi

Kuten taulukosta 4 voidaan todeta, tutkimusaineisto on monipuolinen. Ensimmäiseksi kerättiin ja laskettiin ehdotuksien, aloitteiden ja patenttien lukumäärä vuosilta 1984–2008. Tämä aineisto sisältää myös ne vuodet, joita muuten ei ole tarkasteltu tutkimuksessa. Tämän aineiston avulla saatiin tietoa henkilöstön innovatiivisuudesta, aktiivisuudesta ja osallistumisesta yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Toisena aineistona on käytetty henkilöstölehtiä. Henkilöstölehdissä on kirjoitettu artikkeleja osaamisesta, johtamisesta, tiedonkulusta ja organisaatiokulttuurista ja niiden kehittämisestä. Henkilöstölehdissä on ollut myös Avoin linja -palsta, jossa on ollut henkilöstön mielipidekirjoituksia. Nämä kirjoitukset ovat auttaneet syventämään tutkimusaineistoa. Henkilöstön mielipidekirjoituksia on käytetty muun laadullisen aineiston rinnalla ja tukena. Laadullinen aineisto on luettua, ei koodattua materiaalia. Nämä aineistot ovat yrityksen sisäisiä aineistoja.

Kolmantena aineistokokonaisuutena ovat kirjalliset koulutusmateriaalit, kokousmuistiot ja -pöytäkirjat. Tämä aineisto on suurelta osalta luottamuksellista ja yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettua materiaalia. Kirjallisia muistioita ja pöytäkirjoja on laadittu useissa erilaisissa osaamisen kehittämiskokouksissa sekä johtoryhmän ja esimiesten osaston tai alueen kokouksissa.

Neljäntenä aineistona ovat tilastolliset henkilöstötyytyväisyystutkimukset, joita tehtiin vuodesta 1992 alkaen vuosittain koko henkilöstölle. Tässä tutkimuksessa käytettiin vain osaa henkilöstötyytyväisyystutkimuksista. Tätä tutkimuksen osaa nimitetään tässä tutkimuksessa työilmapiiritutkimukseksi. Tutkimus esitellään tarkemmin luvussa 4.5. Henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa on ollut vuosittain 66–72 kysymystä, jotka selvittivät organisaation senhetkistä työilmapiiriä. Henkilöstötyytyväisyystutkimus jaettiin koko henkilöstölle. Vuosittaiset vastausprosentit vaihtelivat 35 %:n ja 80 %:n välillä ja vastaajien määrä vaihteli 376:sta 1027:ään.

Kohdeyrityksen käytännön mukaisesti esimiehet analysoivat oman osastonsa tulokset henkilöstötyytyväisyystutkimuksen jälkeen. Tämän jälkeen tulokset käytiin läpi ja laadittiin kehityssuunnitelmat yhdessä henkilöstön kanssa. Tältä pohjalta esimiehet määrittivät 4–5 kehityskohdetta kukin omilta vastuualueiltaan seuraavaksi vuodeksi. Tavoitteena oli, että näitä muutamaa kehittämiskohdetta parannettaisiin vuosittain, ja perimmäisenä tavoitteena oli koko organisaation työviihtyvyyden parantaminen.

Viides aineistokokonaisuus koostuu vuosikertomuksista vuosilta 1995–2010. Nokian Renkaat listautui Helsingin pörssiin vuonna 1995, jolloin alettiin tehdä vuosikertomuksia. Vuosikertomuksista vuosilta 1995–1999 tarkasteltiin erityisesti organisaation osaamiseen liittyviä tekijöitä. Vuosikertomuksista käytiin läpi osat, jotka liittyivät ehdotuksiin ja innovaatiotoiminnan parantamiseen. Muuten vuosikertomuksia ei analysoitu tässä tutkimuksessa.

Kuudes aineisto aikajärjestyksessä on vuonna 1999 laadittu kirjallinen henkilöstöraportti. Tämän tutkimuksen aikana ei aikaisemmin ollut tehty vastaavaa raporttia. Henkilöstöraporttiin on koottu henkilöstötilinpäätös, erilaisia henkilöstön työhyvinvointia ja osaamista kuvaavia tilastoja sekä toimitusjohtajan kirjaama tavoite henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja kuvaus sen merkityksestä yrityksen toiminnalle. Henkilöstöraportti oli laaja yhteenveto osaamisen kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Tätä raporttia on myös käytetty tässä tutkimuksessa muun laadullisen aineiston tukena.

Aikajärjestyksessä seitsemäs tutkimusaineistokokonaisuus koostuu haastatteluista. Haastattelut tehtiin Nokian Renkaiden toimitusjohtajille ja viestintäjohtajalle sekä yrityksen pääluottamusmiehelle vuosina 2000, 2001, 2007 ja 2012. Ne sisälsivät laajoja ja avoimia kysymyksiä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan oma näkemyksensä siitä, miten osaamista on kehitetty kohdeorganisaatiossa. Lisäksi heitä pyydettiin kuvailemaan, millainen on oppivan organisaation merkitys yrityksen menestykselle. Samoin haastateltaville esitettiin kysymys, miten osaamiseen liittyviä kehittämistoimia rakennettiin ja käytännössä toteutettiin Nokian Renkaissa. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty aineistona Lehtimäen ja Kujalan (2009) johtaman, Tampereen yliopistossa Nokian Renkaat Oyj:n sisäiseen käyttöön tehdyn haastattelututkimuksen materiaalia. . Tämän haastattelututkimuksen tuloksia tarkastellaan ja analysoidaan saneerauksen

jälkeiseltä ajalta. Kohdeyrityksen johdon päätöksen vuoksi työtyytyväisyystutkimuksia ei tehty saneerausaikana eikä myöskään vuonna 2012.

Staken (1995) mukaan aineistoja rinnakkain käytettäessä tutkijan on hyvä tehdä suunnitelma aineiston järjestämiseksi. Aineistoa voidaan järjestää esimerkiksi tutkimuksen materiaalin keruussa käytetyn aikajärjestyksen mukaan, kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Erilaisten materiaalien, kuten numeerisen aineiston, kirjoitusten ja haastattelujen avulla on pyritty luomaan objektiivinen kuva tutkittavasta organisaatiosta. Erilaiset lähteet mahdollistavat objektiivisen kuvauksen tutkittavasta asiasta (Marshall ja Rossman 1989). Tutkijalla on ollut käytettävissään kirjallisen aineiston lisäksi myös laaja henkilökohtainen ja kokemusperäinen aineisto.

Tutkimuksen tarkasteluajankohtana yrityksessä rakennettiin oppivan organisaation mallia. Kehittämistyöhön osallistuvana johtajana tutkija pystyi keräämään runsaasti aineistoa kokoamalla muistioita, tekemällä muistiinpanoja, laatimalla esityksiä ja malleja sekä osallistumalla keskusteluihin, kokouksiin ja tilaisuuksiin. Tutkija oli mukana kehittämistyön päätöksenteossa. Näin voitiin havainnoida tapahtumia sekä seurata organisaation kehitystyön muuttumista tarkasteluajankohdan aikana. Aineisto ja tutkijan osallistuminen kehittämistyöhön mahdollistivat tutkimusilmiön monipuolisen tarkastelun. Lisäksi oli mahdollista havainnoida hienovaraisia ja vaikeasti havaittavissa olevia tunnelmia ja tunteita ja huomioida nämäkin seikat aineiston analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä. Tämä tuo myös oman haasteensa tälle tutkimukselle: Koska tämän tutkimuksen tekijä on ollut osallisena osaamisen kehittämistyöhön, on esiin saattanut nousta sellaisia tekijöitä, joita muuten tutkimuksessa ei olisi tullut esille. Samoin tätä kautta on mahdollisesti tullut myös henkilökohtaista näkemystä osaamisen kehittämisestä. Objektiivisuuden varmistamiseksi tässä tutkimuksessa on tarkasti perusteltu toimenpiteet ja kehitystyö.

Pitkän aikavälin tutkimus on prosessi, jonka aikana tutkimusalan doktriini ja yrityksen toimintaympäristö muuttuvat. Aineiston merkitys saattaa myös muuttua tutkimusprosessin kuluessa. Tutkittavana ajankohtana eri kehittämistoimet ovat saaneet yrityksessä erilaisen painoarvon, ja siksi pidettiin tärkeänä koota tähän tutkimukseen mahdollisimman kattava ja laaja aineisto. Näin pyrittiin varmistamaan, että organisaation kehittämisen analysoinnissa mikään kehityspolku ei ole jäänyt huomioimatta.

Tutkimuksessa ei ole tarkastelu ympäristön eikä maailmantilanteen vaikutuksia tutkimustuloksiin, vaan se keskittyy organisaation sisäisten menetelmien kehittämisen tutkimiseen kohdeyrityksessä. Tutkimuksen aikana kohdeyrityksessä on tapahtunut merkittävä muutos koneiden ja laitteiden automatisoinnin ja toimintatapojen sekä työtehtävien kehittymisen myötä. Tämä on osaltaan aiheuttanut organisaatioon osaamisen kehittämisen muutostarpeita.



## 3.2 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysiä voidaan tehdä monella eri tavalla. Kuulan (1999) mukaan toimintatutkimus on tutkimus, jonka avulla saadaan tutkimustietoa siitä, miten muutetaan vallitsevia käytäntöjä tai ratkaistaan ongelmia yhdessä tutkittavan organisaation kanssa. Toimintatutkimuksessa analysoidaan ja ymmärretään sekä hyödynnetään tutkimuskohteen kehittymistä muuttamalla käytäntöjä tavoiteltuun suuntaan.

Laadullisen tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytetään laadullista analyysiä ja kuvausta. Laadullinen analyysi sopii myös materiaaliin, jota tutkija ei ole voinut suunnitella tarkasti etukäteen (Alasuutari 1994, Koskinen et al. 2005). Aineiston laadullisen analyysimenetelmän avulla kuvataan ja analysoidaan henkilöstön osallistumista oppivan organisaation kehittämistehtäviin ja toteuttamiseen sen eri vaiheissa. Tutkimuksessa analysoidaan tarkemmin, miten ammatillista osaamista lisättiin organisaatiossa ja minkälaisia tuloksia oppivan organisaatiomallin avulla saatiin aikaan. Lisäksi analysoidaan oppivan organisaation mallin toteuttamisen ja erilaisten organisaation sisäisten sidosten yhteyttä yrityksen liiketoimintaan työhyvinvointimittausten kautta.

Yhteenvedonä käytetyn aineiston analyysimenetelmät ovat seuraavat: Aikajärjestyksessä ensimmäisestä aineistosta laskettiin ehdotusten, aloitteiden ja patenttien lukumäärät vuosittain. Lisäksi analysoitiin prosessi, jonka avulla lisättiin henkilöstön osallistumista toiminnan kehittämiseen ehdotusten, aloitteiden ja patenttien avulla. Toisena analyysinä olivat aikajärjestyksessä henkilöstölehdet ja erityisesti se, mitä niissä on kirjoitettu osaamisesta, johtamisesta, tiedonkulusta, kulttuurista, sekä henkilöstön ajatukset ja reaktiot muutoksia kohtaan. Kolmantena analysoitiin erilaiset muistiot ja pöytäkirjat, jotka ovat luottamuksellista ja yrityksen sisäistä materiaalia. Neljäntenä analysoitiin tilastollisin menetelmin henkilöstötyytyväisyystutkimuksia, joita oli kohdeyrityksessä tehty vuodesta 1992 alkaen. Lisäksi sisällön analyysin avulla analysoitiin vuosikertomukset vuodesta 1995 alkaen. Vuosikertomuksia tehtiin vasta vuodesta 1995 alkaen, koska silloin tutkimuksen kohdeorganisaatio listautui Helsingin pörssiin. Vuoden 1999 henkilöstöraportti analysoitiin huomioiden tilastolliset aineistot. Muina tutkimusajankohdan vuosina ei henkilöstöraporttia tehty, minkä vuoksi käsittelyssä on vain yksi raportti.

Tutkimusaineistoa täydennettiin haastatteluilla. Osa haastatteluista toteutettiin Tampereen yliopistossa ja osan teki väitöskirjatutkija itse. Haastattelukysymykset olivat laajoja ja avoimia. Jokaiseen haastatteluun käytettiin aikaa 1–1,5 tuntia. Haastatteluvastaukset kirjattiin ylös, mutta haastatteluja ei äänitetty eikä litteroitu. Erilaisista materiaaleista analysoitiin, miten oppivan organisaation malli kohdeyrityksessä rakennettiin ja mitä osaamisen kehittämisestä oli päätetty erilaisissa kokouksissa ja keskustelutilaisuuksissa. Tutkimusmateriaalin analyysissa on ollut

mukana myös keskustelija, malleja sekä kuvioita ja taulukoita, joita käytettiin erilaisissa oppivan organisaation rakentamiseen liittyvissä tilaisuuksissa Nokian Renkaissa.

Työilmapiiritutkimuksen tilastollisen aineiston analyysissä on teemoitettu tulokset ja sen perusteella on tehty summamuuttujia johtamisen, tiedonkulun, osallistumisen, kulttuurin ja oppimisen aihealueisiin. Järvisen ja Järvisen (2000) ja Heikkilän (2004) mukaan tilastollinen aineisto voi parhaimmillaan vahvistaa tutkimuksen rakennetta ja samalla lisätä tutkimuksen objektiivisuutta.

Vuosikertomuksista on analysoitu se, mitä on kirjoitettu oppivan organisaation rakentamisesta. Henkilöstölehdet, henkilöstöraportti (1999) ja muut sisäiset materiaalit ovat olleet tukimateriaalina. Tutkimusaineistoa ryhmiteltiin kerätyn aineiston ja tekstin tuottamistavan mukaan. Aineisto jaettiin yrityshistoriateksteihin ja haastatteluteksteihin tai ajan mukaan varhaisempiin ja tuoreimpiin materiaaleihin. Tämän analyysin avulla saatiin selville tutkimuksen taustoja, ilmiötä, käytäntöjä ja prosesseja. Tutkimusaineiston analyysi on monimutkaisten tapahtumien välisten syy-seuraussuhteiden ja niiden mekanismien tutkimista. (Eriksson ja Koistinen 2005.) Kirjalliseen tutkimusaineistoon sisältyy materiaalia ajalta, jolloin Nokian Renkaat oli osa Nokia Oyj:tä, sekä itsenäisenä pörssi-yhtiönä toimimisen ajalta.

Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullisen analyysin lisäksi yhtenä menetelmänä aikasarja-analyysia, jonka avulla analysoidaan tapahtumien välisiä suhteita sekä asioiden kehitystä aikaperspektiivissä. Kronologinen aikasarja on analyysityyppi, jossa tapahtumat järjestetään ajalliseen järjestykseen. Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan kronologisen aikasarja-analyysin avulla tutkijan on mahdollista tarkastella tapahtumien välisiä suhteita ajassa muotoutuvina ja muuttuvina seikkoina. Analyysin tavoitteena on verrata tutkimuksessa tuotettua kronologista aineistoa selittävään ainekseen, joko aikaisemmissa tutkimuksessa esitettyyn tutkimustuloksiin tai tutkimuksen aineistosta kehitettyyn analyysiin. Selittävänä aineistona voivat toimia myös molemmat edellä mainitut materiaalit. Selittävä aineisto voi tuoda tutkimukseen lisänäkemystä esimerkiksi siitä, miten tietyt tapahtumat liittyvät yhteen. Edelleen voidaan analysoida, miten jotkin asiat tapahtuvat tai kehittyvät aina ennen toisia tapahtumia tai aina niiden jälkeen. Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan yksi tapa tulkita aineistoa on suora tulkinta. Suorassa tulkinnassa tutkija käsittelee aineistoa koodaamatta eli luokittelematta sitä. Koodaaminen voi olla hyvin hankalaa, jos tutkimusaineistoa on paljon. Tällainen analyysitapa vaatii yleensä tutkijalta tutkimuksen kokonaisnäkemystä. Tutkimusaineiston kirjoittaminen on tietoa tuottavaa toimintaa, ja siten myös kerronnallinen tiedon ja tutkimuksen tuottamistapa saa painoarvoa.

Tapaustutkimuksia on tyypitelty tutkimusanalyysien perusteella eri tavoin. Yin (2003) jakaa analyysit tapaustutkimuksessa yksittäisiin tapauksiin keskittyviin tutkimuksiin tai monien eri tutkimustapauksien tutkimuksiin. Edelleen erotetaan tutkimukset, joissa on yksi yksikkö tutkimuskohteena tai joissa tutkitaan useita yksiköitä. Stake (2000)

puolestaan jakaa tapaustutkimuksen analyysien perusteella kolmeen tyyppiin: perinteiseen yhtä kohdetta tutkivaan tapaustutkimukseen, välineelliseen tapaustutkimukseen, jossa voidaan käyttää välineenä toisen tutkimuskohteen tutkimustuloksia, ja kollektiiviseen eli laajempaan yhteisöä koskevaan tapaustutkimukseen. Eri analyysityypit määräytyvät kunkin tutkimuksen ja tapauksen luonteen, tutkimusten lukumäärään, tavoitteiden ja tutkimukseen liittyvien perusoletusten perusteella. (Stake 2000.) Dyerin ja Wilkinsin (1991) mukaan tutkimuksen analyysina voi olla myös kuvaileva tapaustutkimus, jonka tavoitteena voi olla hyvän tarinan tai kertomuksen tuottaminen.

Tapaustutkimuksessa voidaan tehdä analyysi kuvaamalla prosessiin liittyvien vaiheiden ja tapahtumien välisiä suhteita. Pettigrew'n (1997) mukaan tutkimuksen yhtenä tavoitteena on kuvata muuttuvaa todellisuutta. Siten tutkimuksessa on tavoitteena löytää henkilöstön ja organisaation väliset kehittämistoiminnot ja niiden erityispiirteet. Edelleen tapaustutkimuksen tuloksena voi syntyä analyttinen ja laaja kuvaus prosesseista ja niiden vaiheista sekä erilaisista tapahtumista ja niiden välistä suhteista.

Hyvän mallin tuottaminen tutkimuksen tuloksena voi luoda uutta teoriaa. Lisäksi tutkimuksen kuvaus esimerkiksi mallin avulla voi itsessään olla jo yksi tutkimuksen tulos (Eriksson ja Koistinen 2005, Häikiö ja Niemenmaa 2007). Hyvä analyysi ja kuvaus mallista voi tuottaa myös uusia teorioita. Tämä perustuu siihen näkemykseen, että organisaation toimintaa analysoitaessa tutkittaville asioille löytyy uusia yhteyksiä. Nämä yhteydet muodostavat kokonaisuuksia ja tätä kautta tulee lisää uutta ymmärrystä. (Bruner 1991.) Czarniawskan (1998) mukaan teorian ymmärtäminen lisääntyy tarinoiden ja mallien analyysien avulla. Kuvaileva tapaustutkimus voi myös analysoida sitä, mitä käytännön tutkimuksessa on saavutettu tuloksena. Tällainen tutkimusanalyysi voi olla hyödyllinen analysoitaessa olemassa olevien käytäntöjen ja toimintatapojen luonnetta ja muotoja. (Ryan et al. 1992.)

Lisäksi Stoeckerin (1991) mukaan tapaustutkimukseen liittyvät analyysit voidaan jakaa myös intensiiviseen ja ekstensiiviseen tutkimukseen. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa on kyse tapauksen tiheästä ja tarkasta analyysistä, kuvauksesta, tulkinnasta ja ymmärtämisestä. Tarkoituksena ei ole tehdä tapauksen perusteella yleistyksiä vaan selvittää, millä logiikalla juuri tämä tutkimus toimii. Näin ollen yleensä itse tapaustutkimus ja tutkittava yritys on mielenkiinnon kohde. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa hyvä ja laadukas tarina tai malli elävästä elämästä. (Dyer ja Wilkins 1991.) Ekstensiivinen tapaustutkimusanalyysi on kiinnostunut useasta tapauksesta, niiden vertailusta ja selityksien etsimisestä. Tällaisessa analyysitilanteessa olennaista on se, miten vertailut tutkimuksissa tehdään. (Eriksson ja Koistinen 2005.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan kohdeorganisaatiota käyttämällä intensiivistä tapaustutkimuksen analyysiä. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkitaan ja analysoidaan tarkasti ja tiheästi yhtä yritystä.

Stoecker (1991) toteaa, että tapaustutkimuksen analyysimenetelmänä on joko laadullinen tai määrällinen tutkimus. Tapaustutkimuksessa laadullinen analyysi voi tuottaa parempia ja tarkempia selityksiä ilmiöille ja prosesseille kuin tilastollinen ja määrällinen tutkimus. Laadullisen ja tilastollisen tutkimusaineiston käyttäminen samassa tutkimuksessa tuottaa hyvän pohjan johtopäätösten tekemiselle. Usein eri kehityspolkujen kuvaamisella pyritään tuottamaan tapaustutkimukselle analyysi ja selitys. Sen avulla voidaan tämentää ja tarkentaa käsitteiden, ilmiöiden tai tapahtumien välisiä suhteita. Tutkimuksen analyysi voi tuottaa mallin, ja se voidaan yhdistää tutkimusprosessin kuvaukseen. (Eriksson ja Koistinen 2005.) Tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston avulla on kuvattu oppivan organisaation malli ja se on yhdistetty pitkän aikavälin tutkimuksen kehitysprosessin kuvaukseen.

### **3.3 Kehittäjän ja tutkijan roolit tutkimuksen toteuttamisessa**

Erityistä mielenkiintoa tutkimuksen tekemiseen on tuonut se, että tutkija on ollut organisaatiossa sekä kehittäjänä että tutkijana samanaikaisesti. Alvessonin (2003) mukaan erityinen vahvuus tutkimukseen tulee siitä, jos tutkija on osallistunut tutkimuksen lisäksi myös tutkittavan organisaation kehitystyön toteuttamiseen. Haasteena voi olla, että tutkijan näkökulma ei tällöin ole tarpeeksi objektiivinen. Tämän johdosta voi tutkimukseen tulla subjektiivinen tutkimusote, mikä voi olla riski tutkimustuloksien kannalta. Tutkijan muuttuminen käytännön kehittäjästä ja tekijästä tutkimuksen tekijäksi on haastavaa. Toisaalta se voi luoda myös oman vahvuutensa tutkimustyölle. Tällaisella tutkimuksella voidaan parhaimmillaan saada aikaan uutta tutkimustietoa tutkittavasta kohteesta. (Alvesson 2003.)

Tämän tutkimuksen edetessä tutkimuksen analyysivaiheeseen tuloksia tarkasteltiin uudelleen käyttäen teoreettista viitekehitystä tutkimusraportin tuottamiseen. Tutkimusaineiston keräysvaiheessa tutkija ryhtyi silloisena Nokian Renkaat Oyj:n henkilöstöpäällikkönä ja myöhemmin henkilöstöjohtajana etsimään suunnitelmallisesti yhtiölle henkilöstöosaamisen ja organisaation kehittämisen suuntaviivoja yhdessä organisaation johdon kanssa. Tutkimuksen alkuvaiheessa organisaatiossa etsittiin ymmärrystä: Miten henkilöstö kiinnostuisi oman ammattitaidon kehittamisestä? Lisäksi kehitettiin käytännön toimenpiteitä, joiden avulla henkilöstön kiinnostusta voidaan lisätä ja kehittää. Vaikutteita kehittämiseen haettiin myös yritysvierailujen ja kansainvälisten seminaarien avulla.

Tähän liittyivät erilaiset tutustumismatkat muihin yrityksiin, joissa oli kehitetty ja toteutettu tietoista ja johdonmukaista osaamisen kehittämistä. Ensimmäinen tutustumismatka vuonna 1991 suuntautui Nokian Renkaiden suurimman omistajan,

Sumitomo Rubber Industriesin, rengastehtaille Japaniin ja Englantiin. Matkojen aikana tutustuttiin vierailukohteessa käytössä olleisiin henkilöstön osaamisen kehittämis- ja osallistumisjärjestelmiin.

Yhtenä tuomisenä matkalta oli idea kehittää uutta innovaatio- ja ehdotusjärjestelmää Nokian Renkaihin. Sumitomo Rubber Industries omisti Englannissa Dunlopin tehtaot, joille tutkijan oli myös mahdollista tehdä useita vierailuja vuosina 1992, 1993 ja 1994. Erityisen huomion kohteina näillä matkoilla olivat osaamisen, aloitteellisuuden, kulttuurin, tiedonkulun ja johtamisen kehittämisjärjestelmät. Lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus tutustua henkilöstön osaamisjärjestelmien kehittämiseen Englannissa Roverin tehtailla vuonna 1995. Nämä matkat auttoivat tutkijaa ymmärtämään kehittämisen käytäntöjä ja tukivat tämän tutkimuksen viitekehyksen rakentamista.

Vuosikymmenen loppupuolella, vuosina 1995, 1996 ja 1997, tutkija osallistui Peter Sengen osaamisen kehittämisen seminaareihin USA:ssa. Näissä seminaareissa oli myös mahdollisuus tutustua useiden yritysten osaamisen kehittämisjärjestelmiin ja kuulla muiden yritysten kehittämistyöhön liittyvistä haasteista sekä työn tuloksista. Näiden yritysvierailujen ja seminaarien pohjalta vahvistui johtopäätös, että kilpailukykyä lisättäessä osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen on oltava osa yrityksen strategiaa. Tutkijan yritysvierailuilta ja seminaarimatkoilta saaduilla opeilla ja yhtiön johdon niiden perusteella tekemillä johtopäätöksillä oli merkittävä rooli, kun Nokian Renkaat ryhtyi oppimisen ja osaamisen kehitystoimiin.

Havaittiin, että merkittävä haaste organisaation kehittämiseksi oli henkilöstön puutteellinen perusammattitaito. Lisäksi yhtenä painopisteenä oli henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääminen sekä tuotantoprosessin ja organisaation kehittäminen. Opintomatkojen tuloksena kohdeyrityksessä ymmärrettiin muun muassa se, että uuden tuotteen kehitysprosessi vei pitkän ajan: vuoden 1989 toimintamallilla yhden tuotteen kehittäminen saattoi kestää 4–5 vuotta. Tuotekehityssyklin nopeuttamisen tavoitteeksi asetettiin, että vuonna 1997 prosessi kestäisi enää 1–2 vuotta. Näin ison muutoksen aikaansaamiseksi tarvittiin tuotekehityksessä henkilöstön osaamisen lisäämistä ja prosessien kehittämistä nopeammiksi ja innovatiivisemmiksi. Lisäksi tuotekehityksen henkilöstön tulisi olla valmis ottamaan käyttöön uusia työmenetelmiä ja suunnittelun työvälineitä, jotta saataisiin nopeutettua ja tehostettua tuotekehityksen suunnittelua.

Tämän väitöskirjan tutkimusprosessi osoittautui aineiston keruun ja analyysin sekä tutkimustulosten jatkuvaksi vuoropuheluksi, jossa tulosten ymmärrys lisääntyi ja selkeni vaihe vaiheelta. Tutkimukseen käytetty pitkä aika – noin 20 vuotta – on edesauttanut tutkimuksen syvällistä ymmärtämistä ja kehittymistä. Koska aineistoa on kerätty pitkältä ajalta, on riskinä, että osa aineistosta on vanhentunut tai muuten tutkimukseen kelpaamatonta. Tätä on pyritty välttämään sillä, että tutkimukseen on valittu sellaista aineistoa, joka sisältää laajoja kokonaisuuksia. Todellisiin ja pysyviin organisaation

muutokseen tarvitaankin aikaa, ja siksi valtaosa aineistosta on ollut hyvin käyttökelpoista. Muutokset tutkimuksen kohdeorganisaatiossa olivat hitaita. Lisäksi tämänkaltainen materiaali ei vanhene, koska organisaation oppimisen kehitysprosessit eivät vanhene. Niihin voi tulla uusia kehittämisen näkökulmia, mutta usein ne tulevat vanhojen kehitysprosessien jatkoksi.

Tapaustutkimukseen liittyen kysytään yleensä, mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta (Stake 2000). Tutkija oli kiinnostunut tutkimaan syvällisesti oppivan organisaation mallia yhden yrityksen kautta. Tutkimuksessa tutkija tuo esille pitkällä aikavälillä tapahtuvan, havainnollistavan kuvauksen oppivan organisaation mallin rakentamisesta. Mallin kuvauksen lisäksi tässä tutkimuksessa päädyttiin muun tutkimusaineiston tueksi tekemään haastatteluja, koska oltiin kiinnostuneita miten- ja mitä-tyyppisten kysymysten syvällisestä ymmärtämisestä. (Hirsijärvi ja Hurme 2006.)

Yhtenä tämän tutkimuksen haasteena oli, että tutkija tunsu yrityksen henkilöstön hyvin, kun taas Tampereen yliopiston tutkijat Lehtimäki ja Kujala (Haastattelututkimus 2009, kevät: materiaali Nokian Renkaiden sisäisessä käytössä) eivät tunteneet haastateltavia ennen haastatteluja. Voidaan myös kysyä, tuliko väitöskirjatutkijan haastatteluihin ja niiden kielelliseen analyysiin subjektiivisuutta tai mahdollisesti liikaa tutkijan omia näkemyksiä. Kuitenkin eri haastattelujen tulokset toivat esille hyvin samankaltaisia seikkoja, ja myös kirjallinen tutkimusmateriaali tuki johtopäätelmiä.

Haastattelussa tapahtuvasta sosiaalisesta konstruktiosta on kirjoitettu viime vuosina paljon. Eskolan (2007) mukaan jokaisen tutkijan on syytä ottaa kantaa siihen, miten hän suhtautuu haastateltujen kielenkäyttöön ja sanavalintoihin. Haastatteluissa tapahtuvaa vuorovaikutustilannetta voidaan pitää sosiaalisena konstruktiona. Vuorovaikutus voi olla kriittistä tai myöntelevää. (Alkula et al. 1995, Saastamoinen 2006). Tätä väitöskirjaa varten tehtyjen haastattelujen vuorovaikutustilanteissa tutkijan näkökulma oli haastatteluaineistoon nojautuva, ja näin pyrittiin välttymään tutkijan subjektiivisilta ja omilta tulkinnoilta ja johtopäätöksiltä.

Edelleen voidaan todeta, että tutkimukseen tehtyä analyysiä voidaan pitää teoriasidonnaisena tapaustutkimuksen analyysinä. Eskola (2007) jakaa analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen aineistoon. Teoriasidonnaisessa analyysissä tunnustetaan se, että tutkittavan aineiston analyysiin vaikuttaa aikaisempi tieto. Tässä tutkimuksessa aikaisemman tiedon merkitys ei ole kuitenkaan teoriaa testaava, vaan teorian avulla avataan ja testataan uusia ajatuksia tutkimuksen tekemisestä. (Tuomi ja Sarajärvi 2004.) Yhteenvedona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen aineistoa on kerätty pitkällä aikavälillä, ja samalla on pyritty säilyttämään tutkimuksen objektiivisuus, vaikka siihen on liittynyt haasteita koko tutkimuksen teon ajan.

## **4 TAPAUKSEN KUVAUS JA ANALYSOINTI**

### **4.1 Nokian Renkaat osana Nokia-osakeyhtiötä**

Tässä alaluvussa käydään läpi Nokian Renkaiden historiaa ja yrityksen liiketoiminnan kehittymistä. Merkittävää on ollut organisaation kehittyminen ennen vuotta 1990 sekä kehitys, joka päättyi Nokian Renkaiden pörssiin listautumiseen vuonna 1995. Kohdeyrityksen historia tuo tutkimukseen oman vaikutuksensa, koska tutkittavat asiat eivät ole irrallaan yrityksen pitkästä historiallisesta kehityskaaresta, vaikka tämä tutkimus ei keskitykään yrityksen historian tutkimukseen.

Kohdeorganisaation historiassa on hyvin monenlaisia vaiheita. Kohdeyrityksen toiminnan alusta lähtien operatiivisen toiminnan kehittämiseen on liittynyt tuotannon toimintojen tehostaminen sekä johtamisen, kulttuurin ja toimintatapojen parantaminen. Tästä yhtenä esimerkkinä voidaan mainita tehtaanvetäjänä toiminut insinööri Antti Antero, joka oli etevä, voimakastahoinen ja karismaattinen esimies. Hänen tiukalla johtamisotteellaan yritystä kehitettiin toiminnan alusta, vuodesta 1900, aina 1930-luvun loppuun saakka. Nokian Renkaiden historiikin mukaan vanhimmat työntekijät kuvaavat, miten voimakkaasti insinööri Antero oli reagoinut, jos henkilöstö erehtyi etenemään asiansa kanssa väärää virkatietä. Johtaminen oli hyvin tiukkaa sekä ohjeisiin ja käskyihin perustuvaa. Tuottavuuden mittaaminen oli tärkein asia tuotannossa. (Mäkinen 1995.)

Toinen hyvä esimerkki Suomen Gummitehtaan kulttuurista oli insinöörin kirjoituspöytä. Insinööri Antero oli periaatteen mies ja vakaasti sitä mieltä, että tuotannosta vastaavan insinöörin paikka oli tehtaalla, eikä hän tarvinnut työhuonetta, saati omaa kirjoituspöytää. Esimiehen tehtävänä oli kiertää tehdassalissa ja pitää huoli siitä, että koneet pyörivät. Henkilöstö oli kustannustekijä, josta piti saada kaikki teho irti. Tästä syntyi pitkäksi aikaa organisaatiokulttuuri, joka ei painottunut osaamisen kehittämiseen. Johtamiskulttuurissa ei ollut vakiintuneita tapoja, jotka olisivat tukeneet henkilöstöä ja heidän mahdollisuuksiaan osallistua. (Mäkinen 1995.) Tämä toimintatapa jatkui kohdeyrityksessä hyvin pitkään, aina tutkimuksen alkuun eli vuoteen 1990 saakka. Tämä tulee edelleen monella tavalla esille kohdeyrityksen henkilöstön toiminnoissa ja haastatteluissa.

Suomen Gummitehtaalla oli koko sen historian ajan totuttu hoitamaan ristiriidat lakkojen avulla, ja tämä ajatustapa jatkui aina vuoteen 1990 saakka. Eräs historiallisesti merkittävä tapahtuma nähtiin, kun Suomen Gummitehtaan patruunamentaliteetti kiristi ilmapiiriä 1920- ja 1930-luvun vaihteessa. Vuonna 1928 tehtaalla alkoi vuoden kestänyt lakko, jota paikattiin rikkurivoimin. Pohjanmaalta tuli ammattitaidotonta väkeä, jota koulutettiin tehtäviinsä. Suomen Gummitehtaan työttömäksi jääneiden lakkolaisten ja uusien työntekijöiden väliset suhteet kärjistyivät. Tämä historiassa tapahtunut asia puhutti henkilöstöä vuosikymmenien ajan esimerkkinä siitä, kuinka johto ja henkilöstö eivät

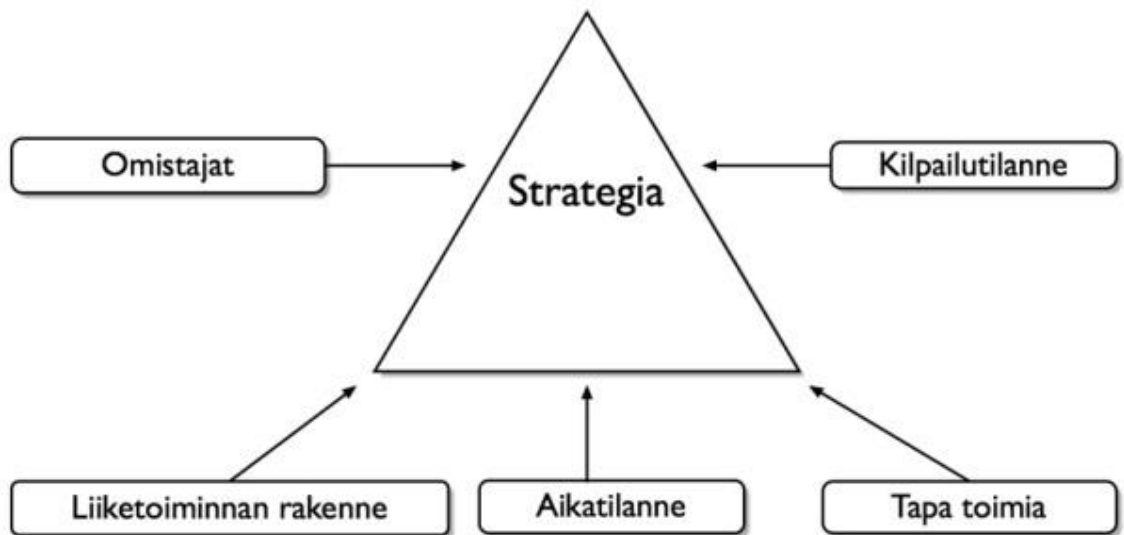
halunneet sopia yhdessä asioita. Tämä tarina elää edelleen, noin 70 vuotta myöhemmin, ainakin luottamusmiesten keskuudessa. (Mäkinen 1995.)

Oy Nokia Ab tuli Suomen Gummitehtaan omistajaksi 1970-luvulla. Oy Nokia Ab:hen kuului silloin eri teollisuusaloja, kuten tekniset kumituotteet, paperiteollisuus ja kumiteollisuus. Eri teollisuusryhmät kasvoivat ja kehittyivät. Oy Nokia Ab:n rengasteollisuus oli useaan otteeseen todellisten haasteiden edessä erityisesti 1980-luvun lopulla. Syynä oli kansainvälisen kilpailun kiristyminen, vanhentunut teknologia ja lisäksi erittäin huono työmoraali. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, ristiriidat näkyivät lakkoina. Henkilöstö Nokian kaupungissa uskoi yleisesti, ettei renkaita enää kannattaisi valmistaa Suomessa. Tästä puhuttiin usein kaupungilla erilaisissa tilaisuuksissa, joissa rengastehtaan henkilöstöä oli paikalla. (Mäkinen 1995, Haastattelu 2001, A, B.)

Vuonna 1985 Nokia Kumiteollisuudelle valittiin uusi toimitusjohtaja, joka toimi tässä tehtävässään vuoteen 1989 saakka. Hänen aikanaan pyrittiin rakentamaan luottamusta ja avoimuutta henkilöstön keskuuteen. Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita, että hänen aikanaan pyrittiin käynnistämään erilaisia koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyviä prosesseja. Toimitusjohtajan mukaan tavoitteena oli aikaansaada yrityksen kansainvälistymisprosessi, joka olisi mahdollistanut kehityksen ja kilpailukyvyn lisäämisen Suomen kumiteollisuuden yksiköissä. Muutoksen painopiste oli johtamisessa ja yhteistyökulttuurin rakentamisessa. Yksi tärkeimmistä asioista oli strategian selkeyttäminen. Koska päällekkäisiä toimintoja oli paljon, saneerauksesta tuli välttämätöntä. Saneeraus kohdistui laajasti tuotannon henkilöstöön. Vuonna 1986 toteutettu saneeraus kohdistui huonokuntoisiin ja sairaisiin työntekijöihin, minkä vuoksi työilmapiiri muuttui aina vain negatiivisemmaksi. (Haastattelu 2001, A, B.)

Kaikesta huolimatta pyrittiin kulttuurin kehittämiseen. Kehittämistoimenpiteistä tehtiin tilanneanalyysi. Muutoksia oli vaikea toteuttaa, sillä yrityksessä oli koko ajan jouduttu tehostamaan ja saneeraamaan. Erilaiset kehitysprosessit ja liiketoiminnan kehittäminen veivät kuitenkin voimavarat niin, että yhtiön keskeisin koulutus- ja kehittämishanke nimeltä "Talon tavat" jäi kesken. Toimitusjohtaja koki (Haastattelu 2001 A), että henkilöstö vastusti hanketta periaatteellisista syistä, koska yhteistyö eri henkilöstöryhmien ja johdon välillä oli huonoa. Yhtenä esimerkkinä vastustuksesta oli, että henkilöstö pinosi koulutuskansionsa yön aikana toimitusjohtajan oven eteen. Ennen Talon tavat -koulutushanketta Oy Nokia Ab:n kumiteollisuustoimialalla ei ollut merkittävästi panostettu henkilöstön osaamiseen. Toimitusjohtajan mukaan myöskään koulutuksen ja osaamisen merkitystä strategian toteuttamisen kannalta ei tiedostettu. Alla olevassa kuviossa 11 on esitetty toimitusjohtajan haastattelun (Haastattelu 2001 A) pohjalta laaditut keskeiset kehittämisen teemat 1980-luvun lopulla.





Kuvio 11. Strategian elementit. (Nokian Renkaiden sisäinen materiaali 2001.)

Koska avoimet viestit olivat olleet vähissä ja viestien väärin ymmärtämien ja luottamuspula olivat koetelleet organisaatiota, kuvion 11 avulla toimitusjohtaja pyrki yksinkertaistamaan viestinsä henkilöstölle. Kuviossa 11 strategia oli kolmion keskellä ja toimitusjohtajan mukaan muut kuvion elementit vaikuttavat koko yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena ja toimintatapana oli yhteistyön rakentaminen, joka oli myös pohjana organisaatiokulttuurille. Muita toimitusjohtajan erittelemiä liiketoiminnan tukipilareita olivat tapa toimia, aikatilanne ja liiketoiminnan rakenne. Aikatilanteella tarkoitettiin sitä, että kilpailutilanteen vuoksi oli toimittava nopeasti. Liiketoiminnan rakenteella tarkoitettiin sitä, että liiketoiminnan organisointi oli tarkistettava. Organisaatorakenteeseen oli jäänyt paljon sellaisia elementtejä, joiden vuoksi kustannukset olivat nousseet suuriksi. Tavoitteena oli kuitenkin myös omistajien tyytyväisyyden kasvattaminen.

Haastatteluista kävi myös ilmi (Toimitusjohtajan haastattelu 2001 A, B), että henkilöstön oli vaikea sisäistää uutta toimintatapaa organisaatiossa, jossa johdon ja esimiesten luottamus henkilöstöön ei ollut kunnossa. Henkilöstö ajatteli, että johdon tavoitteena ei enää ollut kehittää rengastehdasta Nokialla vaan saada myytyä se sopivalle ostajalle, kuten myöhemmin tapahtuikin. Vallitsi epävarmuus tulevaisuudesta.

Näin ollen myös osaamisen kehittäminen oli vaikeaa, koska henkilöstö ei kokenut, että heitä arvostetaan. Vuonna 1988 rengasyksikön omistus pohja laajeni, kun japanilainen Sumitomo Rubber Industries osti 20 % Nokia Renkaat Oy:n osakekannasta. Tämä vähensi henkilöstön luottamusta johtoa kohtaan entisestään. Luottamuksen vähentyminen aiheutti sen, että henkilöstö vastusti määrätietoisesti kaikkia kehityshankkeita. Vasta sitten, kun Nokian Renkaat irtaantui kokonaan omaksi yhtiökseen ja muut Nokian kumiteollisuuden yksiköt siirtyivät muuhun omistukseen, henkilöstön kehittäminen

voitiin aloittaa uudelta pohjalta. Tällöin yhtiölle valittiin myös uusi toimitusjohtaja, kun Nokian Renkaat yhtiöitettiin omaksi yhtiökseen vuonna 1989.

Juuri ennen uuden toimitusjohtajan nimitystä, elokuussa 1987, Johtamistaidon opisto (JTO 1987, Nokian Renkaiden sisäinen materiaali) teki Nokian rengasteollisuudessa silloisen johtoryhmän toimeksiannosta syvähaastatteluita laajennettuun johtoryhmään kuuluvista avainjohtajista ja esimiehistä. Haastatteluiden perusteella analysoitiin Oy Nokia Ab:n rengastoimialan Nokialla sijaitsevan tehdasyksikön kulttuuria, johtamistapaa ja sitoutumista. Analyysin (ibid) yhteenvetona todetaan, että kulttuuria leimasi pelko ja epävarmuus sekä tietojen salailu vallan välineenä. Johtamistapa oli käskytystä ja asioiden johtamista, joka pohjautui tayloristiseen johtamistapaan. Johtamisen ilmapiiri ei ollut kannustava eikä palkitseva. Tämän analyysin perusteella Nokian Renkaissa aloitettiin uusi johtamisen kehittämisjakso, johon myös tämän tutkimuksen analysointi kohdistuu.

Myöhemmin, keväällä 1995, Nokian Renkaat Oy listautui pörssiin. Listautuminen oli huolellisesti ja pitkään valmisteltu seuraus yrityksen kehityskulusta, koska Nokia-yhtymä halusi keskittyä kehittämään matkapuhelinalaa. Pörssiin listautumisen jälkeen vuonna 1995 Nokian Renkaat Oyj:n suurimmat omistajat olivat japanilainen Sumitomo Rubber Industries 20 %:n osuudella ja Nokia 31 %:n osuudella. Loput 44 % jakautuvat institutionaalisten sijoittajien kesken. Vuoden 1996 vuosikertomuksen mukaan yhtiö työllisti 1 328 henkilöä ja sen liikevaihto oli 1 113,2 miljoonaa markkaa. Tämä vuosikertomus oli ensimmäinen kohdeorganisaation pörssiyhtiönä laatima. Nokian Renkaat Oyj oli erikoistunut talvisten olosuhteiden renkaisiin, ja se oli maailman 25. suurin rengasvalmistaja. Vuonna 1995 maailmassa oli 135 rengasalan tuotteita valmistavaa yritystä. Yrityksen strategia jatkui samanlaisena koko tutkimuksen teon ajan.

## **4.2 Kohti oppivaa organisaatiota**

Tässä alaluvussa käsitellään Nokian Renkaiden oppivan organisaation mallin rakentamisen syitä ja eri vaiheita vuosina 1990–1996. Varsinaisesti oppivan organisaation rakentaminen alkoi vuonna 1990. Tutkimuksen tämä luku perustuu toimitusjohtajien teemahaastatteluihin 2000, 2001 C, 2007 ja viestintäjohtajan 2012 haastatteluihin. Vuoden 1989 heikon markkina-aseman vuoksi Nokian Renkaat Oy:n johto ymmärsi, että uusia, kilpailukykyä lisääviä tekijöitä oli löydettävä nopeasti. Yhtiön strategiassa ei ollut keskitytty minkään erikoisrenkaiden valmistukseen. Kaikki isot ja merkittävät rengasvalmistajat valmistivat myös erikoisrenkaita. Tämän vuoksi jouduttiin suoraan kilpailuun erikoisrenkaiden valmistajien kanssa. Samalla jouduttiin myös kilpailuun huomattavasti suurempien yritysten kanssa. Katetuotot olivat kansainvälisesti matalia monissa rengastyypeissä poislukien erikoisrenkaat, joiden katetuotot olivat paljon parempia. Nokian Renkaat Oy teetti vuonna 1989 markkinointitutkimuksen, jonka perusteella toimitusjohtaja sekä johtoryhmä ymmärsivät, että myynnin kasvua täytyi hakea hyväkatteisten tuotteiden avulla ja erityisesti Suomen ulkopuolelta.

Vuonna 1990 yhtiön johto teki sisäisten muistioiden mukaan esitettyyn tilannearvioon perustuen strategisen valinnan keskittyä pohjoisten olojen sektoriin. Tämä tarkoitti sitä, että strategian suuntaa täytyi muuttaa pitkälle tuotekehittyihin erikois- ja talvirenkaisiin ja metsäkonerenkaisiin. Kuten jo todettiin, kasvua päätettiin hakea kansainvälisiltä markkinoilta, joilla kilpailutilanne oli kova. Markkinoiden asettamat haasteet näkyivät Nokian Renkaissa vaatimuksena panostaa laadukkaisiin tuotteisiin, ja tämä edellytti myös tuotantoteknologian uudistamista. Päätökset uuden teknologian hankinnasta syntyvät johtoryhmässä tämän jälkeen.

Kuten edellä mainittiin, tavoitteena oli uusien tuotteiden tuotekehityksen nopeuttaminen. Nokian Renkaiden tekemä valinta edellytti muutoksia myös yrityksen toimintavoissa, tehtaan sisäisessä rakenteessa ja henkilöstön ammattitaidossa. Uudet työmenetelmät, koneet ja materiaalit edellyttivät koko henkilöstöltä panostusta uudenlaiseen osaamiseen. Olennaista oli kyetä muuttamaan toimintatapaa ja osaamista kotimaan markkinoilla toimivan, yleisrenkaita valmistavan yrityksen toimintatavasta kansainvälisillä markkinoilla toimivan, kalliin hintakategorian erikoisrenkaita valmistavan yrityksen toimintatavaksi.

Juutin (1992) ja Ojalan (1996) mukaan toimintatavan muutokset vaativat henkilöstöltä myös sitoumusta työhön ja organisaation tavoitteisiin ja päämääriin. Edelleen henkilöstön tulisi suhtautua organisaation kehittämiseen ennakkoluulottomasti ja osallistua siihen yhteistyössä johdon kanssa, jotta muutoksille asetut päämäärät ja tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Muutoksissa olisi välttämätöntä painottaa henkilöstön osaamista ja taitoja. Tämän avulla voidaan saavuttaa myös hyvä yhteistyö. Muutoksen kannalta tärkeää on strategialähtöisyys uuden toimintatavan johtamisessa. Yritysjohdon ja esimiesten tehtävänä oli lisätä henkilöstön sitouttamista, ymmärrystä ja osaamista yrityksen uusista suunnista ja toimintatavoista. Strategiset tavoitteet pyrittiin sisällyttämään henkilöstön toimenkuvuihin ja työtehtäviin. (Haastattelu 2000.)

Lisäksi toimitusjohtajan haastattelun (2000) mukaan 1990-luvun alussa tavoitteena oli siirtyä hierarkkisesta ja tayloristisesta johtamistavasta enemmän henkilöstöä huomioivaan ja osallistuvaan johtamistapaan. Työtehtävien pienten kokonaisuuksien ja yksittäisen tehtävän osaamisen sijaan lisättiin henkilöstön kokonaisvaltaista ymmärrystä tuotantoprosessista. Esimiesten henkilöstöjohtamisessa pyrittiin korostamaan yksilön merkitystä organisaation osaamisen voimavarana. Johtamisessa painotettiin tavoitteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien viestintää. Tavoitteena oli, että jokainen ymmärtäisi tulevaisuuden strategiset haasteet ja sen, minkälaista osaamista henkilöstöltä odotettiin niiden perusteella. Johdon ja esimiesten tehtävänä oli luoda tarvittavat, ammattitaitoon liittyvät oppimistilaisuudet ja mahdollisuudet korostaen kuitenkin jokaisen henkilön omaa vastuuta osaamisensa kehittämisestä. Nokian Renkaiden johdon näkemys oli, että esimiesten tulee toimia enemmän osaamisen valmentajina kuin työtehtävien jakajina ja käskijöinä.

Toimitusjohtajan (Haastattelu 2001 C) yhtenä kehittämisajatuksena oli vahvistaa henkilöstön turvallisuuden tunnetta lupaamalla, että Nokian Renkaista ei irtisanottaisi henkilöstöä vaan uudelleenorganisointi toteutettaisiin sisäisten tehtävänsiirtojen avulla. Kun vaikeita ja kriittisiä henkilöstöratkaisuja kuitenkin jouduttiin tekemään, henkilöstö hyväksyi ne välttämättöminä, koska perusturvallisuutta oli vahvistettu. Vaikeita henkilöstöratkaisuja olivat muun muassa siirrot esimiestehtävästä asiantuntijatehtävään. Tämä tutkimus perustuu siihen johtopäätökseen, että yhtiön kehitys oppivaksi organisaatioksi alkoi tästä toimitusjohtajan lupauksesta vuonna 1992. Tämänkaltaisiin lupauksiin ei kohdeorganisaatiossa ollut totuttu aikaisemmin. Lupaus antoi työntekijöille turvaa ja jatkuvuuden tunnetta työpaikoistaan. Tämän seurauksena työntekijöiden arvostus yrityksen johtoa kohtaan nousi, erityisesti koska käytännön toimenpiteet ja toimintatavat eivät olleet ristiriidassa toimitusjohtajan lupauksien kanssa.

Yrityskulttuurin muutoksen tueksi aloitettiin 1990-luvun alussa osaamisen kehittäminen elinikäisen oppimisen ohjelman avulla. Ajatuksena oli, että oppiminen ja sitä kautta sitoutuminen organisaation kehittämiseen on välttämätöntä kaikille työntekijöille. Liiketoimintastrategian osa-alueiden toteutumisen kannalta tärkeää oli lisätä ammattitaitoa siten, että saataisiin uusia taitoja ja tietoja toimintatapojen uudistamiseksi. Organisaation kulttuurin uudistumiseksi oli haettava uusia näkökulmia ja tapoja toimia. Lisäksi organisaation myyntiä ja markkinointia alettiin 1990-luvulla muuttaa markkinointitutkimusten pohjalta kansainvälisemmäksi.

Organisaation muuttuessa kansainvälisemmäksi henkilöstön oli vaikea ymmärtää uusia ja erilaisia liiketoimintaympäristöjä ja kulttuureja, koska organisaatio oli ollut hyvin Suomi-keskeinen. Nokian Renkaiden historiassa liiketoiminnot ja markkinat olivat olleet pitkän aikaa Suomessa. Suomen tehtaan henkilöstön ei ollut helppo ymmärtää, mitä vaatimuksia kansainvälistyminen aiheuttaisi. Vielä 1990-luvun alussa kansainvälistyminen näkyi ainoastaan Ruotsissa, Norjassa ja Saksassa sijaitsevien myyntiyhtiöiden toimintojen kautta.

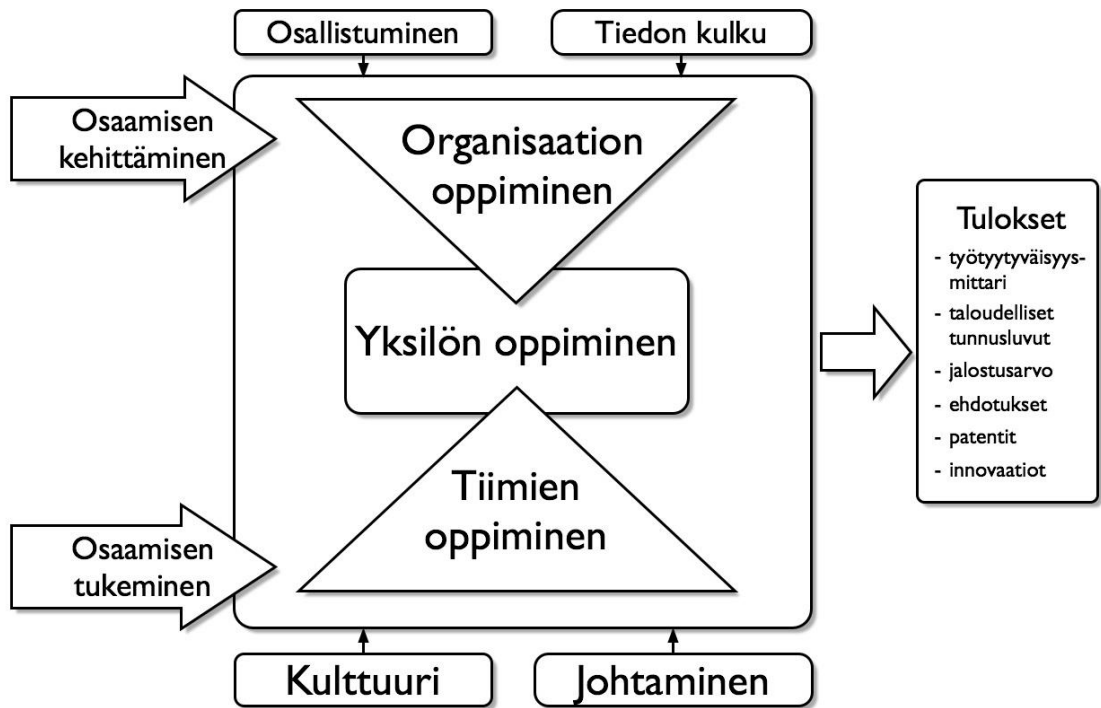
Myös strategiaa tarkennettiin ja täsmennettiin 1990-luvulla. Rakennettiin tuotantolaitoksia, investoitiin ja uudistettiin tuotantokoneita, jotta voitiin keskittyä pohjoisten olojen osaamiseen ja erikoistalvirenkaisiin. Pitkäjänteisen strategiatyön ansiosta yhtiö löysi oman erikoisalueensa, jolla se voisi pärjätä. Keskittyminen tiettyihin, erikoisosaamista edellyttäviin kuluttajamarkkinoihin oli tietoinen valinta, joka loi pohjan oppivan organisaation kehittämiselle. Tarvittiin lisää osaamista strategisista valinnoista selviämiseksi. Valintaa tuki se, että Nokian Renkaiden tehdas sijaitsi strategisesti valitulla alueella, eivätkä muut rengasvalmistajat keskittyneet yhtä voimakkaasti samaan segmenttiin. Sama strateginen valinta on voimassa edelleen tutkimuksen kirjoittamisajankohtana. (Vuosikertomus 2011.)

Nokian Renkaiden tuotekehityksen painopiste oli pitkään ollut talvirenkaiden valmistuksessa ja talvirengasosaamisessa. Keskittyminen oli lisännyt yhtiön

ydinosaamista tällä alueella. Ydinosaaminen näkyi muun muassa taitona ostaa oikeita ja laadukkaita raaka-aineita sekä kykynä kehittää uusia tuotteita ja valmistaa renkaita, joiden ominaisuudet olivat alan parhaat erityisesti talvisissa oloissa. Tuotekehityksessä henkilöstön valmiuksia oli tuettu muun muassa ottamalla innovaatio- ja kehitystoiminta osaksi työpäivää. Henkilöstölle annettiin määräys, että heidän täytyi päivittäin käyttää työaikaan uusien ideoiden, innovaatioiden ja ajatusten keksimiseen. Erilaisten innovaatiofoorumien avulla tuotekehitysosasto tehosti ja kehitti tiimi- ja ryhmätyötaitoja.

Toimitusjohtajan (Haastattelu 2001 C) mukaan oli tärkeää rakentaa organisaation osaamisen kehittämismalli, joka tukisi pitkäjänteisesti ja riittävän laajasti yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamista. Edelleen toimitusjohtaja totesi, että organisaation osaamisessa oli oltava selvä tavoite. Henkilöstön sitoutuminen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen oli ollut Nokian Renkaissa ongelmana pitkään. Ratkaisuksi tähän ongelmaan päätettiin panostaa henkilöstön osallistumiseen, tiedonkulkuun, johtamiseen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja lisätä samalla myönteisyyttä oppimiseen. Näin syntyneestä viitekehyksestä muodostui elinikäisen oppimisen käsite, joka myöhemmin mallin kehittyessä muotoutui oppivaksi organisaatioksi ja edelleen osaavaksi organisaatioksi. Mallin alkuperäinen versio on esitetty kuviossa 12.

Osaamisen lisäämiseksi Nokian Renkaissa muodostui kokonaisuus, jota voitiin kutsua malliksi. Oppivan organisaation mallista ei tullut kerralla toimivaa todellisuutta, vaan mallia hiottiin ja täsmennettiin useita vuosia. Kuvio 12 koostuu viidestä tekijästä sekä oppivan organisaation vaikutuksesta yhtiön mitattaviin menestystekijöihin. Otalan (1996) mallissa on samoja elementtejä.



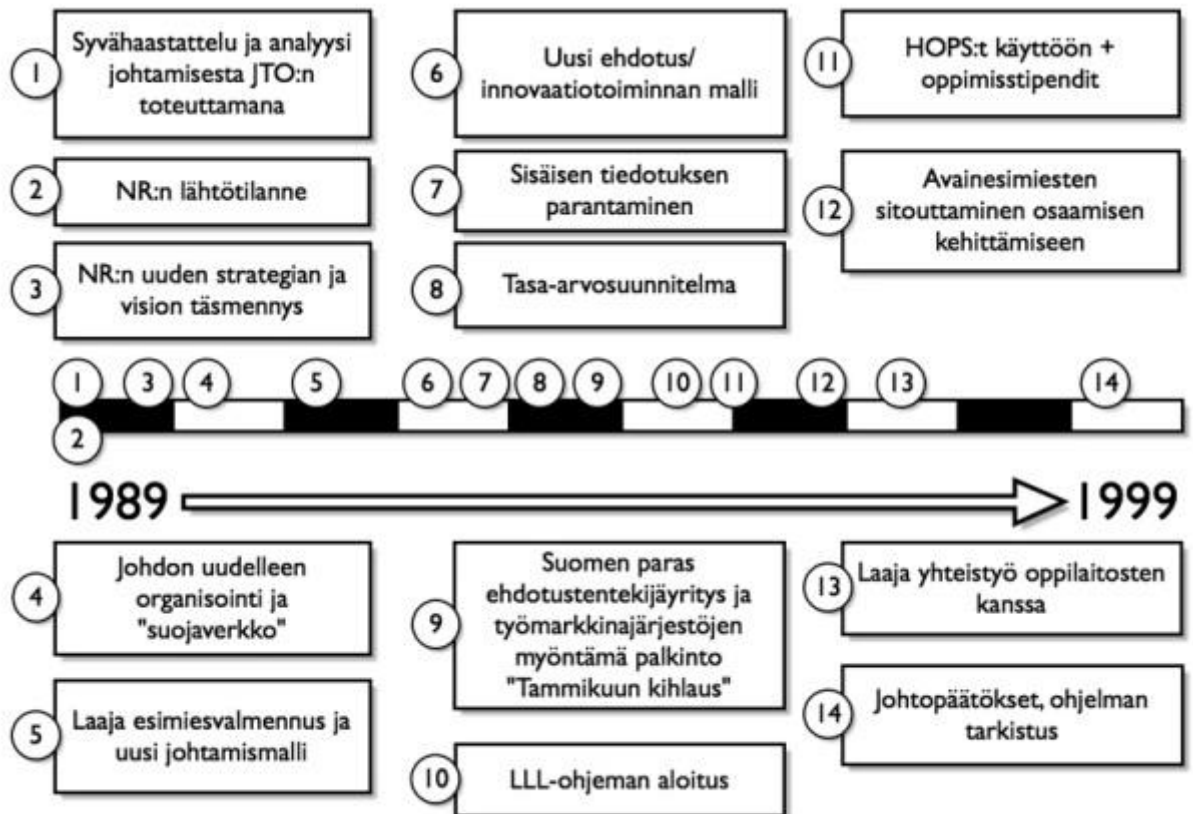
Kuvio 12. Nokian Renkaiden oppivan organisaation malli.

Kuviossa 12 kuvataan oppivan organisaation malli Nokian Renkaissa. Malli perustui sen ajan teoreettisiin lähteisiin, kirjalliseen materiaaliin, käytännön toimintatapoihin sekä organisaation kehittämistavoitteisiin. Nokian Renkaiden strategiset tavoitteet sekä osaamisen kehittäminen ja osaamisen tukeminen loivat pohjan oppivan organisaation malliin. Kuvion 12 osatekijöinä ovat osallistuminen, tiedonkulku, kulttuuri ja johtaminen. Otalan (1996) mukaan elinikäisen oppimisen rakentamista käsiteltäessä on syytä nostaa yksilöiden ja tiimien oppimisen rinnalle organisaation oppiminen. Parhaimmillaan oppiva organisaatio on ihanteellinen ja kannustava ympäristö koko työuran kestäväälle monipuoliselle oppimiselle. Tämän tutkimuksen painopiste on oppivan organisaation rakentamisessa eikä niinkään yksilöiden oppimisessa. Tästä tutkimuksesta rajattiin pois taloudelliset tunnusluvut, koska eri vuosien vertaileminen ei ollut mahdollista.

Tutkimuksen alkaessa 1990-luvun alkupuolella Nokian Renkaissa esimiehet olivat yleisesti sitä mieltä, että oppimisella oli vain vähäinen merkitys organisaation kehittymiselle. Esimiesten mukaan henkilöstön koulutus ja moniosaaminen vähentäisi organisaation tuottavuutta. Osaamisen kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä rakennettiin vuodesta 1990 alkaen, mutta henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen kasvattaminen alkoi määrätietoisesti vasta vuonna 1995. Yrityksen johdon määrätietoinen ja laaja ymmärtäminen osaamisen kehittämisestä oli avainasemassa.

Edelleen johdolla oli tärkeä merkitys ja rooli, kun mietittiin, miten saataisiin henkilöstö entistä paremmin ymmärtämään tulevaisuuden haasteet. Toimitusjohtajan aktiivisesti johdolle lähettämät kirjalliset materiaalit ja erilaiset artikkelit toiminnan kehittämisestä

sekä osaamisen kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen tärkeydestä tukivat muutosta. Aktiivisesti haluttiin myös tuoda uusia näkemyksiä muutokseen. Tämän ajatuksen selkiytyminen kesti noin kolme vuotta. Organisaation kehittämisen alussa pääpaino oli hyvin yksinkertaisten, tavallisten asioiden kehittämisessä. Koko muutosprosessin ajan johto ja henkilöstö kokivat turvallisuutta ja luottivat toimitusjohtajaan. Täten tapahtui myös sitoutumista ja kunnioitusta henkilöstön omaan ammattitaitoon. Kuviossa 13 esitetään osaamiseen kehittämiseen liittyvät panostukset vuodesta 1990 alkaen. Kuviossa 13 numerot 1-14 kuvaavat kehitystoiminnan ajallista järjestystä.



Kuvio 13. Nokian Renkaiden osaamisen kehittämisen osa-alueet vuosina 1990–1999.

Aloitettiin selkeä ja tietoinen oppivan organisaation kehittäminen. Kuviossa 13 esitetyillä yksittäisillä ja konkreettisilla toimenpiteillä oli suuri merkitys koko myöhemmälle oppivan organisaation kehittämiselle Nokian Renkaissa. Kuviossa lyhenne JTO tarkoittaa Johtamistaidon opistoa ja sen tekemää syvähaastattelua ennen yrityksen yhtiöittämistä. NR tarkoittaa kohdeyritystä eli Nokian Renkaita. Lähtötilanneanalyysi käsitti syvähaastattelussa esille tulleita kehittämiskohteita. LLL (Life Long Learning) merkitsee elinikäistä oppimista eli käsitettä oppivan organisaation mallin rakentamisesta. Life Long Learning oli kohdeorganisaatioissa tutkimuksen alussa käytetty osaamisen kehittämiseen liittyvä nimitys.

Lyhenne HOPS merkitsee henkilökohtaista oppimissuunnitelmaa. Tavoitteena oli antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus suunnitella omaa osaamistaan. Tämä lisäsi henkilöstön sitoutumista, ja sillä oli tärkeä merkitys osaamiskulttuurin rakentamisessa. Merkityksellistä oli myös, puhuttiinko yksittäisen kurssin suorittamisesta vai ammattitaidon lisäämisestä sekä osaamisesta. Ammattitaidon lisääminen ja kehittäminen oli henkilöstön helpompi ymmärtää, koska se miellettiin osittain työssä oppimiseksi. Osaamisen kehittämisen henkilöstö ymmärsi laajemmaksi tietojen sekä taitojen lisäämiseksi. Huomioitavaa on, että johdon sanavalinnoilla ja esimerkkinä olemisella oli tärkeä merkitys muutoksessa. Tärkeäksi tekijäksi muodostui yrityskulttuurin kehittäminen, joka mahdollisti muutosprosessin koko organisaatiossa.

Alla olevassa taulukossa 5 on yhteenvedona esitetty tutkimuksen vuodet 1990–1999 jaettuina kolmeen eri ajanjaksoon. Taulukko kuvaa sitä, miten oppimista, koulutusta ja kulttuurin muutosta rakennettiin ja mikä oppimisnäkökulma organisaatiossa vallitsi. Nämä ajankaksot valittiin, koska tuona aikana tapahtuivat merkittävämmät muutokset kohdeorganisaation osaamisen kehittämisessä tutkimuksessa. Taulukossa 5 tuodaan esille yleisimmät ilmiöt ja osaamisen kehittämispanostukset Nokian Renkaissa. 1990-luku jaettiin tässä tutkimuksessa kolmeen eri ajanjaksoon sen perusteella, miten kehittämistyö ajankaksollisesti jakautui.

Taulukossa 5 ensimmäinen ajanjakso oli yrityksen itsenäistymiskausi 1990–1992. Kohdeyrityksestä tuli itsenäinen yhtiö vuonna 1990, mutta se oli edelleen osa Nokia Oyj:tä. Tällä ajankaksolla organisaatiossa selvitettiin ja luotiin pohjaa organisaatiomuutokselle ja toimintatavoille. Erityisesti tämä ajanjakso pohjautuu menneisyyden kulttuurin ymmärtämiseen ja siihen, miten menneisyyden avulla saadaan kehitettyä uusi toimintatapa. Edellä mainitun ajankaksos lopulla ymmärrettiin, mitkä seikat vaativat muutosta, ja tämän pohjalta alkoi toinen kehittämisjakso.

Toista ajankaksota nimitettiin oppimistien etsintäkaudeksi, ja se ajoittui vuosiin 1993–1995. Tällöin etsittiin uutta osaamisen kehitysmallia ja uusia toimintatapoja. Toisen ajankaksos alku oli kokeilevaa aikaa, ja eri vaihtoehtoja mallin rakentamiseksi kartoitettiin monipuolisesti. Tänä ajankaksotona kehitettiin osaamisen kehittämisen malli, joka on säilynyt osaavan organisaation mallin pohjana koko tutkimuksen tarkasteluajan. Tämän tutkimuksen kannalta tämä ajankaksot on tärkeä. Silloin luotiin pohjaa osaamisen kehittämiselle ja käytännön toimintatapojen löytämiselle.

Kolmas ajankaksot ja samalla tutkimusaineiston keruussa tärkein aika olivat vuodet 1995–1999, jolloin oppivan organisaation malli rakennettiin lopulliseen muotoonsa. Tässä ajankaksotssa voidaan jo nähdä toimintatapojen juurtuminen ja oppimisen tuleminen osaksi organisaatiokulttuuria. Edellä mainitut ajankaksot on kuvattu taulukossa 5. Jaksot on jaoteltu seuraavasti: aikavälillä 1990–1992 osaamisen kehittäminen oli vähäistä kohdeorganisaatiossa, kun taas vuosina 1993–1995, luotiin oppivan organisaation malli



ja edelleen vuosina 1996–1996 oppivan organisaation kehittämiseen liittyvät toimenpiteet saatiin käytäntöön.

2000-luvun tutkimusajanjaksoa ei ole jaoteltu yhtä systemaattisesti. Tämän jakson aikana osaamisen kehittämisen toimenpiteet olivat vähäisiä. Johdon huomion painopiste oli liiketoiminnan kansainvälisessä kasvussa eikä niinkään osaamisen kehittämiseen liittyvässä työssä. Vuonna 2008 alkaneet voimakkaat irtisanomis- ja lomautustoimenpiteet veivät lähes kaiken huomion pois osaamisen kehittämisestä ja kehitys pysähtyi. Kaikki monitaitoisuuteen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet lopetettiin.

Taulukko 5. Osaamisen kehittämisen ajanjaksot.

AJANJAKSOT JA ERI KULTTUURIKAUDET NOKIAN RENKAISSA	OPPIMISNÄKÖKULMA, YLEISIMMÄT ILMIÖT JA OSAAMISEN KEHITTÄMISPANOSTUKSET
Itsenäistymiskausi 1990 - 1992 vuonna 1988 yhtiöitetyn Nokia Renkaat Oy:n perustamisen jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutus perinteistä, kurssipainotteista</li> <li>• koulutus toimihenkilöpainotteista</li> <li>• henkilöstö ei sitoutunut koulutukseen pitkäjänteisesti</li> <li>• aloitteellisuus ja innovatiivisuus vähäistä</li> <li>• strategiaa ei ollut sisäistetty laajasti</li> <li>• johtajuutta pyrittiin siirtämään vähemmän autoritääriseen suuntaan</li> <li>• tuotteet vanhentumassa, uusien tuoteinnovaatioiden puute</li> <li>• oppiminen irrallista; erillisiä oppimistapahtumia, joita ei ollut kytketty yhtiön strategiaan</li> <li>• ammattitaitoa ei koettu yrityksen kilpailukykyä luovaksi voimavaraksi</li> <li>• henkilöstön luottamus johtoa kohtaan oli heikkoa, yhteisen näkemyksen löytymiseen ei uskottu</li> </ul>
Ammattitaidon kehittämisen ja oppimistien etsinnän kausi 1993–1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutus vähäistä ja hajanaista</li> <li>• yrityskulttuuria rakennettiin osallistuvaksi ja painotettiin ”yhteen hiileen puhaltamista”</li> <li>• uuden oppimismallin etsimistä; painopisteenä oli miten henkilöstön osaamisen kehittämistä jatketaan yhtiön strategiaa tukeväksi</li> <li>• luotiin uusi aloitejärjestelmä, ehdotustoiminta</li> <li>• innovaatioprosessia korostettiin, jokaisen tuli olla mukana kehittämässä Nokian Renkaita</li> <li>• luotiin systemaattinen järjestelmä ilmapiirin mittaukselle ja konkreettiset jatkotyöskentelymuodot ilmapiirin kehittämiseksi</li> </ul>
Osaavaksi organisaatioksi 1996–1999, Nokian Renkaat muuttui pörssi-yhtiöksi. Oppimisesta tuli tärkeä osa strategiaa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategiaan perustuvat oppimismahdollisuudet oli rakennettu koko henkilöstölle</li> <li>• oppiminen pohjautui elinikäisen oppimisen periaatteisiin, henkilöstöllä itsellään velvollisuus lisätä osaamistaan ja ammattitaitoaan</li> <li>• jokaisen sitoutuminen visioon ja strategiaan tärkeää</li> <li>• yrityskulttuurin vaikutus uuden oppimismallin rakentamiseen voimakas</li> <li>• runsaasti panostuksia tiedonkulun parantamiseen</li> <li>• johtamista kehitettiin osallistuvaan suuntaan ja määriteltiin ”malliesimies”</li> </ul>

Kuten mainittiin, taulukossa 5 on kehittämisajanjaksot 1990-luvulla jaettu kolmeen eri ajanjaksoon. Itsenäistymiskausi viittaa organisaation yhtiörakenteen muutokseen, jolloin koulutus ja osaamisen kehittäminen oli kurssimuotoista ja henkilöstölle kurssit olivat palkintoja hyvistä työsuorituksista. Organisaatiossa oli pitkään ollut toimintatapa, jonka mukaan hyvin tehdystä työstä ei osattu kiittää muuten kuin lähettämällä työntekijä kurssille. Toimihenkilölle koulutukseen ja kurssille pääsy oli ollut helpompaa; hyvin harvoin kurseille lähti tehdastyöntekijä. Kurssille lähtevä henkilö ei voinut hyödyntää osaamisensa lisäämistä palattuaan takaisin työtehtäviinsä. Koulutus lähti yksittäisen asian tai taidon kehittämisestä, eikä osaamista sidottu yhtiön strategiaan tai henkilön laajempiin työtehtäviin.

Ensimmäiseen ajanjaksoon, jota on kutsuttu itsenäistymiskaudeksi, kuuluvat vuodet 1990–1992. Vuonna 1988 yhtiöitetyn Nokia Renkaat Oy:n perustamisen jälkeen laajoja osaamisen kehittämisen toimia ei tehty. Osaamista ei ollut sidottu yhtiön strategiaan. Henkilöstö ei itse esittänyt tai ehdottanut koulutuksen hankkimista tai ammattitaidon lisäämistä. Kohdeyrityksen esimiehet eivät kannustaneet alaisiaan lisätietojen hankkimiseen, eikä yrityksen ilmapiiri kannustanut osaamisen kehittämiseen.

Haastattelun (Toimitusjohtaja 2001 C) perusteella esimiesten näkemys oli, että henkilöstön piti selviytyä koko työsuhteen ajan niillä tiedoilla ja taidoilla, jotka sillä oli työhön tullessaan. Esimiehet eivät pitäneet uuden oppimista työssäolon aikana välttämättömänä. Uusien taitojen oppiminen nähtiin vain kustannustekijänä ja tuottavuutta vähentävänä asiana. Jos henkilö hakeutui lisä- tai täydennyskoulutukseen tai ilmaisi kiinnostuksensa uuden oppimiseen, häntä pidettiin usein laiskana ja sitoutumattomana työntekijänä, jolla oli aikaa miettiä lisäkoulutusta ja uusia tehtäviä. Johdon ja henkilöstön välisiä keskusteluja ja yhteisiä tapaamisia ei ollut. Kun henkilöstö, esimiehet ja johto eivät luottaneet toisiinsa eivätkä tunteneet toisiaan riittävän hyvin, ei luottamuksellisten suhteiden rakentaminen ollut mahdollista.

Toisena ajanjaksona, jota kutsutaan ammattitaidon kehittämisen ja oppimistien etsintäkaudeksi, eli vuosina 1993–1995, kehittämisen pääpaino oli johtamisen ja yrityskulttuurin vahvistamisessa, koska oli tunnistettu johtamisen ja yrityskulttuurin suuri merkitys oppivan organisaation rakentamisessa. Ilman johdon sitoutumista oppivaa organisaatiota on mahdotonta rakentaa. Yhteistä näkemystä ei ollut eikä ongelmia pyritty ratkaisemaan, vaan asioista oltiin eri mieltä ja keskustelujen tuloksena ei saatu yhteistä näkemystä.

Työnantajan ja työntekijöiden näkemyserot kehittämisessä olivat suuria. Aina ei ollut kysymys suuresta ongelmasta, mutta yhteistä ratkaisua ei silti löydetty. Tämän vuoksi 1990-luvun alkupuolella panostettiin merkittävästi yrityskulttuurin rakentamiseen. Sysäyksen tähän antoi aiemmin esitelty Johtamistaidon opiston tutkimus vuodelta 1987. Turvallisuuden tunteen kehittäminen ja luottamuksen rakentaminen olivat avainasioita.

Vaikeutena oli löytää yhteinen yrityskulttuuri. Tärkeää oli, että henkilöstöllä olisi ollut tahto kehittää työyhteisöä johdon kanssa. Kulttuurin muutos vaati valtavan määrän työtä, jonka tekemiseen johdon, esimiesten ja henkilöstön oli sitouduttava. Toimitusjohtajan (Haastattelu 2001 C) mukaan ilman tätä kulttuurin muutosta ei osaamisen kehittäminen olisi ollut uskottavaa ja toteutettavissa.

Toimitusjohtaja (Haastattelu 2001 C) totesi, että vähitellen vuonna 1993 Nokian Renkaissa alkoi henkilöstöön keskittyvä johtamisen ajanjakso ja yhtiön strategiaa ryhdyttiin rakentamaan yhdessä. Yhteiseen tulevaisuuteen liittyi kiinteästi myös osaamisen rakentaminen. Henkilöstö alkoi puhua käytävillä, mitä osaamista tarvitaan, jotta selvitään tulevaisuuden haasteista. Oppivan organisaation malli kuvattiin johdolle ja esimiehille, ja esimiehiä kehoitettiin keskustelemaan työntekijöiden kanssa oman osastonsa osaamisen kehittämisestä.

Esimiestyötä varten luotiin työkaluja, joiden avulla esimiehet pystyivät määrittelemään alaistensa osaamisen tason ja tulevaisuuden tarpeet yrityksen strategian saavuttamiseksi. Esimiehille annettiin tietoa ja mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan niin, että he hyödynsivät oppimistaan omassa työssään. Esimiehet osallistuivat myös kulttuurin kehittämiseen. Heidän järjestämässään viikoittaisissa palavereissa käsiteltiin myös kulttuuria ja arvoja henkilöstön kanssa. Sisäinen viestintä oli erittäin aktiivista, ja henkilöstölle tiedotettiin yhtiön asioista laajasti ja monipuolisesti. Näin työntekijät kokivat olevansa osa suurempaa kokonaisuutta ja turvallisuuden tunne lisääntyi. Oppivan organisaation ja osaamisen kehittämisen tavoitteiden jatkuva läpikäynti ja toistaminen tuottivat sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia.

Pitkään työssä ollut henkilöstö ihmetteli, miksi heidän yhä piti oppia uutta, vaikka eläkeikä lähestyi. Vastaavasti nuoremmat olivat intoa täynnä päästessään näyttämään kykynsä. Tämän seurauksena kilpailutilanne organisaatiossa lisääntyi sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Oppivan organisaation erityispiirteenä kehittyi lisääntynyt kokeilunhalu, koska virheistä ei rangaistu. Epäonnistumisen pelkoa ei ollut, ja se rohkaisi kokeilemaan uusia asioita.

Tuotekehityksessä ja tuotannossa panostettiin materiaalien, renkaan rakenteen, pintakuvioiden ja tuotelaadun parantamiseen. Tuotekehityksessä tehtiin selkeitä tuotevalintoja ja haettiin keskittymistä. Painopisteeksi määritettiin erikoistuminen henkilöauton talvirengasosaamiseen. Koko 1990-luvun ajan Nokian Renkaissa panostettiin vuosittain tuotekehitykseen 2,5 % liikevaihdosta, joka oli keskimääräistä luokkaa Suomen teollisuudessa. Tuotekehityspanokset kohdistuivat yhtiön ydinosaamisalueisiin, kuten henkilöauton talvirenkaisiin ja metsäkonerenkaisiin. Tuotekehityksen päätavoite oli uusien tuotteiden nopea kehittäminen markkinoille. Henkilöauton talvirenkaiden kehityksessä kiinnitettiin erityisesti huomiota turvallisuuden vaihtelevilla talvikeleillä. Talvirenkaiden tuotekehitystyötä nopeutti ja

tehosti Nokian Renkaiden Ivalossa sijaitseva maailman pohjoisin testikeskus. Vuonna 1996 Nokian Renkaille tehtiin koeajorata kesärenkaiden testausta varten.

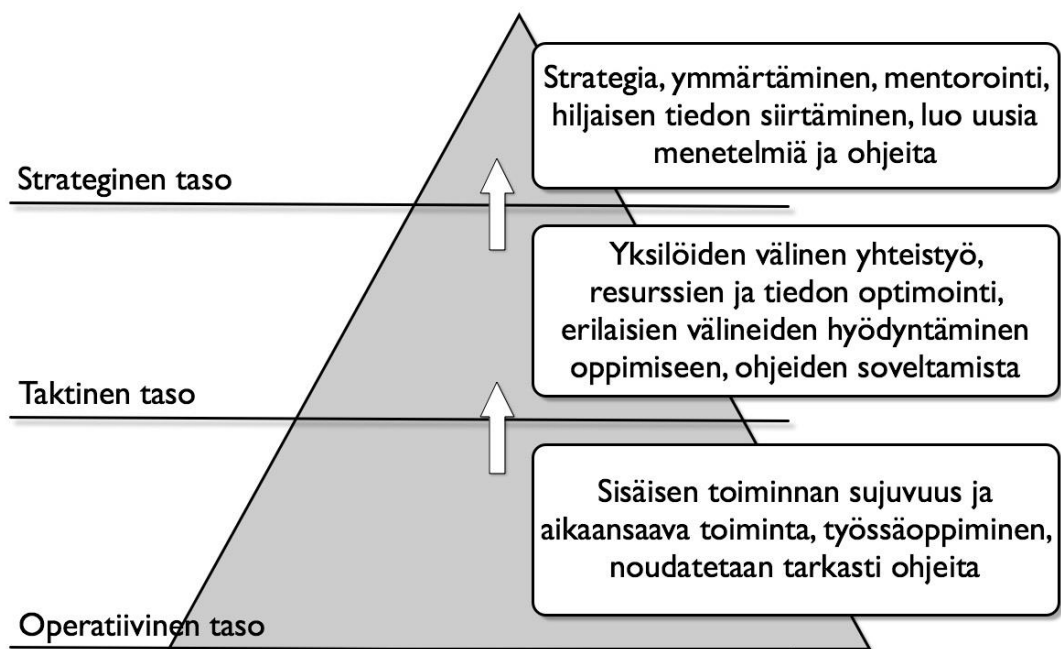
Esimiestyön kehittämiseksi käynnistettiin erillinen ohjelma. Tähän liittyen ensimmäisten vuosien aikana pidettiin useita tilaisuuksia, joissa kehitettiin esimiehistä osaamisen johtajia. Tilaisuudet kasvattivat johdon henkilökohtaista osaamista ja loivat uutta oppimiskulttuuria. Vuonna 1996 osaamisen kehittäminen tuli Suomessakin ajankohtaiseksi, koska Euroopan parlamentti julisti vuoden 1996 ”elinikäisen oppimisen vuodeksi Euroopassa”. Julistuksessa tavoitteeksi asetettiin yksilön henkilökohtaisen kehittymisen ja aloitteellisuuden edistäminen. (Silvennoinen ja Tulkki 1998.)

Taulukossa 5 kolmannelta ajanjaksosta käytetään kuvausta "osaavaksi organisaatioksi". Tällä ajanjaksolla, vuosina 1996–1999, Nokian Renkaat muuttui pörssiyritykseksi. Oppimisesta tuli tärkeä osa strategiaa, ja siitä käytettiin nimitystä osaava organisaatio, joka oli Nokian Renkailla sisäisesti käytetty osaamisen kehittämiseen liittyvä termi. Oppivan organisaation käytännön toimenpiteet näkyivät jo selvästi vuonna 1996 (Vuosikertomus 1996). Tämän vuosikertomuksen mukaan strategiaan perustuvat oppimismahdollisuudet oli rakennettu laajasti koko henkilöstölle. Tärkeä painopiste oli, että henkilöstöllä itsellään oli velvollisuus ja vastuu lisätä osaamistaan ja ammattitaitoaan.

Oppivan organisaation mallin kehittäminen alkoi muutos- ja kehitystarpeiden selvittämisellä, jota tarkennetaan tässä tutkimuksessa myöhemmin. Heikkouksien ja vahvuuksien kartoitus sekä selvitys ydinosaamisesta tehtiin johdon tilaisuuksissa loppuvuodesta 1996. Tämän lisäksi yritykselle luotiin henkilöstön kanssa yhteinen visio sekä strategia vuosille 1996–2002. Nokian Renkaiden visio haluttiin esittää konkreettisina tavoitteina, kuten tavoitteena olla paras yritys Pohjoismaissa asiakastyytyväisyyden suhteen. Lisäksi henkilöstölle täsmennettiin, millä keinoilla ja kilpailueduilla Nokian Renkaat aikoi saavuttaa tavoitteensa. Johdon sitoutuminen tuolloisiin oppivan organisaation käsitteisiin ja useita eri vaiheita sisältävään muutosprosessiin oli tärkeä asia muutoksen onnistumiselle.

Osaamisalueiden kehitysohjelmia ja organisaation oppimiskykyä kehitettäessä myös johdolle tehtiin oppimisilmapiirikysely. Henkilöstön ja johdon sitoutuminen yhteiseen visioon ja strategiaan oli tärkeää. Yrityskulttuurin ja johtamisen vaikutus uuden oppivan organisaation mallin rakentamiseen oli merkittävä. Panostettiin sisäisen tiedonkulun parantamiseen. Johtamista kehitettiin keskustelemaan ja osallistuvaan suuntaan ja määriteltiin ”malliesimies”, jonka avulla kuvattiin ideaalijohtamista. Toimitusjohtajan (2007) ja pääluottamusmiehen (2012) haastattelujen mukaan turvallisuuden tunteen ja luottamuksen aikaansaaminen organisaatiossa vaati vähintään viisi vuotta. Sinä aikana onnistuttiin rakentamaan yhteistä kulttuuria ja löydettiin myös yhteisiä kehittämishankkeita yhteistyön rakentamiseksi. Eri henkilöstöryhmien välille syntyi luottamus, ja puhetta yhteisestä tulevaisuudesta alkoi kuulua.

Vuonna 1995 Nokian Renkaista tuli pörssiyritys, kuten edellä on mainittu. Tämän jälkeen taloudellisten tunnuslukujen raportointi tarkentui merkittävästi. Esimerkiksi vuoden 1997 vuosikertomuksen mukaan Nokian Renkaat Oy saattoi taloudellisin tunnusluvuin osoittaa olevansa maailman huippuluokkaa oleva yritys. Tuotanto toimi tehokkaasti, yrityksellä oli laaja tuotevalikoima ja ulkomaisen laskutuksen osuus oli 70 % kokonaislaskutuksesta. Lisäksi yrityksen kannattavuus oli hyvä. Yrityksen tuotanto oli 2,5-kertainen verrattuna 1980-luvun lopun tilanteeseen. Vuoden 1990 jälkeen oli ollut vain yksi lakko, kun 1980-luvulla lakkoja oli pidetty melkein viikoittain. Vuoden 1996 työtyytyväisyystutkimuksen mukaan henkilöstöstä yli 70 % piti yritystä hyvänä työnantajana. Alla olevassa kuviossa 14 on kuvattu strategisen ja operatiivisen toiminnan yhteyttä oppimisen eri tasoilla.

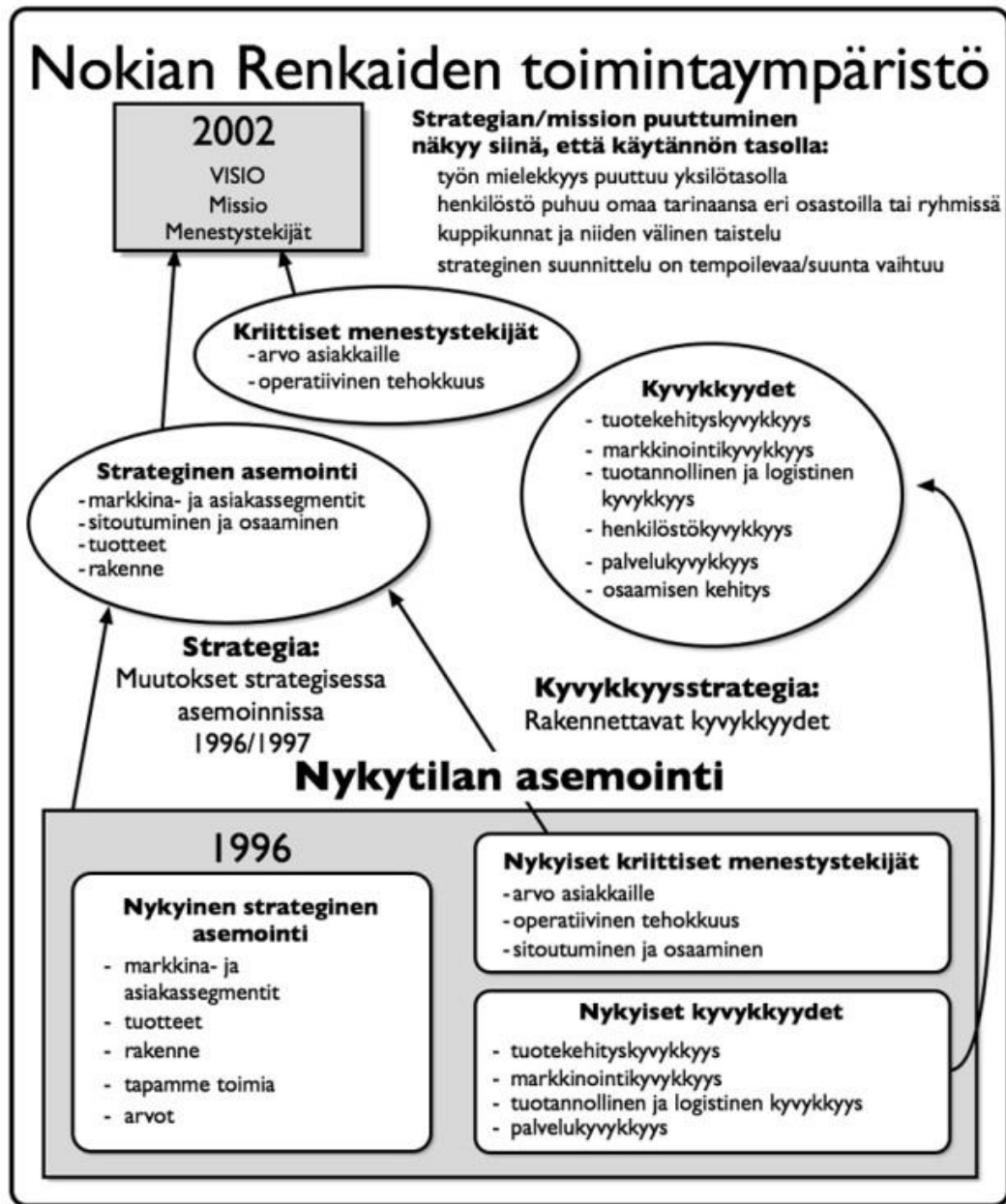


Kuvio 14. Strategisen ja operatiivisen toiminnan tasot oppimisessa. (Ojala 1996.)

Kuvion 14 mukaisesti Nokian Renkaiden oppivan organisaation toimintamalli korosti, että oppiminen syventyy siirryttäessä tasolta toiselle. Tasot kuvaavat sitä, miten oppiminen tapahtuu ja paranee kehityksen myötä. Henkilöstöä pyrittiin sitouttamaan osaamisen kehittämiseen kuvion 14 mukaisesti monissa eri tilaisuuksissa. Operatiivinen taso auttoi henkilöstöä ymmärtämään toiminnan sujuvuutta ja työssä oppimista. Taktinen taso on yksilöiden välistä yhteistyötä ja erilaisten oppimisvälineiden hyödyntämistä. Strateginen taso on hiljaisen tiedon siirtämiseen ja oppimiseen liittyvien uusien tapojen ja menetelmien oppimista. Tämän kaltaiset kuviot tukivat asian havainnollistamista.

Kuviossa 15 on havainnollistettu oppivan organisaation mallin osatekijät ja senhetkinen käsitys tulevaisuuden toimintaympäristöstä Nokian Renkaissa. Organisaation osaamisen

kehittämisen kannalta henkilöstön oli tärkeää ymmärtää laajemmin, miten osaamisen lisääminen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Toimintaympäristöä analysoitiin tuomalla esiin, miten strategiassa olevat puutteet näkyvät käytännön työssä. Organisaatiossa keskusteltiin henkilöstön kanssa työn motivoimisen puutteesta käytännön tasolla. Toimitusjohtajan (Haastattelu 2001 C) mukaan strategian toteuttaminen oli tempoilevaa: ei osattu päättää mihin tuotteisiin tuotanto keskitetään.



Kuvio 15. Nykytilasta strategiaan, Nokian Renkaiden oppivan organisaation malli 1996 (Ojala 1996).

Kuviossa 15 on havainnollistettu Nokian Renkaiden toimintaympäristön malli nykytilasta tulevaisuuden strategiaan vuodesta 1996 vuoteen 2002. Kyseistä kuviota käytettiin

oppimistilaisuuksissa. Kuvion 15 osat etenevät nykytilan analyysistä tulevaisuuden menestystekijöihin. Kuviossa on käyty läpi kohdeyrityksen strateginen asemointi, kriittiset menestystekijät ja kyvykkyysstrategia. Henkilöstön kanssa keskusteltiin siitä, millaisia ongelmia muodostuu, jos yrityksen strategia on täsmentämättä eikä siitä ole keskusteltu käytännön toimenpiteiden tasolla. Yhteisen strategian puuttuminen voi aiheuttaa sen, että strategian toteuttaminen ja toiminta on tempoilevaa ja suunta vaihtuu. Kuvion 15 mukaan vuoden 1996 strategiset kyvykkyudet olivat tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja palvelukyvyssä.

Nokian Renkaiden henkilöstön keskuudessa käytiin vuonna 1996 arvokeskustelu, jonka seurauksena arvoiksi määriteltiin asiakastyytyväisyys ja omistajatytytyväisyys sekä sidosryhmien ja ympäristöarvojen kunnioitus. Keskustelujen perusteella yrityksen johto määritteli uudet arvot ja otti vastuun niiden jalkauttamisesta organisaatioon. Henkilöstötytytyväisyyden osalta tavoiteltiin rehellisyyttä, toisten kunnioittamista ja tosiasioihin perustuvaa toimintaa. Koska yhtiön kulttuurissa ei ollut aikaisemmin totuttu keskustelemaan henkilöstön kanssa, esimiesten arvokeskustelua ei ollut helppo saada käyntiin. Kun henkilöstö otettiin mukaan arvokeskusteluun, syntyi luottamus siihen, että heitä arvostetaan.

Nahapietin ja Ghoshalin (1998) tutkimusten mukaan sosiaalisen pääoman kasvattamisella on suuri merkitys organisaatiokulttuurille. Heidän mukaansa organisaation verkostot ja epävirallisen organisaation tunteminen mahdollistavat osaamisen kehittämisen. Nokian Renkailla epävirallinen organisaatio oli päätösten tekemisen kannalta merkityksellinen. Usein voimakkaat ja vaikutusvaltaa omaavat luottamusmiehet eri henkilöstöryhmistä olivat epävirallisessa organisaatiossa merkittävässä roolissa.

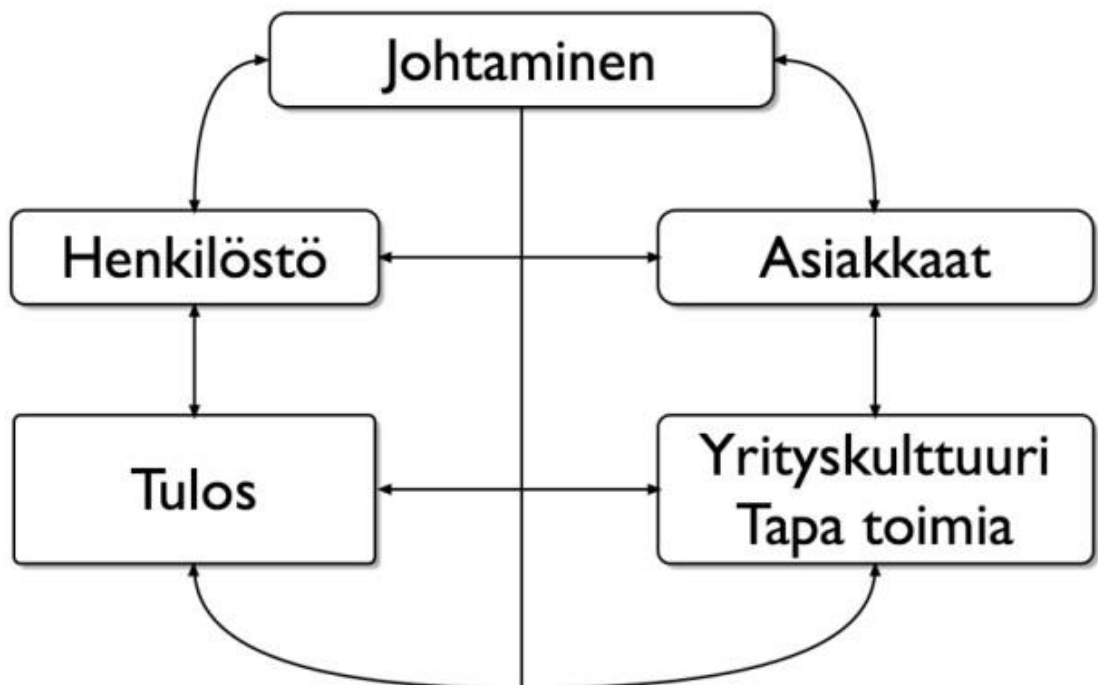
Nokian Renkailla järjestettiin useita osaamisen kehittämisen tilaisuuksia vuonna 1996. Näissä tilaisuuksissa havaittiin halua osaamisen kehittämiseksi. Tilaisuuksissa käytyjen keskustelujen perusteella Nokian Renkaissa tärkeäksi asiaksi muodostui osallistumisen kehittäminen. Oli monia tapoja saada henkilöstö ymmärtämään muutokset, mutta johto oli avainasemassa. Nokian Renkaissa johdon tehtäväksi painottui tiedon jakaminen, osallistumisen ja tulevaisuuden tavoitteiden saavuttaminen. Johtoryhmän keskustelun perusteella heti osaamisen kehitystyön alkuvaiheessa oli selvää, että johtajien henkilökohtainen toiminta, oman ammattitaidon lisääminen ja esimerkkinä oleminen olivat tärkeimpiä edistäjiä osaamisen kehittämisen uudistusprosessissa.

Toimitusjohtaja kävi yhteistyökeskustelun, nykyiseltä nimeltään kehityskeskustelun, kaksi kertaa vuodessa eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa (Haastattelu 2001 C). Hän järjesti lounastilaisuuksia, joissa kutsutut henkilöt saivat kertoa suoraan ilman välikäsiä toimitusjohtajalle ajatuksiaan ja kokemuksiaan sekä toiveitaan organisaation kehittämiseksi. Kutsut lounastilaisuuteen lähetettiin satunnaisotannalla, eli kenellä tahansa oli mahdollisuus päästä osallistumaan tilaisuuteen.



Toimitusjohtajan tavoitteena oli olla jatkuvasti läsnä henkilöstön keskellä eri tilaisuuksien merkeissä (Haastattelu 2001 C). Hän kiersi tehtaalla usein ja järjesti erilaisia keskustelu- ja tiedotustilaisuuksia eri puolilla tehdasta. Viesti henkilöstölle oli, että toimitusjohtaja ja muutkin johdon jäsenet olivat läsnä joukkojen keskellä. Haastattelujen perusteella henkilöstö koki, että toimitusjohtajalla tuntui aina olevan aikaa henkilöstölle. Toisaalta esimiehet saattoivat kokea epävarmuutta, koska tietoa organisaation ongelmista ja kehityskohteista välittyi suoraan johdolle. Edelleen esimiehet saattoivat kokea turvattomuutta, kun ylemmät esimiehet pitivät yhteyttä suoraan työntekijöihin. Tapa lisäsi avointa viestintää, jota oli sisällytetty organisaatioon toimintatapaan. (Haastattelu 2001 C).

Kuviossa 16 kuvataan Nokian Renkaiden sisäisessä koulutuksessa käytettyä mallia. Kuvion avulla henkilöstölle selvitettiin eri sidosryhmien suhteita ja verkostoja.



Kuvio 16. Nokian Renkaiden sisäisessä koulutuksessa käytetty malli.

Kuviossa 16 kuvataan Nokian Renkaiden johtamiseen vaikuttavat tekijät ja sidokset, joita käytettiin apuna kehitystyössä. Tuloksen ja yrityskulttuurin kehittämisen ydin oli johtaminen. Asiakkaat ja henkilöstö olivat toimeenpanossa tärkeässä roolissa. Johdon tehtävänä oli kerätä ideoita oman työnsä kehittämiseksi. Perusajatuksena oli, että ideat ja kehitystyö piti saada toimimaan käytännössä – vasta käytännön toimeenpanon kautta saatiin aikaan todellista kehitystä organisaatioissa. Eräs toimitusjohtajan käyttämä sanonta kuului: ”Tosi ammattilaisen erottaa harrastelijasta toimeenpanokyky.”

Nokian Renkaissa kehoitettiin johtajia jatkuvasti osallistumaan erilaisiin oppimistilaisuuksiin, joissa he myös altistuivat henkilöstön uusille ideoille. Kollegoiden ja muiden johtajien vaikutus oli tärkeä uusien ideoiden lähde. Johtajien piti myös tehdä sellaisia asioita, jotka antoivat heille välineitä havaita ja käsitellä uusia asioita organisaation kehittämiseksi.

Strategian käytäntöön ottaminen vaati paljon keskusteluja organisaation eri tasoilla. Kehityskeskustelun yhteydessä laadittiin lomake, jossa jokainen joutui miettimään omaa osaamistaan ja vertaamaan sitä yhtiön tulevaisuuden vaatimuksiin. Jos osaamisessa oli paljon eroja tavoitteeseen nähden, pyrittiin jokaiselle löytämään juuri omaan tarpeeseen soveltuvaa ammatillista koulutusta. Henkilökohtaista oppimissuunnitelmaa käytettiin työvälineenä, jonka avulla oppimista tuettiin strategian suuntaiseksi. Henkilökohtaisen oppimissuunnitelman tavoitteena oli saada aikaan kehittämissuunnitelma, joka auttoi yksittäistä työntekijää ymmärtämään yhtiön strategiaa. Kehityskeskustelut olivat esimiehille tärkeitä heidän pyrkiessään johtamaan henkilöstönsä osaamisen kehittämistä. Nokian Renkaiden kehityskeskustelulomake oli niin rakennettu, että keskustelut oli käytännössä helpompi toteuttaa. Lomake myös auttoi muistamaan strategiset tavoitteet sekä vahvistamaan osaamista strategian asettamien tavoitteiden mukaiseksi.

Vuonna 1998 Nokian Renkaiden organisaatio oli matriisiorganisaatio, joka oli otettu käyttöön vuonna 1991 strategisten tavoitteiden vahvistamiseksi. Tulosityksiköitä ohjattiin kohti yhteisiä päämääriä ja niistä konkretisoituja vuositavoitteita. Vuoden 1999 vuosikertomuksen mukaan toiminta oli suunnitelmiin pohjautuvaa sekä aloitteellisuutta, innovatiivisuutta ja jatkuvaa valmiutta hyödyntävää. Poikkeamat johtivat korjaaviin toimenpiteisiin. Informaation kulku läpi organisaation oli oleellinen osa avointa kulttuuria. Osallistuminen päätöksentekoon oli keskeinen tavoite. Vuoden 1999 henkilöstöraportissa toimitusjohtaja totesi, että Nokian Renkaiden tuottavuuden ja yrityksen kasvu on pohjautunut ammattitaitoisen henkilöstön syvään osaamiseen. Edelleen hän korosti, että tuotantoinvestointien ja teknologian kehitys oli ollut mahdollista, koska henkilöstö oli osaavaa ja ammattitaitoista.

Toimitusjohtajan (Haastattelu 2001 C) mukaan osaamisen ja ammattitaidon arvon korostaminen yrityksessä oli lisääntynyt viimeisten vuosien aikana. Nokian Renkaissa oli tehty pitkän aikaa työtä osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Yksi osoitus ammattitaidon arvotuksesta oli se, että Nokian Renkaissa kirjoitettiin erillinen henkilöstöraportti (1999) siitä, miten ammattitaitoa voidaan lisätä. Raportin mukaan yksi tärkeimpiä mittareita oli henkilöstön poissaolo. Poissaolojen vähentymisen vaikutus työn tuottavuuteen oli ollut merkittävä. Vuonna 1991 poissaolojen keskimääräinen osuus oli 15 % työajasta, kun se vuonna 1998 oli enää 7 %. Työtyytyväisyyden parantumista käsitellään tämän tutkimuksen luvussa 5.

Yhteenvedona 1990-luvun aikana kohdeyrityksen johto onnistui muuttamaan organisaatiokulttuurin perinteisestä byrokraattisesta ja hierarkkisesta organisaatiosta

ammattitaitoa ja oppimista korostavaksi organisaatioksi. Esimiehiä oli kannustettu muuttamaan johtamistapaa osallistuvaan ja motivoivaan suuntaan niin, että henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä oli yksi niistä kehitystoimista, joiden seurauksena käynnistyi elinikäisen oppimisen malli, jota myöhemmin sovellettiin oppivan organisaatiomallin rakentamisessa.

Yhteenvetona toimenpiteiden vaikutuksista 1990-luvulla laadittiin henkilöstöraportti (1999). Raportti antaa yleiskatsauksen ja kokonaiskuvan siitä, miten osaamisen kehittäminen on vaikuttanut yrityksen menestykseen. Tärkeäksi oppivan organisaatiomallin rakentamisen kannalta muodostui se, että tehtiin erilaisia työkaluja ja lomakkeita, joiden avulla esimiesten oli helpompi johtaa osaamisen kehittämistä. Edelleen voidaan todeta, että kehityssasioiden eteenpäin vienti isossa organisaatiossa on hidasta, koska henkilöstön sitouttaminen uusiin toimintatapoihin vie aikaa. Oppivan organisaation mallin kannalta olennaiseksi muodostui oppimisen ymmärtäminen paljon laajemmin kuin se aikaisemmin oli kohdeyrityksessä ymmärretty.

#### **4.2.1 Oppivan organisaation keskeiset välineet käytännön työssä**

Kappaleessa 4.2 on todettu, että Nokian Renkaiden 1990-luvulla kehittämän elinikäisen oppimisen eli oppivan organisaation ohjelman avulla valmisteltiin yrityksen henkilöstöä kohtaamaan uusia haasteita. Elinikäisen oppimisen ohjelmaa kutsuttiin myöhemmin osaavaksi organisaatioksi. Samalla määriteltiin keskeiset ammatilliseen osaamiseen ja oppimiseen liittyvät välineet. Tämä oli tärkeää mallin soveltamisen mutta myös henkilöstön sitouttamisen vuoksi. Oppivan organisaation mallin tavoitteena oli organisaation kulttuurin muuttaminen, henkilöstön kehittäminen ja oppimista estävien asenteiden ja ennakkoluulojen vähentäminen kohdeyrityksessä. Yrityksen strategiset tavoitteet olivat lähtökohtana osaamisen kehittämiselle. Koko henkilöstö haluttiin saada kehittämiseen mukaan. Jatkovaa oppimista ja kehittymistä pyrittiin tuomaan esiin koko henkilöstöä koskevana välttämättömänä toimintatapana. Henkilöstöä haluttiin kehittää yhä monitaitoisemmaksi, jotta organisaatiolla olisi paremmat valmiudet toimia muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi kehitettiin osaamista kuvaavia mittareita, jotta tuloksia voitaisiin seurata organisaation tavoitteina.

Nokian Renkailla mallin perustana olivat henkilöstön laajat osaamisalueet; osaaminen, ammattitaito ja sen ylläpito. Nokian Renkailla siirtyminen tehtäväkeskeisestä osaamisperustaiseen organisaatioon tapahtui muuttamalla työn organisointia. Työn organisointi muuttui tiimiperustaiseksi, jolloin yksilöiden osaamiset tukivat paremmin suoriutumista. Palkkaus muutettiin vastaamaan tiimirakennetta niin, että palkkioperusteena oli tiimin tuotos entisen yksilön tuotoksen sijaan. Tällä rakenteella yksilöt integroitiin paremmin ensisijaiseen organisaatioyksikköön, ja toisaalta tiimirakenne oli helpommin hahmotettavissa. Tiimiorganisaatioon siirtyminen oli 1990-luvulla Nokian Renkaiden osaamisen kehittämisen kannalta merkittävä askel kohti

oppivan organisaation mallin soveltamista. Aikaisemmin korostui se, että ihmiset osasivat oman työnsä, mutta se ei riittänyt kansainvälisessä kilpailussa. Ryhmät ja tiimityö korostivat moniosaamisen merkitystä, joka kasvatti aineetonta varallisuutta ja josta tuli tärkeä tekijä kiinteän varallisuuden rinnalle.

Organisaation osaaminen muodostuu aina viime kädessä yksilöiden osaamisesta. Yksilöiden oppimisen kautta tiimit oppivat ja siten organisaatio oppii. Nokian Renkailla voitiin monipuolistaa henkilöstön tehtäväkuvia ja osaamista. Tämän tueksi rakennettiin tiimit vuonna 1996. Tiimiytymisen avulla haluttiin tehostaa yksilöiden osaamisen kumuloitumista koko organisaation osaamiseksi. Tavoitteena ei ollut pelkästään tiedon lisääminen, vaan pyrittiin lisäämään myös tuottavuutta ja tuloksellisuutta organisaation työtehtävissä. Tämän vuoksi Nokian Renkailla otettiin vuonna 1996 käyttöön toimintatapa, jossa työntekijät tekivät itselleen henkilökohtaisen oppimissuunnitelman. Kuten edellä mainittiin, aineettoman varallisuuden kehittäminen oli eräs keskeisistä tekijöistä. Oppiminen voi tarkoittaa yksilöiden henkilökohtaisia ja tiimien jakamia, yhteisesti hyväksi koettuja ajattelutapoja, joiden avulla organisaatio oppii. Oppimisessa on parhaimmillaan kyse olennaisen sisäistämisestä ja soveltamisesta käytäntöön. Sisäistämisen ja soveltamisen myötä henkilöstön ajattelu ja käyttäytyminen muuttuivat.

Strategisille osaamisalueille oli nimetty mestarit. Tarvittaessa mestarilla oli apunaan tiimi, joka vastasi osaamisalueen jatkuvasta kehittämisestä ja tarvittavan osaajaverkoston rakentamisesta. Osaamisen kehittämissuunnitelma laadittiin vuosittain toimintasuunnitelman yhteydessä sekä Nokian Renkaiden tasolla että kullakin osastolla. Osaamisen vaaliminen ja kehittäminen raportoitiin osaamispääomaraaporttina vuosittain toimintakertomuksen yhteydessä. Henkilöstöllä oli velvollisuus tehdä oma oppimissuunnitelma esimiehen kanssa vuosittain käytäviin kehityskeskusteluihin, joissa sovittiin kunkin oppimistarpeesta ja sen mukaisesta osaamisen kehittämisestä.

Seuraavassa on esitetty luettelomaisesti keskeiset tutkimuksen aikana tapahtuneet toimenpiteet vuodesta 1996 eteenpäin, jolloin Nokian Renkaiden oppimisen kulttuuria rakennettiin. Välineet pyrittiin määrittelemään niin selkeästi, että henkilöstö tietäisi ja tunnistaisi organisaation strategian onnistumisen kannalta olennaiset osaamistarpeet ja -puutteet.

1. Keskeisille osaamisalueille oli nimetty mestari ja vastuhenkilö sekä kehitystiimi, jonka jäsenet edustivat organisaation eri yksiköitä. Kehitystiimin tehtävä oli asettaa mestarin johdolla osaamisalueelle osaamistavoitteet. Pyrittiin löytämään vastaus siihen, kuinka toimitaan, kun ydinkompetenssi on osaamisen suhteen organisoitu kehitysalueena hyvin. Lisäksi kehitystiimeissä pohdittiin, minkälaista perusosaamista tarvitaan ydinkompetenssien lisäämiseksi oppimisen avulla ja miten oppiminen hankitaan tehokkaasti.

2. Kehitystiimi valitsi omalle osaamisalueelleen ohjaajan eli tutorin jostakin korkeakoulusta tai muusta oppilaitoksesta. Tutorit olivat mestarin tukena ja heidän tehtävänä oli suunnitella, toteuttaa, tuottaa ja hankkia osaamisen kehitysohjelma, jonka oppimistavoitteet voidaan saavuttaa. Kehitysohjelmassa oli vaihtoehtoisia, eri oppimistyyliihin sopivia tapoja hankkia opetusta. Osaamisverkostona olivat Nokian Renkaiden omat kurssit sekä lisäksi suositeltavia oppilaitosten kursseja, itseopiskeluohjelmia ja työssä oppimista. Näistä osaamisen kehitysohjelmista jokaisen tuli valita oman työnsä kannalta tarpeellisia ja omaan oppimistyyliinsä sopivia oppimismoduuleja ja oppikokonaisuuksia.
  
3. Johdon osaamisen kehitysohjelmat liittyivät yrityksen visioihin tai strategiaan kehittämistarpeisiin. Johdon tutorina toimiva professori luennoi korkeakoulun kurssia vastaavan teoriaosuuden, jonka avulla pienryhmät sovelsivat oppimaansa käytäntöön ja toteuttivat vastaavan aiheen kehitysprojektin korkeakoulun tutorien avustuksella. Johdon valmennusohjelmien aiheita olivat strategia, logistiikka, laatu, tiimityö- ja vuorovaikutustaidot. Nokian Renkaiden johdon tavoitteena oli suorittaa vähintään 10 opintoviikkoa (15 opintopistettä) täydennysopintoja vuodessa. Johdon elinikäisen oppimisen ohjelmat toteutettiin korkeakoulujen kanssa yhdessä. Ohjelmat liittyvät yrityksen kehittämistarpeisiin ja niissä yhdistettiin teoriaa ja käytäntöä. Tutoreina toimivat professorit ohjasivat pienryhmiä, jotka sovelsivat oppimaansa samalla kehittäen Nokian Renkaiden toimintaa. Myöhemmin tavoite muutettiin viideksi opintoviikoksi vuodessa. Johdon oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseen sisältyi esimerkiksi vuorovaikutustaitojen kehitysmoduuli, joka sisälsi kaksi opintopäivää tammikuussa ja helmikuussa 1998 sekä käytännön harjoituksia tiimien toiminnasta. Osaamista laajennettiin kirjatentillä ja kahden päivän jatko-osalla, jossa harjoiteltiin lisää vuorovaikutustaitoja. Sisäisiä oppimisen valmentajia koulutettiin ja omaa koulutusmateriaalia tuotettiin erityisesti kumiosaamisen alueelta. Henkilöstöä valmennettiin oman ammattitaidon ylläpitämiseksi sekä hiljaisen tiedon jakamiseksi työyhteisössä.
  
4. Rengasteologiasta ei ollut tarjolla opetusta missään korkeakoulussa tai oppilaitoksessa. Nokian Renkaat kehitti yhteistyössä Tampereen teknillisen korkeakoulun (TTKK; nyk. Tampereen teknillinen yliopisto, TTY) silloisen materiaalitekniikan osaston kanssa rengasteologian jatkokoulutusohjelman. Opettajat tulivat USA:sta Akronin yliopistosta ja rengasteollisuutta edustavalta Sumitomolta Japanista ja Englannista. Ohjelmaan pystyivät osallistumaan myös TTKK:n tutkijat ja opiskelijat. Ohjelman pohjalta tehtiin myös EU-hankkeita, joita TTKK:n materiaalitekniikan osasto koordinoi.

5. Osaamisen kehittämisen välineenä käytettiin henkilökohtaisia oppimissuunnitelmia. Henkilöstö laati halutessaan oppimissuunnitelman oman osaamisensa kehittämiseksi yhdessä esimiestensä kanssa. Oppimissuunnitelmaan sisältyi työssä tarvittavan osaamisen lisäksi jokaisen henkilökohtaisia oppimistavoitteita ja -tavoitteita vastaavia moduuleja. Suunnitelma käytiin läpi kehityskeskustelussa esimiehen kanssa, minkä jälkeen siihen sitoutui henkilö itse, esimies sekä yritys. Oppimissuunnitelmassa saattoi olla myös pitkäaikainen oppimistavoite, kuten jokin ammattitutkinto. Kaikista hyväksytyistä kursseista sai oppilaitoksen antaman opintosuorituksen. Oppimisessa painotettiin kuitenkin jatkuvasti yrityksen strategisia tavoitteita sekä henkilön oman ammattitaidon kehittämistä.
6. Jokaisella henkilöllä oli mahdollisuus saada opintokirja, joka oli yhtenäinen koko henkilöstölle. Opintokirjan olivat hyväksyneet tärkeimmät oppilaitosyhteistyökumppanit: Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen yliopisto ja Tampereen ammattikorkeakoulu sekä sen kautta ammattikoulut ja -opistot. Opintokirjaan kerättiin tutkintoja ja opintokokonaisuuksia, ja sen avulla ylläpidettiin ammattitaitorekisteriä. Kirja kuvasi henkilön ammattiosaamista ja -tavoitteita ajankohtaisesti. Osaaminen saattoi olla yhtä hyvin tiedollista kuin taidollista, esimerkiksi monitaitoisuuden kehittymistä eri tehtävien opettelun kautta. Opintokirjan käyttöä ei tutkimuksen tarkasteluajana saatu toimimaan kunnolla, ja myöhemmin siitä luovuttiin kokonaan. Henkilöstö ei ottanut sitä omakseen. Ongelmaksi muodostui ajan kuluessa myös oppilaitosten muuttunut asenne opintokirjaa kohtaan. Opintokirjoihin suhtauduttiin lopulta oppilaitoksissa kielteisesti, eikä niihin annettu kovin helposti merkintöjä. Oppilaitokset kokivat opintokirjan käytännössä omaa toimintaansa haittaavaksi ja jopa kilpailevaksi toiminnaksi sekä ylimääräiseksi työksi.
7. Jokaiselle henkilölle tarjottiin oppimisvalmennusta ja oppimisessa tarvittavia työkaluja. Henkilöstön jäsenille annettiin mahdollisuus selvittää oma oppimistyylinsä sekä se, miten omaa oppimistehokkuuttaan voi parantaa. Koko henkilöstölle toteutettiin vuosien 1997 ja 1998 aikana Elinikäisen oppimisen kurssi. Ohjelma muodostui neljästä puolen päivän oppimoduulista. Ne käsittelivät osaamisen merkitystä yrityksen ja yksilön kilpailukykytekijänä, työn muuttumista ja jokaisen oppimistarpeita, oppimista, laatua sekä vuorovaikutustaitoja ja tiimityön valmiuksia. Perusohjelma suunniteltiin oppilaitosten kanssa yhteistyönä mutta toteutettiin Nokian Renkaissa sisäisenä valmennuksena.
8. Organisaatiossa koulutettiin opintoneuvojia, jotka auttoivat esimiehiä ja henkilöstöä laatimaan omia oppimissuunnitelmiaan sekä toteuttamaan niitä. Opintoneuvojat toimivat neuvoina oman työnsä ohessa. He tunsivat osaamistarpeet, opintuottajien tarjonnan, erilaiset tutkintovaatimukset sekä

oppimiseen liittyviä asioita. Opintoneuvojat koulutettiin Nokian Renkaissa, koska mitään valmista ohjelmaa ei ollut tarjolla. Ensimmäiset 15 opintoneuvojaa laativat itse oman oppimishjelmansa. Ensimmäiset opintoneuvojat valmistuivat helmikuussa 1997, ja sen jälkeen toteutettiin seuraava valmennus. Tavoitteena oli saada koulutettua 60–70 opintoneuvojaa. Kaikkiaan koulutettuja opintoneuvojia oli vuonna 1999 yhteensä 60. Opintoneuvojien rooli muodostui kuitenkin hyvin vähäiseksi. Esimiesten olisi pitänyt ottaa voimakkaampi rooli, jotta opintoneuvojista olisi ollut todellista hyötyä. Myöhemmin opintoneuvojien rooli loppui kokonaan.

9. Alusta alkaen osaavan organisaation malli toteutettiin esimiesten kautta. Esimiehistä valmennettiin oppijohtajia. Esimieskunta (300 henkilöä) sai puolen päivän oppijohtajan valmennuksen ja tuekseen elinikäisen oppimisen käsikirjan. Esimiesten tuli toimia roolimallina. Esimerkiksi johdolle oli asetettu tavoitteeksi suorittaa vähintään 10 opintoviikon verran täydennysopintoja vuosittain. Tämä toiminta mahdollisti oppivan organisaation hyväksymisen organisaation toiminnan välttämättömänä osa-alueena. Osa esimiehistä innostui tästä uudesta roolista, mutta osa esimiehistä jäi osaamiskulttuurin passiivisiksi tukijoiksi.
10. Työntekijöille tarjottiin mahdollisuutta suorittaa kumialan ammattitutkinto, jota kutsuttiin rengasmestarin tutkinnoksi. Ohjelma toteutettiin yhteistyössä Pirkanmaan oppisopimustoimiston ja Tampereen ammatillisen aikuiskoulutuksen kanssa. Tavoitteena oli erityisesti monitaitoisuuden lisääntyminen sekä työssäoppimisen mahdollisuuksien kasvattaminen. Pyrittiin siihen, että puolet työntekijöistä olisi rengasmestareita vuonna 2000. Vuoteen 2006 mennessä rengasmestareita oli 360. Muita tutkintoon tähtääviä ohjelmakokonaisuuksia olivat teknikosta insinööriksi -ohjelma, insinööristä diplomi-insinööriksi -ohjelma sekä merkonomien ja datanomien koulutusohjelmat. Johdolle tarjottiin mahdollisuutta suorittaa MBA-tutkinto, jonka sisällön voi koota oman oppimistarpeensa mukaan. Ohjelma toteutettiin yhteistyössä Lappeenrannan teknillisen korkeakoulun kanssa. Johdolle tarjottiin täydennyskoulutusta, joka muodostui 20 opintoviikon kokonaisuudesta, ja se toteutettiin Tampereen teknillisen korkeakoulun kanssa.
11. Työkierron tavoitteena oli, että henkilöstö tutustui toiseen työpisteeseen viikon ajan oman näkemyksensä ja työnkuvansa laajentamiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa tämä työkierto pyrittiin toteuttamaan prosessissa omaa työtä edeltävässä tai seuraavassa työtehtävässä. Monitaitoisuutta ja työssä oppimista korostettiin. Kunkin henkilön oli mahdollista tutustua vuoden sisällä 2–3 eri työtehtävään. Tavoitteena oli, että monitaitoisuus lisääntyy 10 % vuodessa ja että jokainen viettää viikon toisessa työpisteessä oman työnkuvansa laajentamiseksi. Niin sanottua luokkahuoneoppimista pyrittiin vähentämään ja oppimista pyrittiin

toteuttamaan mahdollisimman paljon työtä tekemällä. Tavoitteena oli 80 % työssä oppimista ja 20 % teoriaopetusta tai toisilta oppimista.

12. Nokian Renkaat perusti vuonna 1996 Rengasinstituutin koordinoimaan osaavan organisaation ohjelmaa. Instituutti teki yhteistyösopimuksia eritasoisten oppilaitosten kanssa. Instituutilla oli neuvottelukunta, jossa oli mukana yritysjohdon lisäksi korkeakoulujen ja oppilaitosten sekä yhteiskunnan edustajia. Rengasinstituutti oli aluksi rakenne ilman fyysisiä tiloja, ja sen tavoitteena oli verkostoitua tärkeiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Rengasinstituutin käynnistys alkuperäisen suunnitelman mukaan oli vaikeaa. Korkeakoulut olivat aluksi innostuneita mutta perääntyivät huomattuaan, että Instituutti edellytti runsaasti organisatorista ja hallinnollista työtä. Innostusta Instituutin toimintaan löytyi ammattikorkeakoulusta. Ammattikorkeakouluun sijoitettuna Instituutti olisi kuitenkin voinut hoitaa vain osan osaamisen kehittämistarpeesta. Tämän vuoksi Instituuttia päätettiin johtaa Nokian Renkailta käsin. Alussa tärkeintä oli saada toiminta käyntiin. Ensimmäiseksi sovittiin toimintaperiaatteista, ajoituksesta sekä kustannuksista ja oppimishjelmista oppilaitosten kanssa.
13. Nokian Renkaat laajensi oman oppimisprojektinsa kattamaan myös alihankkijat ja osan jälleenmyyjiä. Niille tarjottiin samoja oppimismahdollisuuksia ja -ohjelmia. Sittemmin muodostui Kumi-instituutti, joka tarjosi oppimismahdollisuuksia alan sisällä. Esimerkkinä mainittakoon laaturengasprojekti, jossa mukana olivat alihankkijat ja muut verkoston pienemmät yritykset. Projekti keskittyi laatu- ja ympäristöosaamisen kehittämiseen koko verkostossa. Sitä koordinoi Teknillinen korkeakoulu Espoon Otaniemessä, myöhemmin Aalto Yliopisto. Vuonna 2002 oppimisverkoston kehittämistä varten perustettiin Tampereen Business Campus, joka hoiti osaamisen kehittämisen koordinoitua Nokian Renkaisiin ja 46 pirkanmaalaiseen yritykseen.
14. Tiimityövalmennus oli johdolle, tiiminvetäjille ja -kehittäjille sama. Perusmoduuli koostui henkilökohtaisista taidoista ja tiimin teoriasta. Lisämoduulit koostuivat oppien soveltamisesta ja tiimien kehittämisestä käytännössä. Korkeakouluista oli vaikea löytää osaamista ja resurssia, joka olisi ollut valmis kehittämään oppimista Nokian Renkaissa.
15. Logistiikkakoulutuksen ohjelmakokonaisuus oli 5 opintoviikkoa. Alussa oli teoriaosuus, jossa perehdyttiin Nokian Renkaiden logistiikkaprosessiin ja analysointiin sekä ongelmien miettimiseen. Kehitys- ja ongelmakohdat valittiin ja niille perustettiin kehitystiimit. Kehitystiimit alkoivat parantaa prosessia tutorin opastuksella. Tutorina toimiva professori auttoi myös tarvittavan lisätiedon hankkimisessa.



Yhteenvedon voidaan edellä olevien toimenpiteiden kehittämistä ja määrittelyistä todeta, että yhteisten käsitysten ja termien ymmärtäminen ja aikaansaaminen oppivan organisaation mallin tueksi oli tärkeää. Yhteiset välineet selkiyttivät henkilöstön ymmärrystä ja sitoutumista oppivaa organisaatiota kohtaan. Osaamisen lisääminen ja vaikutukset organisaation toimintaan nopeuttivat yhteisen kehittämistavoitteen saavuttamista. Toimenpiteistä osa jäi kokeiluksi eikä vakiintunut jatkuviksi toimintatavoiksi organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan toisena ajanjaksona vuoden 2005 jälkeistä aikaa. Henkilöstön oppimista oli tuettu pitkään, mutta uudistamista tarvittiin oppimisen ja osaamisen lisäämiseksi. Tämän vuoksi Nokian Renkaissa laadittiin oppivan organisaation tueksi ja käsitteiden määrittelemiseksi kyseisenä vuonna työkirja, jonka avulla ohjeistettiin organisaation esimiehiä kehittämään osaamista vastaamaan tulevaisuuden haasteita. Tämän työkirjan avulla voidaan todentaa, että oppivan organisaation malli oli juurtunut käytännön toimenpiteiksi. ”Henkilöstöjohtamisen tehtävä on lisätä yrityksen arvoa kehittämällä Nokian Renkaista hyvä työpaikka, jossa ammattitaitoiset ihmiset voivat saavuttaa yhdessä huipputuloksia. Sellaisessa työpaikassa syntyy parhaiten aineetonta varallisuutta, joka puolestaan vaikuttaa eniten yrityksen markkina-arvon odotusarvoon” (Nokian Renkaat Oyj:n henkilöstöjohtamisen työkirja 2005).

Työkirjassa on oppivan organisaation malli ja kuvaus koko yrityksen osaamisstrategiasta. Lisäksi kunkin osion lopussa on ohjeet, miten kukin yksikkö soveltaa strategiaa omassa toiminnassaan. Työkirjan tavoitteena oli selkiyttää osaamisen kehittämisen mallia ja työnjakoa sekä vastuita. Työkirjassa on kuvattu ensin koko Nokian Renkaat -konsernin osaamisen periaatteet, sen jälkeen seuraavan vuoden toimintasuunnitelma, ja lopuksi kunkin yksikön tehtäväksi on jäänyt vastaavan suunnitelman soveltaminen ja toteuttaminen omassa yksikössä. Lisäksi työkirjassa on viittauksia työkaluihin ja prosessikuvauksiin, jotka olivat keskitetysti tuotettuina Nokian Renkaiden sisäisessä tietoverkossa. Kukin yksikkö asettaa omassa tavoitekeskustelussaan myös henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä tavoitteita. Näiden tavoitteiden toteutuminen raportoidaan yksiköittäin kuukausittain ja vuosittain. Kukin yksikkö laatii osaamispääomaraaportin toiminnan raportoinnin yhteydessä. (Nokian Renkaat Oyj:n henkilöstöjohtamisen työkirja 2005.)

Osaamisen kehittämissjärjestelmään oli luotu erilaisia tukilomakkeita, kuten henkilökohtainen oppimissuunnitelma (HOPS) ja tiimien oppimissuunnitelma (TOPS). Oppivan organisaation malliin oli rakennettu osaamistarvekartoitukset ja kehityskeskustelut. Oppimisen tueksi keskityttiin myös fyysisen kunnon ylläpitoon laajan liikunta- ja kerhotoiminnan avulla. Työkirjan mukaan haasteena oli huippuosajien löytäminen ja työtyytyväisyyden turvaaminen. Lisäksi haasteena olivat henkilöstön jaksaminen ja pysyminen työssä sekä osaamisen säilyttäminen. Osaamisen varmistaminen, jatkuva kekseliäisyys ja ratkaisuhakuisuuden kehittäminen olivat

avainasioita. Merkittävänä muutoksena olivat kansainvälistymisen tuomat haasteet, kuten monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja kehittäminen sekä yhteistyö.

Työkirjan ja osaamisstrategian avulla pyrittiin varmistamaan, että yrityksessä oli määrällisesti ja laadullisesti sen liiketoimintatavoitteiden edellyttämää osaamista. Strategiset ydinosamisalueet oli määritelty. Osaamisen kehittämisen painopiste oli näillä osaamisalueilla. Niillä järjestettiin keskitetysti yritystasoisia osaamisen kehittämisohjelmia. Kullakin osastolla ja yksiköllä oli lisäksi omia strategisia osaamisalueita, joiden kehittämisestä yksikkö vastasi itse.

#### **4.2.2 Tiedonkulku**

Oppivan organisaation mallin osat muodostuivat tiedonkulusta, johtamisesta, osallistumisesta ja kulttuurista, kuten kuviossa 12 luvussa 4.2 on kuvattu. Seuraavissa alaluvuissa (4.2.3 ja 4.2.4) käsitellään mallin osien rakentamista syvällisemmin. Nämä alaluvut perustuvat toimitusjohtajien teemahaastatteluihin vuosina 2000, 2001 C, 2007 ja viestintäjohtajan haastatteluihin vuonna 2012. Ensimmäisenä on tiedonkulku, jota käsitellään tässä alaluvussa. Tutkimuksissa on tutkittu tietoa ja tiedonkulkua organisaation toiminnassa ja todettu, että niillä on keskeinen rooli organisaation oppimisessa ja oppimisen kehittämisessä (Peters ja Waterman 1982, Crosby 1985, Spencer 1995).

Tiedonkulku on oppivassa organisaatiossa sekä käsitteenä että päivittäisessä toiminnassa jatkuvan kehittämisen kohteena. Usein tietoon ja tiedon hankkimiseen, luomiseen ja muokkaamiseen liittyvät ongelmat ovat arkipäivää organisaatioissa. Saatetaan syyttää tiedonkulkua, jos toiminnassa on puutteita. Tärkeäksi toiminnan kehittämisen kannalta muodostuu tiedon eteneminen muuttumattomana henkilöstön keskuudessa (Senge 1990, Spencer 1995, Argyris 1996). Kirjallinen tieto voidaan ottaa lisämateriaalina käyttöön organisaatiossa tarpeen vaatiessa (Thubin 1994). Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä Nokian Renkaissa tiedonkulku muodostui yhdeksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä kehittämisalueista.

Koko 1990-luvun ajan Nokian Renkaissa kehitettiin tiedonkulkua merkittävästi. Henkilöstön työtehtävien vastuualueita lisättiin, yhdistettiin ja muutettiin. Uusia, aiempaa laajempia tehtäväkokonaisuuksia otettiin käyttöön, jotta saatiin tiedonkulkua parannettua. Tiedonkulun parantamiseksi organisaatiota madallettiin, ja samalla perustettiin matriisiorganisaatio. Käynnistettiin osaston sisälle tiimejä ja koulutettiin uudenlaisia vastuuhenkilöitä, tiimivastaavia ja sisäisiä kouluttajia organisaation eri tasoille.

Myös toimintatapoja muokattiin koko ajan sen mukaan, miten organisaatiossa saatiin oppimisprosessia edistettyä. Organisaatiomuutoksien tavoitteena oli muuttaa toimintaa niin, että vastuuta jaettiin organisaatiossa alaspäin tiimien sisälle. Myös päätöksentekoa ja vastuuta organisaatiohierarkian alemmilla tasoilla lisättiin. Vastuun jakamisella voitiin

sitouttaa organisaation henkilöstöä toimintaan. Tiimityöskentelyyn siirtyminen auttoi johdon mukaan tiedon siirtoa organisaation sisällä. (Haastattelu 2001 C.)

Henkilöstöä kannustettiin monipuoliseen ja nopeaan tiedottamiseen kulloinkin tärkeästä asiasta. Organisaation hierarkkiset esteet rikottiin muun muassa siten, että toimistoista kaadettiin seiniä ja perinteisistä toimistoista luovuttiin. Toisena esimerkkinä hierarkian poistamisesta oli viesti, että esimiesten ovet ovat aina auki henkilöstölle. Tutkimusaineiston mukaan toimitusjohtaja (Haastattelu 2000) toivoi, että henkilöstö kertoisi hänelle myös negatiivisia asioita, ei pelkää positiivisia. Tiedottaminen ja keskustelukulttuurin luominen oli eräs haasteellisimmista tehtävistä itsenäisen yhtiön alkuvuosina. Vuonna 1990 organisaation ilmapiiriä alettiin kehittää korostamalla henkilöstölle tiedonkulun merkitystä.

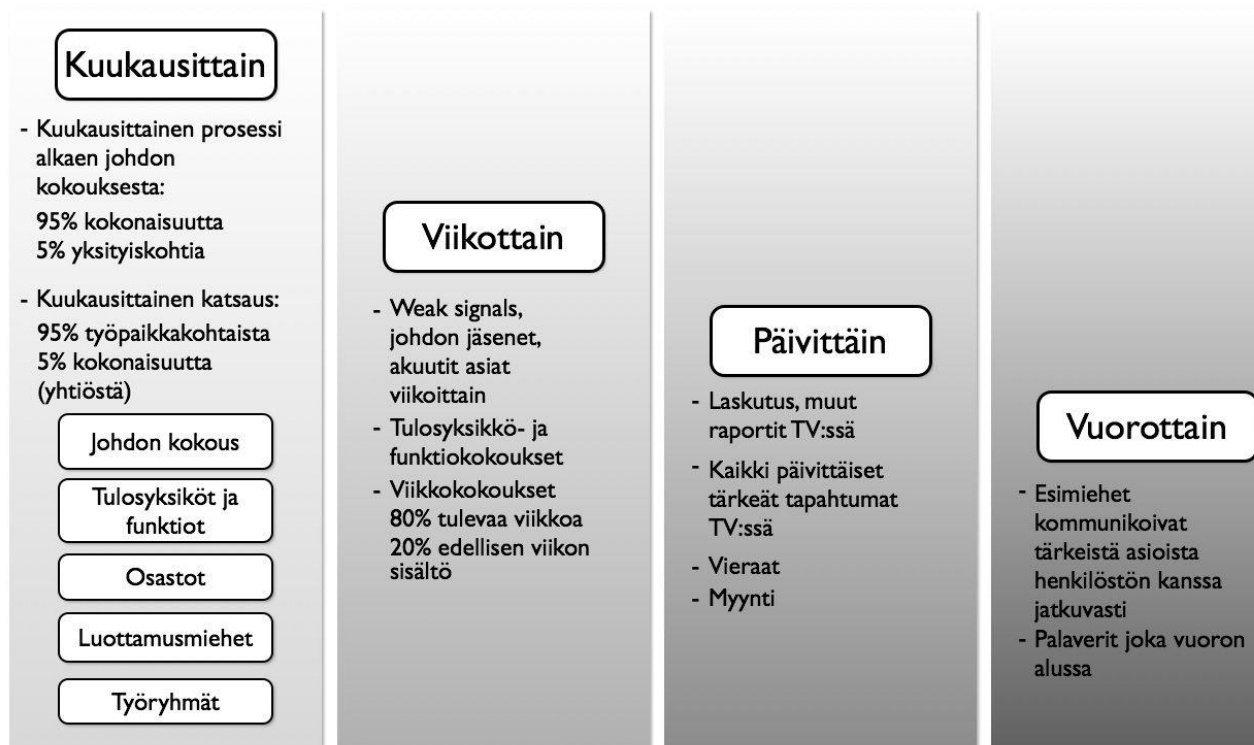
Tiedonkulkuun tehtiin suuri muutos verrattuna esimerkiksi syvähaastatteluun (JTO 1987), jolloin tieto oli vallan väline. Tiedonkulun onnistumisesta ja kehittymisestä tehtiin sisäisiä tutkimuksia. Haluttiin, että tärkeä tieto organisaation toiminnoista oli kaikkien tarvitsevien saatavilla. Tiedottamisen apuna käytettiin useita eri kanavia: suullinen viestintä, perinteiset lehdet ja sähköiset ilmoitustaulut sekä sähköposti. Tietokoneiden käytön lisääminen myös tuotantotiloissa sekä niiden hyödyntäminen tiedon lähteenä sai entistä suuremman merkityksen. Merkittävä asia oli myös sisäisen TV-järjestelmän aikaansaaminen; Nokian Renkailla asennettiin 36 sisäistä TV-monitoria, jotka jakoivat tietoa organisaatiota koskevista asioista ympäri vuorokauden. TV-järjestelmän kautta esiteltiin myös yritystä koskevat taloudelliset tulostiedot. Sisäisen tiedonkulun pääperiaatteina olivat rehellisyys, avoimuus ja nopeus.

Oleellinen osa sisäistä tiedonkulua parannettaessa oli kahdesti kuukaudessa ilmestyvä sisäinen lehti ”Sisärengas”. Tämä oli tarkoitettu yhtiön johdon ja henkilöstön informaatiokanavaksi. Sisärenkaassa annettiin merkitykseltään pitkävaikutteista tietoa, joka ei ollut päivään sidottua. Lehden artikkelit käsittelivät esimerkiksi organisaation ja tuotannon pitkän ajan kehitystä ja yrityksen taloudellista tilannetta. Koko ajan kehitettiin myös henkilöstölehden toimivuutta entistä paremmaksi tiedotuskanavaksi. Henkilöstölehden tarkoituksena oli olla myös henkilöstön tiedottamisen väline. Organisaation raportointijärjestelmät tukivat kaikkia edellä mainittuja tiedotuskanavia. Johdon ja esimiesten tarpeisiin ilmestyi päivittäinen raportti, johon oli kerätty kaikki yhtiön ja tytäryhtiöiden taloudelliset tunnusluvut sekä henkilöstöön liittyvät tärkeät tiedot, kuten poissaolot ja valmistus- sekä laaturaportit.

Viestintäosasto keräsi aineistoa yhtiön johdolta ja henkilöstöltä ja toimitti joka päivä tuoreen materiaalin sisäiselle TV-kanavalle. Koko henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua tiedottamiseen toimittamalla materiaalia tai vihjeitä viestintäosastolle. Tämän kanavan kautta henkilöstö sai päiväkohtaista tietoa ajankohtaisista asioista. Myös Sisärengas-lehden artikkeleita kirjoitti koko henkilöstö. Viestintäosasto pyrki auttamaan henkilöstöä muokkaamalla ja järjestelemällä materiaalin julkaisukuntoon. Johto käytti

Sisärengas-lehteä aktiivisesti yhtiötä koskevista asioista tiedottamiseen. Markkinointiosasto käytti myös lehteä asiakastietojen ja messutapahtumien viestimiseen henkilöstölle. Lisäksi lehteä käytettiin uusien tuotteiden esittelyyn. Lehdessä kerrottiin Nokian Renkaiden tuotteiden menestymisestä erilaisissa markkinatutkimuksissa ja rengastesteissä. Sisärengas-lehti toimi myös henkilöstön harrastus- ja koulutustoiminnan ilmoitus- ja tiedotusvälineenä. Yhteenvedona sisäisen lehden tavoite oli saada yhtiön sisällä kaikkien ääni kuuluviin.

Seuraavassa kuviossa 17 esitellään toimitusjohtajan tekemä kuukausittainen, viikoittainen, päivittäinen ja vuoroittainen tiedonkulkumalli. Tiedonkulkumalli tuli ylimmästä johdosta, joten organisaatiossa ei voitu vastustaa sitä. Lisäksi esimiehet ja henkilöstö veloitettiin käymään kahdesti vuodessa kehityskeskusteluja, joiden katsottiin toimivan myös informaation välitystilanteina. Esimiesten kokouksien lukumäärä kasvoi. Useat kokoukset olivat hyvin lyhyitä. Tavoitteena oli, että kokouksissa käsiteltiin asioita, jotka edesauttoivat työn sujumista tuotannossa. Kokouksien määrää tärkeämpää oli asioiden vieminen eteenpäin. Esimiehille vuorovaikutustilanteiden lisääminen oli muutos aikaisempaan esimiestyöhön verrattuna. Esimiehet joutuivat keskustelemaan henkilöstön kanssa paljon enemmän ja ottamaan huomioon henkilöstön mielipiteet. Tämä oli myös iso muutos aikaisempaan. Aikaisemmin ei esimiehiltä vaadittu keskustelutaitoja. Tavoitteena uudessa mallissa oli saada esimiehet keskustelemaan alaisten kanssa päivittäin ja saada mielipiteitä organisaation kehittämistyöhön.



### - Kehityskeskustelut läpi organisaation kahdesti vuodessa

Kuvio 17. Tiedonkulun malli Nokian Renkaissa vuonna 1994.

Kuten kuvioista 17 käy ilmi, tiedonkulkuun liittyvä malli oli tehty hyvin yksityiskohtaisesti, ja se oli tarkoitettu sisäiseksi ohjeeksi organisaation esimiehille. Kaikki henkilöstöryhmät oli huomioitu viestintämallissa. Tällaisen kokonaiskuvan laatiminen viestinnästä auttoi ymmärtämään, miten tärkeää on jatkuva tiedonkulku. Johdon kokoukset käsittelivät 95-prosenttisesti kokonaisuutta ja tulevaisuuden kehittämistä ja vain 5-prosenttisesti yksityiskohtaisia tietoja menneisyydestä, kun taas työryhmien ja luottamusmiesten kokouksissa käsiteltiin 95-prosenttisesti työpaikkakohtaisia asioita ja 5-prosenttisesti yhtiökokonaisuutta koskevia asioita. Joka viikko esimiesten piti käsitellä ajankohtaisia ja tulevaisuuden asioita. Näissä kokouksissa 80 % asioista käsitteli tulevaisuutta ja 20 % menneitä edellisen viikon asioita.

Päivittäisessä tiedonkulussa tärkeää oli myynnin raportointi ja päivittäinen laskutustietojen saaminen koko henkilöstön tietoon. Jokaisen työvuoron alussa, kolme kertaa vuorokaudessa, tiedonkulku tiimeissä painottui senhetkisiin ajankohtaisimpiin asioihin. Näin haluttiin varmistaa, että esimiehet kommunikoivat säännöllisesti henkilöstön kanssa. Tavoitteena oli pitää lyhyet tapaamiset joka vuoron alussa eli 8 tunnin välein. Näiden tilaisuuksien oli tarkoitus painottaa henkilöstön kanssa käytäviin keskusteluihin, joita henkilöstö juuri sillä hetkellä piti tärkeinä. Esimiehet varasivat aikaa keskusteluihin joka päivä noin puolesta tunnista tuntiin.

1990-luvun alussa aloitettiin kehittämään sisäistä sähköpostijärjestelmää, joka oli ensisijaisesti tarkoitettu erittäin nopeaan, määrättyjä henkilöitä ja organisaation osia

koskevan tiedon tai raporttien välittämiseen. Henkilöstöryhmien edustajille ja luottamusmiehille järjestettiin aina tuloksen julkaisemisen jälkeen tiedotustilaisuus sekä keskustelutilaisuus senhetkistä ajankohtaisista asioista. Yhtiön johto ja esimiehet organisaatiossa järjestivät tiedotustilaisuuksia, joihin kutsuttiin ne henkilöt ja henkilöstöryhmät, joita ajankohtainen asia koski. Tiedotustilaisuuksien tarkoituksena oli varmistaa asioiden ja tiedon nopea ja oikeamuotoinen läpimeno samanaikaisesti koko henkilöstölle. Tiedotustilaisuuksissa käsitellyt asiat julkaistiin yhteenvedona myös sisäisessä lehdessä.

Vuoden 1996 alusta lähtien ylin johto osallistui kaksi kertaa kuukaudessa johdon yhteiseen kokoukseen. Kuukauden alussa kokoontui funktiokokous ja loppukuussa pidettiin johdon kokous, johon oli kutsuttu mukaan kaikkien henkilöstöryhmien edustajat. Funktiokokous keskittyi eri funktioiden akuuttien kehittämisasioiden käsittelyyn ja laatuun sekä tuottavuuteen liittyviin asioihin. Johdon kokous käsitteli pääsääntöisesti Nokian Renkaiden ja sen eri tulosyksiköiden taloudellista tilannetta. Kokouksista jokainen johtaja siirsi tärkeän tiedon omaan organisaatioonsa.

Henkilöstö ja johto kommunikoivat keskenään ilman esteitä, ja siten henkilöstö pääsi mukaan osallistumaan yrityksen päätöksentekoon. Päätöksenteko ja valta haluttiin hajauttaa. Esimiesten saamien ohjeiden mukaisesti jokainen henkilö oli vastuussa omalta osaltaan omaan työhönsä liittyvistä päätöksistä. Nokian Renkaat Oy mittasi kehittämistulostaan joka alueella, kuten asiakas-, henkilöstö-, ympäristö- ja omistajatytyväisyydellä. Mittareiden tukena oli henkilöstön palkkiojärjestelmä, jonka avulla saatiin siirrettyä tavoitteet joka tasolle organisaatiossa. Mittarien perusteella esimiehet velvoitettiin tekemään parannusohjelmia omille vastuualueilleen ja osastoilleen.

Tiedon lisääntymiseen ja jakamiseen liittyvät kehitysohjelmat nähtiin olennaisena osana kulttuurin kehittämistä, ja informaation avoin kulku läpi organisaation koettiin oleelliseksi osaksi avointa yrityskulttuuria. Asiakastietoa ja palautetta saatiin henkilöstölle markkinointiosastolta ja toimitusjohtajalta. Näin saatiin asiakastytyväisyyteen liittyvistä seikoista suoraa palautetta tuotannon kehittämiseksi. Palaute haluttiin viestiä myös henkilöstölle. Asiakaspalautteesta ei ollut helppo viestiä, koska useimmiten asiakaspalaute oli negatiivista. Tästä syystä haluttiin myös korostaa sitä, missä oli onnistuttu. Esimiesten saamien ohjeiden mukaan palaute piti jakaa seuraavasti; vain 20 % palautteesta keskittyi menneeseen ja 80% tulevaisuuden kehitystoimiin.

Tiedonkulkuun ja palautteeseen oli rakennettu paljon työkaluja, joista voidaan mainita esimerkiksi 360-arviot ja osastopalaverit. Lisähaasteen tiedonkulkuun toi Nokian Renkaiden henkilöautonrenkaiden tuotannon siirtyminen vuodesta 1996 alkaen kolmeen vuoroon seitsemänä päivänä viikossa. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen lisäämiseksi ylimmän johdon edustajat olivat joka viikonloppu vuorotellen koko ajan puhelimen

päässä. Ylimmän johdon päivystäjä teki myös lauantai- ja sunnuntaiaamuna ohjelman mukaisen päivystyskierron, joka kattoi koko tuotannon. Kunakin viikonloppuna päivystäjänä ollut johtaja oli samalla koko henkilöstön tavattavissa. Päivystäjä antoi raportin johdolle ja tuotannon avainesimiehille viikonlopun jälkeisenä maanantaina. Ylimmän johdon edustajat kävivät palaverissa läpi edellisen viikon tapahtumat ja seuraavan viikon kehittämiskohteita. Näin myös tuotannon tilanne oli koko ajan ylimmän johdon tiedossa. Koska tietoa jaettiin kaikilla mahdollisilla tavoilla koko ajan, tiedon jakamisesta muodostui osa toimintatapakulttuuria organisaatiossa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että Nokian Renkaiden tiedonkulkuun kiinnitettiin paljon huomiota tutkimuksen tarkasteluajanjakson alusta alkaen. Yhtenäinen tiedonkulku vaati esimiehiltä hyviä vuorovaikutustaitoja. Esimiesten rooli tiedonkulun kehittämisessä oli keskeisessä asemassa. Tiedonkulku oli haasteellista, koska henkilöstö oli kolmivuorotyössä jokaisena päivänä vuodessa. Henkilöstöviestintä oli esimiesten varassa. Tukena olivat erilaiset kirjalliset materiaalit, joita työstettiin keskitetysti viestintäosastolla. Viestintäosastolta kirjoitettiin muun muassa tiedonkulkuun liittyvät ohjeet ja mallit (kuvio 17). Ohjeet ja mallit kirjoitettiin selkeästi, jotta viesti saatiin samanlaisena kaikille.

### **4.2.3 Osallistuminen**

Osallistuminen oppivassa organisaatiossa oli yhtenä kehittämisen kohteena, kuten kuviossa 12 on esitetty. Otalan (1996) mukaan oppivan organisaation rakentamisessa osallistumisen kehittäminen on tärkeä kehityskohde. Bidaultin, Despresin ja Butlerin (1998) ja Drukerin (1993) tutkimusten mukaan ehdotusten ja innovaatioiden kehittäminen lisää osallistumismahdollisuuksia oppivassa organisaatiossa. Nokian Renkaissa oli yleistä, että esimiehet suunnittelivat ja kehittivät, mutta henkilöstöllä ei ollut mahdollisuutta osallistua kehittämistyöhön. Tämä tuli myös esille Johtamistaidon opiston (JTO) tekemässä syvähaastattelututkimuksessa (1987).

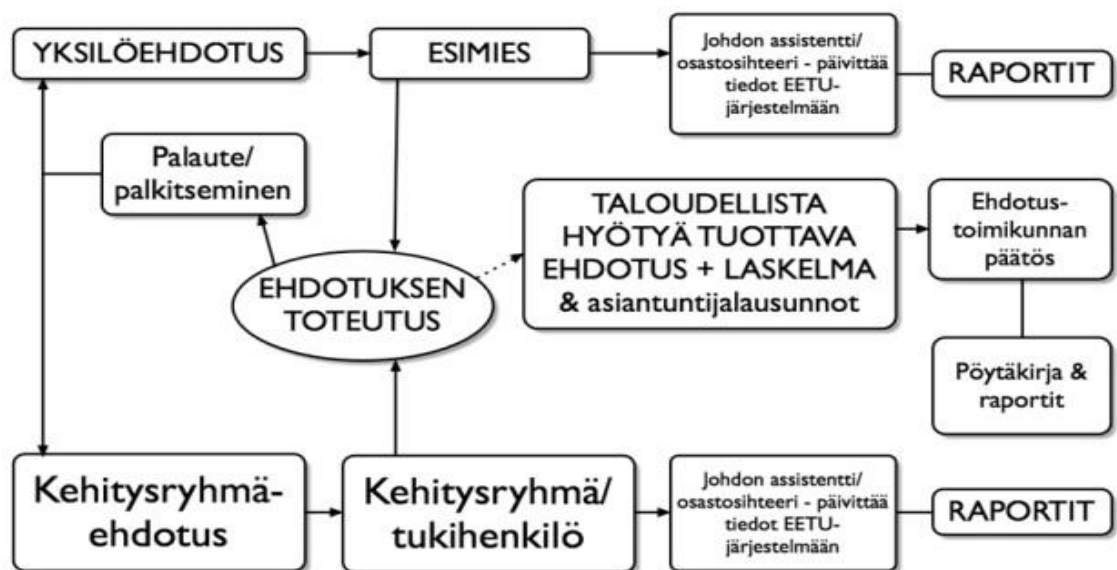
Henkilöstö ei ollut osallistunut aktiivisesti kehitystyöhön eikä ollut aloitteellinen kehityskohteiden esille tuomisessa kohdeyrityksessä: henkilöstöltä tuli 1990-luvun alussa vuosittain noin 30 aloitetta. Ongelmana oli aloitejärjestelmän byrokraattisuus ja kankeus. Yksittäisen kehittämisidean lausuntokierros kesti useita viikkoja, ellei jopa kuukausia. Henkilöstön osallistuminen kehittämistyöhön ei ollut aktiivista. Kehittämistyöstä palkitseminen ei myöskään toiminut. Henkilöstö ei saanut palautetta ehdotuksista ja aloitteista, eikä niistä myöskään palkittu. Palautteiden pitkä viive aiheutti turhautumista koko aloitejärjestelmään.

Saralan ja Saralan (1996), Otalan (2000), Alasoinin (2010), Kestingin ja Ulhoin (2010) mukaan osallistumismahdollisuuksien avulla voidaan lisätä työn suunnittelua ja parantaa siihen liittyviä vaikutusmahdollisuuksia. Myös Nokian Renkaissa osallistuminen kehittyi vuorovaikutukseksi, jonka avulla voitiin hyödyntää henkilöstön osaaminen ja kokemus

työntehtävien ja laitteiden suunnittelussa ja parantamisessa. Jotta osallistumismahdollisuudet voisivat toteutua, pitää tiedonkulun ja aloitejärjestelmien toimia selkeästi. Ratkaisevaa osallistumisen lisäämisen kannalta oli johdon suhtautuminen. Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin ja kehittämistoimiin tulee suhtautua vakavasti.

Vuosina 1993–1995 pääpainoksi asetettiin osallistumisen ja siihen liittyvän esimiestyön kehittäminen ja avoimuuden lisääminen kaikilla tavoilla. Tavoitteena oli osallistuvan kulttuurin parantaminen ja sitä kautta henkilöstön kehittäminen. Positiivinen muutos organisaatiokulttuurin parantamiseksi ja osallistumisen lisäämiseksi aloitettiin vuonna 1993 esimieskoulutuksen aloittamisen myötä. Osallistumisen lisäksi vuonna 1994 aloitettiin tasa-arvosuunnitelman teko ensimmäisenä teollisuusyrityksenä Suomessa. Tasa-arvoisuus oli tärkeä viesti henkilöstölle. Tasa-arvoisuus ei tarkoittanut pelkästään miesten ja naisten välistä tasa-arvoisuutta vaan laajemmin tasa-arvoisuutta työyhteisössä. Itse suunnitelmahan ei vielä tehnyt organisaatiota tasa-arvoiseksi, mutta sen avulla voitiin yhdessä todeta, että yhteinen tavoite oli kehittää organisaatiota tasa-arvoiseen suuntaan.

Nokian Renkaiden johdon tavoitteena oli saada henkilöstö osallistamalla kehittämään omaa työtään ja saavuttamaan tuotannolliset tavoitteet. Kehitysryhmien osallistumisjärjestelmän kehittämisenä oli suuri merkitys. Aloitejärjestelmä, joka sittemmin muutettiin ehdotusjärjestelmäksi, koettiin tärkeäksi osallistumisen välineeksi. Johto halusi ehdotustoiminnan muodostuvan osaksi yhtiön johtamiskulttuuria ja johtavan jatkuvaan parantamiseen, uusista asioista oppimiseen sekä avoimeen ja osallistuvaan työilmapiiriin ja tarjoavan henkilöstölle mahdollisuuden työnsä ja työympäristönsä kehittämiseen sekä päätöksentekoprosessiin osallistumiseen. Alla oleva kuvio 18 mallintaa ehdotustoimintajärjestelmää Nokian Renkaissa 1992.



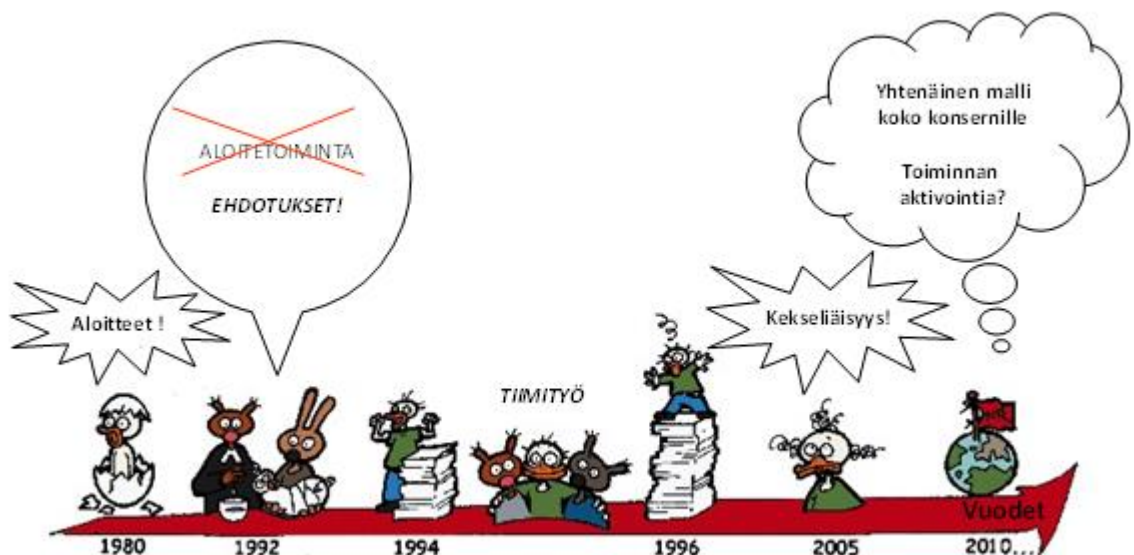
Kuvio 18. Ehdotustoiminta Nokian Renkaissa vuodesta 1992.



Kuvion 18 mukaan ehdotustoimintaa kehitettiin siten, että esimies pystyi hyväksymään aloitteen ilman pitkää byrokratiakierrosta. Aloite miellettiin monimutkaiseksi, paljon kekseliäisyyttä vaativaksi, jopa patentin luonteiseksi asiaksi. Tämän vuoksi termin muuttaminen ehdotukseksi oli tärkeää. Ehdotus jätettiin aina suoraan esimiehelle, jonka piti antaa parannusideaan vastaus kahden viikon kuluessa. Parannusidean tehneelle henkilölle annettiin myös pienimuotoinen palkkio, esimerkiksi 10–30 mk (2–5 €). Palkkiosta ei haluttu tehdä liian suurta. Ajatuksena oli, että jo työyhteisön kehittyminen palkitsee henkilöstöä.

Kaikista taloudellista hyötyä tuottavista ehdotuksista maksettiin ehdotuksen tekijälle kuitenkin 20 % ehdotuksen vuotuisesta hyödystä. Palkkio maksettiin palkanmaksun yhteydessä, palkkiosummat vaihtelivat muutamasta tuhannesta kymmeneen tuhansiin markkoihin. Suurimmat palkkiot vuonna 1996 olivat yli 600 000 mk (100 000 €). Nokian tehdasyksikössä tehtiin vuonna 1994 keskimäärin kaksi ehdotusta henkilöä kohti, vuonna 1995 päästiin jo kymmeneen ja vuonna 1996 jokainen henkilö teki keskimäärin 15 ehdotusta. Ehdotusten tavoitteena oli kehittää organisaatiota, ei luoda ylimääräistä lisäkannustejärjestelmää.

Kuvio 19 kuvaa ehdotustoiminnan historiallista kehitystä, joka samalla kuvaa myös organisaation osallistavuuden, aloitteellisuuden ja kehitystoiminnan muutosta. Kuvio 19 on esimerkki kohdeorganisaation kehittymisestä innovatiiviseen suuntaan. Siitä käy ilmi historiallinen kehitys ja myös se, että kehitystyö vaati pitkän ajan ja samalla myös monta erilaista kehitysvaihetta. Kohdeorganisaatiossa oli ymmärretty, ettei muutos tapahdu kerralla vaan pienin askelin.

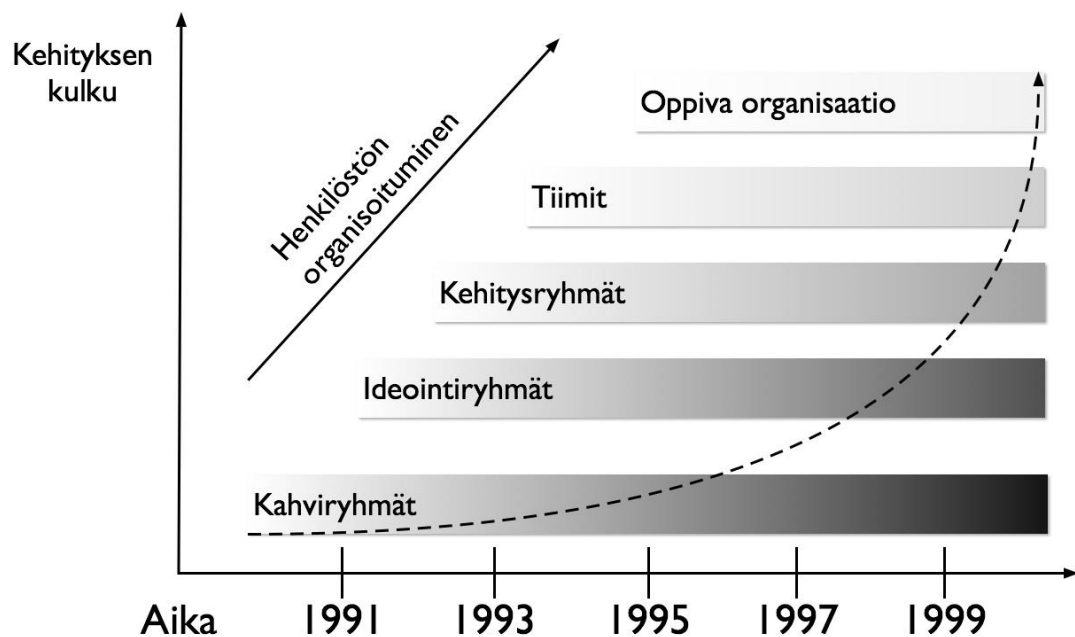


Kuvio 19. Historiallinen kehitys vuodesta 1980 vuoteen 2010.

Kuviosta 19 näkyy, että vuonna 1980 henkilöstön osallistumisjärjestelmästä käytettiin nimitystä "aloite", joka sitten muutettiin ehdotukseksi. Vuonna 1995 ehdotustoiminnalle oli luotu hyvä pohja. Toimitusjohtaja toteaa vuoden 1995 vuosikertomuksen katsauksessa seuraavasti: ”Nokian Renkaissa on useita vuosia kehitetty johtamiskäytäntöä ja esimiestyöskentelyä osallistuvaan ja valmentavaan suuntaan. Henkilöstö on tullut yhä enemmän mukaan pyrkiessämme kohti yhteisiä tavoitteitamme. Tämän osoittavat viime vuosina huomattavasti lisääntyneet aloitteiden ja ehdotusten määrät. Vuoden 1995 jokaisen henkilön tavoitteena oli tehdä kuusi ehdotusta, ja olen hyvin iloinen voidessani todeta, että ylitimme tavoitteen reippaasti,” Tiimi- ja ryhmätyö oli yksi perusta, jonka avulla saatiin henkilöstö verkostoitumaan ja kehittämään yhdessä organisaation kehittämiskohteita.

Vuonna 1995 alkoi kehitysryhmäkokeilu, joka lisäsi osallistumismahdollisuuksia ja vuorovaikutusta. Kehitysryhmien kokoonpano vaihteli hyvin paljon. Tavoitteena kuitenkin oli, että kehitysryhmiin sai osallistua kuka halusi. Kehitysryhmien ajatus oli nostaa ongelma esille, valita paras ratkaisutapa sekä osallistua esimiesten ja asiantuntijoiden kanssa ongelmanratkaisuun ja käytännön toteutukseen. Kehitysryhmätoiminta vaati vaiheittaisen kasvamisen, kuten alla olevasta kuviosta 20 tulee esille.

Kohdeorganisaatiossa oli myös kahviryhmiä eli ryhmiä, jotka kahvipaikoilla keskustelivat ja kehittivät toimintatapoja. Nämä ryhmät eivät olleet järjestäytyneet mitenkään vaan keskustelivat vapaamuotoisesti yhteisistä ja kehitettävistä asioista. Ideointiryhmät puolestaan olivat järjestäytyneet ideoimaan ja kehittämään oman osaston sisäisiä asioita. Ideointiryhmät pitivät kokouksistaan muistioita ja siten olivat jo muodollisempia kuin kahviryhmät. Kehitysryhmät olivat selkeästi jonkin asian tai kehittämiskohteen yhteyteen rakennettuja, joko itsenäisesti tai esimiesten avulla koottuja ryhmiä. Tiimit oli käytännössä rakennettu työtehtävien ympärille siten, että tiimien moniosaajia pystyttiin hyödyntämään tehokkaasti. Oppiva organisaatio oli aktiivisin ja kehittynein muoto henkilöstön organisoitumisesta.



Kuvio 20. Innovaatiotoiminnan organisoituminen Nokian Renkaissa 1990-luvulla.

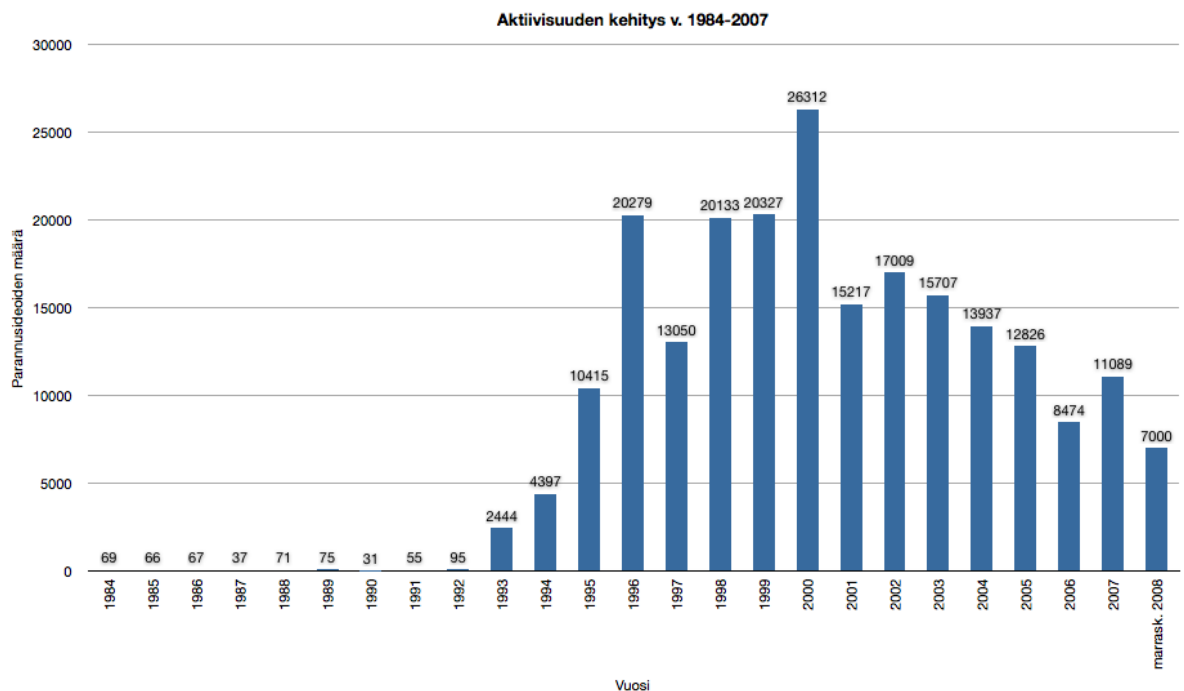
Kuviossa 20 näkyy ehdotustoiminnan ja kehitysryhmien organisoitumisen 1990-luvulla. Pystyakselilla on kuvattu kehitysryhmätoiminnan kehityksen kulku ja vaaka-akselilla kehitysvuodet. Aluksi kehitystyö painottui lepotaukojen ja kahvitaukojen yhteydessä tehtäviin kehitysideoihin. Seuraavana vaiheena olivat ideointiryhmät, joiden avulla saatiin jo osa ideoista kirjattua paperille. Ideointiryhmät eivät kuitenkaan toteuttaneet kehitysideoita.

Kolmantena portaana olivat kehitysryhmät, jotka tiimien avulla toteuttivat kehitysideaat. Kehitysideoiden toteuttaminen vaati muutoksen organisaation toimintaan, mutta samalla se myös mahdollisti organisaation kehittymisen. Kehitysryhmän jäsenet toteuttivat itse uudet parannusideat omilla työpaikoillaan. Näin päästiin pois ajattelusta, jossa henkilöstö valitti esimiehille ongelmista, mutta esimiehet eivät pystyneet viemään kaikkia korjausehdotuksia käytäntöön. Koska henkilöstö itse osallistui korjaaviin toimenpiteisiin, saatiin toimenpiteiden muutosnopeutta parannettua. Ehdotusten teon helppous ja niiden suuri määrä edesauttoi yhteistoimintaa organisaation sisäisessä verkostoitumisessa.

Ehdotuksissa kehittämisen kohteena olivat työviihtyvyys, ergonomia, työturvallisuus, tekniikka ja menetelmät. Osa ehdotuksista kohdistui tuotteisiin, prosessiin ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Toteutuneet ehdotukset viestivät todellisesta muutoksesta. Kirjatuista ehdotuksista osa tuotti yhtiölle suoranaista taloudellista hyötyä, joka olisi luultavasti jäänyt toteutumatta ilman organisoitua ehdotustoimintaa. Nokian Renkaiden tavoitteista ja arvoista tuli osa yhtiön toimintakulttuuria. Vuosikertomuksessa 1995 lukee, että tapa toimia perustui tosiasioihin ja yrittäjämäiseen näkemykseen. Lisäksi

henkilöstöä on kannustettu suunnitelmallisuuteen, jatkuvaan muutosvalmiuteen, avoimuuteen, kommunikointiin, osallistumiseen, nopeuteen ja rohkeuteen.

Ehdotustoiminnan kasvu ja kehittyminen tuli merkittäväksi osaksi osallistuvaa organisaatiokulttuuria. Tämä on tärkeä asia tämän tutkimuksen kannalta. Osallistuvan organisaatiokulttuurin kehittymiseen liittyivät olennaisesti työympäristöön ja omaan työhön liittyvät parannusehdotukset sekä tuotekehitykseen ja asiakaspalveluun liittyvät kehittämistoimet. Alla olevassa kuviossa 21 näkyy ehdotustoiminnan aktiivisuuden kehitys vuosina 1984–11/2008.



Kuvio 21. Ehdotustoiminnan kehitys vuosina 1984–11/2008.

Nokian Renkaiden aloitejärjestelmä muutettiin ehdotustoiminnaksi osana organisaatiokulttuurin ja oppivan organisaation kehittämistä. Ehdotustoiminta koettiin tärkeäksi tekijäksi luovuuden kehittämisessä, ja sen tavoitteena oli kanavoida kehittämistyö yrityksen menestystä palvelemaan. Seeckin (2008) mukaan johtamisen innovaatioteorioissa työntekijä nähdään yksilönä, jolla on halu oppia, kehittää ja uudistaa toimintoja. Rahan ja etuisuuksien lisäksi henkilöstöä motivoi halu käyttää omaa asiantuntemustaan ja luovuuttaan työssään. Tämä mahdollistui, koska kehittämisessä annettiin myös valtuudet toteuttaa toimenpiteet. Tämän vuoksi Nokian Renkaissa osallistuvan johtamiskulttuurin muutos oli pohjana ehdotustoiminnan kehittymiselle.

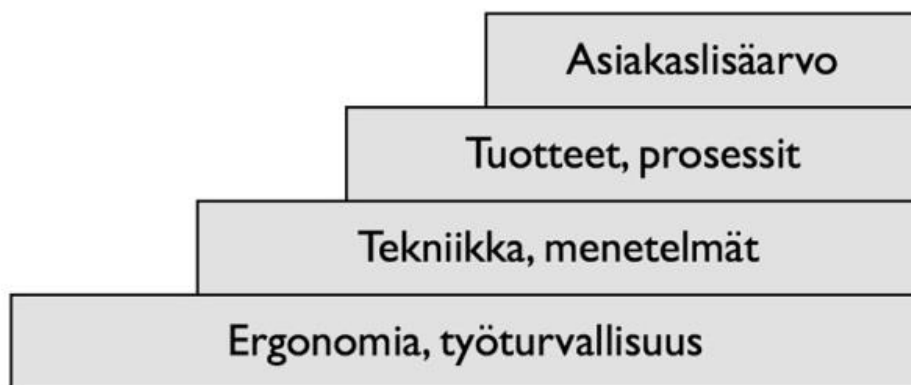
Marsickin (1987) mukaan henkilöstön tulee osallistua laajasti päätöksentekoon, jotta he pystyvät ratkaisemaan ongelmia. Tätä kautta muodostuu mahdollisuus itseohjautuvuuteen ja työn rikastuttamiseen, johon ehdotustoiminta kohdeorganisaatiossa

antoi välineen. Ehdotusten määrän kasvaessa saatiin aikaiseksi suoraan tuotekehitystyössä hyödynnettävissä olevan immateriaalisen omaisuuden kasvua. Kuvioista 21 selviää, miten ehdotustoiminnan aktiivisuus lisääntyi vuonna 1990 tehdyistä 31 ehdotuksesta vuonna 1999 tehtyihin 20 327 ehdotukseen.

Oppivan organisaation mallin rakentamisvuosina 1995–1999 henkilöstön määrä kohdeorganisaatiossa lisääntyi 1 169 henkilöstä 1 337 henkilöön. Näin ollen tehtyjen ehdotusten määrä henkilöä kohden kasvoi merkittävästi. Vuonna 1990 aloitteita tekivät yksittäiset henkilöt. Ehdotustoiminta kehittyi vuoteen 1999 mennessä siten, että noin 80 % kaikista tehdyistä ehdotuksista oli kehitysryhmien tekemiä, loput noin 20 % oli yksilöehdotuksia. Ehdotustoiminnan aktiivisuus henkilöstön keskuudessa laski vuoden 2000 jälkeen, ja yhtenä syynä tähän voisi mainita johdon päätöksen siirtyä yksilöehdotuksista ryhmäehdotuksiin.

Kuviossa 22 esitetään kehitysryhmien kohdealueiden kehitys. Kulttuuria kehitettäessä kehitysryhmät olivat tärkeitä. Kehitysryhmien avulla organisaation eri osissa olevat henkilöt verkostoituivat, koska osa tiimien jäsenistä oli eri puolilta organisaatiota. Kun kehitysryhmät ymmärsivät oman roolinsa ja mahdollisuutensa, ryhmien kehittämät asiat lisäsivät toiminnan tuottavuutta. Kuviossa 22 näkyy kehitysryhmien toiminnan kehitys.

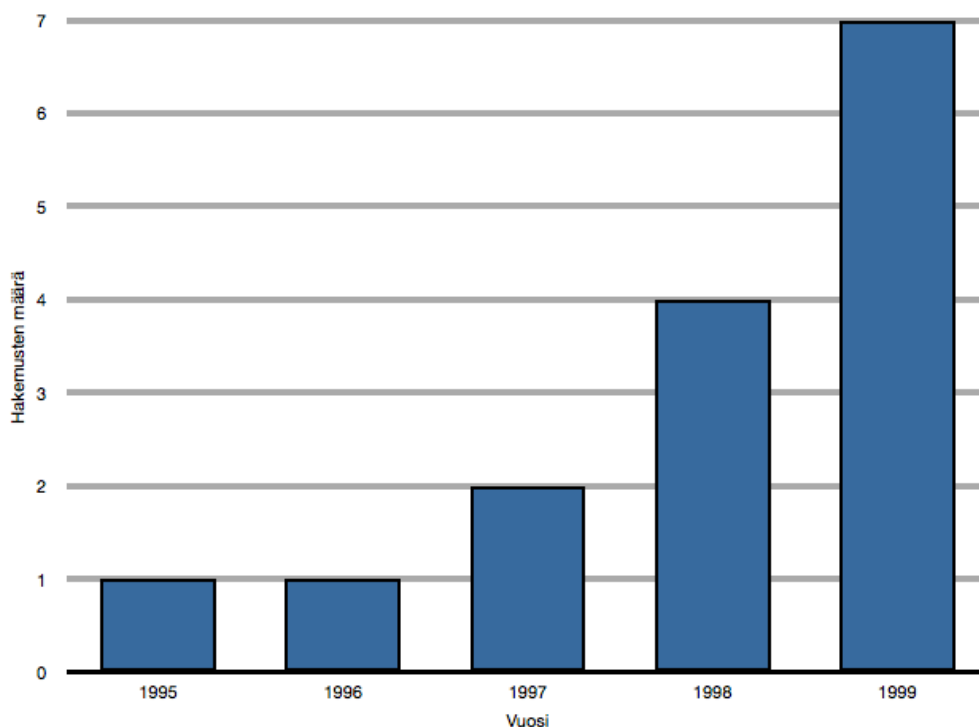
Toiminnan aluksi tuli paljon ehdotuksia ergonomian ja työturvallisuuden kehittämiseksi. Toisena kehittämisen kohteena olivat työmenetelmät ja tekniikat, ja kolmantena kehittämisen kohteena olivat tuotteet ja prosessit. Neljänneksi henkilöstön kehittämissuhteet liittyivät asiakaslisäarvon tuottamiseen, kuten tuotelaadun parannuksiin. Kehitysryhmien toiminta kehittyi koko ajan. Aluksi kehitysryhmät keskittyivät lähellä omaa työtään oleviin kehityskohteisiin, mutta kehityksen myötä henkilöstö alkoi kehittää vaativampia asioita. Tuoteparannuksiin liittyviin innovaatioihin päästiin kehitystoiminnassa vasta muutaman vuoden kehitysryhmätoiminnan jälkeen.



Kuvio 22. Kehitysryhmien toiminnan kehitys.

Nokian Renkaissa valtaosa vuonna 1999 tehdyistä yli 20 000 ehdotuksesta liittyi viihtyvyyteen, ergonomiaan ja menetelmiin. Noin 20 %:lla tehdyistä ehdotuksista oli kuitenkin merkitystä myös tuotteiden, prosessien ja varsinaisen asiakaslisäarvon suhteen. Yhtiölle taloudellista hyötyä tuottaneiden ehdotusten määrä kasvoi suhteessa kaikkiin tehtyihin ehdotuksiin vuosina 1995–1999. Vuonna 1999 tehtyjen ehdotusten tuomien säästöjen laskettiin olevan yli 425 000 euroa. Toisen tutkimusajanjakson aikana, vuonna 2005, jatkettiin osallistumisjärjestelmän kehittämistä ja kehitystyölle annettiin uusi nimi: kekseliäisyys. Kehitystoiminnan määrä kuitenkin laski organisaatiossa.

Yksi ehdotustoiminnan kehitykseen liittyvä mittari oli myös patenttien määrä. Patenttien määrä alkoi kasvaa kohdeorganisaatiossa. Patenttien määrän kasvu oli verrannollinen ehdotuksien määrälliseen kasvuun ja siten osallistumisen lisääntymiseen. Ensimmäinen patenttihakemus Nokian Renkaat Oyj:nä jätettiin vuonna 1995. Tuotekehityksen alueella tärkein patentointialue on ollut nastarengas, nastaan liittyvät kehitysideoita ja keksinnöt. Kuviossa 23 on esitetty vuosina 1995–1999 jätettyjen kantapatenttihakemusten vuosittainen määrä. Patenttihakemukset liittyvät tuotteiden parantamiseen ja siten lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Ehdotustoiminnan aktivointi kehitti organisaatiokulttuuria osallistuvaan suuntaan.



Kuvio 23. Nokian Renkaiden patenttihakemusten jättömäärä vuosittain.

Vuoden 1999 vuosikertomuksessa lukee: ”Nokian Renkailla on jatkuvasti käynnissä lähes sata tuotekehitysprojektia. Täysin uuden tuotteen kehittäminen vaatii 2–4 vuotta. Nokian Renkaat käyttää tuotekehitykseen vuosittain noin 2,3 % liikevaihdostaan. Nokian

Renkaiden tuotekehitysfilosofian mukaan jokaisessa uudessa tuotteessa on jokin tekninen innovaatio, joka antaa ainutlaatuista lisäarvoa sen käyttäjälle.” Vuoden 1999 jälkeen vuosittaisten patenttihakemusten määrä on pysytellyt suunnilleen samansuuruisena kuin vuonna 1999.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tärkeää oli, että esimiehet hyväksyivät henkilöstön osallistumisen ja aktiivisen kehittämisen tuotantoprosessissa. Tavoitteena oli osallistumisen ja siihen liittyvän esimiestyön kehittäminen ja avoimuuden lisääminen kaikilla tavoilla. Kuten de Jong ja Den Hartog (2007) toteavat, osallistumisen lisäksi luovuudella on tärkeä merkitys. Luovuuden kehittämiseksi organisaatiossa tarvitaan osallistumismahdollisuuksien lisäämistä. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa, kun luovuuden kulttuuria kehitetään. Kohdeorganisaatiossa tavoitteena oli osallistuvan kulttuurin parantaminen ja sitä kautta henkilöstön kehittäminen. Johtamisen välineenä oli ehdotustoiminta, joka parhaimmillaan kehitystoiminnan kautta toi lisäarvoa organisaatioon ja asiakkaille. Ehdotustoiminnan avulla koko henkilöstö saatiin osallistumaan organisaation kehitystyöhön. Kappalemääräisesti mitattuna kohdeorganisaation osallistumiseen liittyvät tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan. 2000-luvulla kuitenkin ei pystytty enää pitämään samaa kappalemääräistä tasoa yllä. Syynä tähän saattoi olla vaatimus antaa kehitysideoita ryhminä yksilöehdotuksien sijaan.

#### **4.2.4 Johtaminen ja oppiminen**

Osaavan organisaation kehittämisessä ja rakentamisessa johtaminen oli yksi tärkeimmistä kehitysalueista. Tämä luku perustuu toimitusjohtajien temahaastatteluihin 2000, 2001 C, 2007 ja viestintäjohtajan haastatteluihin 2012. Johtaminen ja siihen liittyvän kulttuurin muutos oli tutkimuksen aikana haasteellista. Johtamisessa ja kehittämisessä Nokian Renkaat Oy keskittyi esimiesten valmiuksien kehittämiseen ja kulttuurin muuttamiseen oppimista tukevasti. Vuosina 1992–1994 jokainen esimies kävi 12 päivää kestävästä esimiesvalmennuksesta. Tämä esimiesvalmennus oli investointia johtamisen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen alusta alkaen koettiin, että johtamiseen oli tehtävä samanlaisia investointeja kuin tuotantolaitteisiin. Tuotantoprosessin kehittymisestä ja investointien lisääntymisestä seurasi se, että organisaation tuli löytää uusia tapoja kehittää johtamista. Esimiesten johtamisen ja osaamisen tasoa tuli parantaa, sillä Nokian Renkaat halusi olla mukana kiristyneessä kansainvälisessä kilpailussa. Lisäksi esimiehille asetettiin yhdeksi tavoitteeksi, että vuoden 1998 loppuun mennessä jokaisella henkilöllä olisi henkilökohtainen oppimissuunnitelma.

Kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, yhtenä työvälineenä osallistavassa johtamisessa oli ehdotustoiminta ja innovaatiokyvyn parantaminen. Johtamisen ja kehittämisen tukena olivat myös kehitysryhmät. Niillä oli aktiivinen rooli, kun kehitettiin työyhteisön parannusideoita johtamisen suhteen. Oman haasteensa johtamiselle toi myös uusien ihmisten rekrytointi organisaatioon. Uusien henkilöiden rekrytointia tehtiin koko

tutkimuksen ajan, pois lukien saneerausvuosi 2008. Hyvästä ja tavoitteellisesta rekrytoinnista muodostui tärkeä osa johtamisen onnistumista. Uusien henkilöiden rekrytoimiseksi kehitettiin myös erilaisia välineitä. Näitä olivat muun muassa haastattelut, henkilövalintatestit, erilaiset sähköiset perehdyttämisenvälineet sekä perehdyttämishjelmat. Johtamisen onnistumiseen liittyi kiinteästi perehdytys ja sitä kautta uusien henkilöiden osaamisen kehittäminen.

Tutkijana olen päätenyt osaava organisaatio -termiin oppivan organisaation sijaan, koska tutkimuksen aikana haastatteluissa tuli voimakkaasti esille luottamuksen merkitys johtamisessa ja oppimisessa. Luottamuksen kehittäminen ja rakentaminen oppimisen osana ei ole tullut aikaisemmissa oppivan organisaation tutkimuksissa esille niin voimakkaasti kuin tässä tutkimuksessa. Tosin esimerkiksi Laaksonen (2008) tutkimuksessaan toteaa, että henkilöstön luottamus on yhteistyön tulos ja toisaalta edellytys yhteistyölle. Toisaalta yhteistyö ja yhdessä tekeminen edesauttaa oppimista. Tässä tutkimuksessa luottamus kytkeytyy myös ehdotus- ja innovaatiotoiminnan edistämiseen. Nokian Renkaissa johdon ja henkilöstön yhteistyönä päädyttiin seuraavaan osaavan organisaation määritelmään ja julkilausumaan: ”Nokian Renkaat mahdollistaa jatkuvan henkilöstön ammattitaidon kehittymisen. Lisäksi se tarjoaa henkilöstölle kannustavan ja luottamuksellisen oppimisilmapiirin. Edelleen hyväksytään se, että virheistä on mahdollista oppia ja henkilöstön on tunnettava yhteiset tavoitteet mahdollisimman hyvin. Tavoitteiden ja tuloksien täytyy hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijöitä.”

Pedlerin et al. (1988) tutkimuksen perusteella oppivassa organisaatiossa voidaan johtamisen avulla kannustaa ja edistää henkilöstön oppimista ja sitä kautta kehittää oppivaa organisaatiota. Nokian Renkaissa haasteena oli se, miten henkilöstön oppimiskulttuuria voitaisiin kehittää. Kun kulttuuria pystyttiin kehittämään oppimismyönteiseksi johtamisen avulla, sen jälkeen vasta pystyttiin kehittämään osaamista. Lisäksi samalla pystyttiin rakentamaan luottamuksellisuutta johtamisessa. Luottamuksellisuus ja siihen liittyen työpaikan pysyvyys ja turvallisuuden tunne mahdollistivat henkilöstön osaamisen kehittämisen. Luottamuksen rakentaminen nähtiin merkittävänä osana johtamiskulttuuria. Laineen (2010) mukaan luottamuksen rakentaminen on työelämässä tärkeää, ja sen tulisi koskea koko henkilöstöä. Henkilöstön luottaessa esimiehien toimintaan mahdollistui myös organisaation kehittäminen. Edelleen ammatillisen osaamisen kasvu lisää luottamusta. Ammattitaitoista henkilöä arvostetaan ja hänen tekemiseensä luotetaan.

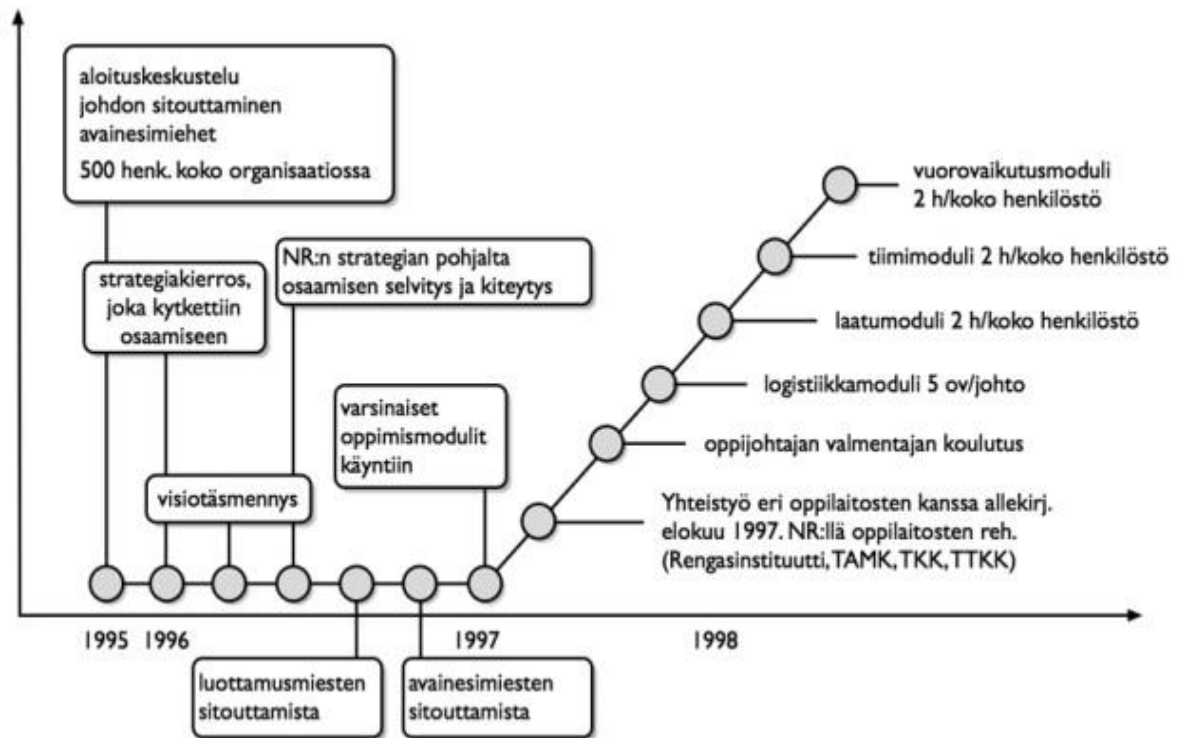
Nokian Renkaissa tehtiin laaja selvitystyö johtamis- ja osaamistarpeista vuonna 1994. Tämä prosessi pohjautui yhtiön visioon, tavoitteisiin ja toimintatapoihin, kuten myöhemmin kuviossa 24 esitetään. Yhteensä 500 henkilöä osallistui selvitystyöhön. Siihen liittyvissä tilaisuuksissa esimiehet ja henkilöstö kävivät yhdessä läpi Nokian Renkaiden tavoite- ja tahtotilaa vuoteen 2000 saakka. Yhteisten tilaisuuksien ja esimiestyön päämääränä oli saada henkilöstö sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin.



Henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen avulla pyrittiin yhdenmukaistamaan toimintaa. Selvitysten perusteella määriteltiin yrityksen tulevaisuuden ja tavoitteiden kannalta keskeiset ja tärkeimmät osaamisalueet. Lisäksi selvitettiin erityisosaamistarpeet ja vaatimukset osastoittain ja henkilöryhmittäin.

Osaamisalueiden selvitysten perusteella lähdettiin kehittämään tietokantaa. Tämän tietokannan avulla saatiin koottua toimenkuvat sekä henkilöstön osaamisprofiilit Nokian Renkaiden eri yksiköille. Ne sisälsivät luettelon yksikön ja yksilön kannalta keskeisistä osaamisalueista ja tehtävistä. Henkilökohtaiset osaamistarpeet perustuivat osaamisalueisiin ja kunkin henkilön omiin oppimistavoitteisiin. Eri työtehtäville laadittiin osaamisen tavoiteprofiilit, jotka muodostivat perustan kunkin henkilön henkilökohtaiselle oppimissuunnitelmalle. Tämä järjestelmä loi pohjan osaamiskartoituksille. Osaamiskartoitusten avulla esimiehet pystyivät kartoittamaan toimenkuvien ja osaamisen nykytilaa, ja ne auttoivat myös selvittämään puutteita osaamisessa.

Selvitystyön yhteydessä käytiin läpi yrityksen strategia alla olevan kuvion 24 mukaisesti. Tutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstön pitää olla selvillä strategisista tavoitteista, jotta ammattitaidon lisääminen on kannustavaa ja motivoivaa. Alla olevasta kuvioista 24 nähdään osaavan organisaation käynnistämisen vaiheet vuodesta 1995 vuoteen 1998. Tavoitteena oli alussa toteuttaa oppimiseen liittyviä tapahtumia ja tilaisuuksia. Kaikkia toimenpiteitä ei ollut tarkoitus jatkaa sellaisinaan, vaan niiden tarkoitus oli saada käynnistettyä oppiminen. Kuvion 24 vaaka-akselilla ovat vuodet, jolloin oppimiseen liittyviä toimenpiteitä kehitettiin, ja pystyakselilla on toimenpiteiden lukumäärä. Kuvioista näkyvät myös vuodet 1997 ja 1998, vaikka ne eivät olleet tämän tutkimuksen kohteena.



Kuvio 24. Oppimisprosessin vaiheet vuosina 1995–1998 Nokian Renkaissa.

Kuviossa 24 näkyy oppimisprosessiin ja osaavaan organisaatioon liittyviä kehittämissivaihteita. Kuviossa on käytetty seuraavia lyhenteitä: NR – Nokian Renkaat, TAMK – Tampereen Ammattikorkeakoulu, TTKK – Tampereen Teknillinen Korkeakoulu (nyk. Yliopisto), ja TTK – Helsingin Teknillinen Korkeakoulu (Otaniemi). Tavoitteena oli, että eri oppilaitokset muodostaisivat yhdessä Rengasinstituutin.

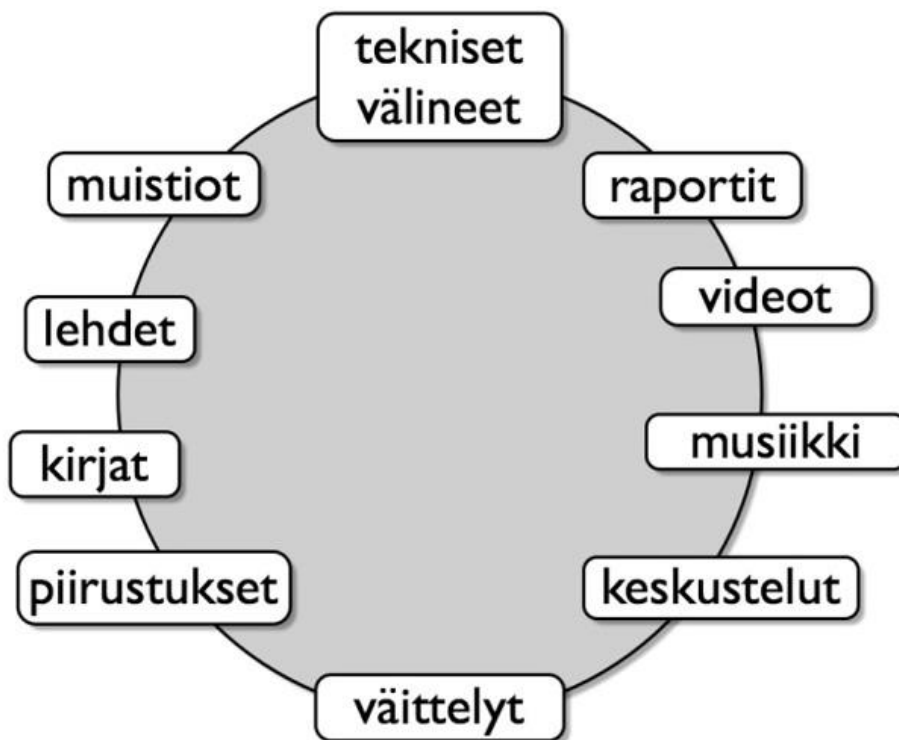
Kehitystyön alussa toimenpiteiden lukumäärä oli pieni ja kohteena yksittäiseen toimintatapaan liittyvä kehitys. Alussa kehittäminen vei myös paljon aikaa. Henkilöstön sitouttaminen muuttuviin käytäntöihin oli hidasta. Myös organisaation henkilöstömäärä vaikutti asiaan. Samoin strategian kytkeminen osaamiseen vaati paljon aikaa. Luottamusmiesten sitouttaminen oli myös tärkeää, sillä heidän vaikutuksellaan ja tuellaan saatiin aikaan paljon oppimista tukevaa positiivista kehitystä. Luottamusmiehet pystyivät tehokkaasti luomaan kehitysmuonteista ilmapiiriä. Luottamusmiehiä huomioitiin ja sitoutettiin esimerkiksi antamalla heille omat työhuoneet, tietokoneet ja puhelimet. Samalla saatiin nostettua ja kehitettyä luottamusmiesten kokemaa arvostuksen tunnetta. He kokivat olevansa mukana tärkeässä kehitystyössä, jonka avulla voidaan turvata työpaikkoja. Samoin avainesimiesten sitouttaminen oli tärkeää. Avainesimieheksi määriteltiin sellaiset esimiehet, joilla oli paljon alaisia ja suuri kokonaisvastuu tuotannosta.

Työntekijöille annettiin lupa käyttää työaika oppimista ja monitaitoisuutta lisääviin toimenpiteisiin. Esimiesten tehtävä oli vastuullinen, sillä osaamisen kehittäminen piti

saada käyntiin. Varsinaiset ja todelliset oppimismoduulit oppimisen tueksi saatiin käyntiin vasta vuonna 1997. Oppimismoduulien sisältö oli aluksi kokeilevaa. Esimerkkinä voitaisiin mainita venäjän kielikurssit sekä tuotannon prosesseihin ja toimintoihin liittyvät kurssit. Tärkeää oli kuitenkin, että valitut oppimismoduulit olivat Nokian Renkaiden liiketoimintaa tukevia. Kaikki oppimisen kehittämiseen liittyvät kokonaisuudet oli kytketty liiketoiminnan tulosten aikaansaamiseen ja parantamiseen.

Nokian Renkaiden oppivan organisaation mallin, jota myöhemmin kutsuttiin osaavan organisaation malliksi, periaatteet kuvataan seuraavasti: ”Lähtökohtana oli, että oppimisen tavoitteet alkoivat yrityksen nykytilan kuvauksesta päättyen strategiaan. Henkilöstön tulee osallistua laajasti muutosprosessiin ja siten he joutuvat miettimään, miten nykytilasta päästään visioon” (Vuosikertomus 1996). Muutoksen toteuttamiseen tarvittiin järjestelmällistä oppimista. Siksi yhtenä tavoitteena oli, että osaamisen kehittäminen toteutettiin yhteistyössä pirkanmaalaisten oppilaitosten kanssa. Tällöin myös henkilöstöllä oli mahdollisuus saada oppimisestaan virallinen todistus eli opintosuoritus. Mahdollista oli myös kerätä opintosuorituksia itselle sopivaa tutkintoa varten. Henkilöstö vastasi itse oppimisestaan, mutta yritys tuki ja kannusti.

Nokian Renkaat tarjosi opintoneuvontaa ja sopivia kouluttautumispolkuja. Lisäksi oli mahdollisuuksia suorittaa tutkintoja, annettiin taloudellista tukea, autettiin oppimisvalmiuksien kehittämisessä ja lisättiin mahdollisuuksia kehittää itseään ja ammattitaitoaan monipuolisesti. Erilaisia tapoja oppia pidettiin samantarvoisina ja yhtä lailla kehitystä tukevinä, kuten alla olevassa kuviossa 25 esitetään. Ratkaisevaa organisaation oppimisen kannalta oli saavuttaa käytännössä osaamisen lisääntyminen ja sen myötä mahdollisuus sijoittua aiempaa monipuolisempiin työtehtäviin. Erilaiset oppimisen välineet ja työkalut auttoivat henkilöstöä oppimaan. Työkaluina olivat esimerkiksi työnopastus ja sen kehittäminen, yksityiskohtaiset tehtäväkuvaukset, perehdytysohjeet ja prosessikuvaukset. Henkilöstön eri tavat oppia liittyvät henkilökohtaisiin taitoihin ja kykyihin. Nämä pyrittiin kartoittamaan kehityskeskusteluissa sekä henkilökohtaisia oppimissuunnitelmia laadittaessa. Kuviossa 25 kuvataan yksityiskohtaisemmin konkreettisella tasolla oppimista edistäviä työvälineitä. Kuvion tavoitteena oli tuoda esiin sitä, että perinteisen luokkahuoneessa tapahtuvan oppimisen lisäksi on monenlaisia tilanteita, joissa voi oppia.



Kuvio 25. Oppimista edistävät asiat.

Kuviossa 25 kuvataan oppimiseen liittyvät välineet. Nokian Renkailla rakennettiin myös tiloja, joissa henkilöstö saattoi viettää aikaa opiskellen. Yksi tällainen tila rakennettiin henkilöstöravintolan yhteyteen nettikahvilaksi. Lisäksi taukotiiloihin jaettiin oppimiseen liittyvää materiaalia. Koko kehittämisen ajan kohdeyrityksessä korostettiin, että henkilöstön oppiminen voi tapahtua monella eri tavalla ja erilaisilla välineillä. Oppia voi yksin tai ryhmässä, kirjoista, lehdistä tai raporteista.

Vuoden 1996 vuosikertomuksessa toimitusjohtaja toteaa yhteenvetokatsauksessa johtamisesta ja osaamisesta: ”Kestävän kilpailukykyämme turvaamiseksi ja kehittämiseksi sekä henkilöstömme oppimista ja kehittymistä tukeaksemme käynnistimme viime vuonna mittavan Elinikäisen Oppimisen Ohjelman. Tätä ohjelmaa nimitetään myös oppivaksi organisaatioksi. Hyvällä johtamisella henkilöstön osaaminen kehittyy. Luottamuksen rakentaminen on tärkein tekijä johtamisessa. Lisäksi tämän kehityksen kautta syntyvä luovuus ja kekseliäisyys ovat yrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja. Kestävää kehitystä ei tapahdu ilman koko organisaation yhteistä tahtoa ja ponnistusta.”

Joillakin henkilöillä saattoi olla tavoitteena suorittaa työn ohella tutkinto, kuten esimerkiksi kumialan ammattitutkinto, rengasmestarin tutkinto tai vain jokin tutkinnon osa, joka auttoi ammattitaidon ylläpitämisessä. Työssä oppimisen korostaminen ja monitaitoisuuden kehittäminen osoittautuivat tärkeiksi tekijöiksi. Henkilöstön oli käytävä oppimistavoitteensa läpi esimiehen kanssa puolivuositain käytävissä

kehityskeskusteluissa. Vuoteen 1998 mennessä oppimissuunnitelmia oli tehty yhteensä 650 kappaletta, eli noin 60 %:lla henkilöstöstä oli oppimissuunnitelma.

Yrityksen kannalta keskeisille osaamisalueille tehtiin kehitysohjelmat, joista henkilöstö voi esimiehensä kanssa valita oman työnsä kehittämisen kannalta mielekkäät oppimishjelmat. Pirkanmaalaisten oppilaitoksien tehtävänä oli tarjota henkilöstölle kouluttautumisen- ja oppimismahdollisuuksia yrityksen keskeisiltä osaamisalueilta. Oppilaitokset vastasivat oppimissuorituksen tason arvioinnista ja myönsivät osaamista vastaavia opintosuorituksia. Tarkoituksena oli mitata osaamisen lisääntymistä opintosuoritusten määrällä. Johdolle asetettiin tavoitteeksi suorittaa 15 opintoviikkoa vuodessa. Tämä oli kuitenkin liian kova haaste. Johtajien osalta opintoviikkomäärä jäi keskimäärin 5 opintoviikkoon vuodessa.

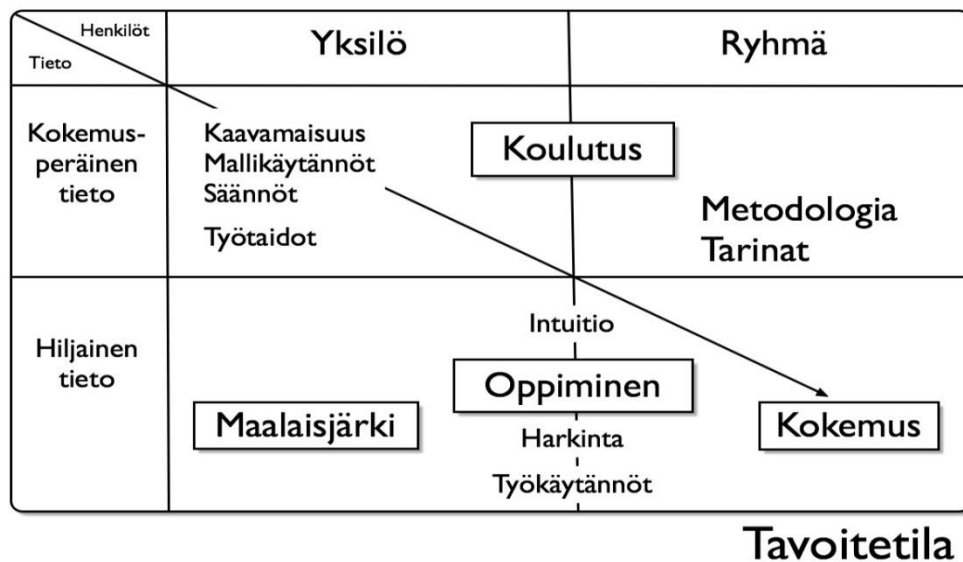
Oppimiseen liittyvän innostuksen lisäämiseksi koko henkilöstölle tarjottiin mahdollisuutta käyttää 1 000 markkaa (noin 330 euroa) vuodessa henkilökohtaiseen kouluttautumiseen. Raha tuli käyttää oman oppimisen kehittämiseen. Tämän tavoitteena oli auttaa henkilöstöä saamaan positiivinen oppimiskokemus. Lisäksi kannustettiin oppimiseen niitäkin, joiden aikaisemmasta koulunkäynnistä oli kulunut jo kymmeniä vuosia. Edelleen tällä oppimisstipendillä pyrittiin innostamaan työntekijöitä, jotka eivät halunneet osallistua mihinkään kouluttautumishjelmaan. Ensimmäisenä vuonna 1996 stipendiä käytti 56 henkilöä. Myös esimiehiä valmennettiin toimimaan omien alaistensa oppimisen johtajina ja tukijoina. Oppimisen edistämisestä tuli samanlainen esimiehen toimenkuvaan kuuluva vastuualue kuin ehdotusten ja innovaatiotoiminnan lisäämisestä. Lisäksi esimiehen tehtävänä oli käsitellä saadut ehdotukset kahden viikon sisällä.

Nokian Renkaiden vuosikertomuksessa 1995 strategisena tavoitteena oli saavuttaa vuoteen 2002 mennessä Pohjoismaiden paras asiakastytyväisyys, paras henkilöstötyytyväisyys henkilöstöarviointien ja työhyvinvointimittarin mukaan mitattuna, paras ympäristötyytyväisyys sertifikaattien ja ympäristöpaneelien mukaan mitattuna sekä maailman paras rengasvalmistusalan kannattavuus yhtiön tuloksella mitattuna. Yhtiön strategian mukaiset osaamisen kehitysohjelmat tähtäsivät näiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Henkilöstöllä oli lisäksi mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä osaamista he tarvitsevat, jotta tavoitteet saavutetaan. Oppimiskulttuuriin liittyen lanseerattiin myös ”osaamisen mestari” -käsite. Osaamisaluekartoitusten yhteydessä jokaiselle ydinosamisalueelle määritettiin mestari, jonka tarkoitus oli huolehtia oppimisesta. Mestarit valittiin johdon edustajista siten, että heidän ammattitaitonsa liittyi kyseiseen erityisosaamiseen. Esimerkiksi laatuosaamiseen liittyvä paras osaaminen oli asiakasrajapintaa lähellä olevalla markkinointijohtajalla. Ensisijaisiksi osaamistarpeiksi määritettiin tiimityö, vuorovaikutustaidot, laatuosaaminen sekä oppimistaidot. Näille osaamisalueille rakennettiin kehitysmoduuli osaamisen mestarin ja kehitystiimien avulla.

Oppimista kuvattiin ja perusteltiin tuotannon näkökulmasta, mikä helpotti asian hyväksyntää ja ymmärtämistä esimiesten keskuudessa. Tuotantokeskeisen organisaation esimiehet hyväksyivät helpommin osaamisen kehittämisen näkökulman, kun sen avulla lisättiin mahdollisuuksia kehittää tuotantoprosessia ja tuottavuutta. Erityisesti työssä ja työn kautta tapahtuvia menetelmiä pyrittiin korostamaan. Työnkierron avulla lisättiin monitaitoisuutta, joka myös mahdollisti pitkällä aikavälillä tuottavuuden kehittämisen. Henkilöstön monitaitoisuus tuli erityisesti esille poissaolotilanteissa. Monitaitoisuuden pohjalta pyrittiin myös kannustamaan. Rakennettiin erillinen palkkaukseen liittyvä lisäpalkkio monitaitoisille henkilöille.

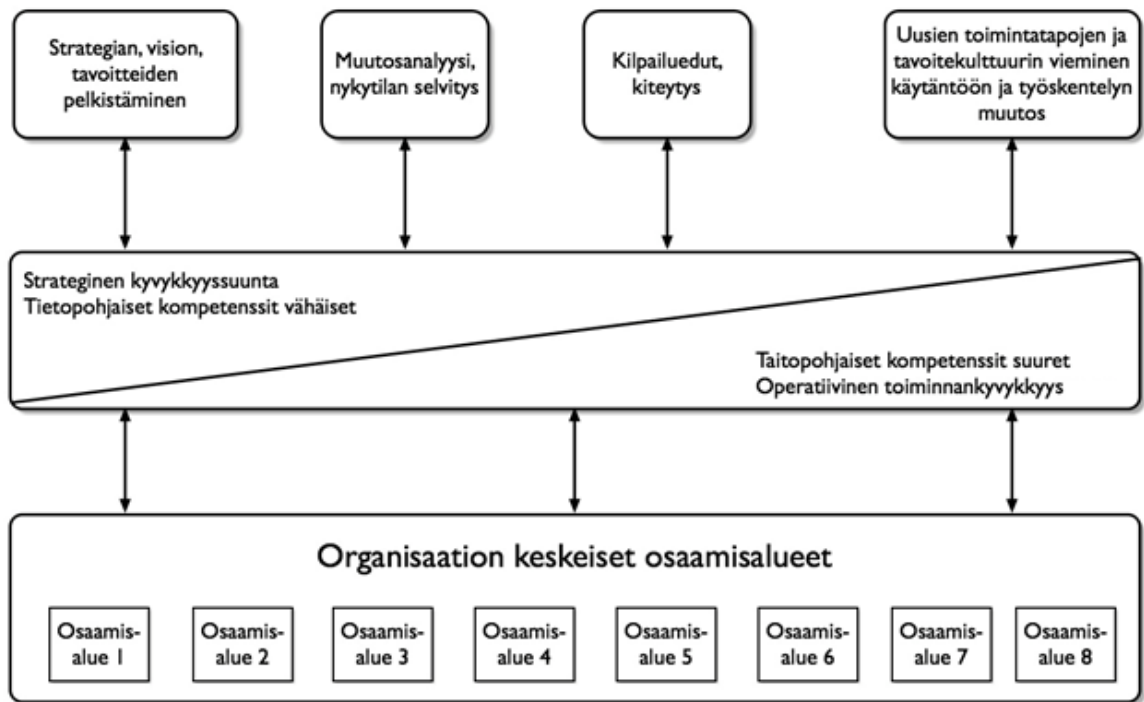
Kuten jo mainittiin, osaavan organisaation mallin rakentamisessa on tärkeää huomioida erilaiset tavat oppia. Alla olevassa kuviossa 26 kuvatut oppimisen eri osatekijät muodostivat osaamisen kehitysprosessin. Tiedot ja taidot, kokemus ja verkostot lisääntyivät organisaatiossa. Peruskoulutuksen tulisi antaa henkilöstölle riittävän vankat tiedolliset valmiudet työelämään. Nokian Renkaissa henkilöstön peruskoulutustaso oli tutkimuksen alussa matala. Tämän johdosta peruskoulutuksen parantamiseen luotiin omat kehitysohjelmat. Osaaminen vaikutti myös siihen, miten henkilöstö oppi hallitsemaan muutokset. Kuviossa 26 esitellään eri oppimisen muodot sekä ryhmän että yksilön kannalta. Henkilöstön oppiminen voi tapahtua sekä yksilönä että ryhmässä. Oppiminen voi myös tapahtua hiljaisen tiedon ja kokemusperäisen tiedon avulla. Hiljaisen tiedon merkitys kasvoi kohdeorganisaatiossa, koska monet työtehtävissä vaadittavat taidot piti oppia työtä tekemällä.



Kuvio 26. Yksilön ja ryhmän oppiminen (Ojala 1996).

Kuvion 26 tarkoitus oli kuvata henkilöstölle, miten oppimista tapahtuu erilaisten tapojen kautta. Henkilöstön oli vaikea muun muassa mieltää hiljaisen tiedon vaikutuksia oppimiseen, vaikka sitä tapahtui koko ajan. Osaavan organisaation kehittämisen avulla saatiin muodostettua ja tuettua erilaisia oppimiskokemuksia. Lisäksi saatiin kasvatettua

ymmärrystä ammatillisesta oppimisesta. Pitkäjänteisen kehityksen kannalta on tärkeää löytää organisaation menestyksen olennaiset osaamistarpeet ja puutteet. Tutkimuksen alussa kohdeyrityksessä todettiin, että puutteita oli johtamisessa, logistiikkaosaamisessa sekä materiaalitetoudessa. Kuviossa 27 on kuvattu organisaation osaamistarpeet, ja se auttoi osaltaan ymmärtämään, miksi osaamisen kehittäminen oli välttämätöntä. Näitä keskeisiä osaamisalueita voidaan myös nimittää tekijöiksi, jotka mahdollistavat organisaation uusien toimintatapojen ja kulttuurin käytäntöön viemisen ja tukevat sitä.



Kuvio 27. Organisaation osaamistarpeet (Ojala 1996).

Kuviosta 27 on nähtävissä, että taitopohjaiset osaamistarpeet kasvavat sitä mukaa, mitä enemmän uusien toimintatapojen ja tavoitekulttuurin viemistä käytäntöön tapahtuu. Organisaation tietopohjaisiin kyvykkyysiin ja taitoihin liittyvä osaaminen on suurinta silloin, kun keskitytään strategian ja tavoitteiden pelkistämiseen ja yksinkertaistamiseen. Nokian Renkaiden johdon tekemästä strategian muutosanalyysistä ja kilpailuedun määrittelystä muodostui käsitys osaamistarpeista. Yhteiset keskustelut osaamisesta ja sen kehittämisestä sekä strategiasta ja visioista olivat Nokian Renkaiden kehittämisen kannalta merkittäviä. Tämä oli uusi toimintatapa organisaatiossa, koska aikaisemmin vastaavia keskusteluja ei ollut käyty. Operatiivisen toimintakyvyn kehittämiseen ja kasvattamiseen tarvittiin aikaa ja käytännöllisiä ohjelmia sekä yhteisiä keskusteluja.

Perusajatuksena osaavassa organisaatiossa henkilöstöllä on mahdollisuus hankkia työn edellyttämä, strategiaa tukevaa osaaminen työajalla. Yksi keino kiinnostuksen kasvattamiseksi oli opintoneuvojen kouluttaminen. Lisäksi valmennettiin esimiehiä ”oppijohtajiksi” ja kehitettiin organisaation oppimisedellytyksiä ja -kulttuuria. Edelleen

yhtenä vaihtoehtona oppimisen kehittämisessä käytettiin oppisopimusta. Kuviossa 28 pystyakselilla esitetään henkilöstön erilaiset oppimismuodot henkilöstön ikävuosien kasvaessa. Kuvion yläosassa on muodollinen koulutus ja oppilaitosten antama peruskoulutus. Työelämässä osaaminen kehittyy ja oppimisen asenteet, erilaiset prosessit ja oppimisen hyväksyntä lisääntyvät. Toisaalta työkokemuksen karttuessa tulee muita oppimisen muotoja, kuten sosiaaliset yhteydet, vapaa-aikaan liittyvät kokemukset sekä vapaa-ajalla käydyt erilaiset kurssit. Ne saavat myös tärkeän roolin osaamisen kehittämisessä ikävuosien karttuessa.



Kuvio 28. Erilaiset oppimismuodot henkilöstön ikävuosien mukaan (Ojala 1996).

Kuviossa 28 on kuvattu oppimisprosessin muutos henkilöstön ikävuosien mukaan. Merkittävänä voidaan pitää oppimiskokemuksia työkokemuksen karttuessa. Ne ohjaavat ihmisen elämäntulkua ja muovaavat, muuttavat tai vahvistavat hänen osaamistaan sekä identiteettiään. Oppimiskokemuksia on kahdenlaisia: selvästi määriteltäviä tapahtumia ja rajoiltaan epämääräisempiä kokemuksia (Antikainen 1991, Antikainen ja Huotelin 1996). Selvästi määriteltäviä tapahtumia ovat erilaiset viralliset koulutustapahtumat. Kokemuksia puolestaan edustavat erilaiset tapahtumat, jotka eivät ole virallisia oppimistilanteita. Kuvaa 28 käytettiin Nokian Renkaiden oppimiskulttuurin kehittämisessä ja eri ikäryhmien oppimisprosessissa ymmärtämisen tukena. Tämän avulla saatiin myös oppimiskokemuksia selkeästi määriteltyä. Oppimiskokemuksien tunnetta saatiin lisättyä, kun todettiin, että oppimista tapahtuu monella tasolla ja erilaisissa tilanteissa.

Nokian Renkaissa osaavaa organisaatiota rakennettaessa ydinosaamistarpeet määriteltiin strategian pohjalta. Vuonna 1996 johto määritteli keskeiset osaamisalueet. Johto huomioi myös tulevaisuuden kehittämisen tarpeet, jotka olisivat linjassa strategian kanssa (ks.



kuvio 29). Nämä muodostivat ydinosaamisalueen määritelmän, joka säilyi aina vuoteen 2011 saakka. Tavoitteena ei ollut laatia kaiken kattavaa ja pitkää osaamistarpeiden listaa. Kuten aiemmin on tullut esille, osaamisen kehittämisprosessit vaativat aikaa sekä asennemuokkausta. Lisäksi tarvittiin yhteistä sitoutumista, jotta osaamista lisäävät muutokset saatiin hyväksytyä. Lisäämällä ammattitaitoa ja edistämällä henkilöstön kyvykkyyttä toimia monitaitoisesti ja aktiivisesti organisaatiota kehittämällä päästään strategian edellyttämiin tavoitteisiin.

Tekninen osaaminen	Johtaminen	Markkinointiosaaminen	Bisnesosaaminen	Henkilökohtaiset taidot
kumi-, materiaali- ja rengasteknologia	johtajuus ja strategiat	markkinointi	talousosaaminen	tiimityötaidot
tuotantoteknologia	projektien johtaminen	markkinaosaaminen	laatuosaaminen	vuorovaikutustaidot
ajoneuvotekniikka	tiimin vetäminen, valmentaminen	brändiosaaminen	ympäristöosaaminen	kielet ja kulttuurit
pinnoittaminen	arvojohtaminen	logistiikka	tietotekniikka	oppimistaidot
	oppimisen johtaminen	jaketut	kokonaisuuksien hallinta	ongelmanratkaisutaidot
	mentorointi		itäkauppa	luovuus

Kuvio 29. Nokian Renkaiden keskeiset osaamisalueet vuonna 1996.

Kuvio 29 kuvaa keskeisiä osaamisalueita vuonna 1996 sekä samalla ydinosaamista ja sen eri aihealueita. Kuvion 29 teknisellä osaamisella tarkoitettiin kumiteknologiaan, tuotantoteknologiaan, ajoneuvotekniikkaan ja pinnoittamiseen liittyvän osaamisen kehittämistä. Johtamisen ydinosaamisella tarkoitettiin johtajuutta ja strategista osaamista. Lisäksi johtamisosaamisen kehittämiseen kuului tiimien valmentaminen, arvojohtaminen, oppimisen johtaminen ja mentorointivalmiuksien kehittäminen. Markkinointiosaamisen vahvistaminen tarkoitti markkinointi-, brändi-, logistiikka- ja jakelutieosaamisen kehittämistä.

Business-osaamisen kehittäminen tarkoittaa talous-, laatu- ja ympäristöosaamisen, tietotekniikan ja kokonaisuuksien oppimisen mahdollisuuksien lisäämistä. Henkilökohtaiset taidot tarkoittavat tiimityötaitoja henkilökohtaisella tasolla, vuorovaikutustaitoja, kulttuuritaitoja, ongelmanratkaisutaitoja sekä luovuutta ja innovatiivisuutta. Kohdeyrityksessä kehitettiin oppimista ydinosaamisalueille. Osaavaa organisaatiota rakennettaessa syntyy tarve oppimisprosessin hoitamiseen uudella tavalla.

Osaavaa organisaatiota rakennettaessa pyrittiin siihen, ettei ulkoisia konsultteja tarvita, vaan osaaminen juurrutettiin esimiesten kautta arkipäivään ja toimintatapoihin.

Vuoden 1996 työtyytyväisyystutkimuksen yhteydessä tuli esille oppimisen käytännöllisiä esteitä. Hyvin pieni osa näistä esteistä kuitenkin oli sellaisia, joita esimiehet eivät olisi pystyneet ratkaisemaan. Esimerkiksi rahallisia esteitä henkilöstö ei pitänyt suurina. Toisaalta rahalliseksi palkkioksi oli kehitetty monitaitoisuuslisä, joka kannusti henkilöstöä. Suurempana esteenä oppimiselle pidettiin tuntematonta oppimisympäristöä tai tarvetta vaihtaa paikkakuntaa oppimisen vuoksi. Edelleen suurena esteenä monitaitoisuuden lisäämiselle koettiin se, ettei henkilöstö ollut saanut riittävästi tietoa yhtiössä avoinna olevista työpaikoista.

Lähtökohtana Nokian Renkailla on ollut se, että sovellettavassa osaavan organisaation mallissa osaaminen on levitetty laajasti ja monipuolisesti organisaation sisälle. Muutos oli ensisijaisesti henkinen ja asenteellinen, sillä vielä 1990-luvun alussa ajattelumallissa ei ollut yksilön osaamisen kehittäminen etusijalla. Johtamismallin muutoksen ansiosta yksittäisen työntekijän oli mahdollista laajentaa omaa osaamistaan, ja tätä myös kannustettiin. Aikaisemmin moniosaamista ei arvostettu tai ainakaan arvostus ei näkynyt käytännön puheissa ja teoissa organisaation sisällä. Aikaisemmin henkilöstöön liittyviä organisaation kehittämistoimia ja niiden tuloksia oli arvioitu pääsääntöisesti tuottavuusmittauksilla. Operatiivinen työnjohto ja esimiehet kokivat ongelmalliseksi sen, että tuottavuus heikkeni hetkellisesti osaamisen kehittämisen vuoksi. Pidemmällä aikajänteellä tarkastellen johtamiskulttuurin muutos innovaatiokulttuurin suuntaan osoittautui tulokselliseksi kohdeyrityksessä. (vertaa Seeck 2008.)

Burrin (1995) mukaan yksittäisen henkilön on vaikea osoittaa oman osaamisensa hyötyjä organisaatiossa, varsinkaan jos osaamista ei ole huomattu käyttöä. Tämän vuoksi keskusteluja osaamisesta tulee käydä jatkuvasti. Henkilöstön osaamisen tulee olla avoimesti tiedossa. Osaamis- ja oppimistutkimuksissa viitataan erityisesti tiedon levittämisen esteisiin ja haasteisiin. Tiedon levittämisen esteeksi on usein mainittu yhteisen sanaston puuttuminen. Edelleen haasteena voi olla ajattelumallien ja toimintatapojen vakiintuminen rutiiniksi. Lisäksi tiedon levittämisen esteenä voivat olla rakenteelliset ja viralliset prosessit, kuten esimerkiksi toimintatapakulttuurien esteet tai ilmiöiden ja ongelmien analysoimattomuus. (Von Krogh 1998, Huber 1991, Levinthal ja March 1993.)

Nokian Renkaissa järjestettiin osaavan organisaation oppimistilaisuuksia henkilöstön kanssa ja keskusteltiin ja yhdessä mietittiin, miten oppivan organisaation määritelmän mukaista osaamista voidaan mitata. Alla olevassa taulukossa 6 on yhteenveto näistä tilaisuuksista. Taulukossa on tärkeimmät asiat, joiden avulla osaamisen kehittymistä voidaan ja pitäisi mitata. Tärkeää oli kehittämisen kannalta se, että henkilöstö yhdessä mietti ja määritteli osaamisen ja siihen liittyvät mittarit organisaatiossa. Osaavan organisaation olennaisena osana oli ajatus jatkuvasta oppimisesta ja kannustavasta

ilmapiiristä. Henkilöstö koki myös tärkeäksi sen, että virheistä ei rangaistaisi. Virheitä sai tehdä ja niistä opittiin yhdessä. Henkilöstölle oli merkityksellistä tietää, mitkä olivat yhteiset tavoitteet ja kehityshankkeet päivittäin, viikoittain ja kuukausittain, ja näiden tavoitteiden tuli olla selkeästi mitattavissa. Keskusteluissa kaikki kysymykset olivat sallittuja. Siten kasvoi yhteinen keskustelukulttuuri, joka lisäsi yhteistä ymmärrystä osaamisen kehittämisestä.

Taulukko 6 vuodelta 1995 auttoi henkilöstöä kehittämään yhteisen sanaston osaamisen kehittämiseen. Käydyn keskustelun perusteella ymmärrettiin paremmin toimintatapoja ja kehitysasioita organisaatiossa. Johtamisen ja oppimisen rakentamiseen osaavassa organisaatiossa tarvitaan työvälineitä. Näitä työvälineitä ovat esimerkiksi kehityskeskustelulomakkeiden ja oppimissuunnitelmien laadintaan liittyvät ohjeet. Erityisen tärkeäksi kohdeyrityksessä muodostui oppimisen tukeminen johtamisen avulla. Henkilöstö koki saavansa arvostusta organisaatiossa, kun heidän ammattitaitonsa ja moniosaamisensa kasvoi.

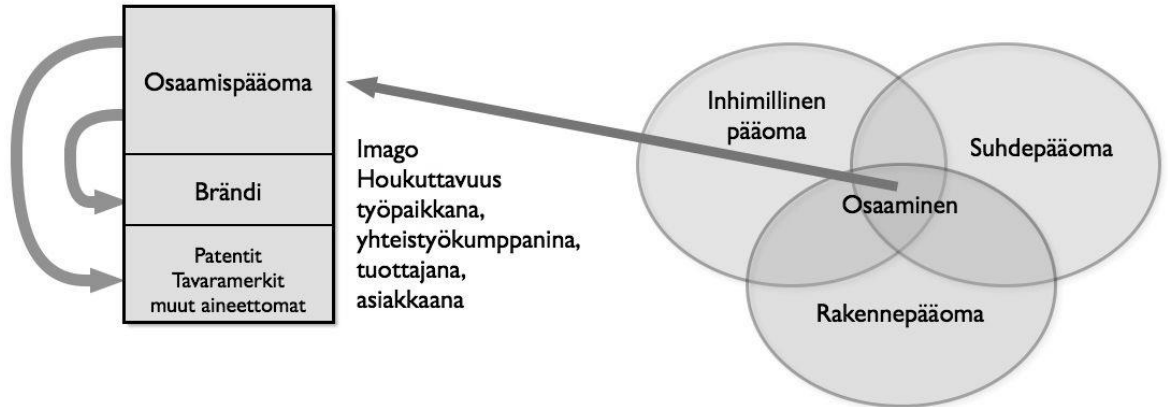
Taulukossa 6 osaavan organisaation sarakkeet on jaettu siten, että ensimmäisenä on määrittely osaavalle organisaatiolle, seuraavana käytännön toimenpiteet ja viimeisenä kuvaus siitä, missä vaiheessa käytännön toimet ovat. Käytännön toimenpiteiden arvioissa käytettiin kolmea arviointitapaa. Plusmerkki tarkoitti sitä, että asia on hoidettu. Nollalla kuvattiin sitä, että asian työstäminen on aloitettu mutta se on vielä kesken. Miinusmerkki tarkoitti sitä, että asian kehittämistä ei ole aloitettu ja että asiassa on vielä kehitettävää. Eri merkkien tarkoitus oli olla hyvin helposti ymmärrettäviä, koska henkilöstö arvioi uudella tavalla kehittämistyötä organisaatiossa. Arvioinnin kohteena oli mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen, kannustava oppimisilmapiiri, virheistä ja kokemuksista oppiminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen.

Taulukko 6. Osaavan organisaation mittarit henkilöstön mukaan vuonna 1995.

Määrittely osaavalle organisaatiolle	Käytännön toimet	+ = Asia hoidettu, 0 = Asia kesken, työ aloitettu - = Asiassa kehitettävää, työtä ei ole aloitettu
Mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutus/oppimistarjonta</li> <li>- Oppiminen voidaan organisoida</li> <li>- Toteutuneet ehdotukset</li> <li>- Osaamistarpeet tunnetaan</li> </ul>	<p>+</p> <p>0</p> <p>+</p> <p>+</p>
Kannustava oppimisilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvot sisäistetty</li> <li>- Kuinka moni oppii jatkuvasti</li> <li>- Henkilökohtaiset oppimissuunnitelmat</li> <li>- Käydäänkö kehityskeskustelut</li> </ul>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
Virheistä ja kokemuksista oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Virheet analysoidaan, ei tekijöitä</li> <li>- Tiimikulttuuri/tiimien määrä</li> <li>- Projektien jälkipuinti</li> <li>- Työnkierto</li> <li>- Oppimishalukkuuden lisääminen</li> <li>- Esimiesten toimiminen oppijohtajina</li> <li>- Ilmapiirimittarit</li> </ul>	<p>-</p> <p>0</p> <p>-</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Koulutuksen ja oppimisen hyöty työssä</li> <li>- Strategian ja vision tunteminen</li> <li>- Osakekohtainen P/E-luku</li> </ul>	<p>+</p> <p>-</p> <p>+</p>

Aineettoman varallisuuden tuominen keskusteluun ja kehittäminen oli yksi tavoite organisaatiossa. Kuvio 30 oli yksi väline ja kuva, jonka avulla lisättiin ymmärtämistä niistä kokonaisuuksista, jotka liittyvät aineettomaan varallisuuteen.

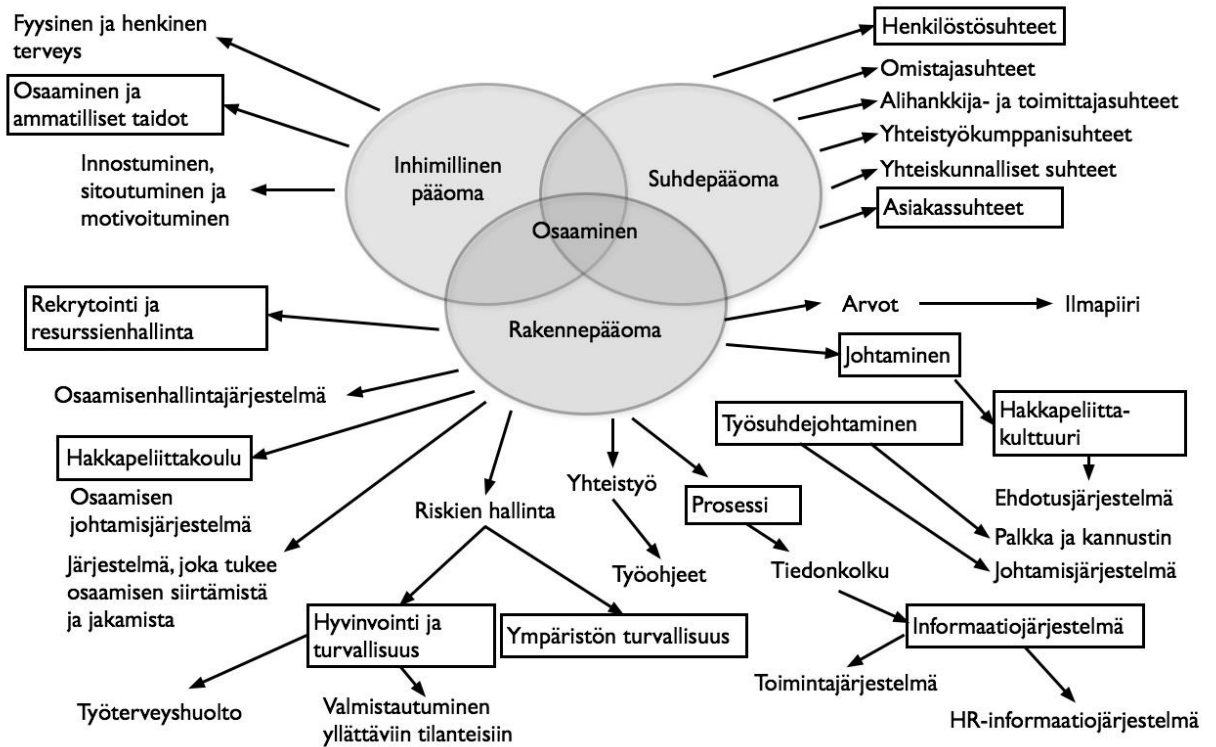
### Aineeton varallisuus



Kuvio 30. Aineeton varallisuus kasvattaa yrityksen arvoa.

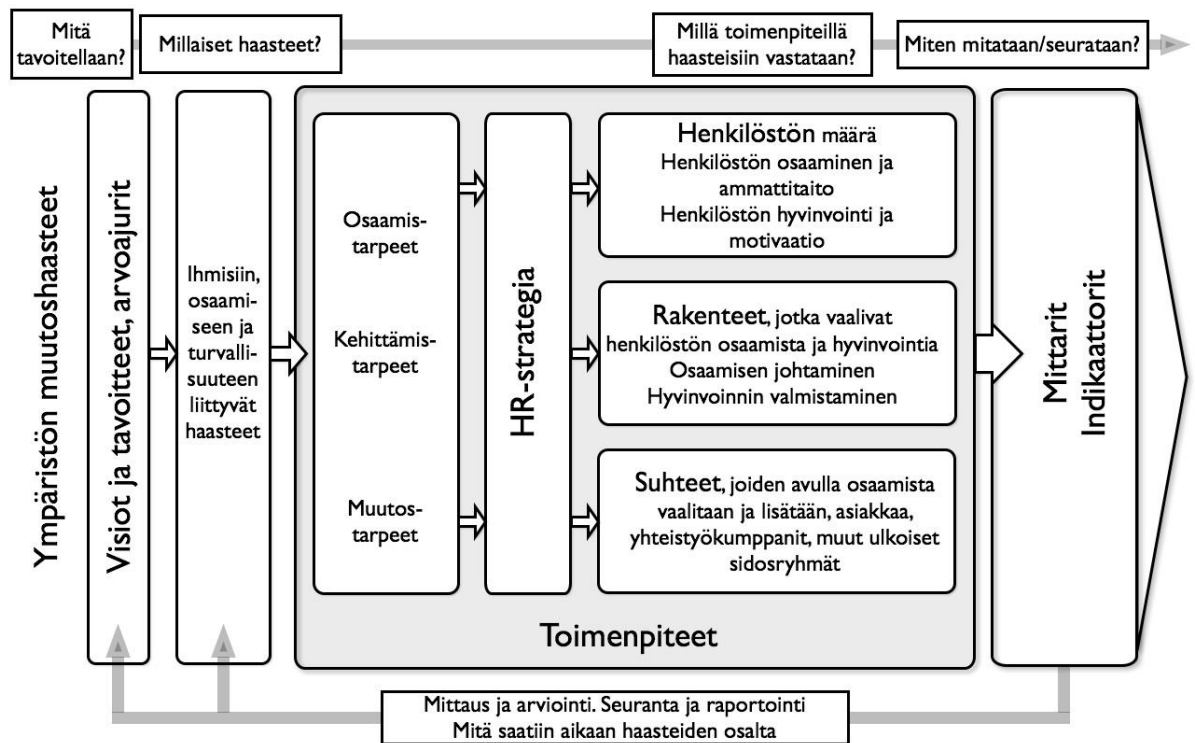
Aineettoman varallisuuden kehittymistä Nokian Renkaissa kuvattiin yllä olevan kuvion 30 avulla. Osaaminen on sitä suurempaa, mitä enemmän aineettomien pääomien eri muotoja on päällekkäin. Päällekkäisyys kuvaa sitä, miten eri pääomaerät tukevat toisiaan. Osaaminen muodostuu kuvion keskiöön, ja tavoitteena on, että kukin osa-alue pyrkii saamaan mahdollisimman paljon toisiaan tukevia kehittämistoimintoja. Aineeton varallisuus pitää sisällään osaamispääoman, yrityksen brändin ja patentit sekä tavaramerkit. Brändi sisältää yrityksen imagotekijät, jotka liittyvät yrityksen houkuttavuuteen työpaikkana, yhteistyökumppanina, tuottajana sekä asiakkaiden keskuudessa.

Seuraava kuvio 31 rakennettiin havainnollistamaan, mitä osaamispääoma käytännössä tarkoittaa. Osaamispääoman eri prosessit on kuvattu tarkemmin alla. Laatikoissa on ydinprosessi kultakin osa-alueelta. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi osaaminen ja ammatilliset taidot, rekrytointi ja resurssienhallinta.



Kuvio 31. Aineettoman ja osaamispääoman suhde Nokian Renkaissa.

Kuvio 31 rakennettiin havainnollistamaan, mitä osaamispääoma käytännössä tarkoittaa. Eri kehitystoiminnot ja prosessit yhdistettiin kuvassa aineettomaksi pääomaksi. Käytännössä kuva auttoi ymmärtämään aineettoman pääoman merkityksen organisaation arjen toiminnoissa. Osaamispääoman ymmärtäminen auttoi esimiehiä oppivan organisaation mallin käyttöönotossa. Kuviossa 32 on kuvattu osaamisenhallintaprosessi Nokian Renkaissa. Organisaatiossa voi olla vaikeaa joskus tunnistaa ja määritellä kokonaisprosesseja. Tästä johtuen on kuvattu kokonaisprosessi, jotta saadaan luotua yhteinen näkemys.



Kuvio 32. Osaamispääoman hallintaprosessi (Ojala 2000).

Osaamispääoman hallintaan liittyvien prosessien on oltava hyvin suunniteltuja. Kuviossa 32 on kuvattu prosessit ja tavoitteet, yrityksen haasteet, toimenpiteet, joilla vastataan haasteisiin, sekä se miten niitä mitataan ja seurataan. HR-strategia tarkoittaa henkilöstöstrategiaa, ja se on keskeinen osa toimenpidettä, jonka avulla yrityksen henkilöstön osaamista hallitaan. Osaamis- ja oppimistutkimuksessa on vallalla perusajattelu, jonka mukaan menestyvä toiminta on tehokasta ja tehokas toiminta puolestaan on hyvin suunniteltua ja sille on rakennettu seurantamallit. Osaamisen hankkimisessa, siirtämisessä ja hallitsemisessa suunnitelmallisuus on tärkeää. Suunnitelmallinen kehittäminen on yksi oppivan organisaation peruslähtökohdista. (Thubin 1994 ja Starkey 1996.) Aineettoman pääoman ja osaamispääoman suhde auttoi lisäämään suunnitelmallisuutta kehittämistyöhön Nokian Renkaissa.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että Nokian Renkaissa tehtiin osaavan organisaation avulla kulttuurimuutos, joka johti edellä mainittuun suunnitelmalliseen ja luottamukselliseen johtamisen toimintatapaan. Osaavan organisaation tehokkaaseen toimintaan liitetään yrityksen kannattavuus ja kilpailukyky säilyttäminen ja lisääminen. Edelleen osaavan organisaation malli on yrityskulttuurin toimintatapa, jonka tarkoituksena on oppimisen ja osaamisen huolellinen hallinta ja seuraaminen sekä hyödyntäminen. Oppimisen kehittämissä järjestelmien avulla pystytään varmistamaan myös yrityksen pitkäkestoinen menestyminen ammattitaitoisien henkilöstön kanssa (Nevis, DiBella ja Gould 1995). Nokian Renkaiden johto pystyi tämän tutkimuksen perusteella 1990-luvun muutoksen avulla saavuttamaan henkilöstönsä luottamuksen. Edelleen pystyttiin luomaan ja lisäämään kilpailukykyä kiristyneessä kansainvälisessä markkinassa. Yhtenä merkinä

luottamuksellisesta toiminnasta oli se, että asioita käsiteltiin yhteistyössä ilman lakkoja. Ristiriidat ja erimielisyydet työntekijöiden ja esimiesten välillä eivät johtaneet lakkoihin, mikä oli ollut totuttu tapa ratkaista ongelmia 1980-luvulla.

#### **4.4 Uuden vuosituhannen haasteet**

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimuksen jälkimmäistä ajanjaksoa, vuosia 2005–2011. 1990-luvulla kehitetty ja rakennettu oppivan organisaation malli kohtasi uuden haasteen 2000-luvun lopulla. Siihen mennessä Nokian Renkaat oli ostanut vähittäiskauppaketjun ja perustanut uuden tehtaan Venäjälle. Uudet liiketoimintakonseptit loivat aivan uuden ja merkittävän haasteen henkilöstön osaamiselle ja ammattitaidon kehittämiseksi. Jatkuva kansainvälinen kasvu ja uusien ihmisten rekrytointi vaikuttivat myös siihen, että organisaatio uudistui ja muutoksista tuli osa arkipäivää. Perehdyttäminen ja työtehtävien oppiminen olivat keskeisiä tekijöitä uusien henkilöiden osaamisen kehittämisessä pidempään organisaatiossa työskennelleiden ammattitaidon kehittämisen jäädessä vähemmälle huomiolle. Uudet henkilöt toivat organisaatioon tullessaan uusia ajatuksia ja toimintatapoja, jotka usein törmäsivät vanhaan, olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin. Perehdyttämisen avulla toimintatavat ja organisaatiokulttuuri pyrittiin siirtämään uusille henkilöille. Tavoitteena oli kuitenkin edelleen pystyä kyseenalaistamaan ja haastamaan olemassa olevaa kulttuuria.

Yrityksen kasvaessa ja kansainvälistyessä tärkeää oli, että sitä johdettiin sellaisella tavalla, jossa sekoitetaan uutta ja vanhaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurien sekoittaminen tapahtui parhaiten siten, että ryhmissä ja tiimeissä oli mukana sekä uusia että vanhoja henkilöitä. Samalla lisättiin henkilöstön mahdollisuuksia olla mukana organisaation kehittämisessä. Erilaiset tiimit loivat uudenlaisia näkemyksiä organisaation kehittämiseen. Saralan ja Saralan (1996) sekä Luscherin et al. (2006) mukaan oppivan organisaation rakentamisessa kulttuurien sekoittuminen erilaisten ryhmien kautta nopeuttaa toiminta- ja työskentelytapojen muuttumista. Lisäksi voidaan edistää ja kehittää osallistuvaa johtamista ryhmätoiminnan avulla. Kohdeyrityksen osaavan organisaation mallin kehittäminen tuki näitä asioita hyvin. Kansainvälisesti kasvavassa organisaatiossa johtamisen lisäksi tärkeää oli tiedonkulku ja osallistuminen. Oli tärkeää, että uudet työntekijät sisäistivät työpaikkansa haasteet ja mahdollisuudet. Toisaalta uusien henkilöiden tiedot, ajatukset ja aiempi kokemus oli pyrittävä saamaan organisaation käyttöön. Esimiehille haasteeksi muodostui uusien henkilöiden ja erilaisten ammattitaitojen hyödyntäminen.

Kun 1990-luvun loppupuolella yritysostot ja tuotannon siirtyminen viisivuorjärjestelmään aiheuttivat henkilöstömäärän kaksinkertaistumisen, haasteet uusien ja vanhojen työntekijöiden kulttuurien yhteensovittamisessa olivat arkipäivää. Tähän uuteen osaamisen kehittämisen tarpeeseen luotiin 2000-luvulla Nokian Renkaiden osaamista tukeva oppisopimusmalli. Oppisopimusmalli mahdollisti työssä olevien



henkilöiden ammattitaidon kasvattamisen sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisen. Jo 1990-luvulla esimiehet olivat oppineet tunnistamaan osaamisen merkityksen tuotannon tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Tämän jälkeen oli helpompi luoda uusi oppimismalli, joka mahdollisti pitkäkestoisen ammattitaidon lisäämisen ja opiskelun työn ohessa tuotannon tehokkuutta menettämättä. Työssä oppimisen tavoitteena oli saada työntekijä oppimaan omaan työtehtäväänsä liittyviä asioita entistä syvällisemmin. Lisäksi tavoitteena oli työtehtävien rikastuttamisen ja laajentamisen kautta saada uusia kehittämisnäkömymiä organisaation sisälle.

Oppisopimusmallia kehitettiin edelleen, ja siihen sisällytettiin teoreettista ja tiedollista osaamista. Lisäksi henkilöstö opetteli kaksi uutta työtehtävää, mikä synnytti organisaatioon uutta moniosaamista. Oppisopimuskoulutuksessa opiskeltiin muun muassa asentajan ja myyjän ammattitutkintoja sekä kumialan ammattitutkintoa. Myyjän ja asentajan ammattitutkinnot kehitettiin Nokian Renkaiden vähittäiskauppaketjua varten. Tutkintojen kesto oli kaksi vuotta, ja niihin sisältyi paljon työssä oppimista. Teoriaopetusta oli vain 18 päivää, ja muu aika käytettiin työssä oppimiseen ja monitaitoisuuden lisäämiseen. Periaatteena oli, että koulutukseen sisältyi 20 % teoriaa ja 80 % työssä oppimista.

Nokian Renkailla oli merkittävä rooli kumialan tutkinnon rakentamisessa. Kumialan ammattitutkinto piti sisällään pakollisia ja valinnaisia osioita. Pakollisiin osiin kuuluivat yrityksen, asiakkaiden ja tuotteiden tuntemus, tuotannonohjaus, kunnossapito ja riskienhallinta sekä raaka-aineet ja niiden käyttö. Tutkinnon valinnaiset osat muodostuivat sen perusteella, missä työtehtävissä henkilö työskenteli (Näyttötutkinnon perusteet 2005). Vuosina 1998–2008 kaikkiaan noin 100 henkilöä suoritti kumialan ammattitutkinnon Suomessa ja 56 henkilöä Venäjän tehtaalla. Oppimismyönteisyyden kehittyminen ammattitutkintojen kautta jatkui 2000-luvulle saakka ja sai täsmällisempiä muotoja. Oppimisesta oli tullut osa arkipäivää ja vakiintunut toimintatapa organisaatioissa.

2000-luvun kasvuvuosien jälkeen lokakuussa 2008 jouduttiin täysin uuden haasteen eteen, kun talouslama romahdutti Nokian Renkaiden tilauskannan. Myynnin putoaminen jopa 50–60 % edellisten vuosien tasosta, tilauskannan lyhentyminen kuudesta kuukaudesta noin kuukauteen sekä varaston kasvu kaksinkertaiseksi aiheutti kovan muutospaineen myös henkilöstön suhteen. Vuoden 2008 lokakuussa aloitettiin ensimmäiset yt-neuvottelut, joiden tavoitteena oli alkuvaiheessa lomauttaa koko henkilöstö vuosien 2008–2009 vaihteessa 10 päiväksi. Yt-menettelyn alkaessa henkilöstön osaamisen kehittäminen loppui käytännössä kokonaan.

Pian yt-neuvottelujen alkamisen jälkeen huomattiin, etteivät ensiksi ajatellut sopeutustoimenpiteet olleet riittäviä. Varastot kasvoivat nopealla vauhdilla ja tilauskanta laski voimakkaasti. Yhtenä merkittävänä päätöksenä päätettiin purkaa Nokian tehtailta viisivuorjärjestelmä niin, että viides työvuoro lopetettiin. Tämän myötä palattiin

viisipäiväiseen työviikkoon. Kaikkiaan tammikuussa 2009 irtisanottiin Nokian tehtailta yhteensä 358 henkilöä tuotannosta ja hallinnosta. Koko tämä prosessi ja päätös oli henkilöstölle yllätys. Nokian Renkaiden historiassa ei ollut koskaan tehty vastaavanlaisia irtisanomisia. Historiassa 1980-luvulla Nokia Yhtymän aikana oli irtisanottu henkilöstöä, mutta siitä oli kuitenkin jo niin kauan, että henkilöstö oli täysin uudessa tilanteessa yt-neuvottelujen alettua. Nokia Yhtymän irtisanomisiin oli muita perusteita kuin nyt oli Nokian Renkaissa myynnin laskemisen takia.

Henkilöstö oli pitänyt Nokian Renkaita turvallisena ja luotettavana työpaikkana, sillä 1990-luvulla yhtiön toimitusjohtaja oli tehnyt päätöksen, ettei irtisanomisia tehdä. Henkilöstön sopeuttaminen oli tehty aina luonnollisen poistuman avulla eli eläköitymisen ja vaihtuvuuden kautta. Ruohotien (1996) mukaan hyvin menestyvillä yrityksillä on kyky johtaa vaikeitakin muutoksia niin, että luottamus organisaation johtoa kohtaan säilyy eivätkä kannattavuus ja tuottavuus laske. Nokian Renkailla muutoksen johtamisen haasteena oli luottamuksen säilyttäminen. Henkilöstön edustajien luottamus johdon toimintaan muutostilanteissa menetettiin.

Taloudellista tilannetta käytettiin hyväksi ja kaikki henkilöstön kehittämistoimet keskeytettiin. Yt-neuvottelujen ajanjaksoa voidaan pitää paluuna takaisin tayloristiseen johtamiskulttuuriin. Yhteisesti rakennettujen ja hyväksytyjen ratkaisujen löytäminen oli vaikeaa irtisanomistilanteessa. Johto, esimiehet ja henkilöstö eivät olleet myöskään varautuneet tähän tilanteeseen. Kasvun aikakaudella kehitetty ja toteutettu osaavan organisaation malliin perustuva osallistuva johtaminen oli täysin erilaista kuin saneeraustilanteessa. Saneeraustilanteessa taloudelliset rajoitteet määrittivät henkilöstöresurssien käytön. Johtamisen ohjenuorana oli ensisijaisesti kustannusten leikkaaminen ja tehokkuuden lisääminen taylorististen johtamisoppien mukaisesti. Työntekijät nähtiin kustannustekijöinä, jolloin henkilökohtainen suoriutuminen työn tekemisessä määritteli työntekijän aseman organisaatiossa. Työntekijän kehittymiseen ei haluttu enää asettaa tavoitteita. (vertaa Seeck 2008.)

Tässä uudessa tilanteessa esimiesten piti kohdata henkilöstö hyvin negatiivisten asioiden merkeissä. Oli osattava irtisanoa työntekijä tai lomauttaa hänet pitkäaikaisesti. Esimiesten oli osattava perustella saneeraustoimenpiteet työntekijöille asiallisesti. Tavoitteena oli saada työntekijät ymmärtämään, etteivät irtisanomiset johtuneet henkilökohtaisista ominaisuuksista vaan globaalin maailmantalouden ja laman aiheuttamasta tilauskannan romahtamisesta. Kuitenkaan esimiesten ei ollut helppoa välttää subjektiivisuudelta irtisanomistilanteissa. Globaali talous ja sen vaikutukset työnantajan tilanteeseen olivat hyvin kaukana yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Vaikka irtisanominen vaikutti jokaisen työntekijän elämään voimakkaasti, esimiehen oli hoidettava irtisanominen ilman aiempaa kokemusta tai ennakkovalmistelua. Esimiehiä ei ollut koulutettu tällaisiin uusiin ja vaativiin tehtäviin, koska tilauskannan romahtamista ei ollut osattu ennakoida. Pääsääntöisesti esimiehet tekivät irtisanomiset niillä opeilla, joita olivat oppineet aiemmin työssään.

Lisävalmennusta esimiehille pyrittiin antamaan niin nopeasti kuin voitiin. Aikataulu oli tiukka, sillä ensimmäiset suuret irtisanomiset tehtiin jo 90 päivää neuvottelujen alkamisen jälkeen. Esimiesten kouluttaminen irtisanomistilanteen hoitamiseen jäi puutteelliseksi. Esimiesten tavat hoitaa irtisanomiseen liittyvät kohtaamiset olivat siten hyvin kirjavia. Joku esimiehistä saattoi hoitaa tilanteet asiallisen ammattitaitoisesti, toinen taas toimi hyvinkin tunnepitoisesti. Tapaan, joilla esimiehet hoitivat irtisanomiset, vaikutti esimiehen oman persoonan lisäksi myös se, oliko esimiehen oma asema turvattu vai pelkäsikö esimies, että sopeuttamistoimet mahdollisesti kohdistuisivat myös häneen itseensä.

Esimiehet hoitivat irtisanomiset viikon kuluessa yt-neuvottelujen päättymisestä. Irtisanotuilla henkilöillä ei ollut työntekovelvoitetta irtisanomisaikana. Tämä päätös tarkoitti sitä, että irtisanottu henkilö lähti irtisanomispäivänä pois Nokian Renkailta. Osa irtisanotuista koki menettelyn erittäin negatiivisena, koska heidän piti lähteä heti. Irtisanotut saatiin ulos työpaikalta ilman, että he saivat hyvästellä työkavereitaan. Tämän päätöksen oletettiin olevan jäljelle jääneen henkilöstön kannalta eduksi. Muut työntekijät olivat hämmentyneitä nopeiden toimenpiteiden vuoksi. Myös osaamis pääomassa tapahtui valtava muutos, koska irtisanotuilla henkilöillä oli merkittävästi osaamista, vaikka saneerauksessa tavoitteena olikin säilyttää tärkein osaaminen organisaatiossa.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001) mukaan organisaatioiden arvoissa korostuvat luottamus ja arvostus ihmiseen. Edelleen arvoissa kuvastuu yksilön kunnioitus, ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteistyö, avoimuus sekä toiminnan laatu ja toimivuus. Lisäksi organisaatioiden arvoissa heijastuvat taloudelliset tekijät, kuten kannattavuus ja tuloksellisuus, asiakastyytyväisyys ja -lähtöisyys, yrityksen jatkuva kehittäminen sekä vastuu ympäristöstä. Irtisanomistilanteessa organisaation arvot ja toimintatavat muuttuvat. Kun henkilöstö taistelee työpaikkojensa puolesta, luottamus ja arvostus murenevat. Yrityksen arvot ja toimintatapa ovat tärkeitä tekijöitä organisaation toiminnassa. Niillä on merkitystä päivittäisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin. Avoin, positiivinen ilmapiiri ja luottamuksellisuus edesauttavat organisaation toiminnan kehittymistä. Usein työhön sitoutuminen ja luottamus sekä oman työn arvostus ovat osaamisen kehittämisen edellytykset.

Siitonen (2012) jakaa muutosprosessin vaikutukset henkilöstöön irtisanomistilanteessa kolmeen eri luokkaan: uhrin, selviytyjien ja toimeenpanijien. Muutoksilla oli vaikutusta irtisanottaviin ja lomautettaviin, heitä ympäröivään yhteisöön sekä jäljelle jääviin. Myös tämän tutkimuksen aineistoa analysoitaessa voidaan löytää kolmenlaisia ryhmiä, joista uhriryhmään kuuluvat voidaan tunnistaa seuraavanlaisista toimintamalleista: Työpaikan menetyksen ja mahdollisen taloudellisen menetyksen aiheuttama stressi saattoi vaikuttaa heihin monella tavoin. Kun irtisanomisprosessia ei kaikilta osin pystytty hoitamaan asiallisesti ja vastuullisesti, osa uhrin rooliin joutuneista ryhtyi kertomaan ja purkamaan epäoikeudenmukaisuuden kokemustaan julkisuudessa.

Nokian Renkaiden johdon tavoitteena oli kuitenkin päästä takaisin oppimis- ja kehittämismyönteiseen organisaatiokulttuuriin. Yhtenä käytännön toimenpiteenä osaamisen kehittämisen palauttamiseksi saneerauksen jälkeen päätettiin, että Tampereen yliopisto (Lehtimäki ja Kujala 2009) tekisi tutkimuksen organisaation nykytilasta. Tämän haastattelututkimuksen tekemiseen osallistui yhteensä seitsemän tutkijaa Tampereen yliopistosta. Tutkimuksen avulla Nokian Renkailla tehtiin uusi nykytila-analyysi johtamisesta, tiedonkulusta ja kulttuurista. Tavoitteena oli tuoda uutta tietoa johtamiskulttuurin kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Saneerauksen jälkeen oli hyvin haasteellista keskustella kehittämisestä. Tutkittiin eri yksiköiden nykyisiä johtamistapoja eri yksiköissä: Nokian Renkaiden Nokian toimipisteessä, Nokian Renkaiden Venäjän toimipisteessä, myyntiyhtiöissä ja vähittäiskauppaketjussa. Tässä väitöskirjassa on analysoitu ja käytetty tästä haastattelututkimuksesta vain Nokian toimipisteen tuloksia. Lehtimäen ja Kujalan (2009) johtaman tutkimuksen teemahaastelun kysymykset olivat seuraavat:

Mitkä olivat johtamiseen ja johtamiskulttuuriin liittyvät tärkeimmät esiin nousseet asiat saneerauksen jälkeen eri yksiköissä?

Miten johtamiskulttuuriin liittyvät jännitteet vuoden 2008 jälkeen vaikuttivat kulttuurin uudistumiseen eri yksiköissä ja globaalisti?

Mitkä olivat johtamisen haasteet vuoden 2008 jälkeen?

Mitkä ovat tärkeimmät vahvuudet, jotka mahdollistivat Nokian Renkaiden toipumisen taantumien jälkeen?

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli tuottaa sisältöä keskijohdon ”Future Leadership” -koulutusohjelmaan. Tutkimuksen perusteella tehtiin koulutusohjelma, joka oli Nokian Renkaissa ensimmäinen kansainvälinen koulutus. Koulutus aloitettiin vuoden 2011 aikana. Taantumien ja saneerauksen jälkeen organisaation luottamuksen ja arvostuksen kehittämiseen ja osaavan organisaation mallin uudelleen rakentamiseen tarvittiin koulutusta esimiehille.

Tutkimuksessa haastateltiin 26 esimiestä ryhmähaastattelussa ja kuutta luottamusmiestä erikseen. Lehtimäen ja Kujalan (2009) tutkimuksen tuloksina todettiin, että Nokian Renkaiden esimiehet olivat ylpeitä huippuluokan tuotteista sekä yhtiön pitkästä historiasta. Henkilöstö koki, että Nokian Renkaissa oli tavoite- ja tulorientoitunut kulttuuri. Tämä johtui erityisesti siitä, että tuottavuuteen ja tuotannon kehittämiseen liittyviä parannuksia oli totuttu tekemään. Haastattelujen mukaan vuoden 2008 jälkeinen johtamiskulttuurin muutos verrattuna 1990-luvun osallistuvaan johtamiskulttuuriin oli merkittävä. Kovat saneerausvuodet olivat lisänneet taloudellisten tavoitteiden asentamista etusijalle, ja henkilöstön osaaminen ja kehitystoimet oli unohdettu kokonaan.

Edelleen haastatteluissa tuli esille se, että päätöksenteossa oli palattu autoritääriiseen johtamistapaan. Johtajien asema ja määräysvalta jokaisessa pienessäkin asiassa ja päätöksessä oli merkittävä. Esimiehet eivät uskaltaneet tehdä päätöksiä, koska ylin johto saattoi muuttaa ne omalla voimakkaalla tyylillään. Suomalaisuus oli kuitenkin ylpeyden lähde Nokian tehdasyksikössä. Nokian Renkailla Nokian yksikössä ei enää osattu iloita vahvasta suomalaisuudesta, koska tulevaisuutta leimasi epävarmuus ja työpaikkojen menettämisen pelko. Erityisesti esimiehet korostivat organisaation ongelmatilanteiden ja päätöksenteon epävarmuutta. Epävarmuus tulevaisuudesta korostui puhuttaessa tuotannon supistamisen ajasta. Jännitteet henkilökohtaisissa ihmissuhteissa tulivat esille toimintatavoissa. (Lehtimäki ja Kujala 2009.)

Tutkimuksessa korostuivat sanat *varovaisuus*, *epäluottamus* ja *suojaus*. Johtamis- ja esimiestyötä leimasivat yllätykset, joihin ei osattu mitenkään varautua. Tavoitteeksi haluttiin haastatteluissa nostaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen sekä yksiköiden välisen tiedon siirtämisen ja jakamisen lisääminen. Halu saada aikaan kehittymistä, aitoa vuorovaikutusta ja oppimisprosesseja oli monen esimiehen mielestä välttämättömyys organisaation tulevaisuuden kehittämisessä. Lisäksi oli tarve rakentaa selkeitä käytäntöjä ja prosesseja johtamistyön tueksi. Tämä haastattelututkimus toi esille samat ongelmat kuin Johtamistaidon opiston vuonna 1987 tekemä tutkimus. Näissä molemmissa tutkimuksissa kehittämisen haasteeksi muodostui päätöksenteon keskittyminen ja henkilöstön keskinäinen epäluottamus.

Edelleen Lehtimäen ja Kujalan (2009) johtaman Tampereen yliopiston haastattelututkimuksen mukaan tulokset olivat kaikkein kriittisimpiä heti yt-neuvottelujen jälkeen. Esimiesten ja luottamusmiesten haastattelut antoivat hyvin negatiivisen kuvan organisaation arvoista ja toimintatavoista. Tämän tutkimuksen perusteella esimiehet luokittelivat organisaatioon jääneen henkilöstön kahteen ryhmään sen perusteella, kuinka he kokivat irtisanomistilanteen. Ensimmäinen ryhmä esimiesten mielestä oli selviytyjäryhmä, johon kuuluvat kokivat tilanteen hyvin stressaavaksi, jopa stressaavammaksi kuin irtisanotut. Selviytyjäryhmään kuuluvat henkilöt jäivät ilman organisaation tukea. Samalla he joutuivat hoitamaan samat tehtävät vähemmillä resursseilla. Stressi purkautui vihana ja epäluottamuksena työnantajaa kohtaan, syyllisyudentunteena, masennuksena ja väsymyksenä, joka näkyi poissaolojen nousuna. Yksi osoitus henkilöstön alistuneisuudesta oli se, että yksittäinen työntekijä ei halunnut olla enää tekemisissä työyhteisön jäsenten kanssa työajan ulkopuolella. Vapaa-ajalla ei myöskään haluttu keskustella työasioista.

Työntekijät kävivät töissä, mutta haastattelututkimuksen mukaan esimerkiksi harrastukset saattoivat loppua kokonaan. He eivät halunneet kohdata entisiä työtovereitaan, jotka saattoivat tulla vastaan kuntosalilla. Vaikutukset työpaikan ilmapiiriin olivat haastattelujen mukaan merkittäviä: työmoraali ja sitoutuminen katosivat ja työhyvinvointi heikkeni. Työpaikalla esiintyi tehottomuutta, jolloin myös ulkopuoliset sidosryhmät havaitsivat tilanteen. Työpaikalle syntyi jaksamisongelmia, jotka näkyivät

poissaoloina. Edelleen sitoutuminen heikkeni ja ne, joiden oli mahdollista lähteä organisaatiosta, lähtivät uusiin haasteisiin. Monet hyvin osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät lähtivät Nokian Renkaista pois. Esimerkiksi tuotekehityksestä lähti useita avaintyöntekijöitä, jotka perustivat oman yrityksen tekemään samoja tehtäviä kuin he aikaisemmin tekivät Nokian Renkaissa.

Toisena ryhmänä olivat toimeenpanijat, jotka olivat toteuttamassa henkilöstövähennyksiä. Heillä oli tärkeä rooli toimenpiteiden onnistumisessa ja henkilöstövaikutuksien minimoimisessa. Organisaatiossa oli uhreja, selviytyjiä ja toimeenpanijoita, ja tämä aiheutti organisaatiokulttuuriin rooliristiriitoja. Tämän takia monet toimeenpanijat ottivat helposti etäisyyttä henkilöstöön heidän tukemisensa sijasta. He kokivat henkilöstön kohtaamisen ja reaktioiden käsittelyn liian vaikeaksi. Vahva syyllisyyden tunne ja huono omatunto omasta työpaikasta aiheutti ahdistusta. Luottamusmiehen näkemys saneerausprosessista oli, että huolellinen muutoksen valmistelu olisi mahdollistanut onnistuneemman irtisanomisproessin. Kuitenkin kiire ja markkinoilta tuleva paine estivät perusteellisen valmistautumisen. (Lehtimäki ja Kujala 2009.)

Organisaation osaamisen määrittäminen ja moniosaamisen säilyttäminen olivat esimiesten päätehtäviä irtisanomistilanteessa. Ongelmalliseksi muodostui kuitenkin se, ettei saneerauksen suorittajilla ollut riittävän selkeää käsitystä irtisanottavien osaamisesta ja roolista työyhteisössä. Erityisesti jäi huomioimatta hiljainen tieto prosessiosaamisesta. Pitkään työssä olleilla oli ymmärrystä ja taitoa ratkaista myös harvoin esiintyviä tuotannon ongelmia. Pitkäaikaisten työntekijöiden työkokemuksen katoaminen näkyi esimiestyössä haasteena, sillä myös organisaation sisäinen hierarkia muuttui. Normaaleissa tilanteissa arvovallan puute ei olisi ollut ongelma, mutta ongelmatilanteissa vain tietyt henkilöt olivat olleet oikeutettuja ongelman ratkaisijoita ja heidän mielipiteillään oli ollut painoarvoa organisaation sisäisessä arvohierarkiassa. Esimiehet eivät tunnistanee henkilöstön sisäistä arvohierarkiaa irtisanomisia toteuttaessaan, ja tästä syntyi valtatyhjiö organisaatioon.

Lehtimäen ja Kujalan (2009) johtaman tutkimuksen mukaan Nokian Renkailla oli vahva epävirallinen organisaatio. Epävirallinen organisaatio oli yrityksen sisäisen sosiaalisen pääoman ja valtahierarkian pohjana. Epävirallisessa organisaatiossa vaikutusvaltaiset henkilöt eivät välttämättä ole hierarkkisesti merkittävässä asemassa, mutta heillä saattoi olla merkittävää vaikutusta organisaation sisällä tehtyihin päätöksiin. Erityisen merkityksellistä oli se, että saneerauksen jälkeisestä organisaatiosta puuttuivat henkilöt, jotka olivat olleet kyvykkäitä saamaan aikaan muutoksia. Tällaisia henkilöitä oli esimerkiksi niissä, jotka jäivät niin sanottuun eläkeputkeen. Eläkeputkeen jäi yhteensä 87 henkilöä vuonna 2009. Lisäksi saneeraus oli yksi syy ehdotusten määrän laskuun. Saneerauksen aikana organisaatiossa lisääntyi luottamuspula, jonka takia työntekijät eivät halunneet tehdä kehittämiseen liittyviä ehdotuksia ja aloitteita.

Johdon tuki jäljelle jäävälle henkilöstölle oli tärkeä asia, samoin kuin kehittämisen ja valmentamisen aloittaminen uudelleen. Tuki irtisanotuille olisi ollut myös tärkeää, mutta koska sillä ei ollut suurta merkitystä yrityksen taloudelliselle menestykselle tai tulevaisuudelle, se jätettiin tekemättä. Henkilöstön keskuuteen tuli rakentaa luottamus uudelleen käytännön toimenpiteiden kautta. Samoin kokemusten ja tunteiden käsittely irtisanomisten jälkeen oli tärkeää. Erityisen arvokasta oli myös organisaation ulkopuolelta tullut tuki. Arvokkaaksi koettiin tuki työterveyshuollosta ja yrityksen käytössä olevilta seurakunnan työntekijöiltä.

Saneeraustilanteessa esimiesten oli vaikea tunnistaa tulevaisuuden menestyksen kannalta kriittistä osaamista sekä pitkäaikaista kokemusta. Ongelmalliseksi muodostui se, että organisaation vähäisen vaihtuvuuden myötä useat irtisanottavista henkilöistä olivat pitkään palvelleita moniosajia. Esimiestyön vaatimukset olivat muuttuneet siten, että esimiehen piti pystyä sekä organisaation kansainvälisessä kasvuvaiheessa että saneerausvaiheessa huomioimaan henkilöstön tarpeet. Vaikeita asioita ei ole helppo johtaa, mutta siihen pitäisi valmistautua. Esimiestyön osaamisen vaatimukset liittyvät siihen, että kaikissa tilanteissa pitää pystyä johtamaan ja hoitamaan päätökset ammattitaitoisesti ja organisaation tulevaisuus huomioiden. Johtamistyössä korostuivat esimiestyön ja esimiehen henkilökohtaiset ominaisuudet. Yhtäältä piti pystyä johtamaan taylorististen johtamisoppien mukaan ja toisaalta innovaatio- ja ihmishuhdejohtamisen oppien mukaisesti. Muutokset organisaation toiminnoissa tapahtuivat nopeasti ja osittain päällekkäin, mikä vaikeutti esimiestyötä.

Luottamuksen rakentaminen organisaatiokulttuurissa oli hyvin tärkeä tehtävä sekä kehittämis- että saneerausvaiheessa. Luottamus rakentui vain konkreettisten tekojen kautta, kuten Nokian Renkaissa 1990-luvulla opittiin. Tarvittiin käytännön toimia, joilla organisaatiossa saatiin rakennettua luottamusta uudelleen. Esimiesten läsnäolo arjen toiminnoissa auttoi luottamuksen rakentamisessa. Tärkeäksi tehtäväksi muodostui tiedonkulku, sillä saneerauksen jälkeen jäljelle jäänyt henkilöstö oli kokenut kovia ja oli mahdollisesti heikommin sitoutunutta. Yhtenä syynä saattoi olla se, että henkilöstön keski-ikä laski saneerauksen vuoksi melkein kymmenellä vuodella. Saneerauksen jälkeen vuonna 2009 henkilöstä 70 % oli 1960- ja 1970-luvuilla syntyneitä. Henkilöt, joilla oli lyhyt työkokemus, tarvitsivat enemmän ohjeistusta, sääntöjä ja valvontaa. Tämä aiheutti tayloristiseen johtamistapaan läheisesti liittyvän niin sanotun kontrolliparadoksin: Säännöt ja valvonta vähentävät sitoutumista ja motivaatiota, jolloin työnantajan näkökulmasta syntyy tarve lisätä sääntöjä ja valvontaa. Jatkuva kontrollointi taas voi vähentää luovuutta ja innovaatiokyvykkyyttä organisaatiossa. (Seeck 2008.)

Nokian Renkailla yrityksenä oli taustalla kasvun historia koko 1990- ja 2000-luvun ajalta aina vuoteen 2008 saakka. Saneerauksen seurauksena kulttuuria leimasivat kustannusleikkaukset ja irtisanomiset. Pelko ohjasi ajatukset pois tuloksellisuuden ja tehokkuuden kehittämisestä. Esimiesten ja luottamusmiesten välinen epäluottamus oli jälleen kasvanut suureksi. Myös valtapelit ja jännitteet eri ryhmien ja yksilöiden välillä

olivat arkipäivää. Lisäksi tulevaisuutta leimasi epävarmuus ja turvattomuuden tunne. Kuitenkin Lehtimäen ja Kujalan (2009) haastattelujen mukaan henkilöstö halusi rakentaa myönteistä tekemisen ja kehittämisen ilmapiiriä organisaatioon. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että tunnelma organisaatiossa oli synkkä vuoden 2008 saneerauksen jälkeen.

Kriisin jälkeinen aika ja toipuminen kriisistä veivät valtavasti voimavaroja henkilöstön kehittämiseltä. Haastatellut henkilöt uskoivat, että muutoksia olisi tulossa. Tiedonpuute ja huhut organisaation sisällä toimivat vallan välineinä, joiden avulla johdettiin asioita. Henkilöstö koki, ettei se saanut tarpeeksi tietoa varsinkaan kriisin ja saneerauksen aikana. Jopa esimiehillä oli tunne siitä, että asiat ja päätökset tulivat yllätyksenä heille. Lisäksi he kokivat jännitteitä ihmisten välissä suhteissa. Piipon (2008) mukaan henkilöstön epäluottamusta edistävät ymmärryksen puute organisaation toiminnasta ja persoonattomuuden kokemus. Persoonattomuus liittyy läheisesti arvostuksen kokemukseen. Henkilöstöllä oli halu tiiviimpään yhteistyöhön eri yksiköiden välillä sekä halu kehittää ja jakaa kokemuksia. Mutta uudessa tilanteessa tähän tarvittiin hyväksyntä ylimmästä johdosta. Konsernin laajuinen yhteistyö ei koskaan saanut virallista asemaa Nokian Renkaissa. Konsernin yhteistyökokouksien tavoitteena on juuri kehittää yhteisiä toimintatapoja koko organisaatiossa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että Tampereen yliopiston Lehtimäen ja Kujalan (2009) tekemän tutkimuksen perusteella tulevaisuutta leimasi epävarmuus, epäluottamus ja pelko, ja johtamiskulttuuri palasi takaisin 1980-luvulle. Lisäksi voidaan todeta, että esimiestyön moninaiset haasteet sekä motivaation puutteet vaativat paljon aikaa ja voimavaroja. Esimerkkinä tästä voidaan mainita johtajien äkkinäiset päätökset irtisanoa esimiehiä henkilökohtaisen mieltymyksen perusteella, mikä lisäsi epävarmuutta. Koska näihin irtisanomisiin ei koettu aina olevan selvää syytä tai ainakaan syistä ei kerrottu, tämä lisäsi epävarmuutta entisestään. Koska esimiehet eivät ymmärtäneet eivätkä voineet perustella organisaatiossa tapahtuvia asioita, he eivät olleet mukana muutoksessa eivätkä innostuneet oman osaamisensa kehittämisestä. Tärkeää oli siis saada uudelleen käyntiin oppimismyönteisen kulttuurin rakentaminen.

Vuonna 2009 Lehtimäen ja Kujalan toteuttamissa haastatteluissa toivottiin johdonmukaista kehittämistoimintaa ja inhimillisempää johtamista. Tuotannon sopeuttaminen ja irtisanomiset vuonna 2008 usean kasvuvuoden jälkeen aiheuttivat käänteentekeväen muutoksen johtamiskulttuuriin. Tavoite- ja tulosjohtaminen ja kustannuksia säästävä kulttuuri vahvistui. Hierarkkinen päätöksenteko ei mahdollistanut henkilöstön osallistumista strategiatyöhön. Vastakkainasetteluja työnantajan ja työntekijöiden välillä oli paljon, ja kriisi syvensi epäluottamusta. Luottamuspuola syntyi ainakin esimiesten, luottamusmiesten ja johdon välille.

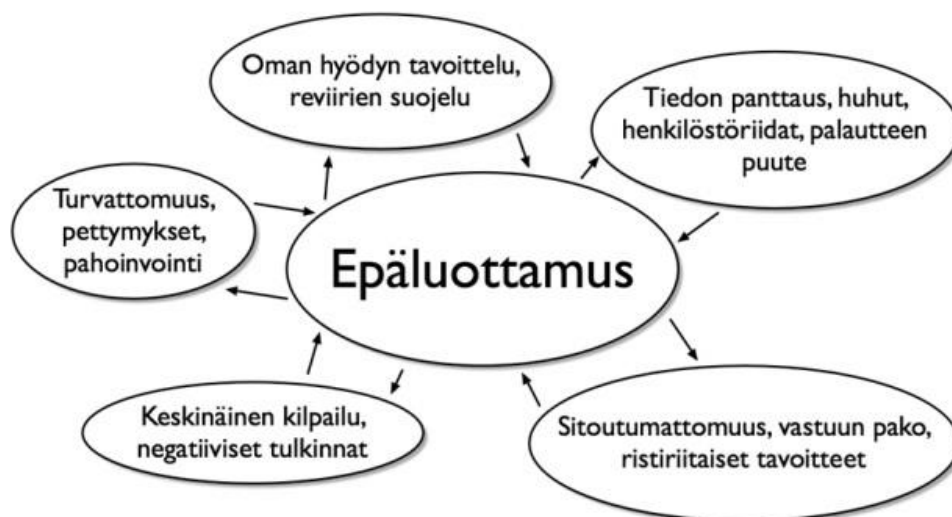
Seeckin (2008) mukaan tayloristinen ja tieteellinen liikkeenjohto keskittyy parhaan henkilöstön valitsemiseen organisaation työtehtäviin. Tehokkainta ja parasta henkilöstöä



valvotaan mahdollisimman tarkasti tiukoilla ohjeilla. Henkilöstön tulee olla myös helposti korvattavissa. Koska irtisanomistilanteessa syntyy valintatilanne pätevän ja taitamattoman henkilöstön välillä, tämä voi muuttaa organisaation toimintatavan konemaiseksi. Konemainen toimintatapa ja ajattelumalli nimenomaan johtavat johtamisen hyvin autoritääriseen suuntaan. Kevätsalon (1999) mukaan ajattelu- ja suoritustyön erottelu elää irtisanomistilanteessa vahvana. Byrokratia lisääntyy konemaisen toimintatavan myötä, ja voimakkaissa muutostilanteissa osallistuvan johtamisen taidot kapenevat.

Luottamusmiesten (pääluottamusmies, haastattelu 2012) kokemalla luottamuksella oli merkitystä organisaation kehittämiseen. Luottamusmiesten roolit olivat avainasemassa kulttuurin ja toimintatapojen jatkuvassa kehittämisessä. Luottamusmiehet kokivat, etteivät he voi luottaa johtoon (Lehtimäki ja Kujala 2009). Nokian Renkaiden johto ei muun muassa tervehtinyt käytävillä luottamusmiehiä saneerauksen jälkeen. Kuten 1990-luvulla opittiin, luottamus voi syntyä arkipäivässä, ilman suuria julistuksia. Halu tehdä asioita yhdessä ja kunnioittaa toinen toistaan ammatti-ihmisinä oli hyvä pohja luottamuksen rakentamiselle. Johdon asenne ja halu kehittää luottamusta muodostui hyvin merkittäväksi.

Kuviossa 33 esitetty epäluottamuksen itseään vahvistava prosessi osui vahvasti yksiin sen kanssa, millainen vaikutelma Nokian Renkaista oli saneerauksen jälkeen noussut esille Tampereen yliopiston tutkimuksessa 2009. Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan luottamukseen vaikuttaa epäluottamuksen dynamiikka, joka näkyy alla olevasta kuvioista.



Kuvio 33. Epäluottamuksen dynamiikka (Mäkipeska ja Niemelä 2005).

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan epäluottamus luo ristiriitaisia tavoitteita organisaatioon. Vastuun pakoilu ja sitoutumattomuus kasvavat, turvattomuus, pahoinvointi ja pettymykset lisääntyvät. Edelleen tiedon panttaus, huhut ja palautteen

puute lisääntyy. Henkilöstön toimenpiteet keskittyvät reviiirin suojeluun ja oman edun tavoittelemiseen. Toimintatapa organisaatiossa on hyvin pelokas ja jäykkä. Esimiesten kunnioitus on tärkeää ja uusien ideoiden esille tuominen on vaikeaa. Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan organisaatiokulttuurissa voi ilmetä kerrallaan vain osa kuvion 34 tekijöistä; harvoin kaikki osatekijät ovat näkyvissä yhtä aikaa. Saneeraustilanne lisää epäluottamuksen elementtejä.

Nokian Renkaiden johto alkoi rakentaa luottamusta työyhteisössä henkilöstön kanssa uudelleen vuonna 2010. Yrityksen ylin johto käsitteli Tampereen yliopiston tutkimuksen (2009) tulokset johtoryhmän työpajoissa, ja tutkimuksen tulokset esiteltiin koko organisaatiolle sisäisissä viestintäkanavissa. Johto ryhtyi toimenpiteisiin pyrkiäkseen ohjaamaan organisaatiota pois epäluottamuksen kierteestä ja keskittymään tulevaisuuden rakentamiseen sekä osaamisen kehittämiseen.

Saneerauksen päätyttyä vuonna 2009 Nokian Renkaat käynnisti keskijohdolle suunnatun Global Future leadership -johtamisvalmennuksen valmistelun. Tavoitteena oli, että kaikki esimiehet osallistuvat tulevaan koulutukseen, jonka avulla pyrittiin kehittämään uutta luottamuksellista organisaatiokulttuuria, arvoja ja tapaa toimia. Liiketoiminnan kasvunäkymät olivat myönteiset erityisesti kansainvälisillä markkinoilla. Uusi kasvu vaikutti myös kehitystarpeiden uudelleen määrittelyyn.

Koulutusohjelman taustalla oli 1990-luvun tapaan ulkopuolisten tutkijoiden toteuttama nykytila-analyysi. Sen avulla saatiin määriteltyä tavoitteet kehittämiselle, johon johdon tuli sitoutua. Koulutusohjelmaan haluttiin valita organisaation sisäiset valmentajat ja muutosagentit. Näille muutosagenteille suunniteltiin erillinen koulutus vahvistamaan heidän kykyään rakentaa luottamusta ja kehittää koko organisaation osaamista. Muutosagenttien henkilökohtaista jaksamista tuettiin muutoksien läpiviemiseksi. Tämä mahdollisti esimiesten verkostoitumisen ja vertaistuen. Saneerauksesta oli kuitenkin kulunut vasta vähän aikaa, eikä halukkaita sisäisiä valmentajia ja muutosagentteja löytynyt riittävästi.

Global Future Leadership -johtamisvalmennus käynnistettiin syksyllä 2011. Valmennukseen valittiin pilottiryhmä, jonka tehtävänä oli rakentaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja vahvistaa yhteisiä arvoja. Yrittäjäyys, vastuullisuus, kekseliäisyys ja kansainvälisyys olivat lähtökohtina kehittämistyölle. Esimiesvalmennus piti sisällään neljä moduulia. Ensimmäisessä aloitusmoduulissa luotiin raamit kehittämiselle. Toisena moduulina oli strategiamoduuli, jossa käytiin läpi yrityksen strategiaprosessi. Kolmantena käytiin läpi yrityksen ydinprosessit, mm. tuotantoon, myyntiin ja jakeluun liittyvät prosessit. Neljäntenä läpikäytiin johtaminen. Koulutus toteutettiin toiminnallisen oppimisen periaatteita noudattaen. Osallistujille tarjottiin elämyksiä ja he kehittivät osaamistaan vuorovaikutteisten tehtävien avulla.

Yhteenvetona vuonna 2008 tapahtuneen saneerauksen jälkeisissä toimintatavoissa ja osaamisen kehittämismalleissa oli paljon yhtymäkohtia 1990-luvun alun tilanteeseen.

Koska oppivan organisaation malli oli jo aikaisemmin kehitetty, oli organisaatiossa kokemusperäistä tietoa kehittämisen aloittamisesta. Tiedettiin, että luottamus oli tärkeää organisaation kulttuurin, johtamistapojen ja tiedonkulun kehittymiselle. Jo 1990-luvun kokemus osoitti, että luottamuksen puuttuessa huhut ja valtapelit sekä tietotyhjiö syrjäyttävät työn tekemisen ilon, rapauttavat työmoraalia ja vievät ajatukset pois organisaation kehittämisestä.

Yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää ehdotustoiminnan ja osallistumisen kehitystä. Tässä tutkimuksessa osallistumisen mittarina käytettiin ehdotustoimintaa. Ehdotustoiminnan kehitys jatkui aina vuoteen 2005 saakka, jonka jälkeen kehittämisessä tapahtui taantuma. Tampereen yliopiston (2009) tekemän haastattelututkimuksen mukaan henkilöstö koki, että työpaikan epävarmuuden vuoksi työntekijät eivät halunneet olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa oma-aloitteisesti. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että epävarmassa työllisyystilanteessa osallistuminen ja kehitystyö vähenevät. Saneerauksessa johtamiskulttuuri muuttuu tayloristiseksi eli tieteellisen liikkeenjohdon toimintatavaksi. (Seeck 2008.)

Kohdeyrityksen pitkä historia tuo esille, että johtaminen ja organisaation kehittäminen on syklistä. Yrityksen kehityskaarta muotoilee liiketoiminnan, kulttuurin, toimintatapojen ja johtamisen välinen synergia. Sekä 1990-luvun alussa että vuonna 2009 käynnistetyt organisaation kehittämisvaiheet osoittavat, että oleellista oli kehitystoimien rakentaminen mahdollisimman selkeiksi malleiksi ja toimintaohjeiksi. Toimintaohjeet olivat sellaisia, jotka pystyttiin toteuttamaan kaikilla organisaatiotasolla osana organisaation arkea. Yrityksen saneeraustilanteessa kehittäminen ei onnistunut. Henkilöstö taisteli omista työpaikoistaan eikä siksi voinut keskittyä yrityksen kehittämiseen. Kehitystoiminnan tulee pohjautua luottamukseen ja kunnioitukseen, ja ne ovat kulmakiviä osaavan organisaation kehittämisessä.

#### **4.5 Osaava organisaatio ja työilmapiirin muutokset**

Tämän tutkimuksen aineistona on käytetty kvantitatiivisia, vuosittain samanlaisina tehtyjä työhyvinvointitutkimuksia, jotka käsittivät Nokian tehtaan henkilöstön. Tutkimusvuodet ovat 1991–1996 ja 2005–2011. Aineistona käytettiin työhyvinvointitutkimuksesta 26 erikseen valittua väitettä. Tutkimuksesta jätettiin pois vuodet 2000 – 2004, koska kyseisiä 26:tta väittämää ei saatu aineistosta eriteltyä. Näin aikaansaatu tilastollista aineistoa kutsutaan tässä tutkimuksessa työilmapiiritutkimukseksi, kun taas koko aineistoa kutsuttiin työhyvinvointitutkimukseksi.

Työilmapiiritutkimuksella haettiin vastauksia tutkimuskysymyksen: Miten työilmapiiri kehittyi kohdeyrityksessä, kun osaamisen kehittämistä rakennettiin? Työilmapiiritutkimuksessa käytetyt 26 väittämää ryhmiteltiin oppivan organisaation mallin (ks. kuva 12) osatekijöiden mukaisesti. Nokian Renkaissa käytetyn oppivan

organisaation mallin osatekijät ovat osallistuminen, kulttuuri, johtaminen ja tiedonkulku. Vuosien 1991–1996 aikana kohdeyrityksessä tehtiin laajat kehittämistoimet oppimisen ja osaamisen lisäämiseksi. Tutkimukseen vastaajien määrä vaihteli vuosittain (taulukko 7). Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja vastaukset annettiin nimettöminä. Vastausprosentit ylittivät 50 %:n rajan useampana vuonna. Taulukossa 7 on esitetty vastaajien absoluuttiset määrät sekä heidän osuutensa koko henkilöstöstä kultakin vuodelta.

Kaikki 26 väittämää pysyivät täysin muuttumattomina koko tutkimusjakson ajan. Vastausvaihtoehdot lomakkeessa olivat yhdestä kuuteen niin, että numero yksi tarkoitti "täysin eri mieltä", kaksi "melko paljon eri mieltä", kolme "jonkin verran eri mieltä", neljä "jonkin verran samaa mieltä", viisi "melko paljon samaa mieltä" ja kuusi "täysin samaa mieltä".

Taulukko 7. Työilmapiiritutkimuksen vastausprosentit

<u>Vuosi</u>	<u>Vastauksia kpl</u>	<u>Henkilöstön vastausprosentti suhteutettuna vuoden henkilöstömäärään</u>
1991	406	39,3
1992	376	34,8
1993	755	56,0
1994	764	58,8
1995	927	69,3
1996	972	76,0
1997	875	64,0
1998	961	72,5
1999	1027	80,3
2005	862	63,8
2006	1046	82,0
2007	1159	82,0
2008	1211	74,0
2010	1275	70,0
2011	1709	72,3

Tutkimusväittämien tuloksista on laskettu tulokset osallistumisen, kulttuurin, johtamisen ja tiedonkulun väittämien osalta. Indeksit on rakennettu niiden väittämien avulla, jotka

ovat olleet saatavissa samanlaisina vuosittain. Väittämät on ryhmitelty teemoittain. Osallistumisteeman alle on koottu väittämiä osallistumisesta ja vaikutusmahdollisuuksista sekä ideoiden esille tuomisesta. Kulttuuriteeman alle on koottu väittämät, jotka liittyvät työpaikan arvostukseen ja viihtyvyyteen. Johtamisteeman alle on koottu väittämät, jotka liittyvät lähiesimiehen tasapuolisuuteen ja kritiikinsietokykyyn. Tiedonkulun alle koottiin väittämät lähiesimiehen antamasta tiedosta sekä etukäteistiedon saannista. Koko työhyvinvointitutkimuslomake on väitöskirjan liitteenä 2. Seuraavassa on esitetty kunkin teeman väittämät koottuina neljän otsikon alle. Kaikki väittämät eivät ole täysin otsikon mukaisia, mutta tutkijana en halunnut pois jättää yhtään väittämää, jota oli mahdollisuus tutkia koko tutkimuksen ajan.

### **Johtaminen**

1. Lähin esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen.
2. Lähimmällä esimiehelläni on mielestäni aikaa ongelmilleni.
3. Lähin esimieheni sietää myös toimintaansa kohdistuvaa kritiikkiä.
4. Lähin esimieheni tekee parhaansa alaistensa viihtyvyyden eteen.
5. Luotan Nokian Renkaiden johtoryhmän kykyyn hoitaa asioita.
6. Lähin esimieheni arvostaa ja kannustaa alaistensa aloitteellisuutta.

### **Kulttuuri**

7. Työpisteeni työskentelyolosuhteet ovat erittäin hyvät.
8. Mielestäni nokialaiset arvostavat Nokian Renkaita työpaikkana.
9. Vaikka saisin samoilla eduilla uuden työpaikan paikkakunnalta, en silti olisi valmis lähtemään Nokian Renkaiden palveluksesta pois.
10. Uskon Nokian Renkaiden kykenevän tarjoamaan minulle työpaikan tulevaisuudessakin.
11. Nokian Renkaisiin on mukava tulla päivittäin töihin.
12. Työvälineeni ovat nykyaikaisia ja tarkoitukseensa hyvin sopivia.
13. Tunnen, että työpanostani arvostetaan ryhmässä, jossa työskentelen.
14. Nokian Renkaissa asioista voidaan tarvittaessa mennä puhumaan suoraan päättäjille ilman välikäsiä.
15. Olen riittävästi selvillä Nokian Renkaiden taloudellisesta tilanteesta.
16. Mielestäni Nokian Renkaiden henkilöstö viihtyy hyvin työssään.

### **Osallistuminen**

17. Mielestäni koko henkilöstön mielipiteen merkitys Nokian Renkaiden päätöksenteossa on riittävä.
18. Mielestäni Nokian Renkaiden eri osastojen vaikutusmahdollisuudet oman työympäristönsä kehittämiseen ovat hyvät.
19. Nokian Renkaiden ilmapiiri innostaa ideoiden ja uusien asioiden esille tuomiseen.
20. Nokian Renkaissa ehdotuksia viedään hyvin eteenpäin.

### **Tiedonkulku**

21. Minun on helppo hahmottaa oman työtehtäväni merkitys Nokian Renkaiden toiminnalle kokonaisuudessaan.
22. Nokian Renkaissa annetaan yleensä etukäteen riittävästi tietoa tulevista tapahtumista.
23. Tunnen hyvin Nokian Renkaiden valmistamat tuotteet.
24. Nokian Renkaissa tiedotetaan asioista ymmärrettävästi.
25. Tunnen pystyväni nykyisessä tehtävässäni käyttämään hyväksi kykyjäni ja osaamistani erittäin paljon.
26. Tunnen, että saan lähimmältä esimieheltäni riittävästi tietoa itselleni tärkeistä asioista.

Henkilöstön työilmapiiritutkimuksia tehtiin vuodesta 1991 lähtien pois lukien vuodet 1997–2005, joilta aineistoa ei ollut saatavissa. Alun perin työhyvinvointitutkimus tehtiin kohdeorganisaation ilmapiiriin ja johtamisen kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa käsitellään 1990-luvun tuloksia, sillä osaavaa organisaatiota rakennettiin 1990-luvulla. Luvussa 4.4 on käsitelty 2000-luvun haasteita. Kohdeyrityksen henkilöstömäärä kasvoi tuotannon siirtyessä keskeytymättömään kolmivuorojärjestelmään tutkimuksen aikana. Vastaajien määrä kasvoi merkittävästi. Vastaajien määrä oli vuonna 2011 nelinkertainen vuoteen 1991 verrattuna. Lisäksi alkuvuosina 1991–1992 vastaajien määrä oli pieni, koska työilmapiiritutkimuksiin ei ollut totuttu vastaamaan. Vuonna 2009 tutkimusta ei tehty. Seuraavaksi käsitellään työilmapiiritutkimuksen vuosittaiset tulokset.

Vuonna 1991, jolloin Nokian Renkaissa osaavan organisaation mallia ei ollut vielä rakennettu, henkilöstö oli tyytymätön yrityksen kulttuuriin. Sen sijaan johtamiseen oltiin tyytyväisempiä; työilmapiiritutkimuksen tulosten keskiarvo oli 4,26. Kulttuuriin liittyvät kysymykset käsitelivät työssä viihtymistä ja työpaikan arvostusta. Tulos saattaa heijastaa työyhteisössä vallinnutta arvostuksen puutetta ja tyytymättömyyttä työtehtäviin. Vuonna 1992 kulttuuriväittämien tulosten keskiarvo nousi 3,55:een eli 0,4 yksikköä vuodesta 1991. On huomioitava, että parannusta tapahtui myös muilla työilmapiiriin osa-alueilla. Samanaikaisesti uusi toimintamalli osaavan organisaation kehittämiseksi oli alkanut kehittyä. Henkilöstön vastauksien perusteella johtamisen taso oli korkea. Johtamisväittämiin sisältyi muun muassa väittämiä lähiesimiesten tasapuolisuudesta ja kannustuksesta. Vuosien 1992 ja 1993 välillä kohdeyrityksessä tehtiin käytännön

toimenpiteitä osaavan organisaation mallin kehittämiseksi. Lisäksi vastausten määrä lähes kaksinkertaistui edellisestä vuodesta. Rekrytointia tapahtui samassa tahdissa vastaajien määrän kasvun kanssa. Edelleen kaikkien väittämien tutkimustulokset paranivat. Kulttuuriväittäjä parani kuten aikaisempinakin vuosina, tällä kertaa 0,43 yksikön verran. Toinen merkittävästi parantunut osa-alue oli tiedonkulku, joka parani 0,27 yksikön verran 4,14:ään.

Vuonna 1993 saavutettu tulosten taso säilyi myös vuonna 1994. Vuoden 1994 tulokset osallistumisen osalta ovat kaikista parhaimmat koko 1990-luvun tutkimustuloksista. Kuitenkin aikaisemminkin osallistumiseen liittyvät työilmapiiriväittämät käsittelivät henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja ideoiden sekä uusien asioiden esille tuomista. Kuvion 23 mukaisesti vuonna 1994 ehdotusten määrä oli noussut merkittävästi, 4397 ehdotukseen, mikä tarkoitti neljää ehdotusta työntekijää kohden. Ehdotusten määrän nousu oli merkittävä verrattuna esimerkiksi vuoteen 1990, jolloin ehdotuksia oli 31 eli alle 0,1 ehdotusta työntekijää kohden.

Vuonna 1995 tulokset laskivat hieman kaikkien väittämien osalta, mutta keskiarvot pysyivät edellisten vuosien tasolla. Verrattuna edelliseen vuoteen vuonna 1996 ei tapahtunut suuria muutoksia. Vuoden 1996 vastaajien määrä oli suurin koko 1990-luvun aineistosta siihen mennessä. Vuonna 1991 johtamisen indeksi oli 4,26 ja vuonna 1996 se oli 4,42. Osallistumis- ja kulttuuriulottuvuuksilla muutokset näinä vuosina olivat selvästi parempia.

Työilmapiiri-indeksien vertailun tuloksena voidaan todeta, että vuonna 1994 tapahtui käännekohta kulttuurimuuttujassa. Muuttujan korkeat indeksiluvut johtunevat pitkälti ennen vuotta 1994 aloitetusta osaamisen johtamisen kehittämistyöstä. Työilmapiiritutkimuksen tuloksia tulkittaessa on myös huomioitava, että organisaation tavoitetaso ja odotukset muuttuivat koko ajan parannusten myötä. Mitä parempi työilmapiirin kokemus oli, sitä enemmän henkilöstö odotti työyhteisöltä ja sen ilmapiiriltä. Mitä lähempänä työilmapiirissä ollaan hyvää tasoa, sitä vaikeampaa on myös sen säilyttäminen hyvällä tasolla. Erityisen vaikeaa on jatkuvasti kehittää työilmapiiriä paremmaksi ja paremmaksi vuodesta toiseen. Usein helpommat ja selkeimmät muutokset ja parannukset syntyvät työilmapiirin kehityksen alkuvaiheessa.

Huomioitavaa on, että vastaajien ryhmän koko muuttui yrityksen kasvun myötä vuodesta 1996 vuoteen 2005. Edelleen seuraavien yhteenvetojen osalta on huomioitava se, että tutkimustuloksien välillä on vuosia, joten todelliset työilmapiirimuutokset eivät ole tapahtuneet vuodessa. Poikkeuksena vuoden 1996 ja vuoden 2005 välillä tapahtui muutos alaspäin johtamisen keskiarvon osalta. Vuonna 2005 johtaminen laski 4,23:een, kun se vuonna 1996 oli 4,42. Ero oli 0,21 yksikköä. Vähiten muutosta tapahtui osallistumisen osa-alueella, jonka keskiarvo vuonna 2005 oli 3,89, kun se vuonna 1996 oli 3,72. Tiedonkulun keskiarvo parantui merkittävästi: vuonna 1996 se oli 4,03, kun taas vuonna 2005 se oli 4,50. Yleisesti ottaen keskiarvot olivat vuonna 2006 samalla tasolla kuin

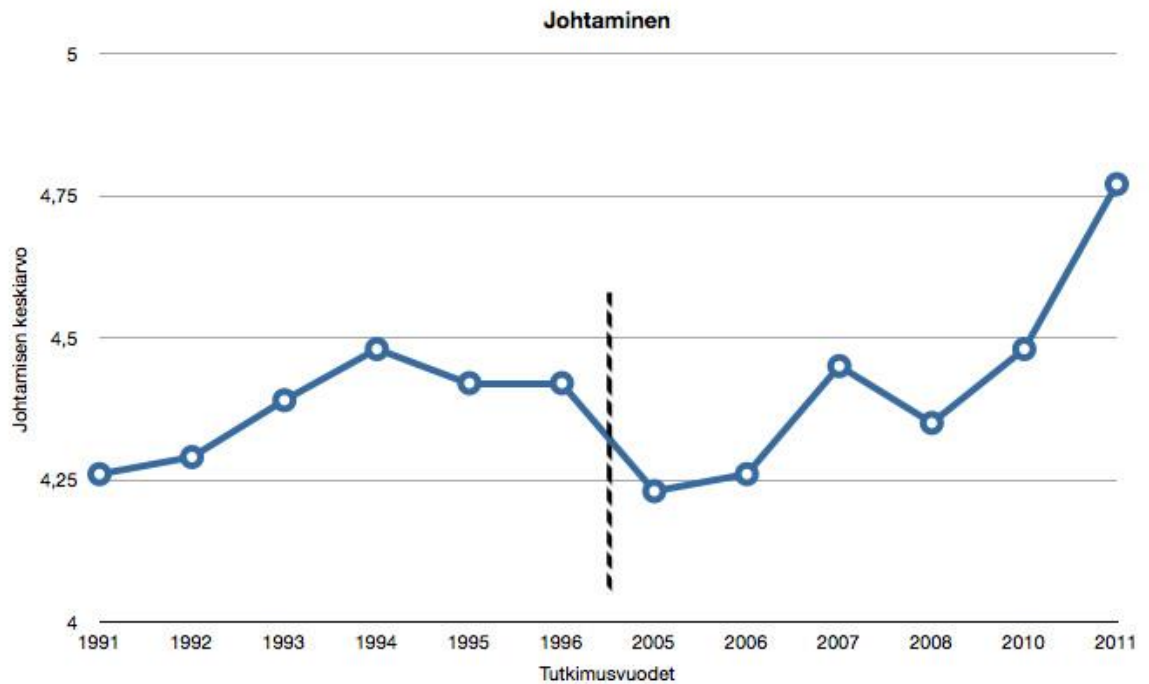


vuonna 2005. Johtamiskeskisarvo oli edelleen heikompi kuin vuonna 1996. Osallistumisen keskiarvo laski hieman 3,89:stä 3,84:ään. Kulttuurin osalta keskiarvo oli heikompi kuin vuonna 2005.

Vuonna 2007 työilmapiirin keskiarvot olivat kaikilla osa-alueilla yli 4 ja vastaajien määrä oli korkein kaikkien tutkimusvuosien vastaajamääristä. Vastaajien määrän kasvuun vaikutti kohdeyrityksen henkilöstömäärän kasvu. Tiedonkulun keskiarvo 4,62 ja johtamiskeskisarvo 4,45 olivat edellistä vuotta 2006 paremmalla tasolla. Vuonna 2008 osallistumiskeskisarvo oli 3,77 eli sama kuin vuonna 1993. Muut keskiarvot olivat alemmalla tasolla edelliseen vuoteen verrattuna. Vuonna 2008 tutkimus tehtiin ennen kohdeyrityksen ensimmäisten yt-neuvottelujen alkua.

Kohdeyrityksen johto päätti vuonna 2009, että tutkimusta ei tehdä saneerausten vuoksi. Vuonna 2009 tehtiin kuitenkin laadullinen tutkimus, jota käsiteltiin tässä tutkimuksessa luvussa 4.4. Vuonna 2010 kaikki saneeraamiseen ja irtisanomisiin tarvittavat toimenpiteet oli tehty, ja henkilöstön kehittämistoimet palautettiin vähitellen uusien rekrytointien myötä. Samoin päätettiin aloittaa uudelleen työilmapiiritutkimukset. Huomioitavaa on kuitenkin, että saneerausvuosista huolimatta keskiarvot eivät laskeneet. Ainoastaan osallistumisen keskiarvo oli vuonna 2010 matalampi verrattuna muihin keskiarvoihin.

Vuonna 2011 työilmapiirin keskiarvot olivat tutkimusajanjakson korkeimmat. Tiedonkulun keskiarvo oli 4,88. Kohdeorganisaatioon palkattiin uutta henkilöstöä vuosina 2010–2011, jolloin henkilöstön keski-ikä laski edelleen 39 vuodesta 30 vuoteen. Koko tutkimuksen ajan vastausaineistoa on käsitelty yhtenä kokonaisuutena, johon sisältyvät kaikki vastaajat. Huomioitavaa on, että vastaajien kasvaneesta lukumäärästä huolimatta osa vastaajista on samoja kuin aiempina vuosina. Koko tutkimuksen aikana yksittäisiä osastoja ei ole tutkittu, vaan päätelmät on tehty koko organisaation aineiston perusteella. Alla olevissa kuvioissa 34–38 on yhteenveto kvantitatiivisesta aineistosta koko tutkimusjakson ajalta. Kuvioista on huomioitava, että kvantitatiivisena aineistona ovat vuosien 1991–1996 ja vuosien 2005–2011 tutkimusaineistot. Vuosilta 1997–2004 tilastollista vertailukelpoista aineistoa ei ollut saatavilla. Huomioitavaa on myös, kuten aikaisemmin on tullut esille, että kvantitatiivisen aineiston vastaajien lukumäärät vaihtelevat vuosittain.



Kuvio 34. Johtamiskeskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.

Johtamiskeskiarvon kehittyminen oli selkeää vuosina 1991–1994. Vuonna 1991 aloitettiin johtamiskoulutus, jonka kävi läpi 211 esimiestä. Vuoden mittainen johtamiskoulutus käsitti 12 koulutuspäivää. Esimiesten koulutusohjelmassa käytiin läpi muun muassa yrityksen strategia ja tulostavoitteet. Koulutuksen painopisteenä oli erityisesti esimiestaitojen kehittäminen. Esimiestaitoja ja itsensä tuntemista kehitettiin monin erilaisin menetelmin ja harjoituksin. Tällainen osallistuva kehittäminen oli 1990-luvun alussa uutta esimieskoulutuksessa. Yhtiön taloudellinen panostus koulutukseen oli suuri. Tämä oli Nokian Renkaiden merkittävin taloudellinen panostus esimieskoulutukseen vuoden 1990 jälkeen. Vastaavaa esimiehille suunnattua laajaa koulutusta ei myöskään tämän jälkeen Nokian Renkaissa ole järjestetty. Vuoteen 1996 mennessä kaikki esimiehet olivat käyneet koulutuksen. Vuoden 1994 jälkeen johtamisindeksi muuttui vain vähän. Johtamisindeksiin tuli tasaisempi vaihe, jolloin muutokset olivat pieniä, ja tämä vaihe kesti aina vuoteen 1996 saakka.

Seuraavan kerran vastaavia tutkimustuloksia oli käytettävissä vasta vuodelta 2005, jolloin henkilöstön kehittämistä oli jatkettu ja osaavan organisaation malli vakiinnutettu organisaatiossa. Tarkasteluajanjaksona johtamiskeskiarvo oli matalimmillaan vuonna 2005. Yksi tätä heikkoa arvoa selittävä tekijä saattoi olla Venäjän tehtaan valmistustoiminnan alkaminen. Se saattoi aiheuttaa pelkoa Suomen tehtaan henkilöstössä. Tämä ilmenee myös laadullisesta haastattelututkimuksen analyysistä luvussa 4.4.

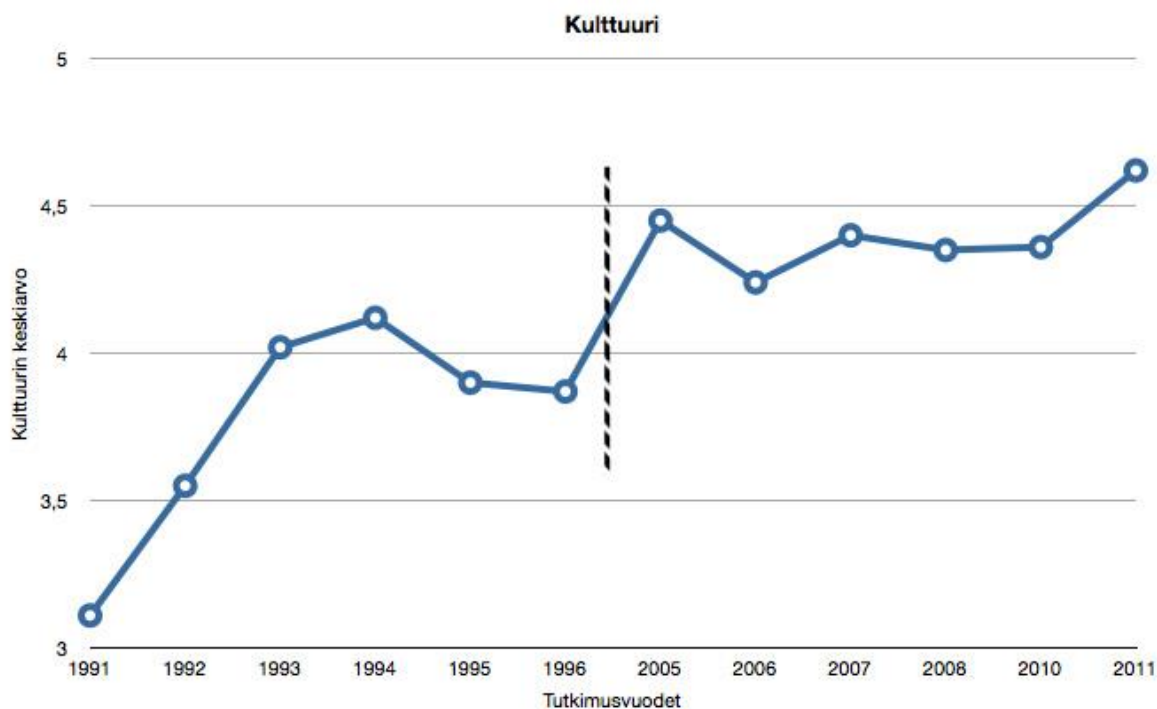
Vuosien 2010 ja 2011 työilmapiiritulokset olivat poikkeuksellisen korkealla tasolla edellisiin vuosiin verrattuna. Huomioitavaa on kuitenkin, että vuonna 2010,

saneerausvuosien jälkeen, johtamisindeksi edelleen parani. Saneerauksen jälkeen vuonna 2009 johto päätti aloittaa henkilöstön kehittämistoimet toteuttamalla haastattelututkimuksen, jonka tuloksia on käsitelty luvussa 4.4. Huomioitavaa on, että haastattelututkimukseen osallistui 26 henkilöä kohdeorganisaation ylimmästä johdosta, keskijohdosta sekä luottamushenkilöistä. Haastattelututkimuksen kysymykset saattoivat olla johdattelevampia kuin työilmapiirin tutkimuslomakkeessa, jossa väittämät olivat tilanteesta riippumatta kaikille samoja. Tavoite oli haastattelututkimuksen avulla selvittää ja tutkia johtamisen haasteita saneerausten jälkeen.

Vuonna 2010 osaamisen kehittäminen aloitettiin kohdeorganisaatiossa uudelleen keskijohdon johtamiskoulutusohjelman rakentamisella. Vuoden 2010 alussa palautettiin takaisin henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tilaisuudet kuten liikuntakerhot ja -setelit, pikkujoulut, jouluruokailut, kesäjuhlat ja myös henkilöstön palkitsemisjärjestelmät. Tämänlaiset konkreettiset toimenpiteet saattoivat saada henkilöstön kokemaan organisaation toiminnan positiivisesti. Vuosien 2010 ja 2011 johtamiskeskisarvon korkea taso voi selittyä sillä, että saneerausvuosien jälkeen näiden toimenpiteiden palauttaminen koettiin henkilöstön turvallisuuden tunteen lisääntymisenä. Samalla viestittiin henkilöstölle, että irtisanomisista ja lomautuksista ei enää tarvita. Huomioitavaa on kuitenkin, että johtamiskeskisarvo on vaihdellut 0,5 yksikön sisällä kaikkina tutkimusvuosina.

Johtamiseen liittyvät väittämät ovat pääasiassa lähiesimiehen johtamistoiminnan arviointia. Lähiesimiehen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä lähiesimiehen kyky lisätä viihtyvyyttä on alaisten helppo ymmärtää ja arvioida. Helkaman (2004) mukaan tasa-arvo synnyttää luottamusta ja eriarvoisuus epäluottamusta. Lisäksi vastaajat arvioivat kyselyssä lähiesimiehen kritiikinsietokykyä. Merkittävää on, että vastaajia pyydettiin arvioimaan johtajuusväittämien osalta nimenomaan lähiesimiehen toimintaa. Näin ollen vastausten tavoitteena ei ollut kertoa koko organisaation johtamistavasta vaan lähiesimiehen toiminnasta. Alhaisin johtamiskeskisarvo oli 4,23 ja korkein 4,77.

Alla olevassa kuviossa 35 näkyvät kulttuurikeskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011. Kulttuurikeskiarvon ja johtamiskeskisarvon kuvaajat eivät ole samanlaisia. Kulttuurikeskiarvo nousi vuoden 1991 jälkeen voimakkaammin kuin johtamiskeskisarvo. Kulttuurikeskiarvo nousi 1,01 yksikön verran neljän ensimmäisen vuoden aikana, minkä jälkeen kehitys oli tasaisempaa. Vuoden 2005 jälkeen muutokset kulttuurikeskiarvossa olivat vähäisiä ja vaihtelu 0,38 yksikön sisällä.

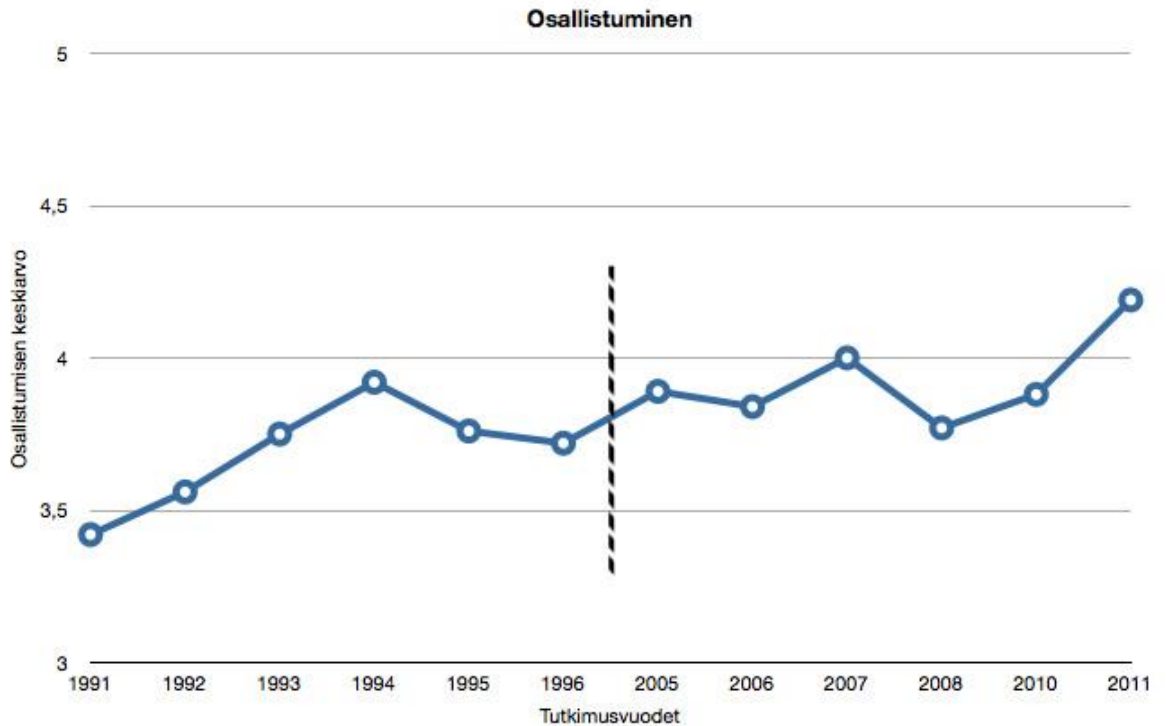


Kuvio 35. Kulttuurikeskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.

Kulttuurikeskiarvon kehitys kuviossa 35 osaavan organisaation mallin kehittämisen alkuvuosina 1990–1994 oli merkittävää. Vuosina 1994–1996 kulttuurikeskiarvon kehitys taantui. Kulttuurikeskiarvoissa on nähtävissä kaksi eri kehitysjaksoa. Ensimmäinen ajanjakso on 1991–1994, jolloin organisaation kehitysmallia kehitettiin. Tänä ajanjaksona kulttuurikeskiarvo nousi merkittävästi. Toinen ajanjakso oli 2005–2011, ja tänä aikana kulttuurikeskiarvo pysyi tasaisena. Keskiarvo vaihteli välillä 4,24–4,62. Vuoden 1996 ja vuoden 2005 välillä tulokset paranevat merkittävästi: 1,51 yksikön parantuminen tutkimusajanjaksona on huomattava.

Kulttuuriväittämiin sisältyy väitteitä työyhteisön työolosuhteista. Työolosuhteiden parantuminen johtui siitä, että tuotantokoneisto parantui investointien ansiosta merkittävästi tutkimusajanjakson aikana. Tuotantolaitteistot ja -koneet ovat kokonaan muuttuneet käsityöstä automatisoitujen koneiden ja laitteiden valvontaan ja raskaat työvaiheet ovat vähentyneet. Huomioitavaa on, että niin sanotut pakkotahtiset koneet ovat kokonaan poistuneet tutkimuksen aikana. Siten myös työolosuhteisiin on tullut paljon helpotuksia. Saneerausajanjakso ei vaikuttanut kulttuurikeskiarvon lukuihin. Tämä voi olla seurausta tuotantolaitoksen työtehtävien keventymisestä. Merkittävää on se, että johtamiskeskiarvo oli vuonna 2005 matala, mutta kulttuurikeskiarvon taso pysyi korkeana. Yhtenä syynä tähän olivat organisaation muutokset ja henkilöstömuutokset johdossa. Kulttuurikeskiarvo pysyi myös vuosien 2007 ja 2008 välillä samalla tasolla, kun taas johtamiskeskiarvo nousi samana aikana.

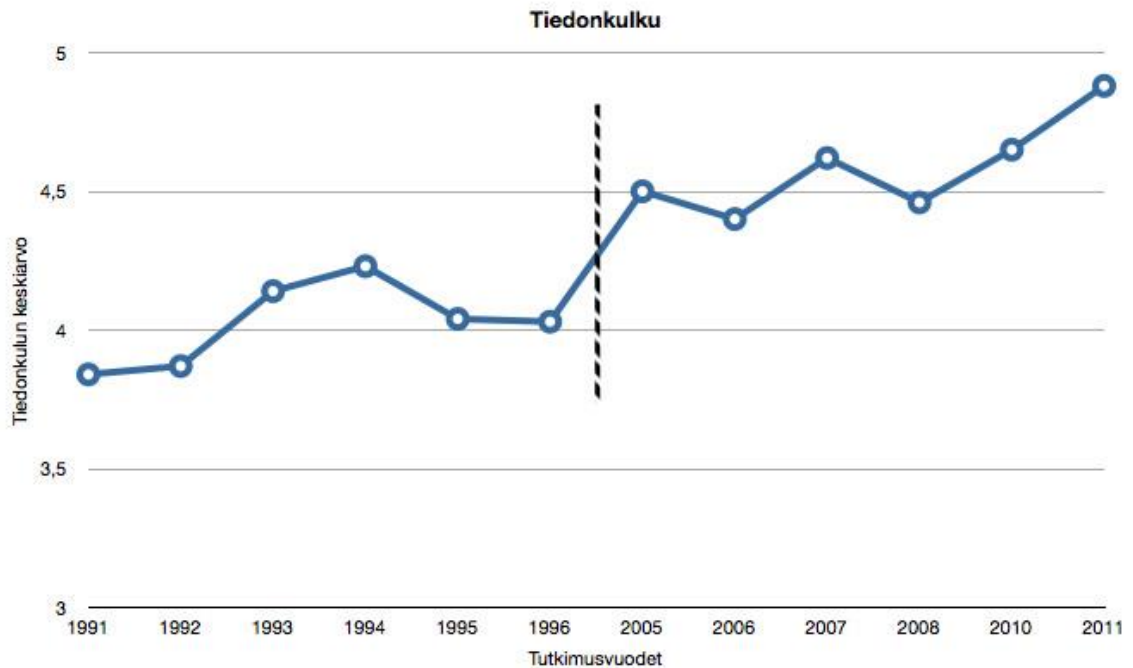
Alla olevassa kuviossa 36 on esitelty osallistumiskeskisarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011. Osallistumiskeskisarvon ja johtamiskeskisarvon kehitys oli samankaltaista, kuten kuvioista 35 ja 37 on havaittavissa. Näiden kahden keskiarvon vaihteluväli on johtamiskeskisarvon osalta 0,64 ja osallistumiskeskisarvon osalta 0,77. Tasossa on kuitenkin eroa: johtamiskeskisarvoluvut ovat kaikki yli neljän ja osallistumiskeskisarvo alle neljän pois lukien vuosi 2011.



Kuvio 36. Osallistumisen keskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.

Kuviossa 36 näkyvien osallistumisen tutkimustulosten keskiarvojen vaihteluväli oli pienempi kuin muiden väittämien keskiarvojen vaihteluväli koko tutkimuksen ajanjaksolla. Osaavan organisaation mallin rakentamisen aikana osallistumiskeskisarvo kasvoi vuosina 1991–1994 merkittävästi. Vuoden 1994 jälkeen osallistumiskeskisarvo oli tasainen. Keskiarvot olivat vuosittain keskiarvoltaan alle 4. Ainoan poikkeuksen teki vuosi 2011. Osallistumiskeskisarvo vaihteli välillä 3,42–4,19. Kokonaisuudessaan osallistumisindeksi vaihteli 0,77 yksikön sisällä.

Johtamiskeskisarvo ja kulttuurikeskiarvo olivat selkeästi korkeammalla tasolla osallistumisen keskiarvoon verrattuna. Alla olevassa kuviossa 37 esitellään tiedonkulun keskiarvo vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.



Kuvio 37. Tiedonkulun keskiarvot vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.

Kuviossa 37 esitettävä tiedonkulun keskiarvo on ollut korkealla tasolla koko tutkimusajanjakson ajan lukuun ottamatta vuosia 1991 ja 1992. Tiedonkulun keskiarvo on noussut tasaisesti lukuun ottamatta vuosia 1995 ja 1996, jolloin keskiarvoluku laski hieman. Tiedonkulkuun oli tehty paljon erilaisia kehittämistoimenpiteitä heti tutkimusajan alusta asti, kuten luvussa 4.2.2 on käyty läpi. Tiedonkulkuun liittyvät kehittämistoimet olivat hyvin konkreettisia, kuten sisäisen tv-järjestelmän rakentaminen.

Työilmapiirikyselyn tulokset osoittavat, että osaavan organisaation rakentaminen näkyy myönteisenä kehityksenä. Tutkimustulokset osittavat myönteisen kehityksen henkilöstön osaamisen kehittämisen parannusten seurauksena. Nopea toipuminen saneerauksen jälkeen voi selittyä sillä, että henkilöstön kehitystyötä tehtiin pitkällä aikavälillä jo ennen saneerausten alkua. Edelleen voidaan todeta, että koko aineiston korkein keskiarvo oli vuoden 2011 tiedonkulun keskiarvo, joka oli 4,88, ja vastaavasti matalin oli vuoden 1991 kulttuurikeskiarvo 3,11. Suurin kehitys tapahtui kulttuurikeskiarvon osalta, joka nousi 1,51 yksikön verran, ja pienin kehitys oli johtamiskeskiarvon osalta, joka nousi vain 0,64 yksikköä. Johtamiskeskiarvon taso pysyi kuitenkin tutkimuksen alusta alkaen yli neljässä.

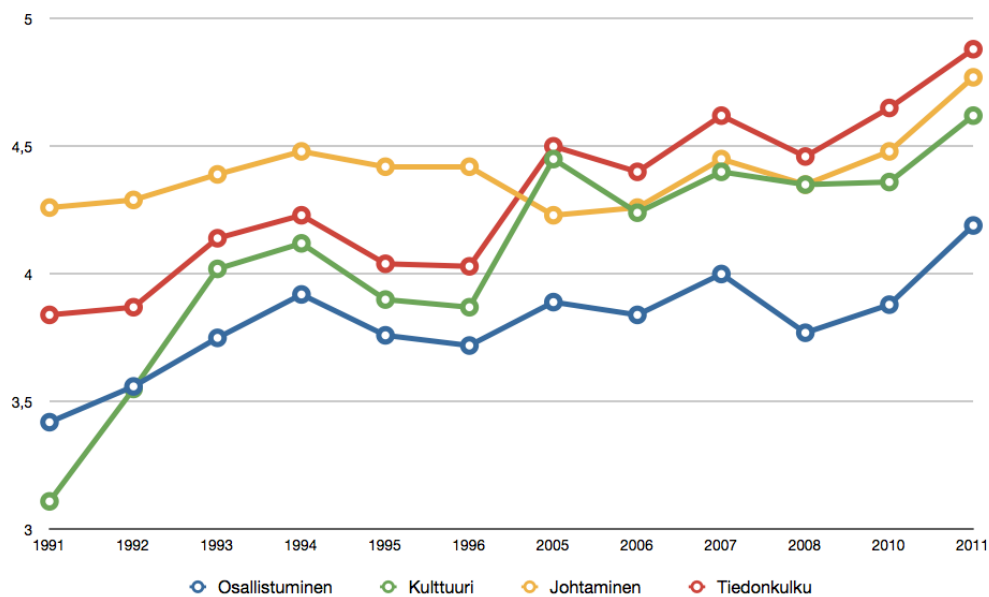
Yhteenvetona työilmapiiritutkimuksen tuloksista voidaan sanoa, että keskiarvot paranivat koko tutkimusajanjakson ajan. Keskiarvot olivat myös poikkeuksellisen korkeita vuosi saneerauksen jälkeen verrattuna muuhun tutkimusaineistoon. Yhden vuoden kvantitatiivinen aineisto on hetkellinen otos yrityksen työilmapiiritunnelmasta tietynä tutkimusajankohtana. Vastaajat kuvaavat vastatessaan juuri senhetkistä ilmapiiriä yrityksessä. Ristiriita luvussa 4.4 esitellyn laadullisen haastatteluaineiston ja tässä luvussa käsitellyn tilastollisen aineiston välillä on huomattava. Tällainen tutkimustulosten

ristiriita nostaa esiin monta kysymystä. Ensinnäkin voidaan kysyä, miten haastattelujen tulokset tuovat esiin enemmän kehittämishaasteita kuin tilastollinen aineisto. Toiseksi voidaan kysyä, miten eri tutkimusten vastaajien lukumäärä vaikuttaa tuloksiin. Huomioitavaa on myös henkilökunnan vaihtuvuus tutkimusaikana. Vaihtuvuus on vuosittain ollut 2–6 % pois lukien saneerausajankohta.

Tampereen yliopiston (Lehtimäki ja Kujala 2009) tekemä haastattelututkimus tehtiin avainesimiesten ja luottamusmiesten keskuudessa. Haastattelututkimuksen avainesimiehet ja luottamusmiehet hoitivat yt-neuvottelut käytännön tasolla. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli löytää johtamisen kehittämiskohteet organisaatiossa. Haastattelututkimustulosten ja työilmapiiritutkimustulosten eroa voi selittää sillä, että tutkimusten kohderyhmät eivät olleet samat. Lisäksi haastatteluissa voi tarkentaa kysymyksiä ja toisaalta on ehkä helpompi vastata haastattelussa tutkimuskysymyksiin kriittisemmin kuin kyselylomakkeissa. Toisaalta taas työilmapiiriväittämiin on ehkä helpompi vastata miettimättä kysymyksiä. Haastatteluissa vastaajien on mietittävä vastauksiaan, koska haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Täsmennyksien esittäminen ei ole kvantitatiivisissa tutkimuksissa mahdollista.

Työilmapiiritutkimusten tekeminen on haastavaa, koska osa esimiehistä toivoo henkilöstön vastaavan niihin positiivisesti vallitsevasta työilmapiiristä huolimatta. Työilmapiiritutkimuksessa vastaajat arvioivat johtoa ja avainesimiehiä laajasti, kun taas haastattelututkimuksessa vastaukset olivat johdon ja esimiesten omaa arviota tilanteesta, jolloin kritiikki ei välttämättä kohdistunut omaan esimiestyöhön. Esimiehet saavat suoran palautteen omilta alaisiltaan työilmapiiritutkimuksen kautta. Työilmapiiritutkimustuloksien julkistaminen kasvatti esimiesten välistä kilpailua omista esimiestaidoistaan. Tutkimustulokset julkaistiin kohdeorganisaatiossa vuosittain.

Esimiestaitojen heikot tutkimustulokset aiheuttivat esimiehissä pelkoa ja epävarmuutta oman työnsä hallinnasta. Haastattelututkimuksen mukaan esimiesten oma pelko ja epävarmuus aiheuttivat sen, että vastaajiin yritettiin vaikuttaa kyseenalaisin keinoin. Tämä on vaikuttanut myös työilmapiiritutkimuksen positiivisiin tuloksiin. Koska työilmapiiritutkimustulokset ovat hyvin ristiriitaisia haastattelututkimuksen tuloksiin verrattuna, tuloksia päätettiin verrata vielä tutkimuksen tehneen tutkimuslaitoksen muissa yrityksissä tehtyihin vastaaviin työilmapiiritutkimustuloksiin. Huomionarvoista on, että tutkimuslaitoksen mukaan kohdeyrityksen tutkimustulokset ovat korkeat verrattuna muiden yritysten tutkimustuloksiin samaan aikaan. Haastattelututkimuksen ja kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation henkilöstö on jakautunut kahtia koko henkilöstön ja avainesimiesten ja luottamusmiesten kesken. Nämä niin sanotut päättävät tahot tietävät kohdeyrityksen ajankohtaisista ja tulevista asioista sekä epäkohdista enemmän kuin muu henkilöstö. Tämä ero voi vaikuttaa tutkimustuloksiin siten, että kyselylomaketutkimukseen vastaavat antavat positiivisemmän kuvan tietämättä asioiden todellisesta tilasta.



Kuvio 38. Yhteenveto työilmapiiritutkimuksen tuloksista vuosina 1991–1996 ja 2005–2011.

Yhteenvetona työilmapiiritutkimuksen tuloksista kuvion 38 mukaan osallistumiskeskisarvo kehittyi vuosina 1991–1994 nopeasti mutta ei kuitenkaan yltänyt samalle tasolle muiden keskiarvojen kanssa. Osallistumiskeskisarvo pysyi läpi tutkimusvuosien matalana. Kulttuurikeskiarvon voimakkain kehitys tapahtui vuosina 1991–1993. Tämän jälkeen kehitys pysyi tasaisena. Vuoden 2005 mittauksen jälkeen taso parani saavuttaen huippunsa vuonna 2011. Kaikkien tutkimusvuosien tasaisimmat keskiarvot ovat johtamisen alueella. Tiedonkulun keskiarvot olivat alkuvuosina 1991–1996 hyvin tasaisia. Vuoden 2005 jälkeen tiedonkulun keskiarvo nousi korkeimmaksi koko tutkimuksessa.

#### 4.6 Osaavan organisaation rakentaminen ja vastaaminen tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä tehdään yhteenveto osaavan organisaation rakentamisesta kohdeyrityksessä. Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Mitä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan ja miten se ilmenee kohdeyrityksessä? Tämä tapaustutkimus tutki yhden yrityksen kehittämistä osaavaksi organisaatioksi oppivan organisaation mallien kautta. Tutkimuksen ajanjaksot jaettiin kahteen osaan. Mielenkiintoiseksi tutkimuksen teki myös se, että tutkimuksen toisella ajanjaksolla yrityksessä jouduttiin irtisanomaan henkilöstöä. Tässä tutkimuksessa käydään läpi myös se, miten tämä vaikutti tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi tutkimuksen kiinnostavuutta lisäsi se, miten henkilöstön osallistuminen, sitoutuminen ja luottamuksen rakentaminen mahdollistui ja miten nämä asiat muuttuivat toimintamallien kehittyessä. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on käyty läpi oppivan organisaation mallit ja



toiminta sekä henkilöstön osallistumiseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten oppivaa organisaatiota, josta on myöhemmin käytetty käsitettä osaava organisaatio, rakennettiin Nokian Renkaissa.

Osaavan organisaation mallin rakentaminen aloitettiin kohdeyrityksessä 1990-luvulla käyttäen silloisia oppivan organisaation mallin teorioita. Tutkimuksessa käydään läpi, mitä keinoja käytettiin organisaation osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten lisääntynyt innovatiivisuus ja kiinnostus oman ammattitaidon kehittämiseen todentuivat ja miten osaava organisaatio edisti yrityksen laajentumista. Organisaation oppiminen ilmenee tässä tutkimuksessa prosessina, joka johtaa henkilöstön osaamisen lisääntymiseen. Oppivan organisaation rakentaminen tarkoitti sitä, että vaikutettiin johtamisen, kulttuurin, osallistumisen ja tiedottamisen kehittämiseen. Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden kehityksen myötä mahdollistui osaamisen kehittyminen organisaatiossa. Näiden neljän kehittämiskohteen kehitys voidaan myös todeta tilastollisen aineiston perusteella. Lisäksi voidaan todeta, että henkilöstön osaamisessa tapahtui kehittymistä tuotannon automatisoinnin yhteydessä 1990-luvulla. Samalla kohdeorganisaatio kytkeytyi aikanaan harvinaislaatuisella tavalla oppilaitoksiin luomalla oppimisohjelmia ja -tilanteita yhteistyössä niiden kanssa.

Yhtenä vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen – mitä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan – on osaavan organisaation käsite. Aikaisemmat tutkimukset korostavat oppimisen ja osaamisen merkitystä organisaatiossa. Tässä työssä esitellään käsite *osaava organisaatio*, joka nousi tutkimuksen kuluessa merkittäväksi tulokseksi. Osaavan organisaation käsite pitää sisällään esimiesten ja henkilöstön välisen luottamuksen ja ammattitaidon arvostuksen kehittämistyössä. Luottamus, joka syntyi organisaatiokulttuuriin ja toimintatapoihin, on tämän tutkimuksen perusteella osaamisen kehityksen edellytys. Tässä tutkimuksessa osaavan organisaation kehitysprosessi selvitettiin systemaattisesti pitkällä ajalla kerätyn aineiston ja vaiheittaisen prosessikuvauksen avulla. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseen tarvittiin pitkän ajan seuraaminen. Organisaation kehittäminen vaatii aikaa, jotta muutoksien vaikutuksia pystytään havainnoimaan.

Toisella tutkimusajanjaksolla irtisanomisiin liittyvät neuvottelut eivät mahdollistaneet osaavan organisaation mukaista toimintaa avoimen tiedonkulun suhteen. Yt-neuvottelut pidettiin suljettujen ovien takana. Tiedonpuute ja epävarmuus alkoivat vaikuttaa organisaation tunnelmaan ja keskusteluihin. Tämä johti haastattelujen mukaan huonoon työilmapiiriin. Kun tietoa tulevaisuudesta ei saatu ennen neuvottelujen päättymistä, tämä loi epävarmuutta työyhteisöön. Työilmapiiritutkimuksia ei yt-prosessin aikana tehty. Tämän vuoksi tältä osin on turvauduttava tuloksia analysoitaessa haastattelututkimukseen.

Seuraava työilmapiiritutkimus tehtiin vuonna 2010 eli kahden vuoden kuluttua yt-neuvottelujen alkamisesta. Näissä tutkimustuloksissa ei kuitenkaan näkynyt muutoksia

verrattuna aikaisempiin. Siten haastattelututkimuksen tuloksiin ei saatu vahvistusta. Kuitenkin yksi selitys nopeaan toipumiseen voi olla se, että pystyttiin palaamaan takaisin opittuun osaavaan organisaation toimintatapaan, joka saattoi johtaa hyvään tulokseen työilmapiiritutkimuksessa. Toinen selitys nopeaan toipumiseen voi olla se, että yritys painoi vanhat haavat villaisella eikä niistä saanut enää puhua. Irtisanomisiin liittyvät keskustelut lopetettiin ja yritettiin katsoa tulevaisuuteen. Kuitenkin henkilöstö kävi edelleen keskusteluja irtisanomisiin liittyen, vaikka yrityksen johto pyrki unohtamaan menneen.

Mutta opittiinko mitään yt-neuvotteluista ja niihin liittyvistä osaamisen prosesseista? Tämä ei ollut tutkimuskysymys tutkimuksen alkuvaiheessa, mutta tämä kysymys nousi ilmaan tutkimusta tehtäessä. Yhtenä oppina voisi mainita sen, että organisaation esimiehiä pitäisi valmentaa etukäteen irtisanomiseen liittyviin tilanteisiin ja prosesseihin. Yt-lakiin, irtisanomisiin ja saneeraukseen liittyvää valmennusta olisi hyvä käydä läpi esimiesten kanssa säännöllisin ajoin. Koulutusta olisi hyvä tarjota, vaikka saneeraustarvetta ei juuri sillä hetkellä olisikaan. Toisena oppina voisi mainita sen, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvissä rekistereissä ja järjestelmissä organisaation sisällä tulisi olla tietoa myös niin sanotusta hiljaisesta tiedosta. Hiljaisen tiedon ja organisaation epävirallisen organisaation rakenteilla on merkitystä erityisesti saneerauksen jälkeisenä aikana.

Osaavan organisaation mallit toimivat hyvin yrityksen kehitysvaiheissa, mutta kriisitilanteissa niitä ei voi toteuttaa. Yksi syy tähän on yt-laki ohjeineen. Laki estää avoimen tiedonkulun neuvottelujen aikana. Keskeneneräisistä asioista ei voi tiedottaa organisaatiossa. Kriisitilanteessa ei toteutettu osaavan organisaation mallia, koska johdolta tarvittiin nopeita ja yksipuolisia päätöksiä ongelmatilanteen ratkaisemiseksi. Kun päätöksiä tarvittiin, ne olivat autoritäärisiä ja niistä ei neuvoteltu henkilöstön kanssa laajasti. Ainoastaan henkilöstöryhmien edustajat olivat mukana saneerausneuvotteluissa.

Toinen tutkimuskysymys on: Kuinka oppivan organisaation mallit, toiminta ja henkilöstön osallistuminen tulevat osaksi osaavaa organisaatiota? Luvussa 4.2.3 osallistumisen kuvaamisessa on käyty läpi erilaiset mallit ja työvälineet, jotka kohdeorganisaatiossa auttoivat osallistumisen kehittämisessä. Yksi johtamisen sekä esimiestyön kehittämistyön tueksi ja osallistumisen lisäämiseksi toteutettu toimenpide oli ehdotus- ja aloitetoiminta. Tämä tuotti parhaimmillaan lisäarvoa organisaatiolle ja asiakkaille. Samalla se antoi henkilöstölle mahdollisuuden kehittää omaa työtään itsenäisesti. Koko organisaation kehittäminen ehdotustoiminnan avulla mahdollisti laajasti henkilöstön osallistumisen ja samalla sitoutumisen kohdeorganisaation kehitystyöhön.

Edelleen toiseen tutkimuskysymykseen vastauksena ovat kehittämisprosessin kuvaus ja työilmapiirin muutokset, joita on kuvattu luvussa 4. Näistä tuloksista voidaan yhteenvetona ja vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen todeta seuraavaa:

Osaamisen rakentaminen ja työilmapiirin kehittäminen vaativat paljon käytännön toimenpiteitä ja johdon esimerkkinä olemista. Esimerkkinä tästä voidaan mainita osaamis- ja osallistumismahdollisuuksien kehittäminen helpoksi arkipäivän toiminnaksi. Tärkeää oli, että esimiehet hyväksyivät henkilöstön itsenäisen ja aktiivisen osallistumisen tuotantoprosessin kehittämisessä. Luottamuksen ja arvostuksen rakentaminen lähiesimiehen ja henkilöstön välille johtamiskulttuurin kehittämisen osana oli avainasia kohdeorganisaation osaamisen kehittymiselle. Huomioitavaa on, että luottamus rakentuu pienistä asioista sekä arvostuksen tunteesta.

Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimusajanjakson aikana, 1990-luvulla, tutkittiin oppivan organisaation teorioita ja malleja sekä niiden soveltamista käytäntöön kohdeyrityksessä. Tutkimuksen toisena ajanjaksona tutkimuksen keskeinen analyysin kohde oli, miten saneeraus vaikutti työilmapiirituloksiin ja sitä kautta osaavan organisaation mallin toimivuuteen. Tällä ajanjaksolla keskeisen tutkimustulos oli se, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston välillä oli ristiriita, joka aiheutti paljon pohdintoja tutkimustulosten tulkinnassa.

Edelleen voidaan toiseen tutkimuskysymykseen vastaavat tutkimustulokset kiteyttää seuraavanlaisiksi yhteenvedoksi:

1. Pitkän tutkimusajanjakson aikana osaavan organisaation mallin kehittäminen kohdeyrityksessä oli syklistä. Syklisyydellä tarkoitetaan tässä tilauskannan vaihtelusta johtuvia muutoksia organisaation kehittämisessä erityisesti tutkimuksen toisella ajanjaksolla. Yrityksen ulkopuolelta tulevat muuttajat veivät välillä huomion pois kehittämistyöstä. Työilmapiiritutkimuksen kehitys oli syklistä, vaikkakin muutokset olivat pääasiassa positiivisia ja kehitystä tapahtui koko tutkimuksen ajan.
2. Yrityksen osaamisen kehittämiseen vaikuttaa toiminnan kehitys, kulttuurin, toimintatapojen ja johtamisen välinen synergia sekä näiden välinen kehitys.
3. Laadullisen tutkimusaineiston perusteella voidaan sanoa, että sekä 1990-luvulla että 2000-luvun lopulla käynnistettyjen organisaation kehittämisvaiheiden olennaisin asia oli konkreettisten kehitystoimien rakentaminen. Näillä konkreettisilla kehitystoimilla ja käytännöllä saatiin esimiesten hyväksyntä kehittämiselle. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman selkeät käytännön toimintatavat, joita pystytään toteuttamaan kaikilla organisaatiotasolla osana organisaation arkea.
4. Saneeraustilanteessa osaamisen kehittäminen ei ole mahdollista, sillä henkilöstö taistelee omista työpaikoistaan, eikä silloin keskitytä oman ammattitaidon kehittämiseen. Kohdeorganisaation kehitysprosessi osoittaa, että organisaation osaamisen kehittäminen kiteytyy prosesseihin, työkaluihin ja toimintatapoihin. Samalla tulokseksi saatiin, että luottamus, arvostus ja ammatillinen kunnioitus ovat kulmakiviä osaavan organisaation kehittämisessä.

Yhteenvetona ja vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen Nokian Renkaissa toteutetun osaavan organisaation mallin osatekijöitä kehittämällä saatiin aikaan toimivia ja konkreettisia työvälaineitä. Näiden avulla löydettiin keinoja, joilla kohdeyrityksessä edistettiin oppimista. Voidaan myös todeta, että kohdeyrityksessä tiedonkulkuun kiinnitettiin paljon huomiota. Sitä kehitettiin tutkimuksen alusta alkaen. Jotta tieto saavuttaisi henkilöstön samansisältöisenä, vaaditaan esimiehiltä hyviä vuorovaikutustaitoja.

Vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää. Ohjeiden ja tiedotteiden täytyi olla hyvin selkeästi kirjoitettuja, jotta viesti saatiin samanlaisena kaikille. Esimiesten rooli tiedonkulussa oli keskeisessä asemassa. Lisäksi edelleen voidaan todeta tutkimuksen tuloksena, että osaava organisaatio on keino lisätä aloitteellisuutta ja innovatiivisuutta ehdotustoiminnan avulla perinteisessä teollisuusyrityksessä. Johtajuuden kehittäminen vaatii keinoja, jotka ovat sidoksissa henkilöstön osallistumiseen työyhteisön kehittämiseen. Oppimiskulttuurin rakentaminen organisaatioon on haasteellinen tehtävä. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää, että henkilöstö ymmärtää ja sisäistää organisaation strategian, jonka tulisi muuttua henkilöstön arkipäivän toiminnaksi. Kun strategiset tavoitteet viestitään henkilöstölle ymmärrettävästi, voidaan myös osaaminen kytkeä näihin tavoitteisiin. Osaavassa organisaatiossa henkilöstölle luodaan mahdollisuus jatkuvasti kehittää ammattitaitoaan siten, että osaamisen avulla yrityksen strategia ja henkilöstön sisäinen luottamus kasvaa, kun tavoitteet saavutetaan.

Tässä tutkimuksessa on osoitettu, että osaavan organisaation menetelmin voidaan ylläpitää ja edistää henkilöstön innostuneisuutta omasta työstään sekä kiinnostusta oman ammattitaitonsa kehittämiseen. Osaavan organisaation mallin ymmärtäminen osana organisaation arkipäivän toimintaa on tämän tutkimuksen perusteella ydinasia, kun halutaan lisätä henkilöstön ammatillista osaamista. Tässä tutkimuksessa on tuotu esiin erilaisia tapoja ja tilanteita lisätä oppimista. Valtaosa ammattitaidon kehittämisestä tapahtuu työssä oppimisen kautta.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli: Miten työilmapiiri kehittyi kohdeyrityksessä, kun osaamisen kehittämistä rakennettiin? Tässä tutkimuksessa vastausta tähän kysymykseen on tarkasteltu analysoimalla työilmapiiritutkimuksia osaavan organisaation mallin rakentamisen ajalta, vuosilta 1991–1996, sekä vuosilta 2005–2011 (luku 4.5). Osaavaa organisaatiota rakennettaessa 1990-luvulla työilmapiiri kehittyi koko ajan parempaan suuntaan. Merkittävää oli esimerkiksi henkilöstön kokemaa johtamisen paranemista. Kuten jo aikaisemmin on tullut esille tämän tutkimuksen perusteella, johtamisen kehittämisen avainasia on luottamuksen rakentaminen henkilöstön ja esimiesten välillä. Luottamuksellisten suhteiden vuoksi henkilöstö hyväksyy organisaation sekä positiiviset että negatiiviset kehittämistoimet ja muutokset helpommin. Luottamuksen rakentaminen vaatii vuorovaikutustaitoja, jotka puolestaan liittyvät tiedonkulkuun ja osallistumiseen.

Yhteenvedonä tutkimustuloksista voidaan sanoa myös, ettei organisaatiota hyödyttävän osaamisen tarvitse olla muodollista tai monimutkaista. Osaaminen on jokapäiväistä ja luonnollinen osa normaalia työtehtävien sisältöä. Työntekijöiden työssä oppiminen sekä toisiltaan oppiminen on merkittävä tekijä kehittämisessä. Kokenut ja ammattitaitoinen henkilö tai tiimi voi opettaa kokematonä työntekijää. Työssä oppiminen tapahtuu usein juuri pitkän kokemuksen omaavan henkilön avulla. Yrityskulttuurissa tulee hyväksyä ja tukea osaavan organisaation osaamisen soveltamista arjessa. Luovuuden, kekseliäisyyden ja ratkaisuhakuisuuden vallitessa yrityskulttuurissa on helpompi luoda uusia kehityshankkeita organisaatioon. Yrityskulttuurin rakentaminen ja kehittäminen vaatii useiden asioiden yhteensovittamista sekä pitkäjänteistä työtä uusien ajatusten kehittämiseksi.

Edelleen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että nämä kolme edellä mainittua tekijää – osallistuminen, tiedonkulku ja johtaminen – vaikuttavat osaamisen kehittämiseen ja organisaation kulttuuriin. Tutkimustuloksena työilmapiirin indeksit osoittavat, että tulokset eivät heikkenet saneerauksen jälkeisenä aikana, vaikka samanaikaisesti laadullinen haastattelututkimus toi esille omat kehittämistarpeensa organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa tilastollisten ja laadullisten tutkimustulosten välillä on ristiriita. Voidaan siis pohtia, antavatko työilmapiiritutkimuksen tulokset todellisuudessa vastauksia työyhteisön kehittämiseksi. Voidaan edelleen pohtia, tulisiko työilmapiiritutkimuksen rinnalla organisaatioissa tehdä myös haastattelututkimus. Näiden kahden tutkimuksen yhteistuloksista voitaisiin saada kattavampi ja laajempi kuva työyhteisön kehittämistarpeista. Todellisten kehittämistarpeiden esille tuominen on organisaation toiminnan kannalta keskeistä. Todellinen tieto siitä, mitä toimintoja organisaatioissa haluttaisiin tulevaisuudessa kehittää ja miten, on olennaista, kun suunnitellaan kehitysprosesseja. Lisäksi voidaan todeta, että kehitysassioiden toimenpano isossa organisaatioissa on hidasta. Osaavan organisaation mallin ymmärtäminen muodostui olennaiseksi asiaksi.

Alla olevassa taulukossa 8 on yhteenvedonä tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja tulokset osaavan organisaation kehittämisen tutkimuksen aikana.

Taulukko 8. Osaavan organisaation keskeiset havainnot.

<b>Keskeiset toimenpiteet / havainnot</b>	<b>1990–1992</b>	<b>1993–1996</b>	<b>2005–2009</b>	<b>2010–2011</b>
Tiedonkulku	Keskeinen puute organisaation toiminnassa	Kehittäminen aloitettiin ja luotiin toimintatavat	Vakiintuneet toimintatavat käytössä	Tiedonkulku saneerauksesta

				johtuen määrämuotoista
Osallistuminen	Henkilöstön osallistumismahdollisuudet vähäiset	Osallistumisen mahdollisuutta alettiin kehittää	Ehdotusjärjestelmä laajasti henkilöstön käytössä	Osallistuminen vähäistä
Johtaminen	Johtaminen hierarkiasta ja autoritääristä	Johto alkoi kiinnittää huomiota avoimemman ja keskustelevan johtamisen merkitykseen	Osallistavat johtamisjärjestelmät olivat vakiintuneet	Johtaminen hierarkiasta ja autoritääristä
Osaamispääoma	Ei tutkittu	Ei tutkittu	Mitattiin aktiivisesti	Ei tutkittu
Työilmapiiri	Aloitettiin tutkimaan, miten henkilöstön työilmapiiri kehittyi	Ryhdyttiin työilmapiiritutkimuksen perusteella kehittämään organisaation toimintaa	Työilmapiiri vakiintunut hyvälle tasolle	Myönteinen kehitys jatkui edelleen aikaisemman työn tuloksena haasteellisessakin tilanteessa

Yllä olevasta taulukosta 8 voidaan tutkimustuloksena todeta, että tutkimuksen jälkimmäisenä ajanjaksona palattiin tiedonkulun, johtamisen ja osallistumisen kulttuurin osalta osittain takaisin tutkimuksen lähtötilanteeseen. Osaamispääoman mallin kehittämistä ja tutkimusta tehtiin organisaatiossa vain tietyn ajanjakson aikana. Työilmapiiritutkimuksen myönteinen kehitys jatkui koko tutkimuksen ajan. Taulukosta 8 ilmenee, että vuosina 1990–1992 kaikki viisi kehittämistoimenpidettä olivat kehitysvaiheen alussa. Vuosina 1993–1996 kehittämistä oli tehty kaikilla osa-alueilla, mutta edelleen oli haasteita kehittämisessä. Vuosina 2005–2009 olivat 1990-luvun kehittämistoimet vakiintuneet. Vuosina 2010–2011 palattiin monilta osin takaisin tutkimuksen alkutilanteeseen. Erityisesti lakkokulttuurin alkaminen uudelleen voitiin nähdä merkittävänä tekijänä organisaatiokulttuurin muutoksesta. Lakot eivät ratkaise ongelmia, vaan lakkoilu on pikemminkin merkki keskustelukulttuurin puutteesta.

Edelleen voidaan todeta, että tutkimuksen aikana toteutettu teorian ja käytännön välinen vuoropuhelu osoittaa, kuinka oppivan organisaation teoriat ja mallit eivät kokonaisvaltaisesti ota huomioon organisaation eri kehitysvaiheita ja syklisyyttä. Tutkimuksia, joissa saneerauksen ja irtisanomisten vaikutuksia organisaation työilmapiiriin ja kehittämiseen olisi tutkittu, on tehty vain vähän. Samoin on olemassa

vähän tutkimuksia siitä, kuinka yt-prosessi vaikuttaa henkilöstön kokemukseen tiedonkulusta ja osallistumisesta. Merkittävä tutkimustulos on se, että tilastollisten mittareiden mukaan organisaation työilmapiiri pysyi samalla tasolla irtisanomisten jälkeen. Yhteistä asioiden käsittelyä ja tiedottamista tulisi irtisanomistilanteessa kehittää ja parantaa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltujen haastattelujen perusteella irtisanomisten jälkeen tulisi kehittää käytännön toimenpiteitä henkilöstön sitouttamiseksi uudelleen kehittämiseen.

Kirjallisuudessa on määritelty, että oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää henkilöstönsä osaamisen kehittymistä (Pedler, Boydell ja Burgoyne 1988). Oppiva organisaatio kehittää ja uusii monipuolisesti kilpailukykyään henkilöstön ammattitaidon kehittymisen myötä (Hayes, Wheelwright ja Clark 1988). Saralan ja Saralan (1996) sekä Otalan (2011) mukaan oppivan organisaation toiminnan kehittämisenäkemyksien tarkastelun tulisi olla pelkistävää ja yksinkertaisten työkalujen kehittämistä. Toisaalta nämä tutkimukset perustuvat tilanteeseen, jossa ei ollut irtisanottu ihmisiä. Irtisanomistilanteessa kehittäminen jää taustalle. Silloin keskitytään hoitamaan vain välttämättömät organisaation työtehtävät.

Osaava organisaatio on toiminnan kehittämismalli, jossa henkilöstön kehittäminen nähdään oppimisprosessin näkökulmasta. Lisäksi tavoitteena on organisaation sisäisen osaamisen ja kokemusperäisen oppimisen korostaminen. Saralan ja Saralan (1996) sekä Simpsonin (2012) mukaan tiedonkulun merkitys oppimisprosessissa on suuri ja vuorovaikutuksen tulisi kulkea organisaation tasolta toiselle. Otalan (2000) ja Laineen (2007) mukaan oppivat organisaatiot ottavat huomioon yksilöiden tavoitteet erilaisen työryhmissä tapahtuvan oppimisen lisäksi.

Yhtenä tutkimustuloksena voidaan mainita, että organisaation kehittämiseen liittyvien yhteenvetoraporttien tekeminen on välttämätöntä. Näiden avulla kootaan yhteen asiakokonaisuuksia siitä, miten organisaation kehittämistä on haluttu edistää. Nokian Renkailla osaavan organisaation mallin kehittämisen tueksi rakennettiin vuonna 1999 henkilöstöraportti ja 2005 henkilöstöjohtamisen työkirja esimiehille. Raportit antavat yleiskatsauksen ja kokonaiskuvan siitä, miten osaamisen kehittäminen on vaikuttanut yrityksen liiketoimintaan, ja siten yritys laajentumisen myötä panostaa osaamiseen. 1999-luvulla henkilöstöraportti oli uusi työväline organisaatiossa. Tämä raportti toimitettiin henkilöstön lisäksi myös kaikille kohdeyrityksen sidosryhmille.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tämän tapaustutkimuksen avulla löydettiin uusi näkökulma oppivan organisaation kehittämiseen. Yhteenvedona ja pääkontribuutiona tutkimuskysymysten perusteella on havainto, että johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö ja luottamus mahdollistivat osaamisen kehittämisen. Osaavan organisaation mallin rakentamiseen ja kehittämiseen tarvittiin luottamuksellisesta ja arvostavaa työilmapiiriä ja kulttuuria työyhteisössä. Edelleen tässä tutkimuksessa vahvistui näkemys, että johdon ja esimiesten tukea sekä innostusta tarvittiin rakennettaessa ja kehitettäessä osaamista ja osallistumista.

Haastattelututkimuksen (Lehtimäki ja Kujala 2009) mukaan vahvistui käsitys, että henkilöstön ja esimiesten välisen yhteistyön on oltava hyvää ja avointa, kun hyödynnetään osaavan organisaation mallin mukaista osaamisen kehittämistä. Jonesin ja Georgin (1998) sekä Otalan (2011) tutkimusten mukaan yhteistyö ja luottamus ovat nousseet tärkeään rooliin, kun on kehitetty osaamista. Näissä edellä mainituissa tutkimuksissa kohteena on ollut erityisesti se, millaiset olosuhteet työyhteisössä ovat olleet otollisia luottamuksen syntymiselle.

Tässä tapaustutkimuksessa vahvistui näkemys siitä, että luottamus paranee, kun henkilöstö on yhteistyössä ja ratkaisee asiat yhdessä. Lisäksi on tärkeää juurruttaa organisaatiokulttuuriin varmuus siitä, että kaikki henkilöt pyrkivät toiminnallaan samaan tavoitteeseen. Tutkimuksessa vahvistui käsitys siitä, että henkilöstön keskuudessa vallitsee epävirallisia valtasuhteita. Nämä valtasuhteet saattavat estää luottamuksen syntymisen organisaatiokulttuuriin. Luottamus ja johtaminen kytkeytyvät yhteen. Luottamus on varmuutta siitä, että kumpikaan osapuoli ei käytä hyväkseen toisen heikkouksia eikä tarkoituksella vahingoita toista osapuolta.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2002) sekä Mutasen ja Parjasen (2008) mukaan suomalaisten organisaatioiden kulttuurissa ja arvoissa korostuvat luottamus ja arvostus, yksilön kunnioitus, ihmisten välinen vuorovaikutus, yhteistyö sekä avoimuus. Lisäksi tässä tutkimuksessa vahvistui käsitys kulttuurin kehittymisestä, kun työilmapiiritulokset johtamisen, tiedonkulun ja osallistumisen osalta paranivat ja kehittyivät. Tästä voidaan päätellä, että organisaation jatkuvalla kehittämisellä ja osaamisella voidaan parantaa työilmapiiriä. Tämän tapaustutkimuksen jälkimmäisen ajanjakson perusteella voidaan sanoa myös, että työilmapiiritulokset pysyivät hyvällä tasolla irtisanomisista huolimatta. Nokian Renkaissa keski-ikä laski vuonna 2009, kun irtisanottiin vanhempia työntekijöitä eläkeputkeen. Toisaalta voidaan johtopäätöksenä sanoa, että nuorempien henkilöiden vastaukset työilmapiiritutkimuksessa vuonna 2010 tuottivat hyvät tulokset. Tämä johtopäätös on nähtävissä siitä, että vastaajien määrä nousi merkittävästi, koska organisaatioon oli rekrytoitu lisää henkilöstöä. Tämä voi olla myös yksi selittävä tekijä



sille, miksi työilmapiiritutkimuksen tulokset pysyivät hyvällä tasolla saneerauksen jälkeen. Nuoremmat henkilöt saattoivat suhtautua työyhteisöön positiivisemmin kuin vanhemmat työntekijät, joiden osuus vastaajista ei enää ollut yhtä merkittävä.

Tämä tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten havaintoja osaavan henkilöstön merkityksestä yrityksen kilpailukykyyn vahvistamisessa. Tutkimusten mukaan oppiva organisaatio kehittää ja kasvattaa toimintojaan ja kilpailukykyään osaavan henkilöstön kautta (Hayes, Wheelwright ja Clark 1988, Prahalad ja Hamel 1990, Whipp 1991, Hamel ja Heene 1994, Nonaka ja Takeuchi 1995, Moingeon ja Edmondson 1996, Järvinen ja Poikela 2001, Alvesson 2003, Saka-Helmhout 2010). Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nähty tärkeänä tekijänä yrityksen kilpailukykyyn kannalta. Vähemmälle huomiolle on jäänyt kehittämistoimiin tarvittavien muutosten vaatima aika. Tämän tapaustutkimuksen tuloksena vahvistui käsitys, että oppivan organisaation kehittämiseen ja muutoksiin tarvitaan vuosien määrätietoinen työ. Kremerin ja O'Brienin (1994) tutkimuksen mukaan muutostahdin kiihtyessä yrityksen johto saattaa odottaa liian nopeasti muutoksia organisaation osaamisessa. Osaamisen kehittämiseksi täytyy tehdä jatkuvasti kehittämistoimia. Niiden avulla pystytään sopeutumaan jatkuviin ja nopeisiin muutoksiin.

Collinsin ja Porrasin (1994) sekä Laineen (2007) mukaan organisaation nykyisten osaamishaasteiden ymmärtäminen ei riitä, vaan pitää pystyä ennakoimaan myös tulevaisuuden haasteet. Tämä tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten havaintoja myös tältä osin. Tuloksista tuli myös esille se, että esimiesten on mietittävä uusia kehittämistoimia innokkaasti. Kehittämistoimien tulee peilata yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Tämän tapaustutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että henkilöstön kehittäminen lisää osallistumista ja sitoutumista organisaation toimintaan. Jos esimiehet eivät ymmärrä organisaation päätösten vaikutuksia, he eivät voi kehittää ja johtaa organisaatiota oikeaan suuntaan. Tämän tutkimuksen mukaan esimiesten on ymmärrettävä yrityksen strategia ja tulevaisuuden tavoitteita. Johdon on kehitettävä keinoja strategisten tavoitteiden viestittämiseksi henkilöstölle. Tämä tiedon avulla esimiehet pystyvät jalkauttamaan tavoitteet osaksi työtehtäviä. Edelleen työilmapiiritutkimuksen tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa olisi lisättävä ja kehitettävä tiedonkulkua.

Hendryn (1996) sekä Hovilan ja Okkosen (2006) mukaan organisaation johdon näkemysten osaamisen kehittämisestä tulisi olla kehittämismyönteisiä. Lisäksi he mainitsevat, että johdon myönteinen asenne voi auttaa oppimiskulttuurin rakentamisessa. Myös Zuboffin (1990) tutkimuksen mukaan olisi tärkeää kokea organisaation kehittäminen ja oppiminen positiivisesti. Tämän tapaustutkimuksen ensimmäisellä ajanjaksolla osaavan organisaation ja kehittämisen välttämättömyyttä toiminnan kehittämisessä ei kyseenalaistettu organisaation johdossa. Tutkimuksen toisella ajanjaksolla eli 2000-luvulla organisaation johdon aiempaa kriittisemmät näkemykset osaamisen kehittämisestä saattoivat vaikuttaa siltä, että ei ymmärretty vaihtoehtoisia

toimintatapoja osaamisen kehittämisestä (Lehtimäki ja Kujala 2009). Osaamisen kehittäminen saatettiin nähdä vain kustannuksia lisäävänä tekijänä eikä strategisena panostuksena tulevaisuuteen. Vaihtoehtoisia tapoja olisi voinut syntyä laajentamalla oppisopimusmallia.

Edelleen 2000-luvun lopulla tapaustutkimuksen kohdeorganisaatiossa kyseenalaistettiin 1990-luvun osaamisen kehittämisen mallin rakentaminen ja siihen liittyvät toimintatavat. Tämä tutkimustulos sekä näiden kahden ajanjakson aikaisemmin tehdyt vertailut toivat esille sen, että johdon ja esimiesten asenteet, arvostukset ja tuki auttavat oppimiskulttuurin rakentamisessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa (de Jong ja Den Hartog 2007) on esitetty, että osaamisen kehittämiseen liittyvien toimintatapojen tulee olla johdon hyväksymiä. Myös tämän tapaustutkimuksen jälkimmäisessä osassa tuli esille, ettei organisaation johdossa hyväksytty näin laajaa osaamisen kehittämistä (Lehtimäki ja Kujala 2009).

Luvussa 2.5, taulukossa 3 tuotiin esille esimerkkejä organisaation oppimista käsittelevistä tutkimuksista sekä vuosina 1950–2010 käytettyjä teoreettisia viitekehyksiä. Taulukosta tulee esille, miten on tutkittu organisaatiokulttuuria ja erilaisten työkalujen vaikutusta oppimiseen ja organisaation tiedon lisääntymiseen. Tiedon lisäämisen tarve tuli selkeästi esille myös tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen osaamisen kehittämiseen liittyvien toimenpiteiden osalta. Toisaalta tarvittiin lisää tietoa tulevaisuuden tapahtumista. Tämä näkyy myös haluna kehittää johtamisjärjestelmiä avoimempaan suuntaan, kuten luvussa 4.6, taulukossa 8 käy ilmi. Kehittämiseen liittyvä johtamisen paraneminen alkoi myös näkyä työilmapiirin mittauksissa 1990-luvulla. Johtamisen kehittämisellä oli merkitystä ja vaikutusta työilmapiiriin.

Tämän tutkimuksen tuloksena (ks. taulukko 3, luku 2.5) voidaan todeta, että 2000-luvulla aineettoman pääoman näkökulma tuli kiinnostavaksi kohdeorganisaatiossa. Tämä tuli esille kohdeyrityksen kehittämistoimenpiteinä työilmapiiriin, johtamisen ja tiedonkulun suhteen. Tästä on yhteenveto taulukossa 8 luvussa 4.6.

Tässä tutkimuksessa läpikäydyistä osaamisen kehittämisen malleista voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa kehitettiin erilaisia työkaluja osaamisen lisäämiseksi ja kehittämiseksi. 1990-luvun alussa Nokian Renkaiden oppimiskriittinen kulttuuri vaikutti siihen, että tämän tutkimuksen alussa oli ensiksi kehitettävä oppimista tukevaa ja hyväksyvää kulttuuria organisaatioon. Tässä tapaustutkimuksessa on ollut mahdollisuus seurata organisaation kehitystä pitkällä ajanjaksolla. Samalla on ollut mahdollisuus nostaa esille osaamiseen liittyviä tekijöitä, joita muuten ei olisi ollut mahdollista seurata. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan mainita kohdeyrityksen kulttuurin kehittyminen pitkän ajanjakson aikana. Suomessa ei ole aiemmin tehty tutkimuksia, joissa kehittämisen kuvausta ja käytännön toimenpiteitä olisi seurattu näin pitkällä ajanjaksolla yhdessä yrityksessä.

Koska toimintatavan muutokset, uudet kokemukset ja henkilöstön luottamuksen rakentaminen vaativat aikaa, tulee siitä kriittinen tekijä osaamista kehitettäessä. Osaamisen kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä. Osaamisen kehittämisen hyödyt ja tulokset eivät välttämättä näy heti toiminnassa. Kehitystyö on kuitenkin välttämätöntä kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Tutkimuksessa tuli esille myös se, että saneerausten ja irtisanomisten aikana osaamisesta ja ammattitaidosta olisi myös huolehdittava. Erityisesti hiljaisen tiedon ja siihen liittyvien taitojen säilyminen organisaatiossa on tärkeää.

Yhteenvedona tässä tapaustutkimuksessa saattoi identifioida prosessit, joka liittyivät oppimisen, ammattitaidon ja työilmapiirin kehittämiseen. Oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseen käytettyjä menetelmiä ja työvälineitä on kuvattu tässä tutkimuksessa laajasti. Nämä erilaiset työvälineet ovat välttämättömiä kehitystyötä tehtäessä. Tämä vahvisti myös aiempien tutkimusten tuloksia (esimerkiksi Otalan tutkimukset vuosina 1996 ja 2011).

Kuten Argyrisin ja Schönin (1978), Nevisin, DiBellan ja Gouldin (1995), Knipferin, Kumpin, Wesselin ja Cressin (2013) tutkimuksissa on tullut esille, jokaisen henkilön tulisi olla kiinnostunut omasta osaamisestaan ja ammattitaidon ylläpidosta. Tämäkin tutkimus vahvistaa käsitystä, että oppivan organisaation kehittämisen tulisi lähteä jokaisesta henkilöstä itsestään. Lisäksi tarvitaan halua kehittää omaa työtään ja ammattitaitoaan. Tutkimus vahvisti myös sen, että osaavan organisaation malliin liittyvät tiedonkulku, kulttuuri, johtaminen ja osallistuminen kehittyvät myönteiseen suuntaan, kun henkilöstön kiinnostusta oppimiseen ja ammattitaitoon lisätään. Toisaalta tutkimuksessa vahvistui uusi näkökulma, että oppivan organisaation käyttöönotto mahdollisti tapausorganisaatiossa nopean toipumisen kriisistä, vaikka kriisin aikana ei voitukaan kehittää organisaation osaamispotentiaalia. Samoin tässä tutkimuksessa vahvistui uusi näkökulma työilmapiiritutkimusten tuloksiin. Työilmapiiritutkimusten rinnalle olisi tilastollisten menetelmien lisäksi tehtävä haastattelututkimus, jotta saataisiin todelliset tulokset ja kehittämisasiat selville.

## **5.2 Johtopäätökset organisaatioiden kehittäjille ja johdolle**

Käytännöllisenä johtopäätöksenä ja tutkimustuloksena organisaation kehittäjälle ja johdolle tutkimus toi työvälineitä, joilla osaavan organisaatiomallin aikana rakennettiin ja kehitettiin tiedonkultuuria, johtamista, osallistumista ja kulttuuria. Yhtenä tärkeimpänä asiana kehitystyön onnistumiselle on ollut johdon vahva näkemys osaamisen kehittämisen tarpeellisuudesta. Tämä voi parhaimmillaan mahdollistaa ammatillisen osaamisen lisäämisen organisaatiossa uusilla ja innovatiivisilla tavoilla. Edelleen on tärkeää hyväksyä erilaiset näkemykset ja mielipiteet organisaation sisäisissä keskusteluissa. Tällöin saatetaan kuitenkin horjuttaa itsestään selviltä tuntuvia organisaation valtarakenteita. Epävirallisten valtarakenteiden merkitys organisaation kehittämislle voi olla merkittävä.

Organisaation johdon tulisikin miettiä, ollaanko valmiita luomaan organisaatioon uudenlaisia käytäntöjä ja toimintamalleja. Yhtenä kysymyksenä organisaation kehittäjille pohdittavaksi nousi se, pitäisikö olla valmis antamaan arvostusta ja kunnioitusta menneisyyden kehitystyölle. Tämä vaatii organisaation kehittäjien perehtymistä aikaisemmin tehtyyn kehitystyöhön. Edelleen voi pohtia, voiko aikaisemmin tehty kehitystyö organisaatiossa antaa uudenlaisen näkökulman tulevaisuuden kehittämiseksi. Erilaisten näkemysten kehittämiseen voidaan vaikuttaa tiimien tavanomaisesta poikkeavilla kokoonpanoilla ja toimivallan vastuuden muuttamisella. Nämä edistävät uudenlaisen näkemyksen syntymistä ja organisaatiossa olevien ajattelumallien muuttamista. Uudenlaisia työkaluja ja malleja voidaan ottaa käyttöön organisaation toimintaa kehitettäessä, mutta ne eivät välttämättä ota riittävästi huomioon yrityksessä aikaisemmin toteutettua osaamisen kehittämistä.

Edelleen henkilöstön kehittämistyössä mukana olevien on syytä muistaa, että kehityksessä vaaditaan pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä. Usein henkilöstön kehittäjät eivät ole aktiivisissa roolissa organisaation liiketoiminnan tulosten kehittämiseksi. Heiltä saattaa jopa puuttua organisaation liiketoiminnan johdon tuki. Organisaatiossa kehittämistyöhön tarvitaan koko johdon tukea. Henkilöstön kehittäminen ei ole pelkästään henkilöstönkehittäjien ja HR-ammattilaisten vastuulla vaan koko organisaation – henkilöstön, esimiesten ja johdon – vastuulla.

Organisaation kehittäjien tulee myös huomioida, että kokemuseräistä tietoa ja taitoa on syytä korostaa ja arvostaa samalla tavalla kuin tietopohjaista ja teoreettista osaamista. Kokemuseräinen tieto ja taito kehittyvät pitkäaikaisen työkokemuksen myötä. Siksi tämä kokemuseräinen tieto on syytä käyttää organisaatiossa hyväksi. Tätä voidaan myös kutsua hiljaiseksi tiedoksi. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan hiljaisen tiedon merkitys on suuri ja kokemuseräinen oppiminen lisää hiljaisen tiedon kasvua. Edelleen Moosan ja Panurachin (2008) mukaan oppimista tapahtuu monella tavalla, esimerkiksi rakentamalla verkostoja ja työryhmiä keskijohdosta molempiin suuntiin. Tällöin vuorovaikutus ja hiljaisen tiedon siirtyminen lisääntyy ja samalla mahdollistuu uuden oppiminen.

Osaamisen kehittämiseen liittyvien tarinoiden ja kokemusten kertominen esimerkiksi organisaation sisäisessä lehdessä auttaa ymmärtämään kehittymisen merkitystä. Hyvien esimerkkien jakaminen on yksi keino, jolla organisaation kehittäjät pystyvät lisäämään innostusta oppimiseen. Tässä tutkimuksessa nousi esille, että on tärkeää löytää keinoja, joiden avulla saadaan henkilöstö innostumaan ja käymään avointa keskustelua. Organisaatiossa on mietittävä, ollaanko valmiita luomaan ja tukemaan erilaisia ja eriäviä mielipiteitä organisaation sisäisessä keskustelussa. Sisäisen keskustelun tukemiseksi voidaan järjestää esimerkiksi erilaisia tilaisuuksia, joissa voidaan keskustella avoimesti kaikista organisaation ongelmista ja kehittämishaasteista.

Tässä tapaustutkimuksessa hyödynnetyt, Tampereen yliopiston vuonna 2009 toteuttamat haastattelut antavat paljon kriittisemmän kuvan johtamisen ongelmista kuin vuoden 2010 kvantitatiivinen työilmapiiriaineisto. Kuten aikaisemmin todettiin, Lehtimäen ja Kujalan (2009) haastattelujen perusteella tutkimuksen kohdeorganisaatiossa oli havaittavissa valtapelejä ja jännitteitä eri henkilöstöryhmien ja yksilöiden välillä. Saneerauksen jälkeen organisaation tunnelmaa leimasi epävarmuus ja turvattomuuden tunne, kun taas työilmapiiritutkimuksen perusteella tätä ei voida havaita.

Henkilöstönkehittäjien ja johtajien on syytä pohtia, onko mahdollista, että organisaatiossa voi olla kaksi eri todellisuutta työilmapiiristä. Virallinen todellisuus on se, joka halutaan pörssiyrityksessä viestiä julkisuuteen. Ohjaako pörssiyrityksen toimintaa liiaksi pörssikurssin kehitys? Yrityksen negatiiviset kehitysasiat koetaan huonoiksi asioiksi, erityisesti jos ne nousevat julkisuuteen. Siksi halutaan vaikuttaa kaikilla keinoilla siihen, että työilmapiirimittareilla mitattuna kaikki on kunnossa. Organisaation sisäinen todellisuus ja yksilön kokemus voivat olla erilaiset. Edelleen kannattaa pohtia, olisiko mahdollista yhdistää nämä kaksi todellisuutta samaksi. Entä miksei haluta kehittää asioita niin, että julkinen ja sisäinen todellisuus vastaisivat toisiaan? Organisaation kehittäjien ja johdon tulee olla hyvin kiinnostunut siitä, minkälaisessa todellisuudessa organisaatio toimii ja miten todellisuutta tulisi kehittää.

### **5.3 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen aikana on herännyt useita uusia ajatuksia tutkimuksen arviointiin ja tekemiseen liittyen. Yksi tutkimuksen arviointiin vaikuttava tekijä on henkilöstön valtasuhteiden merkitys organisaation oppimiseen, erityisesti kriisitilanteissa. Nämä valtasuhteet eivät ole näkyviä eivätkä mitattavia, ja siksi niiden arviointi tutkimuksen tuloksiksi on vaikeaa. Tätä tutkimusta arvioitaessa on huomioitava myös se, että tutkija on ollut tutkimusta tehtäessä käytännön toimijana kohdeorganisaatiossa. Tutkijan henkilökohtaiset näkemykset, kokemukset ja uskomukset mahdollisesti hankaloittivat ja samalla myös rikastuttivat tutkimuksen tekoa. Tutkija on ollut koko kehittämisajanjakson ajan töissä organisaatiossa, mikä on saattanut vaikuttaa tutkijan omaan käsitykseen tapahtumista ja niiden syy-seuraussuhteista.

Tutkimusaineiston suuri määrä on tuonut omat vahvuutensa ja rajoitteensa tähän tutkimukseen. Esimerkiksi kohdeyrityksen vuosikertomuksia on tutkimusajanjakson aikana laadittu kuusitoista. Toisaalta näin suuren aineiston hyödyntäminen yhdessä väitöskirjatutkimuksessa on ollut mahdotonta, ja siksi käsitellystä aineistosta jäi paljon tutkimusraportin ulkopuolelle. Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tutkimuksessa selittävä aineisto voi selittää esimerkiksi sen, miten tietyt tapahtumat liittyvät yhteen tai miten jotkin asiat tapahtuvat aina ennen toisia tapahtumia tai aina niiden jälkeen. Edelleen Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan suorassa tulkinnassa tutkija käsittelee aineistoa koodaamatta eli luokittelematta sitä. Suora tulkinta analyysitapana on intuitiivisempi, ja

siten se vaatii yleensä tutkijalta näkemystä ja ymmärtämystä kokonaisuudesta. Tällöin tutkimuksen analysointi ja kirjoittaminen on tietoa tuottavaa, ja kerronnallinen tiedontuottamistapa saa enemmän painoarvoa.

Tutkimuksen tuloksiin sisällytettiin osaavan organisaation mallin rakentaminen ja siihen liittyvät tavoitteet. Tutkimuksessa tuotiin esiin myös käytännön ongelmat mallin rakentamisen aikaan 1990-luvulla. Useat oppivan organisaation mallin rakentamiseen liittyvät ongelmat johtuivat siitä, että Nokian Renkaissa oppimiseen liittyvä kulttuuri ja oppimisjärjestelmä olivat uusia asioita. Uutuuden takia myös erityisesti organisaation ulkoisia tahoja, kuten oppilaitoksia, oli vaikea sitouttaa uudenlaisen ammatillisen oppimisympäristön ja yhteistyön rakentamiseen.

Kvantitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa Tuomi ja Sarajärvi (2004) korostavat tutkimuksen kestoa ja aineistonkeruun luotettavuutta sekä tutkimusaineiston analyysia. Yhtenä rajoitteena tutkimuksessa voi olla sen kesto. Rajoitteena voi olla myös se, että tutkitaan vain yhtä kohdeyritystä. Laajempi, useammasta yrityksestä koostuva tutkimusmateriaali olisi voinut tuottaa erilaisia näkökulmia tutkimusongelmaan. Toisaalta tämän tutkimuksen ja tutkimusongelman rajaaminen yhteen kohdeyritykseen mahdollisti pitkän ajan seurannan. Näin pitkän ajan tutkimusta ei yhden tutkijan ole mahdollista tehdä muuten kuin yhdessä yrityksessä.

Tärkeä vaihe tutkimuksessa on myös arvioida sen toteuttamista ja tutkimusprosessia. Tutkimusta voidaan arvioida tarkastelemalla sen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin on erilaisia ohjeita ja kriteerejä (Eriksson ja Koistinen 2005). Aineistonkeruun luotettavuuden arvioinnissa voidaan puhua myös aineiston kylläntymisestä. Tämä tarkoittaa pistettä, jossa aineistonkeruussa ei saada enää tutkimuksen kannalta mitään uutta esille ja jossa havainnointi voidaan lopettaa. (Eskola ja Suoranta 2000.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden varmistamiseksi käsiteltiin ja hyödynnettiin tutkimusmateriaalia, joka myös oli saatavilla aineiston keruun ajan. Kaikkea aineistoa ei kuitenkaan sisällytty tutkimusraporttiin. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen osuus täydentyi kvalitatiivisella osiolla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi kuitenkin olla vaikeaa, koska tutkijan oma persoona sekä intuitio ovat voineet vaikuttaa analyysin syntymiseen. Tutkimuksen analyysissa pitäydettiin aineistossa, ja kaikki tapaustutkimukseen liittyvä olennainen materiaali on sisällytetty tutkimuksen analyysiin.

Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen tai sisäiseen. Tässä tutkimuksessa ulkoinen validiteetti eli tutkimuksen yleistävyys voidaan arvioida siten, että osaamisen kehittämisen mallin osalta tämä tutkimus on yleistettävissä ainakin osittain. Pitää kuitenkin huomioida, että kyseessä on ollut yksi kohdeyritys. Soveltuvien osin tämän tutkimuksen tuloksia ja kehittämisen työkaluja voidaan käyttää myös muissa yrityksissä, mutta huomioitavaa on, että jokaisella organisaatiolla on omat arvot, toimintatavat ja

kulttuuri. Tämän vuoksi jokaisen organisaation on rakennettava osaavan organisaation kehittäminen omana kehityspolkuun. (Alkula, Pöntinen ja Ylöstalo 1995.)

Sisäinen validius on tärkeä tekijä selittävässä tutkimuksessa, jossa yritetään selvittää kausaalisuhteita. Tutkimuksen sisäinen validiteetti on uhattuna, jos tutkimuksessa oletetaan suhde kahden tekijän välille eikä huomata, että jokin kolmas tekijä vaikuttaa tuloksiin. (Yin, 1994.) Tässä tutkimuksessa ei otettu lainkaan huomioon sitä, miten ympäröivän maailman muutokset vaikuttivat strategian onnistumiseen. Voisiko hyvän tuloksen syynä olla maailmantilanne eikä osaamisen johtaminen ja toisaalta, vaikka osaava organisaatio perustettiin, joutui yritys silti vaikeuksiin. Ympäristön ja maailmantilanteen vaikutus haluttiin sulkea pois tutkimuksesta, koska osaamisen kehittämisen mallin rakentaminen oli välttämätöntä kohdeorganisaation sisäisten muutosten ja tavoitteiden vuoksi.

Tapaustutkimuksen aikana organisaation sisäinen kehittämistyö ja investoinnit sekä laitteiden ja koneiden uusiminen vaati muuttamaan henkilöstön osaamista jo itsessään. Kuitenkin tapaustutkimuksen tuloksena voidaan todeta nopean toipumisen kriisistä johtuneen mahdollisesti siitä, että oli kehitetty ja rakennettu osaamisen kehittämistä jo aikaisemmin, ennen maailmantalouden kriisin syntymistä. Edelleen voidaan todeta, että nopeasti irtisanomisten jälkeen aloitettiin uudelleen osaamisen kehitystyö, joka johti muun muassa uuden johtamiskoulutuksen, Future Leader -ohjelman, rakentamiseen.

Tutkimuksen käsitteet ja määrittelyt on teoriaosuudessa kuvattu mahdollisimman tarkasti. Reliabiliteetti kuvaa mittauksen toistettavuutta tai tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2004). Aineiston laatua ja mittauksien toistettavuutta arvioitaessa voidaan tutkia, onko aineisto kerätty sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy (Eskola ja Suoranta 2000). Kvantitatiivisen aineiston luotettavuutta lisää se, miten hyvin tavoitetaan tutkittavan ilmiön olennaiset piirteet. Reliabiliteetin arvioinnissa keskeistä on se, ettei sattumanvaraisuus ole päässyt vaikuttamaan kerättyihin tietoihin (Pietilä 1973, Järvinen ja Järvinen 2000). Yleistä reliabiliteettia arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimusongelmaan liittyvät tutkimustulokset olivat osittain odotettuja, esimerkiksi tutkimuksen alkuvuosina 1990-luvulla. Yllättäviä olivat 2000-luvun lopun tulokset, joiden mukaan työilmapiiri oli edelleen kehittynyt saneerauksesta huolimatta.

Jos aineisto olisi koottu vain kvalitatiivisella menetelmällä, tulokset olisivat olleet erilaiset kuin kvantitatiivisin menetelmin tarkasteltuna – ja puutteelliset. Kvalitatiivisten tulosten osalta Lehtimäen ja Kujalan (2009) haastattelut olivat selkeästi erilaisia kuin kvantitatiivisen osion tulokset. Lisäksi haastateltujen henkilöiden ja tutkimuksen kohderyhmien koko sekä uusien henkilöiden kokemukset ja vastaukset saattoivat vaikuttaa tuloksiin.

Lisäksi haastattelun käyttöön aineiston keruumenetelmänä liittyy aina riski siitä, että tutkija osallistuu haastatteluun ja muokkaa tätä kautta todellisuutta (Miller ja Glassner 2004). Jos tutkija olisi tehnyt tutkimuksen ainoastaan haastatteluihin perustuen,

tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisesti olleet erilaisia. Näin ollen haasteeksi muodostuivatkin tutkijan omat kokemukset ja ennakko-oletukset osaamisen kehittämistä. Parhaimmillaan haastattelu antaa kuitenkin rikkaan kuvan tutkittavan ilmiön sosiaalisesta todellisuudesta (Miller ja Glassner 2004). Kuitenkin tässä tutkimuksessa tutkijan henkilökohtaisesta kokemuksesta oli hyötyä tutkimusaineiston analysoinnissa.

Kyselylomakkeen osalta voidaan antaa tutkijalle kritiikkiä siitä, ettei kyselylomake kaikilta osin kuvannut asioita yksiselitteisesti. Tämän vuoksi kyselylomakkeen vastaukset tutkimustuloksina antoivat mahdollisuuden tulkintaan. Oikeellisuuden ja luotettavuuden lisäämiseksi olisi selkiytettävä kyselylomaketta jatkossa.

Käsitevaliditeettia arvioitaessa yhteenvedona voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa on pyritty operationalisoimaan mahdollisimman selkeästi tutkimukseen liittyvät käsitteet. Tässä tutkimuksessa käsitteinä ovat osaamisen kehittäminen, organisaation oppiminen sekä oppivan ja osaavan organisaation malli. Tutkimusaineiston käsitteistö on määritelty mahdollisimman objektiivisesti. Yleisesti tutkimusprosessia arvioitaessa voidaan todeta, että systemaattiseen kehitysprosessiin perustuva, pitkällä ajalla tehty tutkimus ei ollut helpoimpia tapoja saada prosessia päätökseen ja päästä tutkimustuloksiin. Suurimmat haasteet kohdattiin tutkimuksen analysoinnin alkuvaiheessa, kun käsiteltävänä oli sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista aineistoa ja aineiston määrä oli suuri. Lopulta johdonmukaisessa päättelyssä syntyneet käsitykset sopivat hyvin tutkimuksen kulkuun, koska alkuperäinen tavoite siitä, että yrityksen saneeraustilanne vaikuttaa henkilöstön työilmapiiriin taannuttavasti, jouduttiin kumoamaan, vaikka ajatus oli läsnä kvalitatiivisissa tutkimustuloksissa.

## **5.4 Jatkotutkimusaiheet**

Jatkotutkimustarpeet syntyivät tutkimusprosessin aikana. On herännyt useita ajatuksia aiheista, joita jatkotutkimukset voisivat tutkia. Ensimmäiseksi jatkotutkimuksen kiinnostuksen kohteeksi muodostui se, kuinka tärkeää on organisaation oppimisen kannalta yksilön, ryhmän ja organisaation oppiminen. Yksilön ja ryhmän oppiminen ja oppimisprosessiin vaikuttavat tekijät muodostavat myös kiinnostavan tutkimuksen kohteen.

Toiseksi mielenkiintoiseksi jatkotutkimuksen aiheeksi muodostui tuottavuuden tarkempi tutkiminen osaamisen kehittämisen yhteydessä. Tuottavuuden kehittämisen ja parantamisen tarve on usein muutosprosessin laukaisijana. Kilpailukyvyn kannalta tuottavuuden kehittäminen ja tämän kehityksen vaikutus oppimiseen on hyvin tärkeä tutkimuskohde teollisuusyritysten kannalta.

Kolmanneksi Nokian Renkailla osallistumiseen liittyvän ehdotusjärjestelmän tutkiminen ja kehittäminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Edelleen kehitysryhmien



työskentelyn syvällisempi tutkiminen olisi jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista. Tutkimuksessa työilmapiiritutkimusta tehtiin koko organisaation tasolla eikä minkään yksittäisen ryhmän tai henkilöiden välillä. Olisi mielenkiintoista tutkia eri ammattiryhmien ja osastojen välisiä eroja työilmapiirin kautta. Eri osastojen tuloksia ei ole tutkittu, joten tätä olisi ollut mielenkiintoista tutkia. Niin ikään olisi mielenkiintoista tutkia luottamusmiesten roolia kulttuurin ja toimintatapojen kehittämisessä työilmapiiriin liittyen. Samoin olisi mielenkiintoista selvittää, miksi luottamusmiehet eivät luottaneet yrityksen johdon toimiin saneerauksen aikana.

Lisäksi olisi mielenkiintoista perehtyä vuoden 2012 ja sen jälkeisiin tuloksiin ja katsoa, onko kehittyminen edelleen jatkunut ja mihin suuntaan. Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi myös valtasuhteiden merkitys organisaation kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen mallit eivät auta ymmärtämään organisaation valtasuhteisiin liittyvää näkemystä ja epävirallisen vallan keskittymistä.

Luottamusmiesten ja ammattiyhdistyksen rooli ja merkitys organisaation kehittämisessä olisi myös erittäin mielenkiintoinen tutkimuksen aihe. Mielenkiintoinen tutkimus olisi myös se, onko luottamusmiesten roolissa ja asemassa tapahtunut muutosta 20 vuoden aikana: Onko mahdollisesti kansainvälisesti toimivan organisaation suomalaisten luottamusmiesten asema heikentynyt työpaikkojen menettämisen ja pelon vuoksi? Samalla olisi mielenkiintoista tutkia, käyttääkö johto työpaikkojen menettämistä ja siihen liittyvää pelkoa kehittämisen ja tehostamisen välineenä organisaatiossa. Edelleen mielenkiintoista olisi tutkia, onko pelko tällä hetkellä useassa organisaatiossa se ilmapiiri, jolla organisaatioita johdetaan.

Tässä tutkimuksessa osaavan organisaation malli nousi keskeiseksi teemaksi aineistolähtöisesti. Organisaation oppimiseen liittyvät työkalut ja mallit kietoutuivat tiukasti tutkimuksen tuomiin kehittämisiin ja kokemuksiin. Organisaation arkipäivässä tapahtuva oppiminen ja monitaitoisuus liittyvät organisaation kehittämistoimintaan olennaisesti. Tarvitaan tutkimusta, joka lisää tieteellisesti ja teoreettisesti ymmärrystä siitä, miten organisaation osaamista voidaan kehittää muuttuvissa tilanteissa.

## LÄHDELUETTELO

- Alkula, T. & Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1995) Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Helsinki
- Alasoini, T. (1990) Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden työvoiman käyttötapojen muutos. Helsinki Väitöskirja Työministeriö
- Alasoini, T. (2010) Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistuva innovaatiotoiminta. Työpoliittinen Aikakauskirja 3, ss. 17–27
- Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Ala-Laurinaho, A. (2004) Jatkuvan parantamisen rajat?-toimintatutkimus jatkuvan parantamisen ja organisaation toimintamallin yhteyksistä. Työ ja ihminen 18,1, ss. 31-49
- Alvesson, M. (2003) Methodology for close up studies - struggling with closeness and closure. Department of Business Administration, Scholl of Economics and Management, Lund University
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1995) Strategic Management as Domination and Emancipation: From Planning and Process to Communication and Praxis. Advances in Strategic Management, Vol. 12A, ss. 85–112
- Ahtilinna, C. & Feldt, T. & Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2007) Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Työ ja ihminen, 21, 3, ss. 230-249
- Amin, A. & Cohender, P. (2004) Architectures of Knowledgefirms, capabilities and communities, New York, Oxford University Press
- Antikainen, A. (1991) Koulutuksen merkitystä etsimässä. Teoksessa R. Raivola & R. Ropo (toim.) Jatkuva koulutus ja elinikäinen oppiminen. Kasvatustieteen laitoksen julkaisu A 49. Tampere, Tampereen yliopisto
- Antikainen, A. (1996) Merkittävät oppimiskokemukset ja valtautuminen. Teoksessa A. Antikainen & H. Huotelin (toim.) Oppiminen ja elämänhistoria. Aikuiskasvatuksen 37. vuosikirja. Helsinki: kansanvalistusseura & Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, ss. 251–296
- Argyris, C. (1996) Prologue: Toward a Comprehensive Theory of Management. Teoksessa Moingeon, Bertrand & Edmondson, Amy (eds.) Organizational Learning Competitive Advantage. Sage, London
- Argyris, C. (2004) Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge, Oxford University Press, Oxford
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) Chapter One in Organisational learning: A Theory of Action Perspective, Reading, MA: Addison & Wesley, USA, ss. 8–29
- Bacharach, S.B. (1989) Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation The Academy of Management Review Vol. 14, No. 4, Oct., 1989
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Research Technology Management 17:1, ss. 99–120

- Beer, M. (1980) *Organization Change and development: A Systems View*: Santa Monica: Goodyear Publishing Company
- Bidault, F. & Despres, C. & Bulter, C. (1998) *Leveraged Innovation Unlocking the innovation potential of strategic supply*. Macmillan Press LTD
- Billett, S. (2002) Workplace pedagogic practices: co-participation and learning. *British Journal of Educational Studies*, Vol. 50, No. 4, ss. 457–481
- Bontis, N. & Crossan, M. & Hulland J. (2002) Managing an organizational learning system by aligning stock and flows. *Journal of Management Studies* 39–4
- Bruner, J. (1991) The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry* 18, ss. 1–21
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004) *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Harlow: Prentice Hall
- Burr, V. (1995) *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge: London
- Cameron, E. & Green, M. (2004) *Making sense of change management: A complete guide to models, tools, and techniques of organizational change*. London, Kogan Page
- Casey, A. (2005) Enhancing individual and organizational learning. *Management Learning* 36, No. 2, ss. 131-147
- Castaldo, S. & Premazzi, K. & Zerbini, F. (2010) The Meaning(s) of Trust. A Content Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationships. *Journal of Business Ethics* 96, ss. 657–668
- Chaston, I. & Badger, B. & Mangles, T. & Sadler-Smith, E. (2001) Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review* 28:2, ss. 238–256
- Choo, C.W. (1996) The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, Vol. 16, No. 5, ss. 329–340
- Coakes, E.W., Coakes, J.M. & Rosenberg, D. (2008) Co-operative work practices and knowledge sharing issue: A comparison of viewpoints. *International Journal of Information Management*, vol.28, ss. 12-25
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. Random House UK Ltd London
- Czarniawska, A. (1998) *Narrative Approach to Organization Studies*. Faku Ahmed Bashu
- Cressey, P. & Boud, D. (2006) The emergence of productive reflection. In *Productive reflection at work: Learning for changing organizations*, ed. D. Boud, P. Cressey, and P. Docherty, ss. 11-26, London: Routledge
- Creswell, J. (1998) *Qualitative Inquire and Research Design: choosing among five traditions*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Cross, R. & Parker, A. & Prusak, L. & Borgatti, S. P. (2001). *Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks*. *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, ss. 100–120
- Crosby, P. (1985) *Laatu on ilmaista*. Suom. Vuorikoski, A.-R. *alkuperäisteoksessa Quality is free (1972)*. Laateema Oy

- Crossan, M.N. & Lane, H.W. & White, R.E. (1999) An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of management Review*, vol. 24, No.3, ss. 522–537
- Dahl, R., A. (1971) *Polyarchy: Participation and Opposition*. New Haven 1971
- de Geus, A.P. (1988) Planning as Learning, *Harvard Business Review*, March-April, Vol. 66
- de Jong, J. & Den Hartog, D. (2007) How leaders influence employees' innovative behavior. *European Journal of Innovation Management* 10, 1, ss. 41-64
- Denz, N.K.& Lincoln, Y.S. (2000) Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research in Denzin, N. K.& Lincoln, Y. S (EDS.) *Handbook of Qualitative Research* 2th edition. Sage, Thousand Oaks, ss. 1–28
- De Witt, B & Meyer, R. (2005) *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Italy: G. Canale & C. S.P.A.
- Druker, P. F. (1993) *Innovation and Entrepreneurship*, 1985 Northumberland press ltd, Bungay, Suffolk
- Dyer, G. & Wilkins, A. (1991) Better Stories, not Better Constructs to Generate Better Theory; A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16: ss. 613–619
- Easterby-Smith, M. & Araujo, L. (1999) *Organizational Learning: Current Debates and Opportunities*, Easterby-Smith, M. & Burgoyne, J. & Araujo, L. (edited). *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in Theory and Practice*, Sage, London, ss. 1–22.
- Engeström, Y. (2007) *From Stabilization Knowledge to possibility Knowledge in organizational learning*. *Management learning*. Sage Publications, London, Los Angeles, New Delhi and Singapore. Vol:38 (3); ss. 1–5
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, Tampere
- Eskola, J. (2007) *Laadullisen tutkimuksen juurrustajat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta*. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, ss. 133–157
- Eraut, M. (2004) *Informal learning on the workplace*, *Studies in Continuing Education*, Vol. 26, No. 2, ss. 247–273.
- Eriksson P. & Koistinen K. (4:2005) *Monenlainen tapaustutkimus, kuluttajatutkimuksen keskuksen julkaisu*. Helsinki
- Farrel, M. (2000) *Developing a market-oriented learning organization*. *Australian Journal of Management* 25, ss. 201-222
- French, W.L. & Bell, C. H. (1990) *Organization Development: Behavioural Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Friendlander, F. (1983) *Patterns of individual and organizational learning*. Teoksessa S. Srivastava (Toim.) *The Executive Mind*. San Francisco.

- Garavan, T. & McGuire, D. (2001) Competencies and workplace learning some reflections on the rhetoric and reality. *Journal of Workplace Learning* 13: ¾
- Garvin, D. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review* ( July-August) ss. 78-89
- Gherardi, S. (2000) Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: Introduction to the special issue on knowing in practice. *Organization*, 7, ss. 211-223
- Gilson, Lucy (2003) Trust and the development of health care as social institution. *Social Science & Medicine* 56, ss.1453-1468
- Goh, S.C. & Ryan, P.J. (2008) The organizational performance of learning companies: A longitudinal and competitor analysis using market and accounting financial data. *The Learning Organization*, Vol. 15, no.3, ss. 225-239
- Gordon, E. (2000) *Integrative Neuroscience; Bringing together biological, psychological and clinical models of the human brain*. Hardwood Academic Publishers, Singapore
- Grant, R. (1995) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17, ss. 109-122
- Grievies, J. (2008) Why we should abandon the idea of the learning organization. *The Learning Organisation*, Vol. 15, No.6, ss. 463-473
- Guillen, M. (1994 a) *Models of Management. Authority and Organization in a Comparature Pespective*
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (2000) Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal* 21:4, ss. 473-496
- Hamel G. & Heene A. (1994) (eds.); *Competence-based competition*. John Wiley & Sons Ltd: England
- Hamel G. (Feb, 2009) Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*. ss. 91–98
- Hansen, M. T. & Nohria, N. & Tierney, T. (1999) What is your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business review*, March-April, Vol, ss.106–116
- Hayes, R. H. & Wheelwright, C. & Clark, K.B. (1988) *Dynamic Manufacturing: Creating the Leading Organization*. New York: The Free Press
- Hedberg, B. (1981) How Organizations Learn and Unlearn, In: Nystrom P.C. and Starbuck W.H. (Eds.). *Handbook of Organizational Design*, London, ss. 8–27
- Heikkilä, J. & Jantunen, S. & Mäkelä, T. & Naaraoja, M. & Piippo, J. & Sankelo, M. & Sinervo, T. & Teriö, J. & Tuomivaara, S. (2014) Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät. *Monitietteellinen näkökulma*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 141
- Heikkilä, K. (2006) Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopistonpaino Oy Tampere
- Heikkilä, T. (2004) *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki

- Heikkinen, V. & Niiranen P. (2002) Organisaatorakenteen muutoksen yhteys organisaatiokulttuuriin ja työilmapiiriin terveydenhuolto-organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma, Kuopion yliopisto, Terveystieteiden ja talouden laitos
- Heinonen, Olli-Pekka. Seminaarikooste Parempaan suoritukseen elinikäisen oppimisen avulla, Helsingissä 1.11.1999, ss. 1-5.
- Helander, N. & Lönnqvist, A. Aamulehti, 25.5.2012
- Helkama, K. (2004) Values, role-taking and emphatyin moral development. *New Reviewer of Sosial Psychology* 3, ss. 103-111
- Hendry, C. (1996) Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory. *Human Relations*, Vol. 49, No. 5.
- Hernandez-Mogollon, R. & Cepeda-Carrion, G. & Cegerra- Navarro, J. & Leal-Millan, A. (2010) The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Mangement*, 23, 4 ss. 360-376
- Hidalgo, A. & Albors, J. (2008) Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&D Management* 38, 2 ss. 113–128
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2006) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hovila, H. & Okkonen, J. (2006) Kokemus organisaation voimavaraksi, e-Business Research Center. Research Reports 32
- Huber, G. P. (1991) Organizational learning. The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, Vol.2, No.1, February 1991
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management Journal* 38:3, ss. 635–672.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. (2007) Valinnan paikat. Kirjassa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, ss. 41–56
- Ingrassia, P. & White, J.B. (1994) Comeback: The Fall and Rise of the American Automobile Industry
- Jokisaari, O.-J. (2004) Elinikäinen oppiminen – häpeä ja menetetty – vapaus, The consequence is the dehumanisation of the human world. *Aikuiskasvatus* Vol. 23, 1/2003
- Jokivuori, P. (2005) Sosiaalisen pääoman kentät. Jyväskylä Minerva kustannus
- Jones, A.M. & Hendry, C. (1994) The Learning Organization: Adult Learning and Organizational Transformation, *British Journal of Management*, Vol. 5, ss. 155-160
- Jones, G. & George, J. (1998) The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review* 23 (3), ss. 531–546
- Juuti, P. (1992) Yrityskulttuurin murros Tammer-Paino Oy, Tampere
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000) Tutkimustyön metodeista, Opinpajan kirja, Tampere

- Järvinen, A. & Poikela, E. (2001) Modelling reflective and contextual learning at work. *Journal of Workplace Learning* 13, No. 7/8 ss. 282–290
- Kasvio, A. (1991) Taloudellisen rationaliteetin rajat. Tampereen Yliopisto, Tampere
- Kaplan, R. S. (1998) Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research* (10), ss. 89–118
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (Feb. 2004) Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, ss. 61–63
- Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketalouden aikakauskirja*, ss. 301–327
- Keso, H. (1999) Suomalaisen lentokoneiteollisuuden sankarit ja konkarit, Osaamisen diskursiivinen rakentuminen. *Tampere Acta Electronica Universitas Tampereensis* 9
- Kesting, P. & Ulhoi, J. (2010) Employee-driven innovation: extending the licence to foster innovation. *Management Decision* 48, 1, ss. 65-84
- Kestin, H. (2006) Market orientation, learning orientation and innovation capabilities in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 9, 4, ss. 396-417
- Ketelhöhn, W. (1994) Act and Think to Create the Learning Organization of the 1990 s. *European Management Journal*, Vol.12, No. 3, ss. 265–269
- Kevätsalo, K. (1999) Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere, Vastapaino
- Kinnunen, J. & Vuori, J. (2005) Terveystieteiden ja johtamiskulttuurin holistinen malli, Vuori, J. (toim.) 2005-Terveystieteet ja johtaminen, *Terveystieteiden tutkimuskeskus* terveydenhuollon yhteisöissä. WSOY, Helsinki, ss. 192–217
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2001) Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Business EDITA
- Klein, K. J. & Tosi, H. & Cannella, A.A. (1999) Multilevel theory building; Benefits, barriers, and new developments. *Academy of management Review* 24:2
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Vastapaino, Tampere
- Kremer, B. J & O'Brien, M. J. (June 1994) *The Building Blocks of the Learning Organization, Training*
- Knipfer, K. & Kump, B. & Wessel, D. & Cress, U. (2013) Reflection as a catalyst for organisational learning. *Studies in Continuing Education* Vol. 35, No. 1, ss. 30-48
- Kujala, J. & Lehtimäki, H. & Hagman, S. (2011) Practices of Middle Management in International Organizations: Depicting the Discourse of Trust. Teoksessa Seppä Marko, Helander Nina, Ilvonen Ilona (toim.) *Proceedings of EBRF 2010*. Helsinki: Tampere University of Technology, University of Jyväskylä and University of Tampere, Aalto University, 1–10
- Kuula, A. (1999) *Kenttätöitä ja muutosyrkimyksiä*. Vastapaino Tampere

- Laaksonen, H. (2008) Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Vaasa. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 187. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3
- Laine, N. (2010) Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan. InPrint, Riika
- Laine, P. (2007) Osaamisen johtaminen ja HRD- tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikön julkaisusarja A 20/2007, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö
- Lane, P. J. & Salk, J. E. & Lyles, M. A. (2001) Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures. *Strategic Journal of Management* 22: ss. 1139-1162
- Leavitt, H. J. (1965) Applied organizational change in industry; Structural, technological, and humanistic approaches. Teoksessa J.G. March (Toim.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally
- Ledgerwood, D. E. & May, R. C. (2006) One Step Forward, Two Steps Back: Negative Consequences of National Policy on Human Resource Management Practices in Russia
- Lehtonen, M. (1996) *Merkitysten maailma*. Tampere Vastapaino
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, ss. 111–125
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston
- Lessem, R. (1990) *Developmental Management-Principles of Holistic Business*. Oxford: Blackwell
- Levinthal, D. & March, J. G. (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Vol.14, ss. 95–112
- Lewin, D. & Muzyka, J. & Hendry, L. (1996) Understanding and Creating Whole Organizational Change Through Learning Theory, *Human Relations*, Vol. 49, No. 5, s. 630
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985) Trust as a social reality. *Social Forces* 63, ss. 967–985
- Lindgren, R. & Henfridsson, O. & Schulze, U. (2004) Design principles for competence management systems: a synthesis of an action research study. *MIS Quarterly* 28:3
- Logrén, J. & Löfgren, J. (2005) Koukussa yrittäjyyteen. Suomalaisten ja venäläisten naisyrittäjien motiiveja ja haasteita. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu
- Long, C. & Vickers-Koch, M. (1995) Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics* 24:1, ss.7–22. Teoksessa Domsch M. E. ja Lidokhover T. (toimintanut) (2007) *Human Resource management in Russia*. Helmut-Schmidt-University: Ashgate Publishing Group
- Luscher, L. & Lewis, M. & Ingram A. (2006) The social construction of organizational change paradoxes Ohio, USA. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 19 No. 4



- Lönnqvist, A. & Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P. & Käpylä, J. & Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. (2010) *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Tietosanoma, Tallinna
- Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) *Aineettoman Pääoman Johtaminen*, Aavaranta sarja Tammerpaino Oy, Tampere
- Lähteenmäki, S. (2005) *Organisaation oppimiskyvyn mittaaminen yksilöllisten asenteiden kautta-mittarin validointi*, Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. (toim.) 2005. *Monta tietä oppivaan organisaatioon*, Turun kauppakorkeakoulu, Sarja Keskusteluja ja raportteja, 9;2005, Turku
- Macharzina, K. & Oesterle, M.-J. & Brodel, D. (2001) *Learning in multinationals*. In M. Dierkes, A. Berthoin Antal, J. Child & Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowlwdge* (ss.631-656) Oxford: Oxford University Press
- Maier, R. (2002) *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer, Berlin
- March, J. (1995) *Learning Processes are Powerful Tools of Organizational Adaptation*, *Työn tuuli, aikakauskirja*, ss. 32–36
- Marshall, C. & Rossman, G. (1989) *Desingning Qualittative Reseach*. Sage, California
- Marsick, V. (1987) *Learning in the Workplace*. London & New York: Routledge
- Marquardt, M. J. (1996) *Building the Learning Organization*, The McGraw-Hill companies
- McCombs, P. L. (1988) *Motivational skills training: combining meta cognitive, cognitive, and affective learning strategies*. In *Learning and study strategies: Issues in assessment, instruction, as evaluation*. Orlando, FL: Academic Press, ss. 41–169
- McGill, M. & Slocum, J. & Lei, D. (1992) *Management Practices in Learning Organizations*, *Organizational Dynamics*, Volume 21, Issue 1, Summer 1992, ss. 5–17
- Miles, J. A. (2012) *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass reader*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Miller, J. & Glassner. B. (2004) *The “inside” and the “outside”. Finding realities in interviews*, Silverman D. (edited) (2004) *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. Sage, London, ss. 125–139
- Moilanen, R. (1996) *Oppiva organisaatio - tausta ja käsitteistö*, Jyväskylän yliopisto, taloustieteen osasto, julkaisuja No. 100/96
- Moilanen, R. (2005) *Diagnosing and measuring learning organizations*, *The Learning Organization*, Vol. 12, No.1, ss. 71-89
- Moingeon, B. & Edmondson, E. (1996) *Organizationnal Learning and Competitive Advantage*. Sage: London
- Morgan, D. (1997) *Focus Groups as Qualitative Research*, *Qualitative Research Methods Series 16*, A Sage Publications, California
- Moosa, N. & Panurach, P. (2008) *Encouraging front-line employees to rise the innovation challenge* *Strategy & Leadership* 36: 4, ss. 4-9

- Mumford, M. & Scott, G. & Gaddis, B. & Strange J. (2002) Leading Creative people. *The Leadership Quarterly* 13, ss. 705–750
- Mutanen, A. & Parjanen, S. (2008) Käytännönläheisen innovaatiopolitiikan teoreettiset perusteet. Teoksessa Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (toim.) *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Acta-sarja nro 200. Helsinki Suomen kuntaliitto. ss.109–120
- Muzyka, D. & de Koning, A. & Churchill, N. (Dec. 1995) *European Management Journal* Vol. 13, No. 4
- Mäkinen, M. *Nokia Saga*, (1995) Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita
- Nadler, D. A. (1981) Managing organizational change: an integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioural Science* vol. 17, No. 2
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review* Vol. 23, No 2
- Neilimo, K & Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede*. Series A2: Research Reports 12. Tampere, University of Tampere
- Neisser, U. (1976) *Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology*. W. H. Freeman
- Nevis, E. & DiBella, A. & Gould, J. (1995) Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, Winter, ss. 73–85
- Nieminen, H. (2007) *Developing Competences Through Inter-Organizational Knowledge Acquisition* Esa Print Tampere
- Niiniluoto, I. (1983) *Tieteellinen päättelykyky ja selittäminen*. Keuruu
- Nisar, A. & Ruitz, F. & Palacios, M. (2013) Organisational learning, strategic rigidity and technology adoption: implications for electric utilities and renewable energy firms. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 22, ss. 438-445
- Nonaka, I. (Nov-Dec.1991) The Knowledge - Creating Company, *Harvard Business Review*, ss .96-104
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998) The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review* 40: 3, ss. 40–54
- Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995) *The knowledge- creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation?* Oxford University Press, Inc. New York
- Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2000) SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning* 33, ss. 5–34
- Nonaka, I. & Von Krogh, G. (2009) Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science* 20:3
- Nordhaug, O. (1998) Competence specificities in organizations. *International Studies of Management & Organization* 28:1, ss. 8–30

- Nordhaug, O. & Gronhaug, K. (1994) Competences and recourses in firms. *The International Journal of Human Resouces Management* 5:1
- Oikarinen, T. (2008) Organisatorinen oppiminen - tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä, *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 299, Lappeenranta.
- Ojala, A. (2007) Pienyrittäjän osaaminen kilpailuareenalla Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere
- Olkkonen, T. (1994) Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teknillinen korkeakoulu, Espoo
- Otala, L. (1996) Lifelong Learning Based on Industry-University Cooperation, a strategy for European industry's competitiveness. *Cosmopring Oy*, Helsinki
- Otala, L. (2000) Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo
- Otala, L. (2011) Älyllinen kunto – Tuottavuutta työhön WSOY PRO Oy, Helsinki
- Overmyer-Day, L. & Benson, G. (June 1996), *Training Success Stories*, *Training & Development*, ss. 25–29 Paavolainen, P. (toim.) *Taide, kertomus ja identiteetti*. *Acta Senica* 3. Näyttämötaide ja tutkimus. Teatterikorkeakoulu, Helsinki: Yliopistopaino
- Patton, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Sage. Newbury Park
- Pedler, M. & Boydell, T. & Burgoyne, J. (Oct 1987 to Apr 1988) *Leaning Company Project: a Report on Work undertaken Sheffield: Training Agency*
- Pedler, M. & Boydell, T. & Burgoyne, J. (1991) *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. (1991) *Ammatti ja koulutus, Aavaranta-sarja*. Saarijärven Ofset Ky
- Peltonen, T. & Lämsä, T. (2004). "Communities of Practice" and the Social Process of Knowledge Creation: Towards a New Vocabulary for Making Sense of Organizational Learning, *Problems and Persepctives in Management*, Vol 2, No. 4, ss. 249–264
- Penn, R. (1990) *Leading the Learning: A Perpective from the Public Sector*. Paper delivered at The Economist Conference Unit conference, 'Creating the Learning Organization', London, November 5
- Penrose, E. (1966) *The Theory of the Growth of The Firm*. 3. ed. Oxford: Basil Blackwell.
- Peters, T. H. & Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*. Harper & Row New York
- Pettigrew, A. M. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13, ss. 337–348
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. (1987) *Understanding Strategic Change Processes: Some Preliminary British findings*. Teoksessa Pettigrew, A. (Ed), *The Management of Strategic Change*. Basil Blackwell: UK
- Pettigrew, A. M. & Woodman, R. W. & Cameron, K.S. (2001) Studying organization change and development. *Challenges for future research*. *The Academy of management Journal* Vol. 44, No.4. ss. 697 –730

- Pietilä, V. (1973) *Sisällön erittely*, Oy Gaudeamus Ab, Helsinki
- Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*. Doubleday & Company: New York
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* 68:3, May–June, ss. 71–91
- Quinn Mills, D. & Friesen, B. (1992) The Learning Organization, *European Management Journal*, Vol. 10 No. 2, s. 146
- Ranki, A. (1999) *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?* Helsinki Kauppakamari Oyj
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. (2001) *Arvoa aineettomasta pääomasta*, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- Rebelo, T. M. & Gomes, A. D. (2008) Organizational learning and the learning organization. Reviewing evolution for prospecting the future, *The Learning Organization*, Vol. 15, No. 4, ss. 294–308
- Rock, D. (2009) *You Brain at Work*. Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarte all day long. HarperCollins, New York
- Rock, D. (2008) SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal* 1, ss. 44–52
- Ropo, E. (1984) *Oppiminen ja oppimisen tyyli*. Viitekehyksen kehittäminen ja oppimisen tyylien empiirinen tarkastelu peruskoulussa ja korkeakoulussa. (Ser A, vol. 172.) Tampere: Acta Universitatis Tamperensis
- Ropo, E. (1999) *Minuus, muutos ja oppiminen: Elinikäinen oppimisen lähtökohtien teoreettista tarkastelua*. Toim. Houni, P. & Paavolainen, P. Acta Scenica 3
- Rowley, J. & Gibbs, P. (2008) From learning organization to practically wise organization, *The Learning Organization*, Vol. 15, No. 5, ss. 356–372
- Ruchala, L. (1995) New, Improved or Reengineered? *Management Accounting*, Vol. 77, No.6, ss. 37–41
- Ruohotie, P. (1996) *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*, Tampere
- Ryan, R. M. & Scapens, R.W. & Theobald, M. (1992) *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*. Academic Press. London
- Saastamoinen, M. (2006) *Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina*. Teoksessa Rautio, P. & Saastamoinen, M. (toim.) *Minuus ja identiteetti*. Tampere: Tampereen Yliopistonpaino Oy, ss. 170–181
- Saloheimo, K. (2004) Sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 18, 1, ss. 50-61
- Sanchez, R. (2001) *Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization*. Teoksessa Sanchez, R. (toim.) *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York, Oxford Oxford University Press
- Sandberg, J. (2000) Understanding human competence at work: an interpretive approach. *Academy of Management Journal* 43:1
- Saka-Helmhout, A. (2010) Organizational learning as a situated routine-based activity in international settings. *Journal of World Business* 45, ss. 41–48

- Sarala, U. & Sarala, A. (1996) *Oppiva Organisaatio, oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere, Tammer-paino
- Schein, E. H. (Winter 1993) *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room*, Sloan Management Review
- Schooler, J. & Thomson J. (2010) *Esitelmä: Getting to "aha"*. Neuroleadership Summit 2010, 26.10. Boston
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin*. Esa Print Oy, Tampere
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House UK Ltd London
- Senge, P. (Fall 1990) *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*, Sloan Management Review, ss. 13–14
- Senge, P. (1997) *Systems Thinking in Action Conference, from Learning Organizations to Learning Communities*
- Shrivastava, P. (1983) *Typology of Organizational Learning Systems*. Journal of Management Studies 20, ss. 7–28
- Siitonen, E. (2012) *Johtajuus suhdeilmionä. Yrityksen hallinto, Pro Gradu – tutkielma*. Tampereen yliopisto
- Silvennoinen, H. & Tulkki P. (toim.) (1998) *Elinikäinen Oppiminen Tammer - Paino Oy*, Tampere
- Simpson, B. (2002) *The knowledge needs of innovating organisations*. Singapore Management Review 24:3
- Sinervo, T. & Elovainio, M. & Pekkarinen, L. & Heponiemi, T. (2005) *Organisaation toiminnan oikeudenmukaisuus luottamuksen ja motivaation perustuna*. Teoksessa P. Jokivuori. *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä, Minerva ss. 133-146
- Skoog, M. (2003) *Visualizing value and creation through the management control of intangibles*. Journal of Intellectual Capital, 4: ss. 487-504
- Slater, S. & Narver, J.C. (1995) *Market Orientation and the Learning Organization* Journal of Marketing Vol. 59, No. 3, Jul., 1995
- Spanos, Y. & Prastacos, G. (2004) *Understanding capabilities: towards a conceptual framework*. Journal of Knowledge Management 8:4
- Spencer, J.-C. (1995) *Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents*. International Business Review, Vol. 3, 4, ss. 353–367
- Stalk, G. & Evans, P. & Shulman, L. (1992) *Competing on capabilities: The new rules of the corporate strategy*. Harvard Business Review 70:2, ss. 57–69
- Stake, R. (1995) *The art of case study research: perspectives on practice*. Sage. Thousand Oaks, CA
- Stake, R. (2000) *Case Studies in* Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research 2th edition*. Sage, Thousand Oaks, ss. 1–28
- Starkey, K. (1996) (ed.) *How Organizations Learn*. Thomson Business Press London
- Stoecker, R. (1991) *Evaluating and rethinking the case study*. Sociological review 39 (1), ss. 88–112

- Stähle, P. & Grönroos, M.(1999) Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. *Ekonomia sarja*. WSOY Helsinki
- Stähle, P. & Laento, K. (2000) Strateginen kumppanuus- avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan, *Ekonomia-sarja*, WSOY, Helsinki
- Summers, L. (1994) A Logical Approach to Development Planning Training and Development, Vol. 48, No.11, Now 1994, ss. 22-30
- Sun, P. Y. T. & Scott J. L. (2003) Exploring the divide organizational learning and learning organization *The Learning Organization* Volume 10 No. 4, ss. 202-215
- Sutton, R. I. & Staw, B. M. (1995) What Theory is not Administrative Science Quarterly Vol. 40, No. 3, Sep. 1995
- Sveiby, K. - E. (2001) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assest*. Beerret-Koehler Publishers Inc, SannFrancisco
- Svendsen, A. C. & Boutilier, R. G. & Abbott, R. M. & Wheeler, D. (2002). *Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships*, research paper from The Centre for Innovation in Management (CIM). Simon Fraser Unviersity
- Swift, P. E. & Hwang, A. (2013) The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharning and organizational learning. *The Learning Organizatio* Vol. 20. No 1, ss. 20–37
- Sydänmaanlakka, P.(2000) *Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*, Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä
- Sydänmaanlakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa*, Talentum, Helsinki.
- Teece, D. & Pisano, G. & Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, ss. 509-533
- Thubin, R. J. (1994) *Impelementing the Learning Organisation*. Pitman Publishing London
- Travers, M. (2001) *Qualitative research through case studies*. Sage. London
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus: Jyväskylä
- Työ- ja Elinkeinoministeriö tiedote, 20.6.2012, klo14:51
- Uhlenbruck, K. & Meyer, K. E & Hitt, M. A (2003) Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives. *Journal of Management Studies*, 40, ss. 257-282
- Ulrich, D. & Von Glinow M. A. & Jick T. D. (1993) High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, Vol 22(2), ss. 52–66
- Uotila, T.-P. (2010) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston Tutkimuksia - sarja No. 293, Vaasan yliopisto
- Valencia, J. & Valle, R. & Jimenez, D. (2010) Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal on Innovation Mangement*, 13, 4, ss. 466-480

- Van Deusen, C.A. & Muller, C.B. (1999) Learning in acquisitions: understanding the relationship between exploration, exploitation and performance. *The Learning Organization* 6.4, ss. 186–193
- Vartola, J. (2006) *Näkökulmia byrokraatiaan*. Juvenes Print, Tampere
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä
- Viitala, R. (2003) *Osaamisen johtaminen esimiesyössä*. *Acta Wasaensia*, 109, Vaasan yliopisto, Vaasa
- Viitala, R. (2008) *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy
- Virkki, M. (1995) *Muutos funktiosta tiimipohjaiseen prosessiorganisaatioon*. HKKK: B 160, Helsinki
- Von Krogh, G. (1998) Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol.40, No. 3, Spring
- Von Krogh, G. & Roos, J. (1996a) (eds.): *Managing knowledge. Perspectives on cooperation and competition*. Sage: London
- Von Krogh, G. & Roos, J. (1996b) A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review* 24:3, ss. 56–76
- Wilson, J. P. & Beard, C. (2014) Constructing a sustainable learning organization: Marks and Spencer's first Plan A learning store. *The Learning Organization*, Vol.21, No.2, ss. 98-112
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. 2. Painos. New York: Random House
- Whipp, R. (1991) Human resource management, strategic change and competition the role of learning. *The International Journal OF Human Resource Management*, 2(2) September, ss. 165–192
- Whiley, R. (2007) *Business systems and organizational capabilities: The institutional structuring of competitive competences*. Oxford: Oxford University Press.
- Woiceshyn, J. (2000) *Technology Adoption: Organizational Learning in Oil Firms* Jaana Woiceshyn. *Organization Studies* 2000, 21:1095, Published by Sage
- Womack, J. & Jones, D. & Roos, D. (1990) *The Machine That Changed the World*. Collier Macmillian Canada, Inc
- Woodman, R. W. & Dewett, T. (2004) Organizationally relevant journeys in individual change. Teoksessa M.S. Poole & A.H. Van de Ven. (Toim.) *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press
- Yin, R.K. (2003) *Case study research, Design and Methods*, 3 ed. Sage. Thousand Oaks, CA
- Zuboff, S. (1988/1990) *Viisaan koneen aikakausi. Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Otava: Helsinki

## **Haastattelut, Nokian Renkaiden materiaalit**

Haastattelut:

Toimitusjohtaja (v.1989–2000), Kurkilahti, Lasse. Haastattelu 4.5.2000

Toimitusjohtaja (v.1989–2000), Kurkilahti, Lasse. Haastattelu 4.4.2001, C

Toimitusjohtaja (v.1989–2000), Kurkilahti, Lasse. Haastattelu 16.8.2007

Toimitusjohtaja (v.1986–1989), Tantt, Raimo. Haastattelu 25.1.2001, B

Toimitusjohtaja (v.1986–1989), Tantt, Raimo. Haastattelu 22.2.2001, A

Toimitusjohtaja (v.1986–1989), Tantt, Raimo. Materiaali 22.2.2001

Päälluottamusmies (v.2006 – edelleen), Sorvali Petri. Haastattelu 1.6.2012

Viestintäjohtaja (v.1990–2012), Hietala-Hellman, Raila. Haastattelu 27.5.2012

Toimitusjohtaja (v.1989–2000), Kurkilahti, Lasse. Materiaali, 5.2.1992

Toimitusjohtaja (v.1989–2000), Kurkilahti, Lasse. Materiaali, 1996

Nokian Renkaiden sisäinen materiaali:

1987 Johtamistaidon opiston tekemä (JTO), yksityinen materiaali syvähaastattelu Nokian Renkaiden johdossa

Johdonkokous muistiot vuodelta 1991-1995

Henkilöstölehdet (Nokian Renkaat Oyj) vuodesta 1993 alkaen vuoteen 2011

Vuosikertomukset (Nokian Renkaat Oyj) vuodesta 1995 alkaen vuoteen 2011

Nokian Renkaiden henkilöstöraportti 1999

Nokian Renkaat Oyj:n henkilöstöjohtamisen työkirja 2005

Tampereen Yliopiston tutkimus Lehtimäki ja Kujala 2009: Henkilöstöhaastattelut 2009 Nokian tehtaalla



**Suomessa tarkastettuja väitöskirjoja kymmenen viime vuoden ajalta  
hakusanolla *osaaminen ja kehittäminen*.**

	Väitöskirjan nimi	Tekijä	Vuosi	Painopaikka	Tutkimuksen sisältö
1	Käskemällä ei pääse pitkälle	Jussi Kulla	2011	Aalto-yliopisto, School of Science	Toimitusjohtajien johtamiskokemus
2	Työelämäosaaminen	Taina Hanhinen	2010	Tampere yliopisto Press	Luokitusjärjestelmän Konstruktointi
3	Ammatillisia käsityksiä mentoroinnista työpaikalla	Merja Karjalainen	2010	Jyväskylän yliopisto	Mentorointi
4	Perusopetuksen rehtori opettajien osaamisen johtajana	Vesa Raasumaa	2010	Jyväskylän yliopisto	Oppilaitosten opettajien osaaminen
5	Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa	Elina Hyrkäs	2009	Lappeenrannan teknillinen yliopisto	Kunnan opetustoimen kehittäminen
6	Riittämättömyyden tunteesta osaamisen oivallukseen	Paula Korolainen	2009	Jyväskylän yliopisto	Ammatillisten asiantuntijoiden kehittäminen varhaiskasvatuksessa
7	Ikääntyvien opettajien ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa	Päivikki Lahtinen	2009	Tampere yliopisto	Opettajien osaamisen tukeminen

8	Ammatillisen kasvun edellytykset hallinto-organisaatiossa	Ilari Saarinen	2009	Tampereen yliopisto	Hallinnon osaamisen kehittäminen
9	Oppimisen kohteen ja oppijan vuorovaikutuksen kehitys	Heli Ahonen	2008	Helsingin yliopisto	Teleyrityksessä asiakaspalvelun oppimiskäytäntöjen uudistaminen
10	Verkkokoulutuksen kehittäminen organisaatiossa	Tuomo Paakkanen	2008	Tampereen yliopisto	Vakuutusyhtiöiden työntekijöiden kokemukset verkkoympäristöstä
11	Dialogi organisaation oppimisessa	Maija Vähämäki	2008	Turun yliopisto	Itseohjautuvuuden muutoksen mahdollisuudet tuotantoympäristössä
12	Verkosto opettajien tukena	Anne Jyrkiäinen	2007	Tampereen yliopisto	Koululaitoksen verkostotutkimus
13	Ammatillisen osaamisen tukeminen muuttuvassa toimintaympäristössä	Iiris Viitakorpi	2006	Turun yliopisto	Ikääntyvien työntekijöiden toimintaympäristön tutkimus
14	Työterveyshuollon osa työkentelevien työterveyshoitajien ammatillinen osaaminen	Eija Kyrölähti	2005	Tampereen yliopisto	Itsesäätelyvalmiuksien kehittäminen ammattikorkeakouluissa
15	Inhimillisen pääoman ja informaatiotekno	Antti Syväjärvi	2005	Lapin yliopisto	Strategisessa johtamisessa

	logia organisaatiotoiminnassa				henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa
16	Osaamisen johtaminen esimiestyössä	Riitta Viitala	2005	Vaasan yliopisto	Tutkimus osaamisen johtamisesta esimiestyössä
17	Ammatillisen käytännön toistajasta monipuoliseksi aluekehittäjäksi	Pekka Auvinen	2004	Joensuun yliopisto	Tutkimus ammattikorkeakoulun uudistuksesta ja muuttumisesta
18	Henkilöstövoimavarojen monimuotoisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla	Tiina Koivuniemi	2004	Tampereen yliopisto	Tutkimus henkilöstötilinpäätöksistä ja kehittämishankkeista henkilöstötyöhön
19	Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä	Susanna Paloniemi	2004	Jyväskylän yliopisto	Työntekijän käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa
20	Minustako kaikki riippuu	Sirpa Polo	2004	Tampereen yliopisto	Aikuisopettajien valmiudet selviytyä muuttuvassa toimintaympäristössä
21	Työyhteisö tiimikulttuuria oppimassa	Riitta Asanti	2003	Turun yliopisto	Tapaustutkimus tiimityötä tukevasta koulutusintervallista yritysmailmassa

22	Sosiaali- ja terveysalan yhteistyöosaamisen kehittäminen	Leena Paukku-nen	2003	Kuopion yliopisto	Koulutuskokeilun arviointitutkimus sosiaali- ja terveysalalla
23	Ongelmaperusteinen pedagogiikka ja tutorin osaaminen	Sari Poikela	2003	Tampereen yliopisto	Tutkimus tutorin osaamisen kehittämisestä
24	Työssä oppiminen ammatillisissa perusopinnoissa	Pentti Väisänen	2003	Joensuun yliopisto	Opiskelijoiden itsensä arvioimana itseohjautuvuus ammatillisessa osaamisessa
25	Itseohjattu ja tutkiva opiskelu teknologiakasvatuksessa	Asko Heinonen	2002	Joensuun yliopisto	Luokanopettajien koulutuksen teknologian kurssin kehittämistutkimus
26	Organisaation osaamisen strateginen hallinta	Teemu J. Lehtonen	2002	Tampereen yliopisto	Tutkimus strategisen osaamisen hallinnasta
27	Yksin mutta yhdessä	Ritva Mäntylä	2002	Tampereen yliopisto	Tutkimus kehittäessä opettajien omaa työtä ja oppilaitosten toimintaa
28	Laatu lainvalvontaan	Markku Luoma	2001	Poliisiammatti-korkeakoulu	Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa
29	Tietokoneopetuksen liittyvä osaaminen	Jarkko Alajääski	2000	Tampereen teknillinen yliopisto	Tutkimus informaatioteknologiaan perustuvasta opetusympäristöstä



## Liite 1, työhyvinvointilomake

Seuraavassa on esitetty työhösi ja työpaikkaasi, Nokian Renkaiisiin, liittyviä väittämiä. Ota niihin kantaa rengastamalla mielipidettäsi kuvaava numero asteikolla 1=täysin eri mieltä, 2=melko paljon eri mieltä, 3=jonkin verran eri mieltä, 4=jonkin verran samaa mieltä 5=melko paljon samaa mieltä, 6=täysin samaa mieltä. Vain yksi rengastus jokaiseen kohtaan.

	Täysin eri mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tunnen pystyväni nykyisessä tehtävässäni käyttämään hyväksi tietojani ja taitojani erittäin paljon	1	2 3 4 5 6
2. Työni on sisällöltään riittävän vaihtelevaa	1	2 3 4 5 6
3. Työni on sellaista, että se ylläpitää motivaatiosi lähes jatkuvasti	1	2 3 4 5 6
4. Työvälineeni ovat hyviä ja käytännöllisiä	1	2 3 4 5 6
5. Työpisteeni työskentelyolosuhteet ovat erittäin hyvät	1	2 3 4 5 6
6. Tunnen, että työtoverini arvostavat työpanostani	1	2 3 4 5 6
7. Arvostan omaa työpanostani Nokian Renkaissa	1	2 3 4 5 6
8. Mielestäni yhtiömme henkilöstö viihtyy hyvin työssään	1	2 3 4 5 6
9. Työympäristössäni esiintyy harvoin ristiriitailanteita	1	2 3 4 5 6
10. Meillä otetaan riittävästi huomioon henkilöstön koulutustarpeita	1	2 3 4 5 6
11. Minun on helppo hahmottaa oman työtehtäväni merkitys yhtiön toiminnalle kokonaisuudessaan	1	2 3 4 5 6

12. Saan riittävästi suoraa palautetta työsuorituksistani esimieheltäni 1 2 3 4 5 6
13. Yhtiössämme annetaan yleensä etukäteen riittävästi tietoa tulevista tapahtumista 1 2 3 4 5 6
14. Mielestäni koko henkilöstön mielipiteen merkitys yhtiömme päätöksenteossa on riittävä 1 2 3 4 5 6
15. Mielestäni osaston sisäisiä palavereja pidetään riittävästi 1 2 3 4 5 6
16. Voin omalla asiantuntemuksellani vaikuttaa yksittäisten työtehtävien ja tehtäväkokonaisuuksien suunnitteluun 1 2 3 4 5 6
17. Palaverien valmistelu ja puheenjohto hoidetaan hyvin 1 2 3 4 5 6
18. Mielestäni yhtiömme eri osastojen vaikutusmahdollisuudet oman työympäristönsä kehittämiseen ovat yhtäläiset 1 2 3 4 5 6
19. Asioista voidaan tarvittaessa mennä puhumaan suoraan päättäjille ilman virkatietä 1 2 3 4 5 6
20. Osallistumista päätöksentekoon ja yhteisten asioiden hoitamiseen pidetään työympäristössäni luonnollisena 1 2 3 4 5 6
21. Pystyn keskustelemaan esimieheni kanssa muistakin kuin välittömistä työasioista 1 2 3 4 5 6
22. Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen 1 2 3 4 5 6
23. Minulla on tunne, että ongelmatilanteissa voin aina mennä helposti keskustelemaan oman esimieheni kanssa 1 2 3 4 5 6
24. Tunnen saavani esimieheltäni riittävästi tietoa tärkeiksi kokemistani asioista 1 2 3 4 5 6
25. Työtilanteissa esimieheni asettaa johtamansa kokonaisuuden edun oman etunsa edelle 1 2 3 4 5 6

26. Luotan esimieheni kykyyn hoitaa asioita 1 2 3 4 5 6
27. Esimiehelläni on mielestäni riittävästi aikaa ongelmilleni 1 2 3 4 5 6
28. Esimieheni arvostaa alaistensa aloitteellisuutta ja kannustaa siihen 1 2 3 4 5 6
29. Esimieheni sietää toimintaansa kohdistuvaa kritiikkiä 1 2 3 4 5 6
30. Esimieheni tekee aina yhteiset tavoitteemme selviksi 1 2 3 4 5 6
31. Esimieheni antaa minulle aina selkeitä tavoitteita omien työtehtävieni suorittamiseksi 1 2 3 4 5 6
32. Tunnen, että esimieheni tekee parhaansa alaistensa viihtyvyyden hyväksi 1 2 3 4 5 6
33. Mielestäni yhtiömme palkitsee riittävästi hyvästä työsuorituksesta 1 2 3 4 5 6
34. Luotan yhtiön johtoryhmän kykyyn hoitaa asioita 1 2 3 4 5 6
35. Yhtiömme ilmapiirissä on helppo ilmaista mielipiteensä 1 2 3 4 5 6
36. Mielestäni nokialaiset arvostavat Nokian Renkaita työpaikkana 1 2 3 4 5 6
37. Vaikka saisin samoilla eduilla uuden työpaikan paikkakunnalta, en silti olisi valmis lähtemään yhtiön palveluksesta 1 2 3 4 5 6
38. Tunnen hyvin yhtiömme organisaatorakenteen 1 2 3 4 5 6
39. Olen riittävästi selvillä yhtiömme taloudellisesta tilanteesta ja tilinpäätöstiedoista 1 2 3 4 5 6
40. Tunnen hyvin yhtiömme valmistamat tuotteet 1 2 3 4 5 6



41. Yhtiössämme tiedotetaan asioista ymmärrettävästi 1 2 3 4 5 6
42. Uskon Nokian Renkaiden kykenevän tarjoamaan minulle työpaikan tulevaisuudessakin 1 2 3 4 5 6
43. Päätökset syntyvät nopeasti ilman turhaa viivyttelyä 1 2 3 4 5 6
44. Yhtiömme ilmapiiri innostaa aloitteellisuuteen 1 2 3 4 5 6
45. Aloitteita viedään hyvin eteenpäin 1 2 3 4 5 6
46. Nokian Renkaisiin on mukava tulla päivittäin töihin 1 2 3 4 5 6
- Seuraavassa on esitetty omaan työyksikkösi / osastoosi liittyviä väittämiä. Ota seuraavassa siis kantaa vain oman työyksikkösi osalta.
47. Olen tietoinen työyksikköni tavoitteista 1 2 3 4 5 6
48. Toimintojen sujuvuus ja henkilöstön joustava asennoituminen on leimaa-antava piirre työyksikölleni 1 2 3 4 5 6
49. Työkuormitus jakautuu tasaisesti työyksikössäni 1 2 3 4 5 6
50. Ihmiset työyksikössäni sanovat mitä he todella ajattelevat 1 2 3 4 5 6
51. Tärkeät asiat hoidetaan aina ajoissa 1 2 3 4 5 6
52. Työyksikköni päämäärät ja tavoitteet ovat selkeitä ja järkeviä 1 2 3 4 5 6
53. Työtehtävät tehdään yhteistyössä - yhteisesti asioista sopien ja neuvotellen 1 2 3 4 5 6
54. Työyksikössäni aloitteellisuudesta palkitaan 1 2 3 4 5 6

55. Suunnitelmien toimeenpanossa ei ole ongelmia 1 2 3 4 5 6
56. Henkilösuhteet työyksikössäni ovat yleisesti ottaen hyvät 1 2 3 4 5 6
57. Henkilöstö on täysin sitoutunut työyksikköemme tavoitteisiin 1 2 3 4 5 6
58. Työjärjestelyissä ei yksikössämme ole ongelmia 1 2 3 4 5 6
59. Työyksikössäni ihmiset esittävät ennakkoluulottomia ja perinteistä poikkeavia ideoita ja ajatuksia 1 2 3 4 5 6
60. Sovitut asiat toteutetaan aina viipymättä 1 2 3 4 5 6
61. Tunnen Nokian Renkaiden tasa-arvo suunnitelman (1) Kyllä (2) En
62. Haluaisin kehittää tasa-arvo asiaa seuraavasti:
63. Mikä Nokian Renkaat Oy:n sisäisissä toiminnoissa ja työyhteisössä kaipaa erityisesti korjausta ja kehittämistä?



Tampereen teknillinen yliopisto  
PL 527  
33101 Tampere

Tampere University of Technology  
P.O.B. 527  
FI-33101 Tampere, Finland

ISBN 978-952-15-3516-1  
ISSN 1459-2045