

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Hallintotiede

Johtamismalli kollaasina
– Johtamismallin mallintamisprosessi toimintatutkimuksellisessa yhteistyössä
asiakasorganisaatiossa

Pro Gradu -tutkielma

Kevät 2015

Ohjaaja: Klaus af Ursin

Eeva Pajunen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä:

Eeva Pajunen

Tutkielman nimi:

Johtamismalli kollaasina – Johtamismallin mallintamisprosessi toimintatutkimuksellisessa yhteistyössä asiakasorganisaatiossa

Pro Gradu -tutkielma:

113 sivua, 8 liitesivua

Avainsanat:

Bricolage, johtamismallit, johtamisopit, kollaasi, konsultointi, mallintaminen, talent management, toimintatutkimus

Tämän tutkielman aiheena on johtamismallin mallintamisprosessin tarkastelu toimintatutkimuksellisessa prosessissa asiakasorganisaatiossa. Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksen menetelmää hyödyntäen, ja teoreettisena mallintamisprosessin tulkintakehyksenä käytetään Lévi-Straussin bricolagea. Tutkimuksessa tätä tulkintakehystä on sovellettu johtamismallien mallintamisprosessin kuvaamiseen. Tutkimus on ymmärtämään pyrkivä laadullinen tutkimus.

Tutkimuksessa on tuotettu talent management -johtamismalli toimeksiantona asiakasorganisaatioon X helmi-marraskuussa 2014 yhteistyössä organisaation kanssa. Asiakasorganisaatiossa ensisijainen kontakti on ollut HR-kehittämispäällikkö. Muuta organisaatiota on osallistettu talent management -mallin tuottamiseen haastatteluiden ja kyselyiden muodossa. Tavoitteena on ollut kehittää asiakasorganisaation yksilöllisiin tarpeisiin vastaava talent management -malli.

Tutkimusaineisto koostuu haastatteluista, henkilöstökyselyistä ja johtamiskentän talent management -opeista. Tämän aineiston avulla on luotu organisaation olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin integroitava talent management -johtamismalli. Tuotettu malli koskettaa organisaation jokaista tasoa henkilökunnasta esimiehiin, henkilöstöhallintoon ja johtoon. Luotu talent management -malli yhdistelee johtamiskentän talent management -oppien eksklusiivisia ja inklusiivisia puolia. Malli on kokonaisuudessaan uusi lisäys asiakasorganisaation osaamisen johtamiseen.

Luotu talent management -malli on itsessään merkittävä toimintatutkimuksellinen interventio asiakasorganisaation osaamisen johtamisen rakenteisiin. Mallintamisprosessin aikana on edetty viidessä toimintatutkimuksellisessa syklissä, jotka nekin sisältävät prosessin sisäisiä interventioita asiakasorganisaatiossa. Tutkimussykliä sisäiset interventiot käsittävät haastatteluista henkilöstöhallinnon, johtoryhmän jäsenten ja esimiesten kanssa sekä henkilöstökyselyn. Lisäksi interventioina ovat toimineet sykleissä luodut hahmotelmat talent management -mallista.

Tutkimuksen konkreettinen tulos on asiakasorganisaatioon luotu yksilöllinen talent management -malli. Tutkimuksen teoreettinen anti on mallintamisprosessin tarkastelu Lévi-Straussin bricolagen kehyksestä. Bricolagea sovelletaan sekä itse mallintamisprosessin että mallintamisprosessin lopputuloksen tarkasteluun. Mallintamisprosessia tarkastellaan bricolageen sisältyvien käsitteiden avulla. Prosessin lopputulosta, tuotettua talent management -mallia, tarkastellaan mallintamisen myötä koostuvana kollaasina.

Sisällys

1 Johdanto ja tutkimusongelman määrittely	1
2 Tutkimuskysymys ja -menetelmät	2
3 Teoreettinen viitekehys	9
3.1 Johtamisopit	9
3.2 Talent management	13
3.3 Lévi-Straussin bricolage johtamisoppien maailmassa	21
3.3.1 Bricolage johtamisoppien mallintamisprosessin kuvaajana	23
4 Empiirinen tutkimuskohde – TM-mallin luomisprosessi asiantuntijaorganisaatiossa X	31
4.1 Ensimmäinen TM-mallinnussykli, helmi-maaliskuu 2014	31
4.1.1 Ensimmäinen TM-malli	33
4.1.2 Ensimmäisen syklin loppuarviointi	38
4.1.3 Bricoleur aloittaa työnsä	39
4.2 Toinen TM-mallinnussykli, huhti-toukokuu 2014	41
4.2.1 HR-keskusteluista reunaehtoja TM-mallille	41
4.2.2 Toinen TM-malli	44
4.2.3 Toisen syklin loppuarviointi	46
4.2.4 Éléments bricolage-prosessissa	47
4.3. Kolmas TM-mallinnussykli, kesä-heinäkuu 2014	50
4.3.1 Työmarkkina-asiantuntijalta alan tuntemusta ja tulevaisuuden kuvia	51
4.3.2 Henkilöstöltä näkemyksiä osaamisen nykytilasta ja osaamisenjohtamisesta	52
4.3.3 Johtoryhmältä kehystä TM-mallille	60
4.3.4 Esimiehiltä käytännön työkaluja TM-malliin	65
4.3.5 Kolmas TM-malli	69
4.3.6 Kolmannen syklin loppuarviointi	71
4.3.7 Bricoler, liikettä havaittavissa	72
4.4 Neljäs TM-mallinnussykli, elo-syyskuu 2014	76
4.4.1 Tutkijan luokittelemat talent management -suuntaukset TM-mallin luomiseksi	77
4.4.2 Neljäs TM-malli	82
4.4.3 Neljännen syklin loppuarviointi	85
4.4.4 Bricolage mallintamisprosessin kuvastajana	86
4.5 Viides TM-mallinnussykli, loka-marraskuu 2014	89
4.5.1 Teorian ja empirian integroituminen mallin eri osissa	92
4.5.2 Viidennen syklin loppuarviointi	97
4.5.3 Kollaasi syntyy	98
5 Tutkimuksen johtopäätökset ja arviointi	100
5.1 Tutkimusprosessin arviointia	105
6 Lähteet	107
6.1 Empiirinen aineisto	107
6.2 Teoreettinen kirjallisuus	107
7 Liitteet	114
7.1 Liite 1, johtoryhmän teemahaastattelukysymykset	114
7.2 Liite 2, esimiesten teemahaastattelukysymykset	115
7.3 Liite 3, henkilöstökysely	116
7.4 Liite 4, tutkijan hakemuksen liite, TM-mallintamisprosessin suunnitelma	117
7.5 Liite 5, tutkimussykliä eteneminen vaihekaaviona	119

1 Johdanto ja tutkimusongelman määrittely

Kovassa kansainvälisessä kilpailussa ja organisaatioiden suorituskykyvaatimusten kasvaessa organisaatioille on tarjolla kasvava yhä enemmän erilaisia organisaatio- ja johtamisoppeja, jotka saavuttavat vaihtelevia määriä suosiota. Johtamisoppien suosion tutkiminen on pitkään ollut hallinnontutkijoiden mielenkiinnon kohteena, ja sittemmin on kiinnostuttu tutkimaan myös johtamisoppien soveltamista ja implementointia (Heusinkveld & Benders 2012, 121–122). Myös teorian ja käytännön yhteyttä ja vaikutusta toisiinsa on tutkittu eri tiedeperinteissä, mutta yhteys on edelleen ongelmallinen ja riittämättömästi ymmärretty (Gabriel 2002, 133).

Gabriel (2002) peräänkuuluttaa organisaatiotutkimuksessa tarvetta tutkia ja ymmärtää johtamisteorioiden ja johtajien toiminnan suhdetta. Gabrielin mukaan johtamisoppien soveltaminen on nähty passiivisena kuluttamisena, mutta kuluttaminen on harvoin passiivista toimintaa. Gabrielin mukaan kuluttamisessa hankittuja hyödykkeitä luodaan aktiivisesti uudelleen, kustomoidaan, muokataan omiin tarpeisiin ja yhdistetään omiin toimintatapoihin. Usein soveltaminen on hyvin erilaista hyödykkeiden toimittajien tarkoittamasta soveltamistavasta, eräänlaista luovaa bricolagea. (Gabriel 2002, 133–138).

Tässä tutkielmassa pyritään vastaamaan tarpeeseen ymmärtää ja kuvata johtamisoppien aktiivista kuluttamista. Kysymystä lähestytään toimintatutkimuksellisen tapaustutkimuksen kautta, jossa tarkastellaan talent management -johtamisopin soveltamista talent management -johtamismalliksi yksittäisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Mielenkiinnon kohteena on, kuinka johtamisopin mallintamisprosessi toteutuu käytännössä ja kuinka yleinen johtamisoppi adaptoituu yksittäiseen organisaatioon. Tutkimuksen keskiössä on näin ollen johtamisteorian ja käytännön todellisuuden vuorovaikutus, jonka pohjalta syntyy kustomoitu ja yksilöllinen johtamismalli. Tutkimusongelmana on, kuinka yleinen TM-oppi muokkautuu yksilölliseksi TM-malliksi ja sulautuu yksittäiseen organisaatioon konsultatiivisessa yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Tutkimus etenee yksittäistapauksen käytännön toteutuksen tarkastelusta mallintamisprosessin ymmärtämiseen. Keskeistä on tällöin löytää ymmärrystä edistävä tapa avata ja kuvata mallintamisprosessia.

Boxenbaum & Rouleun (2011) mukaan teoriat koostuvat empiirisestä ja teoreettisesta aineksesta sekä metaforista. Metaforat ovat tutkijoiden mukaan kognitiivisen prosessin keskeinen osa, joka edistää tuntemattomien ilmiöiden ymmärrystä ja laajentaa jo tunnettujen ilmiöiden ymmärrystä. Metaforat ovat tällöin ymmärryksen työkaluja. Toisaalta metaforat myös ruokkivat luovuutta tarjoamalla

uudenlaisia tulkintoja ja tapoja ymmärtää asioita, mikä edistää oivallusten syntymistä ja voi toimia katalyyysinä teorioiden muodostukselle. (Boxenbaum & Rouleu 2011, 275).

Tässä tutkielmassa ymmärryksen lisäämiseksi sovelletaan eräänlaista metaforaa johtamisoppien mallintamisprosessin kuvailemiseksi. Metaforana ja ymmärryksen työkaluna toimii Claude Lévi-Straussin bricolage-ajatusmalli. Soveltamalla kyseistä ajatusmallia hankalasti hahmottuvaa johtamisoppien mallintamisprosessia voidaan selittää ilmiötä tuntemattomille sekä antaa ilmiön jo tunteville työkaluja ymmärtää mallintamisprosessia laajemmin. Lévi-Straussin (1962) ajatus bricolagesta on peräisin teoksesta *La Pensée Sauvage*, jossa Lévi-Strauss kuvaa primitiivisen ajattelutavan logiikkaa. Bricolage on siis lähtöisin antropologiasta, mutta termiä on sittemmin sovellettu mm. kognitiotieteissä, tietotekniikassa ja organisaatioteoriassa. Organisaatio- ja johtamisteorioissa bricolage on yhdistetty mm. organisaation mukautumiskykyyn, improvisaatioon (Duymedjian & Rüling 2010, 133) ja tiedontuottamiseen (Boxenbaum & Rouleu 2011). Bricolagea on käytetty siis viittaamaan erilaisiin prosesseihin, mutta termi viittaa myös prosessin lopputulokseen (Duymedjian & Rüling 2010, 138), ja bricolagen voidaankin tulkita tarkoittavan samaa kuin kollaasi (Saaristo ja Jokinen 2005, 113). Tällöin bricolage nähdään eri osien kokoelmana, ja bricolage lopputuloksena tulkittuna heijastaa prosessia lopputuloksen syntymisen taustalla (Duymedjian & Rüling 2010, 138). Tässä tutkielmassa johtamisoppien mallintamisprosessin ymmärtämistä pyritään lisäämään soveltamalla bricolagea sekä toiminnallisen prosessin että lopputuloksen tarkasteluun.

Tutkielmassa tarkastellaan talent management -johtamisopin mallintamista bricolage-prosessina toimintatutkimuksellisissa sykleissä, joissa mallintamisen edetessä kertyy talent management -mallin kollaasin palasia. Bricolage-prosessin tarkastelun edistämiseksi ajatusmallin sisältä eritellään käsitteistöä, jonka avulla mallintamisprosessia kuvataan. Prosessin kuvaamisen ohessa kussakin toimintatutkimuksellisessa syklissä esitellään koostuvaa TM-mallia ja siihen kertyviä kollaasin palasia.

2 Tutkimuskysymys ja -menetelmät

Tutkielmassa tarkastellaan talent management -opin soveltamista yksittäiseen asiantuntijaorganisaatioon. Mielenkiinnon kohteena on, kuinka johtamisopin mallintamisprosessi toteutuu käytännössä ja kuinka johtamisoppi adaptoituu yksittäiseen organisaatioon. Tutkimuksen keskiössä on yleisen johtamisteorian ja yksittäisen empiirisen tapauksen pohjalta syntyvä kustomoitu johtamismalli, joka perustuu aidosti johtamisopille ja vastaa asiakasorganisaation yksilöllisiin

tarpeisiin. Tutkimusongelmana on, kuinka yleinen TM-oppi muokkautuu yksilölliseksi TM-malliksi ja sulautuu yksittäiseen organisaatioon konsultatiivisessa yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Johtamisopin soveltamisprosessia tarkastellaan Lévi-Straussin bricolage-ajatusmallin kehyksestä. Tutkimuskysymyksiä muodostuu tutkielmalle kaksi.

1. Tutkimuskysymys: Kuinka johtamisoppi muotoutuu johtamismalliksi konsultatiivisessa prosessissa?
2. Tutkimuskysymys: Miten vaikeasti hahmottuva johtamisoppien mallintamisprosessi jäsentyy bricolage-ajatusmallin avulla?

Tutkimus etenee yksittäistapauksen käytännön toteutuksen tarkastelusta mallintamisprosessin ymmärtämiseen. Tutkielma pohjautuu yksittäiseen tapaukseen eli on tapaustutkimus, ja tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Tutkimus perustuu toimeksiannon pohjalta tehtyyn yhteistyöhön asiantuntijaorganisaatiossa X. Kyseinen organisaatio tilasi pro gradu -tutkielman talent management -mallin luomiseksi keväällä 2014. TM-mallin luomisessa on toimittu yhteistyössä asiantuntijaorganisaation X henkilöstöhallinnon kanssa ja osallistettu muuta organisaatiota haastatteluiden ja kyselyiden kautta. Mallintamisprosessia kuvataan bricolage-termin kautta, ja tutkielma on ymmärtämään pyrkivä laadullinen tutkimus.

Laadullinen tutkimus voi viitata aineistonkäsittelyyn, jossa aineisto on laadullista tai aineistonkäsittelyyn, joka on laadullista (Eskola & Suoranta 2000, 13). Tässä tutkielmassa sekä aineisto että sen käsittelytapa ovat laadullisia. Laadullinen tutkimus sisältää useita tutkimustapoja sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014a). Yhdistävää laadullisille menetelmille on merkitysmaailman tutkiminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014a). Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana, jolloin laadullisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne ja muutos (Eskola & Suoranta 2000, 15–16). Eskolan ja Suorannan mukaan sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden prosessiluonteeseen huomioimisessa tutkimustuloksia käsitellään historiallisesti muuttuvina ja paikallisina (emt. 16). Laadullinen tutkimus sopii näin ollen tutkielmaan erinomaisesti, kun tarkoituksena on ymmärtää muuttuvia ja paikallisia prosesseja. Eskola ja Suoranta (2000) korostavat myös tutkimuksen vaiheiden kietoutumista yhteen, jolloin tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin aineistonkeruusta analyysiin, tulkintaan ja raportointiin (emt. 16). Tällöin myös tutkimusprosessi voi olla hankala jakaa erillisiin toisiaan seuraaviin vaiheisiin (emt. 16). Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan laadullista tutkimusta kuvaa eräänlainen hypoteesittomuus, eli tutkijalla

ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksesta (emt. 19). Heidän mukaansa kyse on jopa aineiston pohjalta hypoteesien keksimisestä, ei niiden todistamisesta. Tutkijalle laadullinen tutkimus luo vapautta ja vaatii tutkimuksellista mielikuvitusta, esim. uusien menetelmällisten tai kirjoitustapaa koskevien ratkaisujen kokeilemistä. Tutkimukseen liittyy myös ennakko-oletuksia ja intuitiivisia käytäntöjä, jotka voivat olla hyödyksi, jos tutkija uskaltautuu ennestään tuntemattomalle alueelle ja pystyy kääntämään näkemyksensä tieteessä ymmärrettävälle kielelle. (Eskola & Suoranta 2000, 20). Tässä tutkielmassa tutkijan tavoite on tarkastella uudenlaista tapaa ymmärtää johtamisoppien mallintamisprosessia eli sitä, kuinka oppeja käytännössä aktiivisesti sovelletaan yksilöllisiin tilanteisiin. Tutkielma perustuu yksittäiseen tapaukseen, TM-mallin luomisen toimeksiantoon, jota lähestytään toimintatutkimusta menetelmänä käyttäen. Tutkija on aktiivinen osa tutkimuskohdetta, ja tarkoituksena on kuvata mallintamisprosessia bricolagena. Tutkielman tarkoituksiin nämä kaksi prosessia – suoritettu empiirinen toimintatutkimus ja mallintamisprosessin kuvaus – käsitteellisesti bricolagena käsitellään rinnakkain tutkimuksen kuvauksessa luvussa 4.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja aineiston laatu nousee keskiöön määrän sijaan (Eskola & Suoranta 2000, 18). Myös tässä tutkielmassa keskitytään pieneen määrään tapauksia, sillä keskiössä on yksi tapaus ja sen tutkiminen. Tapaustutkimus keskittyy useimmiten vain yhteen tapaukseen, jota tutkitaan sen omassa ympäristössä (Eskola & Suoranta 2000, 65). Tapausta tutkitaan hyödyntämällä monipuolista ja eri menetelmin hankittua aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014b). Tapaustutkimuksen tavoite on usein tutkia, kuvata ja selittää tapauksia. Kuvailun tavoitteena ei välttämättä ole ilmiöiden välisten yhteyksien selittäminen tai hypoteesien testaaminen, vaan tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen ja tarkka kuvailu. Kohteen tarkastelussa kiinnostavat usein prosessit ja tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan yksityiskohtaisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014b). Tapaustutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä tietyistä ilmiöistä ja tutkimus voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014b). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2014b) mukaan tapaustutkimus ei voi tarjota yleistyksiä tai yleistettävää tietoa, mutta Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan monipuolinen tapauksen erittely sisältää aineksia yleistyksiin. Monipuolinen erittely sisältää Eskolan ja Suorannan näkemyksen mukaan tapaustutkimuksen kattavan kuvauksen ja onnistuneen käsitteellistämisen. (Eskola & Suoranta 2000, 65). Tulosten merkitystä ja oikeellisuutta vahvistaa perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014b). Tässä tutkielmassa on tapaustutkimukselliseen tapaan keskiössä prosessin kuvailu. TM-mallintamisprosessin kuvailussa ei pyritä TM-opin soveltamisen osalta yleistyksiin, mutta Lévi-Straussin bricolage-käsitettä on tarkoitus sovittaa johtamisoppien soveltamisprosessin yleiseen

kuvaamiseen kyseisen yksittäistapauksen pohjalta. Tavoitteena on tätä kautta ymmärtää johtamisoppien soveltamisprosesseja yksittäistapauksen ylittävällä tasolla.

Tutkimuksessa hyödynnetään toimintatutkimuksen menetelmää. Toimintatutkimus on yleisnimitys lähestymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen pyritään vaikuttamaan ja tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva interventio (Eskola ja Suoranta 2000, 128). Toimintatutkimuksessa ei pyritä perinteisen ajattelun mukaiseen objektiivisuuteen, jossa tutkija pyrkii toimimaan erillään tutkimuskohteesta (Eskola ja Suoranta 2000, 128). Toimintatutkimuksessa tutkija yhdessä tutkittavan yhteisön kanssa pyrkii ratkaisemaan tietyn ongelman (emt. 129). Tutkimus ei siten nojaudu vain tutkijan asiantuntijatietoon, vaan paikalliseen ymmärrykseen (Stringer 2007, 20). Toimintatutkimus on tutkijalle reflektiivinen prosessi, eikä se ole moraalisesti neutraali, sillä sitä kuvaa pyrkimys parantaa vallitsevaa asiointilaa. (Somekh 2006, 7). Pyrkimyksenä on luoda tutkimuskohteessa konsensuksen kautta ymmärrys tilanteesta ja tutkimusongelmaan soveltuva ratkaisu (Stringer 2007, 41). Tutkimus ja toiminta integroituvat sarjaksi sykleittäin toteutuvaa tiedon keruuta, analyysia ja tulkintaa, suunnittelua, toteutusta ja arviointia, kunnes päästään interventiovaiheeseen (Somekh 2006, 6). Toimintatutkimus saa usein alkunsa tutkimuskohteen aloitteesta (Kuula 2014). Se perustuu paikalliseen tutkimukseen (Stringer 2007, 19) sekä ainutlaatuisen ratkaisuun (Stringer 2007, 59), eikä pyri eri kontekstit ylittävään yleistävään tietoon (Somekh 2006, 27–28). Toimintatutkimuksessa tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä mm. pitkällisellä osallistumisella ja tarkkailulla, aineiston triangulaatiolla, useiden intressiryhmien kuulemisella ja osallistujille suodulla tutkimuksen tuotosten tarkastamisen mahdollisuudella (Stringer 2007, 57–59). Tutkielmassa tutkija on ollut aktiivinen toimija, ja ratkaistavaksi tullut ongelma on ollut TM-mallin luominen. Tutkimus on saanut alkunsa asiakasorganisaation aloitteesta. Paikallinen tietämys on tullut mallinnusprosessia ohjaten asiakasorganisaation henkilöstöhallinnolta, mutta myös muu organisaatio on osallistunut TM-mallin luomisprosessiin haastatteluiden ja kyselyiden kautta. Näin aineistoa ja lähteitä on monipuolistettu, mutta pitkällistä osallistumista eri ryhmien toimintaan ei ole voitu toteuttaa. Koska toimijajoukko on ollut laaja, on konsensus tilanteesta ja soveltuvasta ratkaisusta syntynyt organisaatiosta kerätyn aineiston ja tutkijan siitä tekemän tulkinnan kautta. Monitasoisessa ja laajan joukon erilaisia toimijoita sisältävässä organisaatiossa eri toimijoiden tapaaminen ja heidän näkemystensä kokoaminen yksittäin oli mielekäästä. TM-malli on koko asiakasorganisaation prosessi, joten ei olisi ollut mielekäästä keskittyä vain yhden toimijan ja tason näkemyksiin, mutta samalla käytännössä olisi ollut haastavaa koota riittäväällä tavalla kaikkien toimien ja tasojen edustajia kommentoimaan ja keskustelemaan TM-mallista yhdessä joukossa. Tutkijan roolina oli toimia näkemysten kokoajana ja välittäjänä, jonka asiakasyhteys oli organisaatiossa hajallaan. Tutkija on tässä mielessä vaikuttanut tutkimukseen varsin merkittävästi. Toimeksiannon toteuttamisessa edettiin sykleittäin niin, että

kussakin syklissä tuotettiin uudenlainen luonnos TM-mallista ja lopuksi päättynyttä sykliä arvioitiin. Lopuksi päädyttiin lopulliseen interventiovaiheeseen, jossa asiakkaalle toimitettiin valmis TM-malli. Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta on pyritty lisäämään aineiston triangulaatiolla ja useiden organisaatioryhmien kuulemisella. Asiakasorganisaation HR-kehittämispäällikölle on myös annettu mahdollisuus tarkastaa tutkimus asiakasorganisaatiota koskevilta osin.

Empiirisen aineiston ja menetelmien puitteissa on käytetty triangulaatiota tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden lisäämiseksi. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan triangulaatiolla viitataan erilaisten aineistojen, menetelmien ja teorioiden käyttöön tutkimuksessa. Triangulaatio voidaan jakaa aineistotriangulaatioon, tutkijatriangulaatioon, teoriatriangulaatioon ja menetelmätriangulaatioon. (Eskola ja Suoranta 2000, 69–70). Aineistotriangulaatio viittaa tutkimuksen sisällä tapahtuvaan erilaisten aineistojen yhdistelyyn keskenään, kuten haastattelujen, lehtiartikkeleiden, tilastotietojen ja kuvamateriaalin yhdistelyyn (emt. 69). Tutkijatriangulaatiossa ilmiötä tutkii useat tutkijat, jotka neuvottelevat havainnoistaan ja näkemyksistään (emt. 70). Teoriatriangulaatiossa aineistoa tulkitaan erilaisilla teorioilla, kuten tarveteorian tai humanistisen teorian kautta (emt. 70). Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan erilaisin aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmin, kuten haastatteluilla ja kyselyillä (emt. 70). Tutkimuksessa on hyödynnetty aineistotriangulaatiota, ja tutkielman aineisto koostuu vapaamuotoisemmista keskusteluista, haastatteluista, kyselyistä, tutkijan omista muistiinpanoista ja johtamisteorioista. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös menetelmätriangulaatiota, ja aineistoa on kerätty haastatteluiden sekä kyselyn avulla.

Haastatteluaineistoa on tallennettu tutkijan muistiinpanoihin ja nauhoitettu digitaaliseen muotoon. Vapaamuotoisia ja konsultatiivisia keskusteluja on käyty asiakasorganisaation henkilöstöhallinnon kanssa sekä alan työmarkkina-asiantuntijan kanssa. Näitä keskusteluja ei ole muotoiltu haastatteluiksi tarkkoine kysymyksineen, vaan keskustelu on ollut vapaamuotoista, joskin ennalta sovitun aiheen parissa liikkuvaa. Keskusteluihin tullessaan tutkijalla on voinut olla tarkkojakin kysymyksiä esitettävänä, mutta usein toinen osapuoli, HR-asiantuntijat ja työmarkkina-asiantuntija, on myös aloitteellisesti tarjonnut tietoa ja esittänyt kysymyksiä. Vapaamuotoinen keskustelu on mahdollistanut erilaisten näkökulmien vapaan esiin nousemisen ja toimeksiannon kehysten orgaanisen muotoutumisen. Asiantuntijaorganisaation johtoryhmän jäsenten ja esimiesten kanssa on sovellettu teemahaastattelun menetelmää (kts. liite 1 ja 2). Teemahaastattelussa aihepiirit on määritelty etukäteen ja tutkijalla on tukilista käsiteltävistä asioista, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Eskola ja Suoranta 2000, 87). Haastattelija varmistaa, että aihealueet käydään läpi haastattelussa, mutta teemojen järjestys ja käsittelylaajuus saattavat vaihdella haastattelujen välillä

(emt. 87). Haastateltava pääsee puhumaan vapaamuotoisesti ja toisaalta teemat takaavat, että eri haastatteluissa on puhuttu samoista aiheista (emt. 88). Teemat luovat myös valmiin kehyksen, josta aineistoa on helppo lähestyä analyttisesti (emt. 88). Haastatteluiden tukilistassa on ollut valmiiksi kysymyksen muotoon puettuja aihealueita, jolloin haastattelu kallistuu enemmän strukturoidun haastattelun puolelle, mutta strukturoidun haastattelun elementit, kuten eteneminen tietyssä järjestyksessä ja samojen kysymysten esittäminen kaikille haastateltaville (emt. 87), on puuttunut. Koska kysymysten järjestys on ollut vapaampi ja myös eri aihealueiden käsittelyyn käytetty aika on vaihdellut haastateltavasta riippuen, luokituu haastattelumetodi teemahaastatteluksi. Kyseinen metodi on valittu menetelmäksi, jotta haastateltavien yksilöllisiä näkemyksiä on voinut vapaasti nousta esiin ja jotta painopistettä on ollut mahdollista siirtää tarvittaessa kulloinkin tutkimuksessa ajankohtaiseen kysymykseen. Henkilöstön näkemysten keräämiseksi tutkimuksessa on hyödynnetty kyselyä (kts. liite 3). Henkilöstöä on lähestytty kyselyn avulla laajan vastaajajoukon tavoittamiseksi sekä henkilöstöä kokonaisuudessaan edustavan otoksen keräämiseksi. Vastaukset ovat menetelmän valinnan ja käytännön rajoitteiden sanelemana yleisluontoisia ja laajaa kokonaiskuvaa taustoittavia, eikä menetelmä mahdollista syvälle yksityiskohtiin puretuvaa kuvausta. Menetelmätriangulaatiota perustellaan usein sillä, että useita menetelmiä hyödyntäen saadaan kattavampi kuva tutkimuskohteesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014d). Useiden aineistotyyppien ja menetelmien hyödyntäminen onkin edistänyt kattavan kokonaiskuvan laatimista. Toisaalta myös käytännön rajoitteet, kuten rajallinen aika ja tutkimuksen laajuus, ovat ohjanneet aineiston ja menetelmien valintaa tutkimuksen kohdalla.

Asiakasorganisaatiosta kerätty aineisto on käyty läpi teemoittelun avulla. Teemoittelussa etsitään useimmiten aineistolähtöisesti teemoja tai keskeisiä aiheita aineistosta, mutta myös tietyn viitekehyksen tai teorian pohjalta tehty teemoittelu on mahdollista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014c). Teemahaastatteluaineiston analysoimiseen teemoittelu on luonteva valinta, sillä usein samat teemat löytyvät kaikista haastatteluista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014c). Teemat saattavat olla yhtenäiset haastattelu-teemojen kanssa, mutta myös uusia teemoja voi löytyä. Kunkin teeman alle kootaan ne haastatteluiden kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014c). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissä on hyödynnetty teemoittelua, joka sallii nimenomaisesti toimeksiannolle keskeisiin elementteihin keskittymisen eikä keskity esim. merkitysmailmojen tulkintaan. Samalla teemoittelu on ollut ajankäytön ja tutkimuksen päämäärien kannalta tarkoituksenmukainen. Haastatteluaineistot on litteroitu, minkä jälkeen ne on käyty läpi teemojen kokoamiseksi. Myös henkilöstökyselyssä (kts. liite 3) teemoittelulla on koostettu vastausryhmiä, joiden avulla henkilöstön näkemyksiä on ollut helpompi koota yhteen. Näin suuresta ja monipuolisesta aineistomassasta on saatu kiteytettyä tärkeimpiä

teemoja. Henkilöstöhallinnon keskusteluita on lähestytty poimien nimenomaisesti toimeksiannolle reunaehtoja asettavia toiveita, ja teemoittelu on täten ollut kapeampaa. Samoin alan työmarkkina-asiantuntijan kanssa käytyä keskustelua on tarkasteltu toimeksiannolle asetettuihin reunaehtoihin peilaten ja relevantteja toimialakohtaisia kysymyksiä materiaalista etsien. Johtoryhmän haastatteluissa teemoittelu on ollut yksioikoisinta yhtenäisten haastatteluteemojen vuoksi. Teemoittelun avulla laaja aineisto on saatu poimittua eri teemojen alle koosteeksi johtoryhmän sisäisistä näkemyksistä. Henkilöstökyselyn ja johtoryhmän haastatteluiden analyysissa on aineistolähtöisesti muodostettu lopulliset kategoriat ja teemat, kun taas esimiesten haastatteluista on katsottu vahvemmin valmiin käytännön ratkaisuja korostavan teeman läpi ja rajattu teeman ulkopuolelle jäänyt aineisto tutkimuksesta ulos. Henkilöstökysely- ja johtoryhmän aineiston voisi sanoa ohjanneen analyysin tekoa induktiivisesti kategorioita ja teemoja synnyttäen, kun taas henkilöstöhallinnon ja työmarkkina-asiantuntijan keskusteluaineisto sekä esimieshaastatteluaineistot ovat ohjautuneet analyysiin deduktiivisesti tietyistä ennakkokategorioista ja teemoista lähtien. Esimiehet on haastateltu kahdessa erässä kesä-heinäkuussa sekä elokuussa, ja haastatteluissa on ollut heinäkuussa tauko. Tämän vuoksi haastatteluiden teemat ovat painottuneet esimiehillä eri tavoin. Esimiesten haastatteluaineiston kohdalla tutkija on päätenyt painottamaan käytännön ratkaisuihin painottuvaa teemoittelu. Teemoittelusta nostetaan usein tutkimusraporttiin myös sitaatteja eri teemoista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014c). Tässä tutkielmassa sitaattien nostamista ei ole nähty mielekkäänä aineiston mittavuuden vuoksi, jotta aineisto ei paisuttaisi tutkielmaa liikaa. Sen sijaan on koostettu raportointi eri toimijoiden aineistosta, mikä on tutkielman tarkoitukseen riittävää.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti viittaa mittarin pätevyyyteen eli siihen, että mitataan sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti puolestaan viittaa mittarin luotettavuuteen ja johdonmukaiseen mittaamiseen. (KvantiMOTV 2014). Näitä alkujaan kvantitatiivisen tutkimuksen käsitteitä käytetään myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa validiteetti viittaa tutkimuksen pätevyyyteen tai uskottavuuteen eli siihen, kuinka perusteellisesti tutkimus on tehty ja ovatko saadut tulokset oikeita (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2015b). Reliabiliteetti viittaa luotettavuuteen eli sen huomiointiin, millaiset tekijät ovat mahdollisesti vaikuttaneet saatuihin tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2015a). Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan toimintatutkimuksessa toiminnan kehittäminen testaa tutkimuksen luotettavuutta (Eskola ja Suoranta 2000, 225). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä ja uskottavuutta on pyritty turvaamaan kattavalla tutkimusprosessin kuvauksella, jonka perusteella tutkimuksen pätevyys ja tulokset ovat arvioitavissa. Reliabiliteetti eli luotettavuus on pyritty takaamaan kattavalla dokumentoinnilla, jonka kautta tutkimuksen taustat ja tulkinnat ovat tarkistettavissa. Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan puitteissa tutkimuksessa on pyritty

kehittämään asiakasorganisaatio X:n toimintaa, minkä onnistuminen on arvioitavissa tutkimuskuvauksesta.

3 Teoreettinen viitekehys

Tutkielman teoreettinen viitekehys on johtamisoppien maailmassa, josta empiriisen tutkimuksen case-esimerkissä nostetaan esiin yksittäisenä suuntauksena talent management. Talent managementia tarkastellaan toimeksiannon yhteydessä, jossa luodaan asiakasorganisaatiolle TM-malli. Mallintamisprosessia tarkastellaan bricolagen kehyksestä.

3.1 Johtamisopit

Organisaatioille on tarjolla suuri määrä erilaisia organisaatio- ja johtamisoppeja. Tieto uudenlaisista organisaatorakenteista tai johtamismenetelmistä leviää ympäri maailman lähes välittömästi, ja hyvin laajalla joukolla erilaisia organisaatioita on mahdollisuus omaksua uudet opit (Brunsson 2009, 110). Johtamisopit ovat lähtökohtaisesti yksinkertaisia ja helposti omaksuttavia (Birnbaum 2000, 2; af Ursin ja Vartola 2014, 6), mikä tekee niiden käyttöönotosta houkuttelevaa. Tämän voisi olettaa johtavan organisaatioiden samanlaistumiseen, mutta samalla tarjolla on hyvin erilaisia toimintamalleja, joista valita. Yksittäisten oppien taustalla on usein aiempia teorioita ja suurempia oppilinjoukkoja (af Ursin ja Vartola 2014, 4). Opeilla on potentiaalisesti hyvin laaja vaikutus keskenään hyvin erilaisiin organisaatioihin, mutta vain osa tuotetuista opeista kehittyy muoti-ilmiöksi tai trendiksi. Johtamisoppeja ja niiden leviämisen logiikkaa on tutkittu 1990-luvulta alkaen. Johtamisoppeihin lukeutuvat mm. tavoitejohtaminen, kokonaisvaltainen laatujohtaminen, laatujohtamiset, benchmarking, tulosjohtaminen, tasapainoinen tulokortti, tietojohdaminen, asiakkuusjohtaminen, jaettu johtajuus ja talent management (af Ursin ja Vartola 2014, 8–9).

Johtamisoppeja tarkastellut Abrahamson (1996) rinnastaa johtamisopit muotiin ja trendeihin. Abrahamsonin mukaan johtamisopit ovat aktiivisesti tuotettuja ja tilapäisiä, mutta niiden elinkaaren pituus ja saavuttama suosio vaihtelee. Opeille on sekä kysyntää että tarjontaa, ne kasvattavat suosiotaan ja huipun saavutettuaan hiipuvat hiljalleen pois. Johtamisoppien syntyyn vaikuttavat Abrahamsonin mukaan niin konsultit, vaikutusvaltaiset johtajat, alan julkaisut kuin akateemikotkin. Abrahamson kuitenkin peräänkuuluttaa akateemikkojen vastuuta paitsi tutkia johtamisoppien muotoutumista ja vaikutuksia, myös ohjata organisaatioita hyödyllisemmän tiedon äärelle tarpeen vaatiessa. Johtamisopit seuraavat Abrahamsonin mukaan rationaalisuuden ja edistyksellisyyden

normeja ja oppien luojat tuottavatkin kollektiivisia uskomuksia oppien innovatiivisuudesta ja edistyksellisyydestä. Uskomus oppien edistyksellisyydestä ja uutuudesta voi kuitenkin osoittautua myös harhaksi, jolloin opin todelliset vaikutukset eivät ole luvatonlaiset tai oppi on yksinkertaisesti aiemmin tuotetun ja unohduksiin jääneen teorian toistoa. (Abrahamson 1996, 254–266).

Bikhchandani ym. (1992) selittävät päätöstentekoa putousteoriassa informaation virtauksen (*cascading*) kautta tapahtuvan imitoinnin avulla. Bikhchandani ym. mukaan päätöksentekoon vaikuttaa suuresti se, millaisiin päätöksiin muut ovat asiassa päätyneet. Jos esimerkiksi teorialla tuntuu olevan hyvin suuri yleinen hyväksyntä, painaa tämä yksilön oman arvion kohdalla jopa enemmän kuin hänen henkilökohtaiset tietonsa ja näkemyksensä. Jos riittävän moni on hyväksynyt teorian, on yksilö taipuvaisempi hyväksymään kuin hylkäämään sen. Bikhchandani ym. mukaan riittävän usean yksilön hyväksyessä teorian seuraavan yksilön todennäköisyys hyväksyä näkemys edeltäjiensä tapaan kasvaa, ja muodostuu ikään kuin informaatiiovirtaus, joka kertautuu askel askeleelta. (Bikhchandani ym. 1992, 994–995). Bikhchandani ym. mukaan käyttäytymistä muutetaan herkemmin ja nopeammin, jos seuratun suuntauksen oikeellisuudesta ei olla varmoja ja edeltävät toimijat muuttavat käytöstään. Muutos muiden käyttäytymisessä johtaa siis muutokseen yksilön käyttäytymisessä ja saattaa muuttaa informaatiovirran suuntaa. Näin päädytään abrahamsonilaiseen muodin ja trendien maailmaan, jossa käyttäytyminen vaihtuu yleisen trendin muutosten mukaisesti. Putousteoria selittää lyhyen aikavälin muutoksia johtamisoppien osalta. Uusi tieto johtaa johtamisoppien syntyyn, käyttöönottoon ja suosion muutokseen. (Bikhchandani ym. 1992, 1014–1016).

Carsonin ym. (1999) mukaan johtamisen teoriaa on arvosteltu sen itsekritiikin puutteesta, hämmentävästä ja epäinformatiivisesta jargonista, harvoin maalaisjärjen ohittavasta ajattelusta sekä siitä, että johtamisen teorit ovat täynnä johtamistrendejä (*fads*) ja ristiriitaisuuksia. Johtamisopit Carson ym. jakavat elinkaariltaan luomisvaiheeseen, hyväksyntävaiheeseen, pettymysvaiheeseen ja laskuvaiheeseen. Carsonin ym. mukaan luomis- ja hyväksyntävaihetta seuraa siis vääjäämättä pettymys- ja laskuvaihe. Tutkijoiden mukaan johtamisoppien elinkaaret lyhenevät ja intensivoituvat. Carsonin ym. mukaan johtamisoppien omaksumiseen voi ajaa niin ympäristön paineet, pyrkimys yhdenmukaiseen käyttäytymiseen kuin organisaation piirteetkin. Esimerkiksi kova kilpailu, halu tulla nähdyksi edistyksellisenä tai pyrkimys erottautua kilpailusta voi johtaa oppien omaksumiseen. (Carson ym. 1999, 320–326). Myös Birnbaumin (2000) mukaan johtamisopit seuraavat tiettyä elinkaarta. Luomisvaiheessa prosessin käynnistävänä voimana on diskurssi kriisistä tai ongelmasta, johon senhetkisten johtamismenetelmien ei koeta tarjoavan ratkaisua ja johon etsitään uutta ratkaisua, usein ratkaisuja promotoivien toimijoiden avulla. Prosessi jatkuu kriisin tai ongelman narratiivisena

käsittelynä, johon yhtyvät myös ratkaisua ylistävät narratiivit. Luomisvaihetta seuraa aikaviive ennen kuin kokemuksia ja analyyssejä ratkaisusta tulee toimijoiden saataville. Tätä seuraa puolestaan narratiivinen askel taaksepäin, jolloin myös tutkijoiden tuottamat skeptiset näkemykset alkavat nousta pintaan. Elinkaaren viimeisessä vaiheessa johtamisopin seuraajat selittävät kritiikkiä ja epäonnistumisia alkuperäisestä johtamisopista riippumattomilla tekijöillä. Birnbaumin mukaan johtamisopit tyypillisesti esitellään nopeina ratkaisuuina organisaatioiden ongelmiin, mutta huomataan kuitenkin pian tehottomiksi ja hylätään. Birnbaumin mukaan opit usein myös irrotetaan ulos kontekstistaan, ne nojautuvan jargoniin ja rationaaliseen päätöksentekoon, ne esitellään joko monimutkaisina tai harhaanjohtavan yksinkertaisina, ja oppeja pyritään soveltamaan huomioimatta niiden rajoitteita. Vaikka Birnbaum huomauttaa johtamistrendien olevan ilmiöitä, jotka omaksutaan liioitellulla innolla, hän toteaa joidenkin trendien myös sulautuvan hyväksytyksi osaksi organisaatiojärjestelmää. Birnbaumin mukaan trendeillä voi joskus olla myös positiivisia seurauksia esim. vanhoista käytännöistä muistuttavina tahoina. (Birnbaum, 2000, 2–14). Myös Gibson ja Tesone (2001) tarkastelevat johtamisoppien elinkaariteorioita, mutta uskovat johtamisoppien myös muokkautuvan todelliseksi johtamiskäytännöiksi, vaikka ne alkuperäisenä johtamistrendinä hiipuvatkin hiljalleen pois. (Gibson & Tesone 2001, 128–129).

Brunsson (2009) on luonut teoksessaan *Reform as Routine* pitkällisen argumentaation siitä, kuinka uudistusten myötä organisaatiot sekä samankaltaistuvat että erottautuvat toisistaan. Brunssonin mukaan uudistusten dynamiikkaa ja rutiinia ajaa jatkuva ongelmien, ratkaisujen ja unohduksen tarjonta (Brunsson 2009, 14). Hänen mukaansa moderneissa organisaatioissa ongelmista ei ole puutetta ja uudistuksen lähtökohdaksi voidaankin valita lähes mikä tahansa organisaatiota vaivaava tekijä, kuten heikko tuottavuus, kilpailu tai huono johtajuus. Ratkaisujen tulee Brunssonin mukaan koskea organisaation rakenteita, prosesseja ja ideologiaa ja erottautua riittävästi parempina vaihtoehtoina aiemmille ratkaisuille. Ratkaisuja voivat tuottaa uudistajat itse, mutta uudistuksen käynnistämistä helpottaa, jos ratkaisuja on valmiiksi tarjolla. Ratkaisuja puolestaan tarjoavat niin organisaatioita opiskelevat akateemikot kuin konsultitkin. Brunssonin teoriassa nousee esiin jatkuva itseään ruokkiva kehä, jossa jatkuvat ongelmat vaativat jatkuvasti uusia ratkaisuja. Selkeät ja yksinkertaiset ratkaisut vaikuttavat modernien organisaatioiden monimutkaisessa ja epäjohdonmukaisessa maailmassa luonnollisesti keskeiseltä parannukselta ja tuovat todellista organisaatiota lähemmäksi kohti ideaalisen organisaation ajatusta ja sitä ideaalikuva, jota organisaatiosta kenties esitellään organisaation ulkopuolisille. Ratkaisuja tulee olla tarjolla useita erilaisia, jotta uudistusrutiini pysyy käynnissä. Brunsson viittaa trendeihin, joita erilaiset johtamisoppaat ja konsultit luovat ja ylläpitävät. Lopulta uudistusrutiinin takaamiseksi vaaditaan Brunssonin mukaan unohtavaisuutta, jonka avulla edelliset uudistukset ja niiden mahdollisesti heikot

tulokset unohtuvat ja uusille uudistuksille annetaan mahdollisuus ja niihin uskotaan. (Brunsson 2009, 92–100).

Johtamisoppien evoluutiota tarkastelevien teorioiden rinnalla on kasvava joukko tutkimusta, jossa tutkitaan johtamisoppien implementointia ja käyttöä (Heusinkveld & Benders 2012, 122). Heusinkveld ja Benders (2012) ovat tutkineet johtamisoppien pitkäaikaista vaikutusta ja erilaisia tapoja, joilla opit voivat organisaatioon vaikuttaa ja ”sedimentoitua” osaksi organisaatiota ja sen kulttuuria. Tutkijat viittaavat aiempiin havaintoihin siitä, kuinka vanhoja ajatuksia puetaan uusiin ilmaisiin, jotta ajatukset voitaisiin hyväksyä uudelleen. Jo suosionsa huipun ohittaneet epämuodikkaat opit voivat heidän mukaansa jäädä sedimentoituneina eli kerrostuneina organisaation käytäntöihin. Tutkijat korostavat, että johtamismuodit saatetaan tulkita eri tavoin ja niillä saattaa olla erilaisia tarkoitettuja ja ei-tarkoitettuja seurauksia, jolloin niiden kehityskulkua ei voida ennakoita. Heusinkveld ja Benders yhdistävät johtamisoppien sedimentoitumisen virallisiin kontrollijärjestelmiin, ideologioihin ja diskursseihin. Tutkijoiden mukaan johtamisoppiin liittyviä nimiä ja sanoja voidaan pitää käytössä vain jonkin aikaa, kunnes ei enää koeta tarvetta käyttää termejä, esim. käynnistysvaiheen jälkeen. Oppeja voidaan toteuttaa jopa omaksumatta niiden termejä ja kieltä. Opit voivat lisäksi saada positiivisia tai negatiivisia konnotaatiota, mikä vaikuttaa niiden käyttöön. Sedimentoitumisessa johtamisopit voivat vaikuttaa organisaatioon rakenteellisten muutosten sekä metodologisten lähestymistapojen muodossa. Opit voivat vaikuttaa organisaatioon myös kokemusperäisten vaikutusten kautta sekä ideologisesti, vaikuttamalla tapaan ymmärtää organisaation ongelmia. Tutkijat rinnastavat sedimentoitumisprosessin institutionalisoitumiseen. (Heusinkveld & Benders, 121–138, 2012). Berger ja Luckmann pohtivat klassisessa teoksessaan toiminnan institutionalisoitumista ja korostavat myös kielen merkitystä prosessissa, sillä kieli mahdollistaa kollektiivisten käsitteiden muodostumisen (Saaristo & Jokinen 2005, 101–103). Johtamisoppeja voisi kenties käsitellä myös kielen kannalta merkityksellisinä kollektiivisten käsitteiden luojina, jotka edistävät organisaation sisäistä käsitystä tarpeellisista toimista kulloisessakin tilanteessa.

Af Ursin ja Vartola (2014) pohjaavat johtamisoppien perustan Giddensin kulttuurien kerrostumisen teorialle, jonka mukaan kulttuuriin kerrostuu uusia ajatuksia kulttuurin syväksi rakenteeksi. Uudet johtamisopit ovat af Ursinin ja Vartolan mukaan siis aiempien mallien ja oppien varaan rakentuvia oppeja, jotka eivät näin ollen voikaan esittää puhtaasti uutta oppia ja teoriaa vaan väistämättä lainaavat menneiltä teorioilta ja opeilta. Samalla kukin oppi muokkautuu yksilöllisesti kunkin organisaation kulttuuriin ja aiempiin toimintamalleihin muodostaen ainutlaatuisen organisaatorakenteen. Toimintamallien ja oppien kerrostuminen toimii tällöin af Ursinin ja Vartolan

mukaan institutionalisoitumisen tavoin. Af Ursin ja Vartola näkevät johtamisopit organisaation merkityksiä luovaa diskurssia uudistavana ja ohjaavana voimana. (af Ursin ja Vartola 2014, 4–7).

Edeltäneet teoreetikot kuvaavat johtamisoppien elinkaarta ja suosion muutoksia sekä oppien sovitautumista ja sulautumista organisaatioon. He eivät kuitenkaan tarkastele oppien aktiivista soveltamista ja kuluttamista. Gabriel (2002) käyttää johtamisoppien soveltamisesta Lévi-Straussin termiä *bricolage*. Gabriel pohtii johtamisoppien ja käytännön todellisuuden vuorovaikutusta sekä nimenomaisesti oppien soveltamista. Hän huomauttaa tämän aspektin puutteellisesta analyysistä johtamiskentällä. Hänen mukaansa teorian ja käytännön vaikutusta toisiinsa sekä johtamisoppien muodostamista ja niiden vaikuttavuutta on tutkittu, mutta oppien kuluttaminen ja soveltaminen on jäänyt huomiotta. Gabriel käsittelee johtamisoppien soveltamista kuluttamisena ja korostaa kuluttajien aktiivista roolia kyseisessä prosessissa. Samassa hän viittaa johtamistieteiden popularisoitumiseen ja Ritzerin termein tieteen mcdonaldisaatioon. Tarkastellessaan johtamisoppeja tuotteina, joita kulutetaan, hän viittaa myös kuluttamisen luovuuteen ja kuluttajien soveltamaan bricolageen. Gabriel korostaa, että bricolage-prosessissa ei murehdita teorioiden oikeanlaisesta käyttämisestä, vaan niitä käytetään tarpeiden mukaan. Hän lainaa de Certeautta kuvaillessaan kulutusta taktiseksi, opportunistiseksi ja ad hoc -toiminnaksi, verrattuna tuottamisen strategisuuteen, suunnitelmallisuuteen ja rationaalisuuteen. Näin johtamisoppienkin kulutus rinnastetaan fragmentaariseen ja epävakaiseen toimintaan, kun niiden tuottaminen on kontrolloitua ja hallittua. Johtamisoppien soveltamista Gabriel kuvaa siis bricolageksi ja vertaa toimintaa reseptien soveltamiseen ruuanlaitossa. Hän päätyy lopulta analysoimaan johtamisoppien hyödyntämistä paragrammaattisesti (*paragrammatic*) eli luovasti hyödyntäen niitä eräänlaisina ideoiden varastoina ja joustavina rutiineina. (Gabriel 2002, 133–146). Heusinkveld ym. (2011) kertovat johtamisoppien osakseen saamista kritiikistä ja mm. näkemyksistä, joiden mukaan johtamisopit yksinkertaistavat monimutkaista todellisuutta, ovat epämääräisiä ja aiheuttavat muutosväsymystä. Myös nämä kirjoittajat viittaavat johtamisoppien tuotteistumiseen, jossa oppeja massatuotetaan ja -kulutetaan ja ne mcdonaldisoituvat. (Heusinkveld ym. 2011, 139–140). Heusinkveld ym. viittaavat myös oppien kuluttajien aktiiviseen rooliin ja kirjoittavat yhteiskuluttamisesta (*co-consumption*), jossa uusien johtamisoppien kuluttajia ei nähdä passiivisessa valossa vaan osana oppien luomisprosessia. (Heusinkveld ym. 2011, 140–143).

3.2 Talent management

Modernissa työelämässä tieto ja osaaminen tuntuvat kasvattavan merkitystään jatkuvasti. Lisäksi pirstaloituvassa työelämässä yksilön sitoutuminen omaan uraansa yrityksen sijaan painottuu. Otolan

(2008) mukaan yrityksissä osaamispääoma on yhä tärkeämpää, koska työelämän muutokset ovat nostaneet tiedon ja osaamisen menestystekijöiden kärkeen. Tuotannosta on siirrytty palveluihin ja tietotoimintaan, jolloin tärkein raaka-aine on tieto ja osaaminen sekä tärkein prosessi oppiminen. Otalan mukaan tämän päivän niukka resurssi ei olekaan enää raha, vaan osaavat ihmiset. Rahoitus, teknologia ja fyysiset rakenteet ovat kaikkien saatavilla, mutta tieto- ja osaamisintenssiivinen työ korostaa ihmisen roolia. (Ojala 2008, 15). Ojala ikään kuin huomaamattaan tulee listanneeksi myös talent managementin (TM) syntyyn eittämättä vaikuttaneita rakenteellisia työelämän muutoksia. Kun osaamispääoma ja osaava henkilökunta nousevat keskiöön, täytyy henkilökuntaan ja heidän motivaatioonsa myös kiinnittää huomiota erityisellä huolella – perinteiset henkilöstöhallinnolliset toimet eivät välttämättä enää riitä. (Ojala 2008, 27). Ulrich (2007) ja johtamiskentällä Balk (2014) ovat käsitelleet työn vaatimusten ja työntekijän resurssien kohtaamista, jolla voidaan edistää työntekijöiden optimaalista suoritusta. Ojala viittaa uuteen sukupolveen ja työelämän asenteiden muutoksiin. Uusi sukupolvi sitoutuu ennen kaikkea omaan uraansa, ei yritykseen (Ojala 2008, 27). Tämän myötä yritysten täytyy siis löytää keinoja houkutella oikeanlaisia osaajia juuri kyseisen yrityksen palvelukseen. Talent managementin voidaankin nähdä sekä vastaavan työelämän rakenteellisten reunaehtojen muutoksiin että palvelevan yritysten tarvetta löytää keinoja osaavien tekijöiden houkuttelemiseen ja pitämiseen. Talent management vastaa tähän luomalla katseen ennen kaikkea yksilöön, kun fokus siirtyy toiminnoista ihmisiin (Iles ym. 2010a, 187).

Talent management voi olla käsitteenä hankala hahmottaa, vaikka toisaalta käänös syntyy hyvinkin helposti – kyse on kykyjen tai lahjakkuuksien, siis talentin, johtamisesta. Suurimpia arvoituksia talent managementissa onkin, mitä *talent* lopulta on. Talentin määrittelylle ei ole TM-kentällä yksimielisyyttä, kuten ei ole talentin tutkimuksessa johtamistieteiden ulkopuolellakaan. Talentin määrittelyitä tutkinut Gross (1993, 475) viittaa talenttia tutkineisiin tutkijoihin, jotka käyttävät termejä *talent* ja *lahjakkuus* sekä *korkea lahjakkuus* ja *poikkeuksellinen talent* sekaisin. Talenttia lähestytään monesta näkökulmasta – se voidaan määrittellä mm. ominaisuuksien, kognitiivisen kyvyn, saavutusten kuin sosiokulttuurisen ympäristönkin kautta (Mönks & Mason 1993, 92). Monet teoreettisista talentin määrittelytavoista jakavat luonnollisesti yhteisiä piirteitä TM-kentän talent-määrittelyiden kanssa. Muun muassa korkean suoritustason ja potentiaalın käsittely (Mönks & Mason 1993, 92; vrt. Tansley 2011, 272), toisaalta ajatteluprosessit, kuten metakognitio (Shore & Kanevsky, 1993, 137; vrt. Tansley 2011, 271; Balk 2014, 10–13), ja ympäristön vaikutus (Mönks & Mason 1993, 92; vrt. Iles ym. 2010a, 182–183; Valverde 2013, 1849) nousevat esiin talentin yhteydessä. Ei olekaan yllättävää, jos talent-sanaan johtamiskentällä pureutuneet teoreetikot, kuten Tansley (2011), eivät osaa täysin avata kyseisen termin ulottuvuuksia. Toisaalta niinkin yksilöllisen asian kuin

lahjakkuuden tai talentin tulkinta lienee hyvä jättää tapauskohtaiseen harkintaan, sillä eihän universaalia, yksiselitteistä ja kontekstista riippumatonta talenttia lopulta voikaan olla.

Talent management (TM) on yksi 2000-luvun johtamisoppi, ja käsitteenä monia muotoja saanut ja vailla yhdenmukaista systemaattista määritelmää (Lewis & Heckman 2006, 139–140; Iles ym. 2010b, 127). Ensimmäinen talent management -nimitystä käyttänyt ja TM-trendin aloittanut (Colligns & Mellahi 2009, 304; Iles ym. 2010b, 127) teos ”The War for Talent” (Michaels ym. alkuperäinen selvitys 1997, sittemmin 2001) perustuu kirjan kirjoittaneiden konsulttien katsaukseen johtamiskentän henkilöstön johtamisen tavoista. Tästä on syntynyt kirjoittajien ideologinen suuntaus parhaimpien huippusuoriutujien korostamiseksi yrityksissä. Michaelsin ym. (2001) mukaan työntekijät tulee luokitella A-, B- ja C -työntekijöihin, ja juuri talentteihin, tai A-työntekijöihin, tulee panostaa. Myös keskitason suoriutujiin tulee sijoittaa, mutta tarpeen vaatiessa alimman suoritustason työntekijät voidaan jopa poistaa yrityksestä. Vaikka Michaels ym. nostavat esiin C-työntekijöistä eroon hankkiutumisen, he myös mainitsevat, että eri tason työntekijöihin tulee panostaa eri tavoin ja koulutus kustomoida heidän tarpeidensa mukaisesti. Näin työntekijöitä voidaan kustomoida yrityksen tarpeisiin ja auttaa nousemaan alemmalta suoritustasolta suurempaa arvoa tuottaviksi. (Michaels ym. 2001, 125–136). Kantava ajatus on silti koko yrityksen ajattelutavan muuttaminen talentteihin keskittyväksi. (emt. 21–23). Michaels ym. korostavat, että kaikkien johtajien tulee olla vastuussa ns. talent poolista eli lahjakkuuksien joukosta (emt. 27–28). Samalla painotetaan, että yrityksen tulee mukautua kaikin tavoin lahjakkuuksia houkuttelevaksi, niin työtehtävien kuin toimintatapojenkin osalta. Oleelliseksi nousee yritysten asiakastarjoamaan rinnastettavan ensiluokkaisen työntekijätarjoaman tai -arvoehdotelman (*winning employee value proposition*) luominen. (emt. 43–44). Rekrytoinnin tulee olla yrityksen markkinointia potentiaalisille työntekijöille (emt. 13). Talenttien kehitystä tulee myös edistää mm. haastavien työtehtävien (*stretch jobs*), valmennuksen ja mentoroinnin kautta. (emt. 14). Kirjoittajat rakentavat oleelliset talent management -askeleet seuraavanlaisiksi: talent-ajattelun omaksuminen, ensiluokkaisen työntekijäarvoehdotelman luominen, rekrytointistrategian uudelleenrakentaminen, kehityksen kutominen organisaatioon ja työntekijöiden erilaistaminen ja vahvistaminen (emt. 11–15). Talenttia Michaels ym. kuvaavat henkilön kykyjen summaksi ja keskittyvät talent managementissa etenkin johtajiin. Johtamistalenttia kirjoittajat kuvaavat hankalaksi määrittää ja painottavat, että tällainen talent määrittyy yrityksissä yksilöllisesti. (Michaels ym. 2001, xii–xiii).

Sittemmin Michaelsin ym. aloittamaa trendiä ovat seuranneet useat kirjoittajat, ehdottaen yrityksen huippupäivitystä (Smart 1999, Topgrading), tarjoten neuvoja talent-kilvan voittoon (Tulgan 2001, Winning the Talent Wars) ja tuoden talent managementia 2000-luvulle (Capelli 2008, Talent

Management for the Twenty-First Century). Buckingham ja Vosburgh (2001) korostavat alkuperäistä trendiä vastoin kaikkien sisäisen talentin tunnistamista ja hyödyntämistä (Buckingham ja Vosburgh 2001, 17). Buckingham ja Vosburgh korostavat kunkin yksilön vahvuuksien varaan rakentamista sen sijaan, että huomio kiinnittyisi vain kapeakatseiseen heikkouksien korjaamiseen (emt. 19). Heikkoudet voidaan tehdä niitä korvaavilla vahvuuksilla epärelevanteiksi, jolloin heikkouksien poistamiseen keskittyminen muuttuu epätarkoituksenmukaiseksi. Vahvuuksien hyväksikäyttäminen edellyttää kunkin lahjakkuuksien tunnistamista ja sen tunnistamista, miten lahjakkuutta voidaan käyttää hyväksi parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Emt. 19). Buckingham ja Vosburgh esittävät talent-näkemyksen, joka erottaa toisistaan taidon, tiedon ja talentin. Taidolla kirjoittajat viittaavat opittaviin taitoihin, kuten esimerkiksi jonkin ohjelmiston käyttäminen. Tiedolla he viittaavat niin opittuun teoreettiseen kuin kokemuksen kartuttamaan tietoon. Talenttiin he puolestaan laskevat henkilön ajattelu-, tuntemis- tai käyttäytymistavat, joita voidaan käyttää yrityksen hyödyksi. (Emt. 21).

Johtamiskentältä nousseen talent management -suuntauksen voidaan sanoa seuranneen johtamisoppien elinkaarta sikäli, että tietyn omaksumis- ja testausviiveen jälkeen se on saanut osakseen myös kritiikkiä teoreettisessa kirjallisuudessa. Lewis ja Heckman (2006) ovat kritisoineet talent management -kirjallisuutta niin käsitteenmäärittelyn ja -laajuuden kuin suuntauksen tavoitteidenkin puutteista (Lewis & Heckman 2006, 139). He jatkavat TM-kentän kriittistä tarkastelua tuomalla esiin, kuinka TM-määrittelyissä talent managementilla viitataan asiat sekoittaen niin lopputuloksiin, prosesseihin kuin päätöksiinkin (emt. 140). Lewis ja Heckman huomauttavat myös, että eri asioihin viittaavia käsitteitä, kuten talent management, talent strategia, seuraajasuunnittelu ja henkilöstösuunnittelu, käytetään TM-kirjallisuudessa sekaisin ja keskenään vaihdellen (emt. 139–140). Samalla talent management usein määritellään perinteisten henkilöstöhallintotoimintojen kautta, jolloin TM vaikuttaa lisäävän vain vähän uutta jo olemassa oleviin toimintoihin (emt. 141). Lewis ja Heckman jatkavat edelleen kategorisoimalla talent management -kirjallisuudesta nousseet erilaiset TM-määritelmät kolmeen luokkaan. Ensimmäinen luokka käsittää TM-kirjallisuuden, jossa talent management sisältää joukon tyypillisiä henkilöstöhallintotoimia, jolloin asiat vain tehdään kohdennetummin tiettyyn ryhmään suunnatusti tai nopeammin ja paremmin tietoteknologian avustamana. Nämä toimet usein myös keskittyvät tiettyihin HR-toimiin, kuten rekrytointiin tai seuraaja- tai johtajasuunnitteluun, eikä niiden anti lopulta lisää strategista hyötyä henkilöstöhallintoon. (Emt. 139–140). Toisessa TM-kirjallisuuden luokassa TM keskittyy ns. talent pooleihin tai talent-ryhmiin, jolloin TM:n tehtävänä on varmistaa riittävä ja tarkoituksenmukainen henkilöstön saatavuus, ohjaus ja hyödyntäminen organisaation eri tehtävissä (emt. 140). Tämänkään luokan Lewis ja Heckman eivät koe lisäävän juurikaan uutta henkilöstöhallinnon olemassa oleviin

toimiin (emt. 139–143). Kolmas TM-kirjallisuusluokka keskittyy talenttiin ja talenteihin, tai erityisiin kyvykkyyksiin, yleisesti ja itseisarvoisesti. Tällöin HR:n tehtävänä on johtaa työntekijöitä suoritustasojensa mukaisesti, jolloin heidät jaotellaan ns. A-, B- ja C -työntekijöihin. (Emt. 141). Myös Buckinghamin ja Vosburghin TM-näkemyksen he laskevat tähän kolmanteen TM-luokkaan, vaikka kyseisessä lähestymisessä onkin huomattavia eroja aiemmin mainittuihin työntekijöiden luokittelua korostaviin teorioihin. Myös tästä luokasta puuttuu kuitenkin kirjoittajien mukaan strategisuus, koska itsearvoinen hyväksyntä ja korostaminen ei lisää strategista arvoa tai anna strategisia suuntaviivoja. Lewis ja Heckman näkevät kaikki luokittelemansa TM-suuntaukset siis ongelmallisina erityisesti, koska ne eivät kytke talent managementia strategiaan. Strateginen yhteys on heidän mielestään talent managementin keskeisin anti ja hyöty, jolla suuntaus erottautuu perinteiseen HR:ään verrattuna. (Emt. 139–143).

Myös Collings ja Mellahi (2009) tarkastelevat TM-määritelmiä kriittisesti ja päätyvät Lewisin ja Heckmanin kolmijaon lisäksi lisäämään neljännen talent managementin luokan. Tässä neljännessä suuntauksessa painotetaan avainpositioiden tunnistamista. Tällöin painotetaan nimenomaisesti organisaation kilpailuetuun merkittävästi vaikuttavia positioita tai asemia, ei niinkään yksilöitä talenteina. (Collings ja Mellahi 2009, 305). Collings ja Mellahi päätyvät omassa teoksessaan määrittelemään talent managementin systemaattisiksi toiminnoiksi ja prosesseiksi, joilla tunnistetaan avainpositioita ja kehitetään talent pooleja. TM käsittää Collingsin ja Mellahin määritelmässä Boudreaun ja Ramstadin (2005) ajattelun tavoin erityisen henkilöstöhallinnon arkkitehtuurin kehittämisen, jonka avulla avainpositiot täytetään pätevillä yksilöillä ja varmistetaan heidän sitoutumisensa organisaatioon. Avainpositiot voivat käsittää paitsi johtopaikkoja myös alemman tason avainpaikkoja. (Collings ja Mellahi 2009, 304). Kriittisessä tarkastelussaan Collings ja Mellahi huomauttavat myös CIPD:n (Chartered Institute of Personnel and Development) tutkimuksesta vuodelta 2006, jonka mukaan vain 20 % talent management -menetelmiä hyödyntävistä HR-asiiantuntijoista sovelsivat jotakin talent managementin virallista määritelmää. Tämä on Collingsin ja Mellahin mukaan merkki siitä, että talent managementin yhtenäiselle määritelmälle on suurta tarvetta (emt. 304). Toisaalta CIPD:n havainnon voisi sanoa tukevan myös Tansleyn (2011) esittelemää näkemystä siitä, että talent management palvelee organisaation tarpeita parhaiten, kun talent määritellään organisaation omien tarpeiden pohjalta (Tansley 2011, 270).

Tansley (2011) esittelee talentin määritelmiä niin etymologisista kuin organisatorisista lähtökohdista ja luokittelee talentin organisaatio-, ryhmä- ja yksilötason talent-käsitysten mukaisesti. Organisaatiotasolla arvokkaaksi nähdään oman talent-määritelmän luominen sen sijaan, että otettaisiin käyttöön jonkinlainen universaali tai ennalta määrätty määritelmä. Lisäksi Tansley

huomauttaa, että myös eri organisaation osat hyödyntävät keskenään erilaista talenttia ja määritelmä voi vaihdella näin organisaation sisälläkin. Mikä esimerkiksi talousosastolla laskettaisiin talentiksi, ei sitä välttämättä suunnittelu- ja kehitysosastolla ole. Ryhmätasolla talentit voidaan Tansleyn mukaan luokitella usein eri tavoin, kuten ydintalentteja tai johtajalentteja ryhmitellen. Toisaalta talentteja saatetaan ryhmitellä talent pooleiksi, joilla viitataan talenteiksi luokiteltujen kollektiiviin tai ryhmään. (Tansley 2011, 269–270). Tansley huomauttaa myös talentin paradoksisesta, positiivisia ja negatiivisia konnotaatioita saavasta luonteesta. Toisaalta talentiksi määrittely osoittaa arvostusta ja toisaalta marginalisoi ”parhaimmat ja kirkkaimmat”, aiheuttaen katkeruutta muissa työntekijöissä ja johtaen tuottavuuden laskuun. (Tansley 2011, 270). Yksilötasolla talentilla tarkoitetaan Tansleyn mukaan erityistä tai ainutlaatuista yksilöä, jolla on keskitasoa korkeampaa kykyä ja joka loistaa suorituksissaan luontevasti. Talentti voidaan nähdä myös suoritukseltaan vertaisjoukkonsa ylimmässä kymmenessä prosentissa olevaksi tai moninkertaisesti vertaisiansa enemmän arvoa tuottavaksi yksilöksi. Talentti määrittyykin Tansleyn mukaan organisaatioissa useiden tekijöiden kautta, kuten käyttäytymistekijöiden, tiedon, taitojen, kompetenssien ja kognitiivisten kykyjen kautta. (Tansley 2011, 271). Toisaalta talent voidaan nähdä myös korkeana suoritustasona ja potentiaalina. Tällöin talentteja ovat ne, jotka tekevät suurimman vaikutuksen organisaation suoritukseen lyhyellä aikavälillä tai osoittavat suurinta potentiaalia pitkällä aikavälillä. Korkea suoritus luonnollisesti riippuu organisaation tarpeista, ja voi käsittää sellaisia asioita kuin innovointikyky tai luovuus. (Tansley 2011, 272–273).

Kriittiseen tarkasteluun nostettu johtamissuuntaus on sittemmin palannut myös kentälle, ja sen varsinaisia ilmenemismuotoja on jäljitetty tieteellisissä tutkimuksissa (vrt. Iles ym 2010a, Valverde ym. 2013) ja pro gradu -tutkielmissa (Ainasoja 2012, Kivimäki 2013). Iles ym. (2010a) tutkivat omassa työssään talent management -käytäntöjä monikansallisissa yrityksissä Pekingissä, ja Valverde ym. (2013) keskittyivät keskisuuriin espanjalaisiin yrityksiin. Iles ym. luokittelivat TM-näkökulmat kirjallisuuskatsauksensa perusteella neljään kategoriaan ja löysivät nämä kategoriat myös tutkimistaan yrityksistä: eksklusiiviset ihmiset, eksklusiiviset positiot, inklusiiviset ihmiset ja sosiaalinen pääoma (Iles ym. 2010a, 181–183).

Ilesin ym. kategoriat vastaavat melko hyvin aiemmin esiteltyjä näkökulmia. Ilesin ym. eksklusiiviset ihmiset -näkökulma vastaa Michaelsin ym. (2001) alkuperäistä näkökulmaa ja Lewisin ja Heckmanin (2006) kolmatta TM-luokkaa, eli A, B, C -työntekijäajattelua ja erityisiin yksilöihin keskittyvää ajattelua. Eksklusiiviset positiot puolestaan vastaa Collings ja Mellahin (2009) esittelemää neljättä TM-suuntausta eli yksilöiden sijaan avainpositioita painottavaa näkökulmaa. Inklusiiviset ihmiset - katsannossa kirjoittajat puolestaan viittaavat mm. Buckinghamin ja Vosburghin (2001) teokseen.

Tässä katsannossa painottuu kirjoittajien mukaan humanistinen näkökulma, jonka mukaan kaikilla yksilöillä on talenttia ja TM:n tehtävä on johtaa kaikkia huippusuoritukseen. Tällöin TM:n tulee antaa tilaisuuksia kunkin potentiaalille ja talentille nousta esiin. Uudenlaisena näkökulmana Iles ym. nostavat esiin sosiaalisen pääoman kategorian. Tässä näkökulmassa talenttia ei nähdä vain yksilön ominaisuutena, vaan myös kontekstilla ja organisaation pääomalla on vaikutuksensa, ja vaikuttaviksi tekijöiksi nousevat esimerkiksi tiimit, kulttuuri, työnjako, johtajuus, verkostot sekä organisaation rutiinit ja prosessit, jotka antavat talentille suuntaa ja mahdollisuuksia nousta esiin. Iles ym. viittaavatkin Groysbergin ym. tutkimukseen vuodelta 2004, jonka mukaan ulkopuolelta palkattujen huipputekijöiden suoritus usein laski rajusti uudessa organisaatiossa eivätkä he pysyneet organisaatiossa pitkään. Samoin laski ns. huippusuoriutujien tiimin suoritus. Organisaation suoritukseen ja kilpailuetuun vaikuttavatkin tämän näkökulman mukaan keskeisesti myös monimutkaiset organisaatiojärjestelmät. (Iles ym. 2010a, 181–183). Iles ym. erittelevät kustakin TM-näkökulmasta myös haasteita. Iles ym. mukaan inklusiivinen näkemys tuo vain vähän uutta henkilöstöhallintoon ja eksklusiiviset näkemykset voivat puolestaan saada aikaan harhakuvitelman, jonka mukaan vain erityistalentit tai avainpositiot tuottaisivat lisäarvoa yritykselle. Toisaalta sosiaalisen pääoman näkemys voi saada organisaatiot unohtamaan yksilönäkökulman. (Iles ym. 2010a, 187–188).

Valverde ym. (2013) puolestaan pohtivat TM-käytäntöjen soveltamista keskisuuriin organisaatioihin, joissa ei ole laajaa talent poolia ja joihin esim. nousujohteiset urapolut eivät välttämättä sovellu talenttien kehittämisen ja sitouttamisen työkaluiksi (Valverde ym. 2013, 1835–1836). Valverde ym. toteavat tutkimuksessaan, että monet keskisuuret yritykset saattavat soveltaa TM-käytäntöjä, mutta eivät kuitenkaan käytä niistä nimitystä talent management. Myös talentit tunnistetaan, mutta heitä ei kuitenkaan kategorisoida tällä nimikkeellä. (Valverde ym. 2013, 1842–1844). Talentiksi luokitellaan henkilöt, jotka suoriutuvat työstään, ovat sitoutuneita, uskollisia ja motivoituneita sekä ovat tiiviisti osallisena yrityksessä (Valverde ym. 2013, 1844). Lähes jokaisessa yrityksessä yrityksen johtajat luokittuivat talenteiksi. Yrityksissä oli myös erilaisia näkemyksiä talentista ja sen johtamisesta. Joissakin yrityksissä oli vallalla inklusiivinen lähestymistapa ja koko henkilöstö nähtiin talenttina. Tällöin koko henkilöstöön panostettiin jatkuvasti työvarmuuden ja koulutuksen kautta. Toisissa yrityksissä oli puolestaan eksklusiivinen näkemys ja huippusuoriutujiin panostettiin enemmän, kun muu henkilöstö jäi vähemmälle huomiolle. Tällä oli henkilöstöön myös negatiivisia vaikutteita, kun epätasa-arvoinen panostus nähtiin suosimisena. (Valverde ym. 2013, 1842–1845). Valverde ym. päätyvät toteamaan, ettei tutkimuksen perusteella voida nostaa inklusiivista tai eksklusiivista lähestymistapaa toistaan paremmaksi käytännöksi, mutta ne voivat sopia erilaisin organisaatioihin eri tavoin (Valverde ym. 2013, 1848). Valverde ym. peräänkuuluttavat talent managementin näkemistä

kokonaisvaltaisena ajattelutapana, ei niinkään joukkona toimintatapoja. Samalla tutkijat painottavat maakohtaisten erojen huomioimista. Lopuksi he huomauttavat, ettei talent management -nimikettä tarvitse varoa ja yritysten tulisi olla avoimempia uusille johtamissuuntauksille. Toiseksi he kehottavat yrityksiä tunnistamaan tehokkaiden TM-toimien keskeiset esteet, joista eräs on tutkijoiden mukaan talenttien huomioimisen ja tiimin huomioimisen tasapainottaminen. Lopulta on sovellettava kokonaisvaltaisempaa TM-lähestymistapaa, joka huomioi organisaation erityispiirteet, sillä suurille yrityksille rakennetut TM-ohjelmat eivät välttämättä sovellu keskisuuriin yrityksiin. (Valverde ym. 2013, 1849).

Kriittisissä TM-kirjallisuuskatsauksissa talent management voidaan siis nähdä vain johtamisen uudenlaisena trendinä, joka ei oikeastaan eroa henkilöstöhallinnosta tai tuo uutta henkilöstöhallinnon toimiin. Ilesin ym. (2010a) keskeinen tutkimuskysymys empiirisessä tutkimuksessaan olikin, miten talent management eroaa henkilöstöhallinnosta (HRM). He päätyvät aineistonsa perusteella toteamaan, että TM:lle ja HRM:lle yhteistä on samanlaisten henkilöstöhallinnon toimintojen hyödyntäminen, tarkoituksenmukaisten roolien painottaminen ja pyrkimys integroida toiminta liiketoimintastrategian mukaiseksi. Mikä puolestaan erottaa TM:n henkilöstöhallinnosta Iles ym. mukaan on TM:n kapeampi fokus tiettyihin yksilöihin koko henkilöstön sijaan sekä erilaistetut henkilöstötoimet samanlaisen kohtelun sijaan. Lisäksi HRM keskittyy toimintoihin, kun taas TM:n fokuksessa ovat ihmiset. Keskeiseksi TM:n ominaisuudeksi Ilesin ym. aineistossa nousi pyrkimys talenttien hankkimiseen. (Iles ym. 2010a, 186–187).

Talent management voidaan johtamisoppien elinkaari-teorioiden mukaisesti jakaa trendin etenemisen eri askelmiin. Carsonin ym. (1999) ja Birnbaumin (2000) teorioiden mukaisesti eriteltyyn luomisvaiheeseen voidaan sijoittaa Michaelsin ym. (1997, 2001) konsulttiporukka, joka aktiivisen markkinoinnin tuloksena on luonut TM-trendin. Hyväksyntävaiheessa muut kirjoittajat ovat seuranneet suosittua trendiä Bikhchandarin ym. (1992) putousteorian mukaisesti johtamisopin hyväksyen ja oppia ylistäviä ideologisia teoksia luoden (mm. Smart 1999, Boudreau & Ramstad 2005, Capelli 2008). Luomis- ja hyväksyntävaihetta on seurannut Birnbaumin (2000) teorian mukainen aikaviive ennen kuin kriittiset näkemykset ovat vallanneet alaa (mm. Lewis & Heckman 2006, Collings & Mellahi 2009, Silzer & Church 2009). Elinkaari-teorioita mukailleen herääkin kysymys, onko johtamisoppi tavoittanut myös todellisen pettymysvaiheen, jossa opin seuraajat selittelevät opin hyötyjä pettymyksistä huolimatta, vai onko suuntaus saanut pysyvämpää jalansijaa? Talent management alkuperäisessä muodossaan on muokkautunut, mahdollisesti hiipunutkin johtamiskentällä, tai sitten sen bricolagenomaiset sovellustavat ovat johtaneet opin erilaisiin sovelluksiin, joissa oppi sekoittuu muihin johtamiskäytäntöihin eikä ole enää suoraa tunnistettavissa

alkuperäisessä muodossaan. TM on mahdollisesti ehtinyt jo kerrostua oppia soveltaneiden organisaatioiden syvärakenteisiin ja on ehkä jättänyt jälkensä organisaatioiden kulttuurisiin kerrostumiin ja siten sulautunut osaksi organisaatiojärjestelmää.

Mikä tahansa todetaankin TM-opin kohtaloksi, se on varmasti kokenut erilaisia kustomoituja sovellustapoja eri organisaatioissa. Kuten Gabriel (2002) on huomauttanut, oppien soveltaminen ja aktiivinen kuluttaminen on kuitenkin jäänyt vähäisemmälle huomiolle johtamisoppeja tutkittaessa. Seuraavaksi pyritään osoittamaan Lévi-Straussin bricolage-käsitteen soveltuvuus johtamisoppien mallintamisprosessin kuvaajana. Aluksi käsitettä tarkastellaan teoreettisella tasolla ja sitten käsitettä sovelletaan käytännön mallintamisprosessin kuvauksessa.

3.3 Lévi-Straussin bricolage johtamisoppien maailmassa

Johtamisopit on perinteisesti totuttu näkemään yksinkertaisina kokonaisuuksina, joilla on tietyt soveltamis- ja toteuttamistavat, mutta myös uudenlaisia näkökulmia johtamisoppien maailmaan löytyy (kts. kappale 3.1). Oppien tuottamisen tarkastelun lisäksi on keskeistä tarkastella oppien kuluttamista ja soveltamista organisaatioissa ottaen huomioon oppien muokkautuva luonne. Ajatus oppien sedimentoitumisesta tai kerrostumisesta organisaatioon (vrt. Heusinkveld & Benders 2012; af Ursin & Vartola 2014) tuo esiin johtamisoppien soveltamisen yksilölliset organisaatiokontekstit ja näiden kontekstien historiallisen aspektin, jossa oppi ei tule tyhjiöön vaan sulautuu erilaisien organisaatiokontekstien ja -historioiden vuoksi eri organisaatioihin eri tavoin. Yhteiskuluttamisen (vrt. Heusinkveld ym. 2011) ja sedimentoitumisen (vrt. Heusinkveld & Benders 2012) ajatuksen rinnalla esiintyy myös ajatus johtamisoppien soveltamisen bricolagesta. Claude Lévi-Straussin (1962) ajatus bricolagesta on peräisin teoksesta *La Pensée Sauvage*, jossa Lévi-Strauss kuvaa primitiivisen ajattelutavan logiikkaa. Bricolage on siis kulkeutunut antropologian maailmasta muihin tieteisiin, kuten kognitiotieteisiin, tietotekniikkaan, innovaatiotutkimukseen ja organisaatioteoriaan. Organisaatio- ja johtamisteorioissa bricolage yhdistetään organisaation mukautumiskykyyn, improvisaatioon ja selittämiseen, yrittäjyyteen ja teknisten järjestelmien käyttöön. (Duymedjian & Rüling 2010, 133). Improvisaatio viittaa eri osien yhdistelyyn, jonka kautta luodaan ainutlaatuinen kokonaisuus (Duymedjian & Rüling 2010, 134). Toisaalta bricolage voi viitata myös asioiden selittämiseen ja muodostetun ymmärryksen kautta ympäristöön mukautumiseen (emt. 134–135). Yrittäjyyden yhteydessä bricolage viittaa olemassa olevien aineiden luovaan käyttöön ja yhdistelyyn, jolloin käytännön tieto saadaan laitettua liikkeelle (emt. 135). Tietotekniikan yhteydessä bricolage viittaa tietojärjestelmien joustavaan käyttöön, jossa järjestelmiä voidaan käyttää eri tavoin kuin niitä alun perin on tarkoitettu käytettävän (emt. 135–136). Toisaalta bricolageen on viitattu myös

tiedontuottamisen yhteydessä (Boxenbaum & Rouleu 2011), jolloin bricolage viittaa erilaisten saatavilla olevien tiedollisten elementtien kokoonpanoon. Tällöin tähdätään teorian muodostukseen ja tiedolliset elementit voivat olla peräisin eri tieteenaloilta, organisaatiokäytännöistä tai sosiaalisesta ympäristöstä. Tällöin organisaatioteoriat näyttäytyvät joustavina rakenteina, jotka muuttuvat kontekstin mukaan. (Boxenbaum & Rouleu 2011, 280–281). Johtamisoppien mallintamisprosessissa voidaan jossakin määrin viitata myös tiedon tuottamiseen, mutta hedelmällisin tulkinta edellä mainituista on improvisaatio, jossa luodaan uudenlaisia kokonaisuuksia. Toisaalta bricolagen voidaan tulkita tarkoittavan samaa kuin kollaasi (Saaristo ja Jokinen, 2005, 113). Bricolage voi siis viitata sekä prosessiin että sen lopputulokseen (Duymedjian & Rüling 2010, 138). Tällöin bricolage nähdään eri osien kokoelmana ja bricolage lopputuloksena tulkittuna heijastaa prosessia lopputuloksen syntymisen taustalla (Duymedjian & Rüling 2010, 138). Tässä tutkielmassa johtamisoppien mallintamisprosessia tarkastellaan Lévi-Straussin bricolagen kehyksessä sekä toiminnallisen prosessin että lopputuloksen näkökulmasta.

Lévi-Straussin (1962) mukaan bricolage-sanan taustalla on *bricoler*-verbi, jota sovellettiin vanhassa ranskan kielessä mm. pallopeleihin, metsästykseen ja ratsastukseen, mutta verbi viittasi aina jonkinlaiseen asiaankuulumattomaan liikkeeseen, kuten pallon kimpoamiseen, koiran harhailuun tai hevosen radalta poikkeamiseen (Lévi-Strauss, 1962, 26). Bricoler voidaan suomentaa nykykielessä askarteluksi tai nikkaroinniksi (MOT 2014). Substantiivi *bricoleur* viittaa Lévi-Straussin mukaan puolestaan käsityöläiseen, joka työskentelee käsin ja käyttää työskentelyssään nokkelia keinoja (Lévi-Strauss, 1962, 26). Bricoleur (tai bricoleuse, fem.) voidaan suomentaa askartelijaksi, nikkaroitsijaksi tai näppäräksi tai käteväksi henkilöksi (Kalmbach & Sundelin 2000). Substantiivina *bricolage* Lévi-Strauss kuvailee toiminnaksi, joka purkaa osiin ja rekonstruoi tapahtumat tai ilmiöt ja muodostaa niistä uusia rakenteita (Lévi-Strauss, 1962, 47). Bricolage suomentuu askarteluksi tai nikkaroinniksi (MOT 2014). Substantiivi *éléments* puolestaan viittaa Lévi-Straussin tekstissä bricoleurin saatavilla oleviin raaka-aineisiin ja työkaluihin (Lévi-Strauss, 1962, 27). *Éléments* voidaan suomentaa mm. elementeiksi, ainesosiksi, alkuaineiksi, komponenteiksi tai perusaineiksi (MOT 2014). Lévi-Straussin mukaan bricoleur tuottaa jotakin uutta järjestelemällä elementtejä uudelleen ja luo jatkuvasti uutta samoista materiaaleista. Substantiivi *résultat*, eli suomeksi aikaansaannos tai tulos (MOT 2014), on aina kompromissi projektin välineiden rakenteen sekä projektin rakenteen välillä. Tuotettu lopputuotos poikkeaa Lévi-Straussin mukaan näin ollen aina alkuperäisestä tarkoituksestaan. (Lévi-Strauss, 1962, 31). Bricoleur ei ehdollista tehtäviensä toteuttamista raaka-aineiden ja työkalujen saatavuudelle, vaan toteuttaa ne saatavilla olevista aineksista. Bricoleurin elementit ovat aina rajalliset ja heterogeeniset, ja ne ovat olemassa aiempien konstruktio- ja dekonstruktioprojektien seurauksena. Näin ollen ne eivät määriy projektin

sanelemina vaan elementtien potentiaalisen soveltamistavan lähtökohdista. Bricoleurin elementit ovat erikoistuneita vain tarvittavan verran, jotta kaikista aloista ei tarvita ymmärrystä ja samalla elementtejä voidaan hyödyntää useaan tarkoitukseen (Lévi-Strauss, 1962, 27). Lévi-Strauss kuvaa, kuinka bricoleur aloittaa työnsä retrospektiivisellä tarkastelulla tutkimalla käytössä olevia työkaluja ja materiaaleja. Bricoleurin täytyy käydä eräänlainen dialogi raaka-aineiden ja työkalujensa kanssa ja osoittaa eri elementtien tarjoamat mahdolliset ratkaisut, ennen kuin käytettäväksi otettavat elementit valitaan. Hän ikään kuin kuulustelee valikoimaansa selvittääkseen, mitä kukin osa voi merkitä ja miten osat voivat myötävaikuttaa lopputuotoksen määrittelyyn. Eri osat voivat tällöin päätyä joko välineelliseen rooliin tai projektin materiaaliksi. Käyttömahdollisuuksia rajaa Lévi-Straussin mukaan kuitenkin aina kunkin osan historia ja sen alkuperäinen sekä uudet käyttötarkoitukset, jotka ovat muokanneet osan piirteitä. Soveltamismateriaalit ovat siis sidottuja kontekstiin, ja niiden käyttöä rajaa niiden aiempi käyttötarkoitus. Käyttöä rajoittavat myös muut tarjolla olevat mahdollisuudet, ja jokainen tehty valinta vaatii rakenteen täydellistä uudelleenorganisointia. Rakente ei näin ollen voi Lévi-Straussin mukaan ikinä olla kuvitellunlainen eikä samankaltainen toisen rakenteen kanssa, joka olisi saattanut olla valittua rakennetta suotavampi. (Lévi-Strauss, 1962, 28–29). Bricoleur ei rajoita itseään vain suorittamiseen ja saavutuksiin ja jättää työhönsä oman persoonansa jäljen tekemillään valinnoilla ja ratkaisuilla. (Lévi-Strauss, 1962, 32).

Lévi-Straussin bricolagen kuvauksesta löytyy käsitteistö, joka on siirrettävissä johtamisoppien mallintamisprosessiin. Bricoler voidaan tässä kontekstissa tulkita mallintamisprosessin sisällä tapahtuvana mallintamisena, bricoleur tutkijana tai konsulttina, bricolage mallintamisprosessina, éléments mallintamisen aineistona ja résultats luotuna johtamismallina. Bricolagen lopputuotoksen tarkastelu mallintamisen tuloksena syntyvänä eri osien kollaasina tarjoaa myös mahdollisuuden seurata mallintamisprosessin aikana kasautuvia kollaasin palasia, jotka lopulta luovat johtamismallin kokonaisuuden.

3.3.1 Bricolage johtamisoppien mallintamisprosessin kuvaajana

Talent management -opin soveltamista ja talent management -mallin luomisprosessia tarkastellaan tutkielmassa bricolage-ajatusmallin kehyksestä. Bricolagea soveltamalla esimerkkitapauksesta pyritään nousemaan yleisen tason analyysiin, aikomuksena osoittaa bricolagen soveltuvuus johtamisoppien soveltamisprosessin kuvaamiseen. Ajatusmallin soveltuvuuden osoittamiseksi bricolagesta on eritelty käsitteistö, jonka eri käsitteitä tarkastellaan yksittäin johtamisoppien mallintamisprosessissa. Case-esimerkin, TM-mallin luomisen, tutkimussyklejä tarkastellaan tämän vuoksi rinnakkain kahdesta, tutkijan ja bricoleurin, näkökulmasta. Itse tutkimusprosessia kuvataan

tutkimuksellisesta näkökulmasta ja TM-mallin kollaasin luomisprosessia tarkastellaan bricolagen kehyksestä.

Lévi-Straussin bricolage jaetaan analyttisessä tarkastelussa kahteen osioon: toiminnallista prosessia kuvaavaan ja lopputulosta kuvaavaan ulottuvuuteen. Lévi-Straussin (1962) alkuperäisteoksesta löytyy bricolagen sisältämiä käsitteitä ja jopa erillisiä prosessin askelia on paikannettavissa analyttisiin tarpeisiin. Tämä edustaa termin toiminnallisen prosessin ulottuvuutta analyysissa. Toisaalta bricolageissa on oleellista myös prosessin lopputuotos ja sen koostuminen bricolagen myötä. Tämä muodostaa termin lopputulosta kuvaavan ulottuvuuden. Bricolagen toiminnallisen prosessin ulottuvuus pitää sisällään useampia osia: verbin *bricoler*, substantiivin *bricoleur*, substantiivin *bricolage* sekä substantiivin *éléments*. Toisin sanoen toiminnallisen prosessin ulottuvuuteen kuuluvat toiminta, toimija, prosessi sekä prosessin materiaali ja välineet. Bricoler viittaa ennalta-arvaamattomaan liikkeeseen, polulta harhautumiseen (Lévi-Strauss 1962, 26), askarteluun tai nikkarointiin (MOT 2014). Bricoleur viittaa nokkelia keinoja käyttävään käsityöläiseen (Lévi-Strauss 1962, 26), tai askartelijaan tai nikkarointsijaan (Kalmbach & Sundelin 2000), joka tuottaa uutta käytettävissä olevia materiaaleja uudelleen järjestelemällä (Lévi-Strauss 1962, 26). Bricolage viittaa dekonstruoivaan ja rekonstruoivaan toimintaan, jossa asiat puretaan osiin ja niistä rakennetaan jotakin täysin uutta (Lévi-Strauss 1962, 47), tai askarteluun tai nikkarointiin (MOT 2014). Bricolagen *éléments* sisältää materiaalin ja välineet, jotka ovat bricoleurin käytettävissä bricolage-prosessin toteuttamiseksi (Lévi-Strauss 1962, 27) ja voidaan suomentaa elementeiksi tai ainesosiksi (MOT 2014). Bricolagen lopputulosta kuvaava ulottuvuus sisältää *résultat* (Lévi-Strauss, 1962, 31), joka on bricolagen konkreettinen aikaansaannos tai tulos (MOT 2014). Toisaalta bricolagen lopputuotosta voidaan tarkastella myös mallintamisprosessin aikana koostuvana kollaasina, sillä bricolagen voidaan tulkita tarkoittavan samaa kuin kollaasi (Saaristo ja Jokinen, 2005, 113) ja nähdä se eri osien kokoelmana (Duymedjian & Rüling 2010, 138). Laajemmassa yhteydessä johtamisoppien mallintamisprosessissa tuotettu johtamismalli voidaan nähdä osana koko johtamisjärjestelmän kollaasia. Taulukossa 1 eritellään nämä bricolagen kaksi ulottuvuutta ja niiden sisältämät käsitteet. Taulukossa kunkin käsitteen kohdalle on koostettu tiivistettynä Lévi-Straussin selitys käsitteiden merkityksestä ja taulukon oikeassa reunassa on esitetty kunkin käsitteen vastine johtamisoppien mallintamisprosessissa. Bricoler viittaa tällöin mallintamiseen, bricoleur tutkijaan, bricolage mallintamisprosessiin, *éléments* aineistoon ja *résultat* johtamismalliin.

Taulukko 1. Bricolagen käsitteet tiivistettynä. Oikeanpuoleisessa kolumnissa tutkijan vastineet käsitteille johtamisoppien mallinnuksen kuvaamisen tarpeisiin.

BRICOLAGE				
TOIMINNALLINEN PROSESSI	Bricoler	<ul style="list-style-type: none"> Bricoler tarkoittaa asiaankuulumatonta liikkumista tai poikkeamista ennakoidulta radalta. (Lévi-Strauss 1962, 26) Nikkaroida, askarrella (MOT 2014) 	Mallinta- minen	
	Bricoleur	<ul style="list-style-type: none"> Bricoleur on nokkelia keinoja käyttävä käsityöläinen. (Lévi-Strauss 1962, 26) Bricoleur käyttää saatavilla olevia aineksia ja välineitä. (Lévi-Strauss, 1962, 27) Bricoleur jättää työhön oman persoonansa jäljen valinnoillaan ja ratkaisuillaan. (Lévi-Strauss, 1962, 32) Bricoleur purkaa ja kokoaa materiaalia uudelleen uudeksi kokonaisuudeksi. (Lévi-Strauss, 1962, 47) Askartelija, nikkarointsija, näppärä tai kätevä henkilö (Kalmbach & Sundelin 2000). 	Tutkija	
	Bricolage	<ul style="list-style-type: none"> Bricolage on dekonstruoiva ja rekonstruoiva prosessi. (Lévi-Strauss, 1962, 47) Bricolagessa bricoleur tekee aluksi retrospektiivisen tarkastelun materiaaleihinsa ja välineisiinsä, jossa bricoleur käy dialogin aineksen kanssa ja punnitsee eri osien tarjoamia ratkaisuja. Lopuksi bricoleur valitsee käytettävät osat. (Lévi-Strauss, 1962, 28–29) Nikkarointi, askartelu (MOT 2014) 	Mallinnus- prosessi	
	Éléments	<ul style="list-style-type: none"> Bricolagen éléments ovat rajalliset ja heterogeeniset, ja ovat peräisin aiemmista konstruktio ja dekonstruktioprojekteista. (Lévi-Strauss, 1962, 27-28) Éléments eivät ole projektin sanelemia, vaan lähtökohtana on niiden potentiaalinen soveltamistapa. (Lévi-Strauss, 1962, 27) Éléments ovat erikoistuneet vain tarvittavissa määrin ja soveltuvat useaan tarkoitukseen. (Lévi-Strauss, 1962, 27) Élémentsien käyttömahdollisuuksia rajaa niiden historia sekä muut valittavissa olevat vaihtoehdot. (Lévi-Strauss, 1962, 28–29) Sovellettävien élémentsien valinta vaatii lopputuotoksen kokonaisrakenteen uudelleenorganisointia. (Lévi-Strauss, 1962, 29) Éléments voivat olla välineellisessä roolissa tai osana lopputulosta. (Lévi-Strauss, 1962, 28–29) Elementit, ainesosat, alkuaineet, komponentit, perusaineet (MOT 2014) 	Aineisto	
LOPPUTULOS	Résultat	<ul style="list-style-type: none"> Bricolagen résultat on kompromissi välineiden ja projektin rakenteen välillä. (Lévi-Strauss, 1962, 31) Lopullinen rakenne poikkeaa aina alkuperäisestä tarkoituksestaan, eikä ole samankaltainen toisen rakenteen kanssa, joka olisi voinut olla toteutunutta parempi. (Lévi-Strauss, 1962, 31) Aikaansaannos, tulos (MOT 2014) 	Johtamis- malli	Kollaasi

Lévi-Strauss kuvaa bricolagen toimintaa, *bricoler*, asiaankuulumattomana liikkeenä, kuten poukkoiluna, harhailuna tai radalta poikkeamisena (Lévi-Strauss 1962, 26). Tämä resonoi Heusinkveld ja Bendersin ajatuksen kanssa siitä, kuinka johtamisopeilla on monia tarkoitettuja ja ei-tarkoitettuja seurauksia (Heusinkveld & Benders 2012, 124). Johtamisoppien soveltajat voivat ikään kuin laittaa pallon liikkeelle ja pyrkiä ohjaamaan ja ennakoimaan prosessin kulkua, mutta eivät voi lopulta kontrolloida liikerataa ja lopputulosta täysin. Tämä kuvastaa johtamisoppien mallintamisen luonnetta, jossa prosessin kulku on ennalta-arvaamaton ja lopullista mallia voidaan hahmotella matkan varrella, mutta projektissa tehtävät löydökset tai toimeksiannon suunnanmuutokset voivat vaikuttaa lopulliseen malliin dramaattisestikin. Prosesseja on tapana kuvailla selkeinä vaiheesta toiseen etenevinä toimintoina, mutta todellisuus on usein kaoottisempi ja saattaa olla lähempänä luovaa kaaosta kuin yksioikoista etenemistä askel askeleelta. Toisaalta bricoler voidaan suomennetaa myös askarteluksi tai nikkaroinniksi (MOT 2014), jossa aineiston palasia kasataan yhteen ja työstetään uutta. Tällöin liikkeen poukkoilevuus ei ole keskiössä vaan korostuu ajatus käsityöstä ja osien asettelusta yhteen.

Taulukko 2. Lévi-Straussin bricoler rinnastettuna johtamisoppien mallintamisprosessin kuvaamisessa mallintamiseen.

Bricoler	<ul style="list-style-type: none"> - Asiaankuulumaton liikkuminen, poikkeaminen radalta. (Lévi-Strauss 1962, 26) - Nikkarointi, askartelu (MOT 2014) 	=	Mallintaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Toivotut ja ei-toivotut seuraukset (Heusinkveld ja Benders 2012, 124) - Pyrkimys ohjaamiseen ja ennakointiin - Yllättävät löydökset tai suunnanvaihdot voivat vaikuttaa lopputulokseen
-----------------	--	---	----------------------	--

Lévi-Straussin toimija, *bricoleur*, on käsityöläinen, joka käyttää saatavilla olevia raaka-aineita ja työkaluja nokkelasti ja jättää työhön oman persoonansa jäljen (Lévi-Strauss 1962, 26). Hän purkaa materiaaleja osiin ja kokoaa ne uudellaan tuottaen jotakin uutta (Lévi-Strauss 1962, 31). Bricoleur voidaan myös suomentaa askartelijaksi, nikkarointsijaksi tai näppäräksi tai käteväksi henkilöksi (Kalmbach & Sundelin 2000). Bricoleuria vastaa johtamisoppien maailmassa luovia keinoja käyttävä tutkija tai konsultti, joka lähestyy uutta projektia oman ja johtamiskentän aiemman tietovarannon ja käytössään olevien metodien voimin. Tutkija jättää tietoisesti ja tiedostamattaan tekemillään valinnoilla oman jälkensä projektiin, mikä tekee tutkijasta merkittävän osan lopputuloksen syntymistä. Tutkijan tausta, ideologiat ja aiemmat kokemukset vaikuttavat vahvasti hänen intuitioonsa, päätelmiinsä ja lopulliseen valintaansa siitä, mitä lopulliseen johtamismalliin tulee sisällyttää ja mitä sen ulkopuolelle tulee rajata. Tutkija purkaa saatavilla olevaa ainestoa, aiempaa

tieteenalan tietoa ja tutkimuskohteensa aineistoa, osiin ja asettelee osat uudelleenlaisiksi kokonaisuudeksi.

Taulukko 3. Lévi-Straussin bricoleur rinnastettuna johtamisoppien mallintamisprosessin kuvaamisessa tutkijaan.

Bricoleur	<ul style="list-style-type: none"> - Nokkelia keinoja käyttävä käsityöläinen (Lévi-Strauss 1962, 26) - Käyttää saatavilla olevia aineksia ja välineitä (Lévi-Strauss 1962, 27) - Jättää työhön persoonansa jäljen (Lévi-Strauss 1962, 32) - Purkaa ja kokoaa materiaalia uudeksi kokonaisuudeksi (Lévi-Strauss 1962, 47) - Askartelija, nikkaroitsija, näppärä tai kätevä henkilö (Kalmbach & Sundelin 2000) 	=	Tutkija	<ul style="list-style-type: none"> - Luovia keinoja käyttävä tutkija - Käyttää omia ja tiedeyhteisön tietovarantoja ja metodeja - Jättää valinnoillaan ja ratkaisuillaan jälkensä lopputuotukseen - On merkittävä osa lopputuotoksen syntymistä - Tutkijan tausta, ideologiat ja kokemukset vaikuttavat päätöksiin ja valintoihin lopputuotoksen suhteen - Tutkii ja purkaa aineistoa osiin ja muokkaa sen uudeksi ainutlaatuisiksi kokonaisuudeksi
------------------	---	---	----------------	---

Bricolage on prosessi, jossa dekonstruoidaan ja rekonstruoidaan käsillä olevaa ainesta uudennlaisiksi kokonaisuuksiksi (Lévi-Strauss 1962, 47). Prosessi aloitetaan raaka-aineen ja työkalujen tarkastelulla. Materiaalin kanssa käydään dialogi, jossa kutakin potentiaalisesti sovellettavaa materiaalia punnitaan sen tarjoamien ratkaisujen pohjalta. Lopullinen materiaalivalinta muokkaa aina tuotoksen rakennetta kokonaisuudessaan, koska osat on sovittava yhteen toistensa kanssa. (Lévi-Strauss 1962, 28–29). Bricolage voidaan tulkita myös askarteluna tai nikkarointina (MOT 2014). Bricolage kuvastaa johtamisteorioita purkavaa, niitä eri tavoin tulkitsevaa ja uudelleen järjesteleevää johtamisoppien mallintamisprosessia. Bricolagen lähtöasetelma kuvastaa johtamisopin mallinnusprosessin alkuasetelmaa. Lähtökohtaisesti on lähdettävä liikkeelle siitä, millaista aineistoa ja metodeja projektin toteuttamiseen on käytettävissä: on kuviteltava erilaisia lopputulemia, jotka voivat seurata erilaisten ainesten valitsemisesta, ja tehtävä valintoja päämäärien mukaisesti. Mallintamisprosessissa on tärkeää sovittaa ainesten valinta asiakasorganisaation tai muun sovelluskohteen ominaisuuksiin ja toiveisiin sopivaksi. Tämä toisaalta helpottaa ainesten valinnan rajausta, mutta toisaalta sulkee potentiaalisesti hedelmällisiä sovellustapoja ulos. Tutkijan työkaluina ja raaka-aineena ovat hänen tietovarantonsa ja muu tiedeyhteisö, mutta yhtä tärkeää on huomioida todellisuuden antamat rajoitteet sekä sovelluskohteesta kumpuava tieto. Tutkijan on haravoitava läpi suuri määrä tietoa ja valittava ne ainekset, jotka parhaiten palvelevat projektin tarkoitusta ja asettuvat yhteen muiden sovellukseen valittujen osien kanssa.

Taulukko 4. Lévi-Straussin bricolage rinnastettuna johtamisoppien mallintamisprosessin kuvaamisessa mallintamiseen.

Bricolage	<ul style="list-style-type: none"> - Dekonstruoiva ja rekonstruoiva prosessi (Lévi-Strauss, 1962, 47) - Retrospektiivinen tarkastelu ja dialogi materiaalien ja välineiden kanssa, aineksen tarjoamien ratkaisujen punninta, elementtien valinta (Lévi-Strauss, 1962, 28–29) - Nikkarointi, askartelu (MOT 2014) 	=	Mallintamisprosessi	<ul style="list-style-type: none"> - Johtamisteorioiden purkaminen ja uudelleen järjesteleminen - Aineiston ja metodien tarkastelu, erilaisten lopputulosten kuvittelu ja pohtiminen rakennusainesten kautta, aineksen valinta - Rakennusainesten asettuminen yhteen muiden valittujen osien kanssa
------------------	---	---	----------------------------	--

Bricolagen *éléments*, raaka-aineet ja työkalut, ovat Lévi-Straussin kuvauksen mukaan rajallisia ja heterogeenisiä, sillä ne ovat peräisin aiemmista dekonstruktio- ja rekonstruointiprojekteista. (Lévi-Strauss 1962, 27). *Éléments* voidaan suomentaa elementeiksi tai ainesosiksi (MOT 2014). Elementit eivät ole Lévi-Straussin mukaan kulloisenkin projektin sanelemia, vaan projekteihin sovelletaan saatavilla olevia aineksia, ja olennaista on niiden mahdollinen soveltamistapa. Raaka-aineet ja työkalut ovat yleiskäyttöisiä, eikä niiden avulla ole pyrkimys saavuttaa asiantuntijan osaamista, vaan ne ovat erikoistuneet vain tarvittavissa määrin projektien toteuttamiseksi ja soveltuvat useaan tarkoitukseen. Elementtien käyttöä rajoittaa niiden historia ja muut materiaalivaihtoehdot. Aineksen valinta sovellukseen merkitsee koko lopputuotoksen rakenteen uudelleenorganisointia. Ainekset voivat saada roolin projektia edistävänä välineenä tai lopputulosta rakentavana osana. (Lévi-Strauss 1962, 27–29). Johtamismallien maailmassa käytettävissä oleva aineisto on yhtä lailla peräisin aiemmista purkamis- ja rakentamisprojekteista, joissa edeltäneet tutkijat tai konsultit ovat etsineet uusia tulkintoja ongelmille ja ratkaisuille, jotta organisaatioiden toimintaa voidaan kuvata ja kehittää. Näiden prosessien seurauksena on syntynyt uusia johtamismalleja ja -teorioita, joita voidaan edelleen käyttää materiaalina seuraaviin mallinnusprojekteihin. Tutkijan käytössä on sekä hänen oma aiempi henkilökohtainen tietovarantonsa että akateemisen maailman tai johtamiskentän kollektiiviset tietovarannot. Hän voi näiden tietovarantojen ja työkalujensa avuin luovia läpi kulloisenkin projektin, mutta joutuu aina juurruttamaan työnsä aiempaan tietoon ja todellisuuteen, eikä pysty asettumaan aiemman tiedon ja johtamiskentän käytäntöjen ulkopuolelle. Tutkija ei ole siten täysin vapaa aineistonsa rajoitteista, kuten ei ole bricoleurkaan. Samalla tutkijan työtä rajaa sovelluksen kohde eli esimerkiksi asiakasorganisaatio, jolla on oma historiansa, tapansa toimia ja oma kerrytetty tietovarantonsa. Kaikki projektissa punnittava aineisto voi olla arvokasta itsessään, mutta se ei välttämättä saa keskeisintä roolia projektissa. Tällöin voitaisiin tulkita, että aineisto on eräänlaisessa välineellisessä roolissa, jossa se auttaa projektia eteenpäin projektin kontekstina ja pohjana. Toisenlainen aineisto voi puolestaan saada suuremman ja keskeisemmän roolin, jolloin se muodostaa osan lopputulosta. Samalla sovellettavaa tietoa ei voida irrottaa kontekstistaan, vaan eri oppien soveltamiseen liittyy myös opin alkuperäinen tausta ja ideologia. Kuten Heusinkveld ja Benders

(2012) huomauttavat, johtamisoppien käyttöön vaikuttavat positiiviset ja negatiiviset konnotaatiot (Heusinkveld & Benders 2012, 128–132), joiden voitaisiin ajatella periytyvän oppien taustasta, niiden edustamasta ideologiasta ja niihin liittyvistä mielikuvista.

Taulukko 5. Lévi-Straussin éléments rinnastettuna johtamisoppien mallintamisprosessin kuvaamisessa aineistoon.

Éléments	<ul style="list-style-type: none"> - Rajalliset ja heterogeeniset (Lévi-Strauss 1962, 27) - Erikoistuneet tarvittavissa määrin, soveltuvat useaan käyttötarkoitukseen (emt. 27) - Eivät projektin sanelemia, olennaista potentiaalinen soveltamistapa (emt. 27) - Peräisin aiemmista konstruktio- ja rekonstruktioprojekteista (emt. 28) - Käyttömahdollisuuksia rajaa historia sekä muut materiaalivaihtoehdot (emt. 28-29) - Valinnat vaativat kokonaisrakenteen uudelleenorganisointia (emt. 29) - Välineellinen rooli tai rooli osana lopputulosta (emt. 28-29) - Elementit, ainesosat, alkuaineet, komponentit, perusaineet (MOT 2014) 	<p>—</p> <p>—</p>	Aineisto	<ul style="list-style-type: none"> - Käytössä oma ja tiedeyhteisön tietovaranto - Metodit ja aineisto yleiskäyttöisiä, eivät projektikohtaisia - Työ juurrutettava aiempaan tietoon ja käytännön todellisuuteen - Tieto osa kontekstiaan ja tietoon liittyvää ideologiaa - Osa tiedosta rajataan työn ulkopuolelle - Tieto arvokasta itsessään, mutta vain osa tiedosta merkittävässä roolissa lopputuotoksen kannalta
-----------------	---	-------------------	-----------------	--

Lévi-Strauss viittaa bricolage-prosessin *résultatiin*, aikaansaannokseen tai tulokseen (MOT 2014), kompromissina välineiden ja projektin rakenteen välillä. Hänen mukaansa aikaansaannos ei ole koskaan alkuperäisen luonnoksen mukainen tai samanlainen toisen mahdollisen aikaansaannoksen kanssa, koska tehdyt materiaalivalinnat määrittävät rakennetta. Lopputulosta ei voida myöskään arvata ennalta. (Lévi-Strauss 1962, 31-32). Bricolagen tuotos on myös yhteen koottu kokonaisuus eri aineksia eli kollaasi. Saaristo ja Jokinen (2004) tulkitsevatkin bricolagen viittaavan paitsi improvisaation kaltaiseen toimintaan, tarkoittavan merkitykseltään myös samaa kuin kollaasi. Tällöin bricolage nähdään eri osien kokoelmana ja bricolage lopputuloksena tulkittuna heijastaa prosessia lopputuloksen syntymisen taustalla (Duymedjian & Rüling 2010, 138). Saaristo ja Jokinen viittaavat materiaalien muuttumiseen, kun ne liittyvät osaksi uutta työtä. (Saaristo ja Jokinen 2004, 114). Bricolage voi siis viitata uusien merkitysten synnyttämiseen, jossa aiemmin kerrostuneet (vrt. sedimentoituminen, Heusinkveld & Benders 2012) ja tutut merkitykset yhdistetään uudella tavalla, joka synnyttää uudenlaisia merkityksiä ja tulkintaa (Saaristo ja Jokinen 2005, 113). Johtamisoppien soveltamisprosessiin liittyy projektin ja aineiston asettamia reunaehtoja, eivätkä soveltamismahdollisuudet näin ollen ole rajattomat. Lopullinen johtamismalli on kokonaisuus eri lähteistä koottuja osia, jotka integroidaan yhteen uudeksi kokonaisuudeksi. Lopputulosta voi hahmotella, mutta sitä ei voi ennustaa. Näin ollen ei voida välttyä myöskään pettymyksiltä tai

toisenlaisten valintojen synnyttämältä epäilykseltä lopputuloksen onnistumisen suhteen. Toisaalta lopputulos voi ylittää odotukset tai olla niin erilainen kuviteltuun lopputulemaan, ettei sitä ole edes mahdollista mielekkäällä tavalla verrata alkuperäisiin luonnostelmiin. Konkreettisen johtamismallin ohella mielenkiintoinen tarkastelun kohde on mallin sisältämä erilaisten käytäntöjen ja merkitysten kollaasi. Myös organisaatioiden johtamiskäytäntöjen kokonaisuus voidaan nähdä kollaasina, jota kuvastaa eri oppien yhdistäminen uuden tulkinnan kautta ainutlaatuisiksi kokonaisuudeksi. Organisaatioiden johtamiskäytäntöjen tilkkutäkissä organisaatioon kerrostuneet opit ja uusina käytäntöinä sovellettavat opit sulautuvat yhteen ja sopeutuvat toisiinsa. Organisaation johtamismaailma muodostaa tässä mielessä eri oppien tilkkutäkin, jossa eri osia sovitetaan yhteen toistensa ja käytännön tarpeiden kanssa. Uudet omaksuttavat johtamiskäytännöt siis adaptoituvat jo olemassa oleviin aineksiin ja rakenteisiin. TM-malli tulee osaksi organisaation kollaasia, jossa sovelletut johtamiskäytännöt kutoutuvat yhteen.

Taulukko 6. Lévi-Straussin résultat (Lévi-Strauss 1962, 31-32) rinnastettuna johtamisoppien mallintamisprosessin kuvaamisessa TM-malliin ja kollaasiin.

Résultat - Kompromissi välineiden rakenteen ja projektin rakenteen välillä (Lévi-Strauss 1962, 31) - Ei koskaan alkuperäisen luonnoksen tai toisen lopputuloksen kanssa samanlainen (Lévi-Strauss 1962, 31) - Aikaansaannos, tulos (MOT 2014)	=	Johtamis-malli - Integroitu osien kokonaisuus - Projektin ja aineiston asettamia reunaehtoja - Lopputulosta voi hahmotella, mutta ei ennustaa
	=	Kollaasi - Kokoelma eri aineksia, joiden merkitys muuttuu niiden liittyessä osaksi kokonaisuutta (Saaristo & Jokinen 2004, 114) - Eri osista ja palasista koostuva uudenlainen kokonaisuus - Osien asettuminen johtamisjärjestelmässä yhteen ja muihin osiin adaptoituminen

Lévi-Straussin bricolage soveltuu kuvaamaan johtamisopin mallinnusprosessia, koska bricolagen sisältämä käsitteistö (bricoleur, bricoler, bricolage, éléments, résultat) on siirrettävissä johtamismaailmaan. Bricolagen käsitteistön avulla mallinnusprosessia ja sen eri osia voidaan kuvata yksilötapausten ylittävällä käsitteistöllä. Bricolage soveltuu lisäksi mallinnusprosessin lopputuloksen kuvaamiseen, sillä sen sisältämä ajatus lopputuotoksen kollaasista kuvaa myös mallinnusprosessissa mallin osien kasautumista yhteen uudenlaiseksi ainutlaatuisiksi kokonaisuudeksi. Seuraavaksi käydään läpi toimintatutkimuksellinen tutkimusprosessi TM-opin soveltamisen kohteena olevassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimusprosessi etenee sykleissä ja

voidaan jakaa viiteen sykliin, joissa kussakin syntyy uusi TM-mallinnus. Tutkimusprosessin kuvausta kannattelee tutkijan ääni, ja mallinnusprosessia tarkastellaan bricolagen kehyksestä, jolloin TM-mallin kollaasin luomista tarkastellaan bricoleurin silmin.

4 Empiirinen tutkimuskohde – TM-mallin luomisprosessi asiantuntijaorganisaatiossa X

Talent management -mallintamisprosessi alkoi toimeksiannota helmikuussa 2014, ja lopullinen TM-malli toimitettiin asiakkaalle marraskuussa 2014. Toimeksiannossa luotiin TM-malli ja tämä mallintamisprosessi toimii tutkielman empiirisenä esimerkkitapauksena. Teoreettinen talent management -kirjallisuus ohjasi työn empiiristä tutkimusta ja TM-mallin luomisprosessia. Samalla asiakasorganisaation toiveiden ja reunaehtojen puitteissa juuri tietynsuuntainen TM-kirjallisuus painottui työssä ja nousi keskeiselle sijalle. Seuraavassa esitellään TM-opin mallintamisen kokonaisprosessin eteneminen viidessä tutkimussyklissä kuvattuna. Syklisen aluksi käydään tutkijan näkökulmasta läpi tutkimusprosessin eteneminen ja syklisen lopuksi TM-mallin luomisprosessia tarkastellaan bricolagena bricoleurin näkökulmasta.

4.1 Ensimmäinen TM-mallinnussykli, helmi-maaliskuu 2014

Talent management -mallin luomisprosessin ensimmäisessä syklissä oli kolme tavoitetta. Ensisijainen tavoite oli saavuttaa riittävä pohjatieto talent managementista, jotta toimeksianto voisi lähteä liikkeelle. Tässä tavoitteessa tärkeää oli, että tutkija voisi antaa asiakasorganisaatiolle asiantuntevaa tukea ja näkökulmia organisaation soveltuvan TM-mallin luomiseksi. Toinen syklisen tavoite oli saavuttaa yhteinen sopimus toimeksiannon sisällöstä. Tässä keskeistä oli yhteisymmärryksen saavuttaminen projektista, jotta olisi mahdollista luoda sellainen TM-malli, joka vastaisi asiakasorganisaation toiveisiin ja tarpeisiin. Lisäksi syklisen päämääränä oli kerätä riittävästi tietoa asiakasorganisaatiosta, jotta toivotulle TM-mallille voitaisiin lähteä hahmottamaan konkreettisia suuntaviivoja asiakasorganisaation tarpeista lähtien. Tämän päämäärän merkitys oli tärkeä ennen kaikkea mallintamisprosessin suunnan ja seuraavien askelten hahmottamiseksi sekä aineiston keruun suuntaamiseksi tarkoituksenmukaisella tavalla.

Ensimmäisessä syklissä toimeksianto sai alkunsa, mallintamisprosessi lähti liikkeelle ja luotiin ensimmäinen TM-mallinnus (kts. liite 5). Ensimmäinen sykli sisälsi pitkälti pohjatyötä sen eteen, että konsultointiprosessilla oli edellytykset alkaa ja lähteä mahdollisimman tehokkaasti liikkeelle. Syklisen

aikana luotiin myös ensimmäinen luonnos siitä, mitä tuleva TM-malli saattaisi pitää sisällään. Mallintamisprosessi lähti käyntiin helmi-maaliskuussa 2014. Sekä haku TM-mallin tekijäksi että haastattelu tehtävään olivat helmikuun lopulla. Asiakasorganisaation hakuilmoituksessa toivottiin muun muassa, että tuotettava TM-malli huomioisi niin henkilöstön, esimiehet, henkilöstöhallinnon kuin johdonkin ja tukisi olemassa olevaa osaamisen johtamisen mallia (tutkijan muistiinpanot 12.2.2014). Hakemustaan varten tutkija etsi tietoa ja hedelmällisiä lähtökohtia talent managementin tarkastelulle. Hän pyrki myös löytämään käytäntöön soveltuvia työkaluja TM-kirjallisuudesta ja vastaamaan asiakkaan hakuilmoituksen lähtökohtiin. Hän teki hakemuksensa oheen liitteen siitä, kuinka asiakkaan ilmoituksesta löytyviin toiveisiin vastattaisiin TM-mallinnuksessa (kts. liite 4). Haastattelukutsun saatuaan 28.2.2014 tutkija valmistautui haastatteluun tutkimalla TM-kirjallisuutta ja tutustumalla organisaation verkkosivuilla tarjottuihin tietoihin organisaatiosta ja sen strategiasta. Valintahaastattelussa olivat paikalla asiakasorganisaation HR-kehittämispäällikkö, joka oli mallintamisprosessin ensisijainen kontakti ja ohjasi projektia asiakasorganisaation edustajana, sekä henkilöstöjohtaja, joka on myös osa organisaation johtoryhmää. Jo valintahaastattelussa keskusteltiin joistakin TM-mallin reunaehdoista toimeksiantajan kanssa. Eräs erityispiirre asiakkaan toiveissa oli talent managementin inklusiivisuus, ajatus siitä, että ”kaikki ovat talenteja” (tutkijan muistiinpanot 7.3.2014). Tämä ajatus toimi keskeisenä kiintopisteenä, kun ensimmäinen TM-malli alkoi hahmottua. Toimeksianto lähti virallisesti käyntiin tutkijan tultua valituksi TM-mallin tekijäksi maaliskuun puolivälissä. Tällöin sovittiin toimeksiannon aloittamiseksi ensimmäinen tapaaminen, jossa ajatuksena oli avata projektin lähtökohtia ja esitellä alustavia ideoita mallin toteuttamiseksi (tutkijan muistiinpanot 10.3.2014).

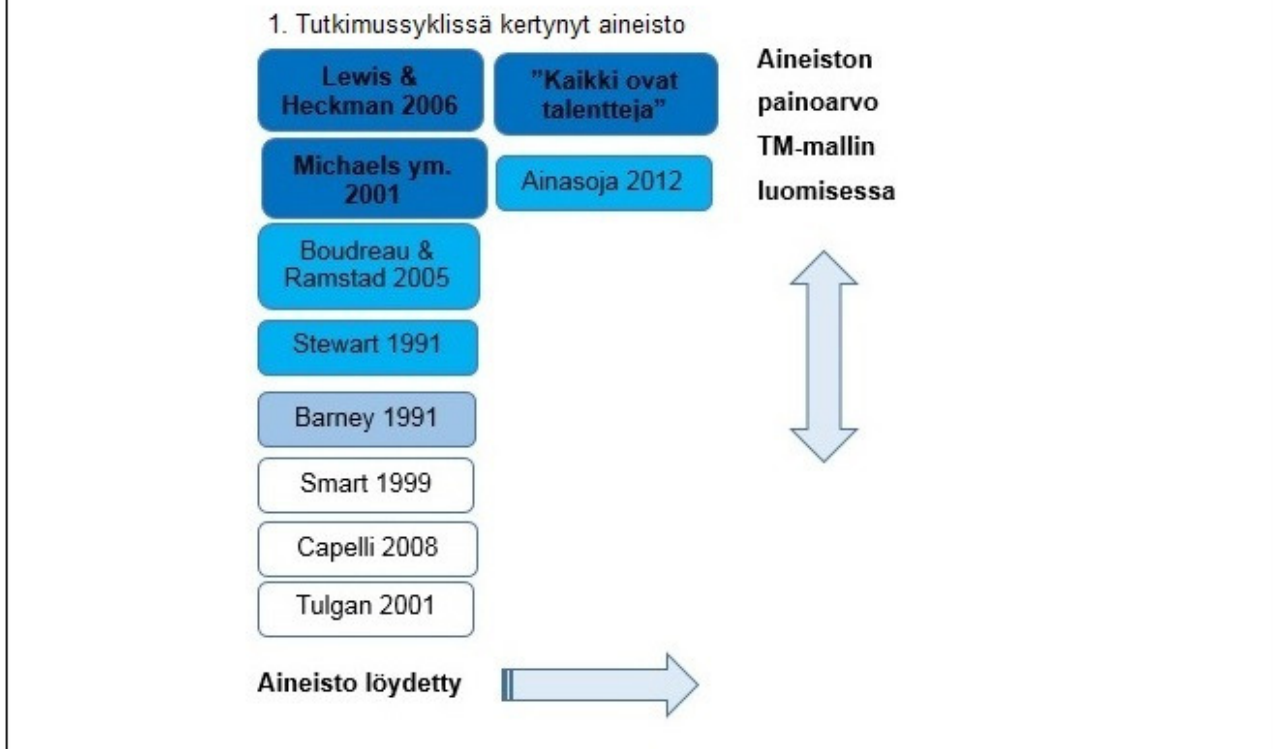
Tutkija valmistautui ensimmäiseen tapaamiseen tutkimalla TM-kirjallisuutta sekä asiakkaan esittämää inklusiivisuuden ajatusta suhteessa TM-kenttään ja luomalla tämän pohjatiedon perusteella alustavan luonnoksen TM-mallin suunnasta. Ensimmäinen tapaaminen järjestettiin henkilöstöhallinnon HR-kehittämispäällikön ja tutkijan kesken 28.3.2014. Tapaamisessa keskusteltiin organisaation taustasta, pohdittiin TM-mallin reunaehtoja ja tarkasteltiin tutkijan alustavaa ideointia TM-mallin suhteen. HR-kehittämispäällikön mukaan luonnostelma vaikutti lupaavalta eivätkä sen esittämät näkökulmat sulkeneet toisiaan pois. HR-kehittämispäällikön kanssa käydyn keskustelun perusteella TM-mallin tavoitteiksi muodostuivat organisaation muiden prosessien ja esimiestyön tukeminen mallin avulla. Työn ulkopuolelle rajattiin suorituksen johtamisen sekä työtyytyväisyyden kysymykset. Prosessilta toivottiin etenkin läpinäkyvyyttä ja systemaattisuutta ja myös seurannan merkitys nostettiin esille. Haasteiksi koettiin talent managementin määrittely, TM-ohjelmien kertaluontoisuus ja TM:n kohdistuminen vain johto- tai esimiestehtävissä oleviin. Strategisten ydinosaamisten suhde talent managementiin jäi avoimeksi kysymykseksi. Haasteeksi

koettiin myös viestinnän hoitaminen niiden osalta, jotka mahdollisesti jäisivät TM-ohjelman ulkopuolelle. Perinteisille nousujohteisille urapoluille toivottiin vaihtoehtoja. Tulevaisuuteen ja sen tuomiin osaamishaasteisiin toivottiin varauduttavan mallin avulla. (Tutkijan muistiinpanot 28.3.2014).

4.1.1 Ensimmäinen TM-malli

Ensimmäistä toimeksiannon tapaamista varten syntyi ensimmäinen TM-mallinnus maaliskuun lopulla. Mallin luomista johdatti löydetty teoreettinen taustateoria sekä valintahaastattelussa asiakkaan osalta esiin tullut inklusiivisuuden ajatus. TM-teorioista mallin syntymiseen vaikutti ns. klassinen TM-trendi (Michaels ym. 2001, Smart 1999, Tulgan 2001, Capelli 2008) sekä organisaation inklusiivisuuden toiveen vuoksi myös kriittisempi TM-näkökulma (Lewis & Heckman 2006), TM:n ja osaamisen johtamisen systematisointiin pyrkivä kirjallisuus (Barney 1991, Stewart 1997, Boudreau & Ramstad 2005) sekä osaltaan myös suomalaisella kentällä tehty empiirinen tutkimus (Ainasoja 2012). Erityisesti TM-kenttää kriittisesti tarkasteleva Lewis & Heckmanin teos (kts. luku 3.2) oli tässä vaiheessa merkittävässä roolissa. Myös empiirinen katsaus kenttään (Ainasoja 2012) oli TM-prosessin konkreettisessa hahmottamisessa tärkeää. Eri aineiston painoarvoa ensimmäisen TM-mallin luomisessa esitellään kuvassa 1. Merkittävimmät teokset mallin kannalta on merkitty tummimmalla taustalla, ja ne ovat kuvassa ylhäällä, ja teokset, jotka vahvistivat muuta tietoa ja ymmärrystä, mutta eivät varsinaisesti merkittävästi vaikuttaneet mallin piirteisiin, ovat vaaleimmalla taustalla ja alhaalla. Näiden väliin jäävällä aineistolla oli merkittävimpiä teoksia vähemmän mutta vähiten merkittäviä teoksia enemmän vaikutusta malliin. Aineisto on myös järjestetty sen mukaan, mikä osa aineistoa on löydetty ensin. Ensin löydetty aineisto on vasemmalla ja viimeksi löydetty aineisto oikealla. Aineiston käyttö kuvastaa vain ensimmäisen TM-mallin luonnoksen vaikutteita, ja eri aineiston osat ovat saaneet erilaisia rooleja lopullisen TM-mallin luomisessa.

Kuva 1. Ensimmäisen TM-mallin luomisessa vaikuttanut aineisto. Mallintamiseen vahvimmin vaikuttaneet teokset tummimmalla pohjalla ja ylhäällä. Taustatietona vaikuttaneet teokset vaaleimmalla pohjalla ja alhaalla.



Mallissa luotiin kolme mahdollista TM-linjaa (kts. kuva 3), joiden kautta voitaisiin huomioida toivottu inklusiivisuuden ajatus. Mallin johtoajatukseksi oli Boudreaun ja Ramstadin (2005) näkemys siitä, että HR:n tehtävänä on edistää päätöksentekoa, ei vain toimia päätösten implementoijana (Boudreau & Ramstad 2005, 17). Ensimmäinen mallin linja perustui ajatukselle organisaation holografisen rakenteen ja sisäisen työkierron myötä syntyvästä kollektiivisesta talentista. Linja perustui osittain tutkijan aiempaan kokemukseen ja tietoon ja osittain Lewis & Heckmanin (2006) teoksessa esiin tuotuihin teorioihin. Teorioista esim. Barney'n (1991) resurssiperäinen ajattelu, joka korostaa erilaistetun henkilöstön merkitystä kilpailuetuna, tuki holografisuuden ajatusta. Barney'n mukaan yksi kilpailuedun tekijöistä voi olla kompleksinen sosiaalinen ympäristö (Barney 1991, 110). Lewis ja Heckman edelleen koostavat Barney'n näkemystä tiivistämällä, että henkilöstönsä kautta organisaatio voi saada sellaisia kykyjä ja taitoja sekä kehittää kulttuurin, sosiaalisia verkostoja ja organisaatorakenteen kykyjen ja taitojen hallitsemiseen, joita on vaikea kopioida tai toisintaa kilpailijoiden toimesta (Lewis ja Heckman 2006, 145). Tutkijan kokemus työskentelystä holografisessa organisaatiossa sekä tietämys erilaistamisen ajatuksesta markkinoinnissa vaikuttivat myös linjan pohjana. Työkaluksi linjan toteuttamiseen harkittiin Lewisin ja Heckmanin (2006) artikkelin perusteella Zuboffin [sic: Stewartin] nelikenttää, jossa ajatuksena on ryhmitellä työvoimaa yrityksen sisällä sen tuottaman lisäarvon perusteella. Stewartin nelikentässä työvoima luokitellaan

kahden ulottuvuuden, lisäarvon tuottamisen ja vaikean korvattavuuden, perusteella neljään ryhmään (kts. kuva 2). Stewartin näkemyksen mukaan vaikeasti korvattavat ja suurta lisäarvoa tuottavat henkilöt ovat yrityksen ihmispääoma, mutta kyseiset henkilöt eivät välttämättä ole organisaation korkeimmalla portaalla (Stewart 1997, 90–91).



Helpon korvattavuuden mutta suuren lisäarvon positioita voidaan Stewartin mukaan rikastaa erilaistamalla ryhmää tai sitten toimet voidaan ulkoistaa. Helposti korvattavia ja heikon lisäarvon positioita voidaan Stewartin näkemyksen mukaan automatisoida. (Stewart 1997, 91). Yksi erilaistamisen keino voisi olla muiden ryhmien välillä tapahtuva työkierto ja yhteistyö, jonka avulla kunkin ryhmän tietoa monipuolistetaan ja organisaatiosta tehdään holografisempaa. Linjan eduksi koettiin erilaistetun työvoiman syntyminen, mutta heikkoudeksi samalla ns. hiljaisen tiedon tai organisaation muistin mahdollinen katoaminen työkierron kautta.

Toinen mallin linja perustui TM:lle perinteikkäämpään seuraajasuunnitteluun. Tähän ratkaisuun vaikutti etenkin Ainasojan (2012) pro gradu -tutkielman empiirisen aineiston näkemysten tarkastelu sekä pyrkimys paikantaa keskeiset talent-joukot Boudreaun ja Ramstadin (2005) ajattelun tavoin. Työkaluksi harkittiin SWOT-analyysia, jonka avulla voitaisiin tarkastella organisaation nykytilaa ja tulevaisuutta sekä luoda organisaation tarpeisiin vastaavaa ja tarkoituksenmukaista seuraajasuunnittelua. Linjan etuna oli sen yksinkertaisuus ja mutkaton operationalisointi, mutta työntekijöiden luokittelu oli negatiivinen viesti niille, jotka eivät olisi seuraajasuunnittelussa mukana.

Kolmas mallin linja korosti kaikkien työntekijöiden yksilöllisten lahjakkuuksien kartoittamista ja hyödyntämistä. Linjaan vaikutti etenkin Stewartin ajatus ihmispääomasta, joka ei aina ole organisaation ylimmällä portaalla (Stewart 1991, 90-91). Lisäksi linjan luomiseen vaikutti Ainasojan

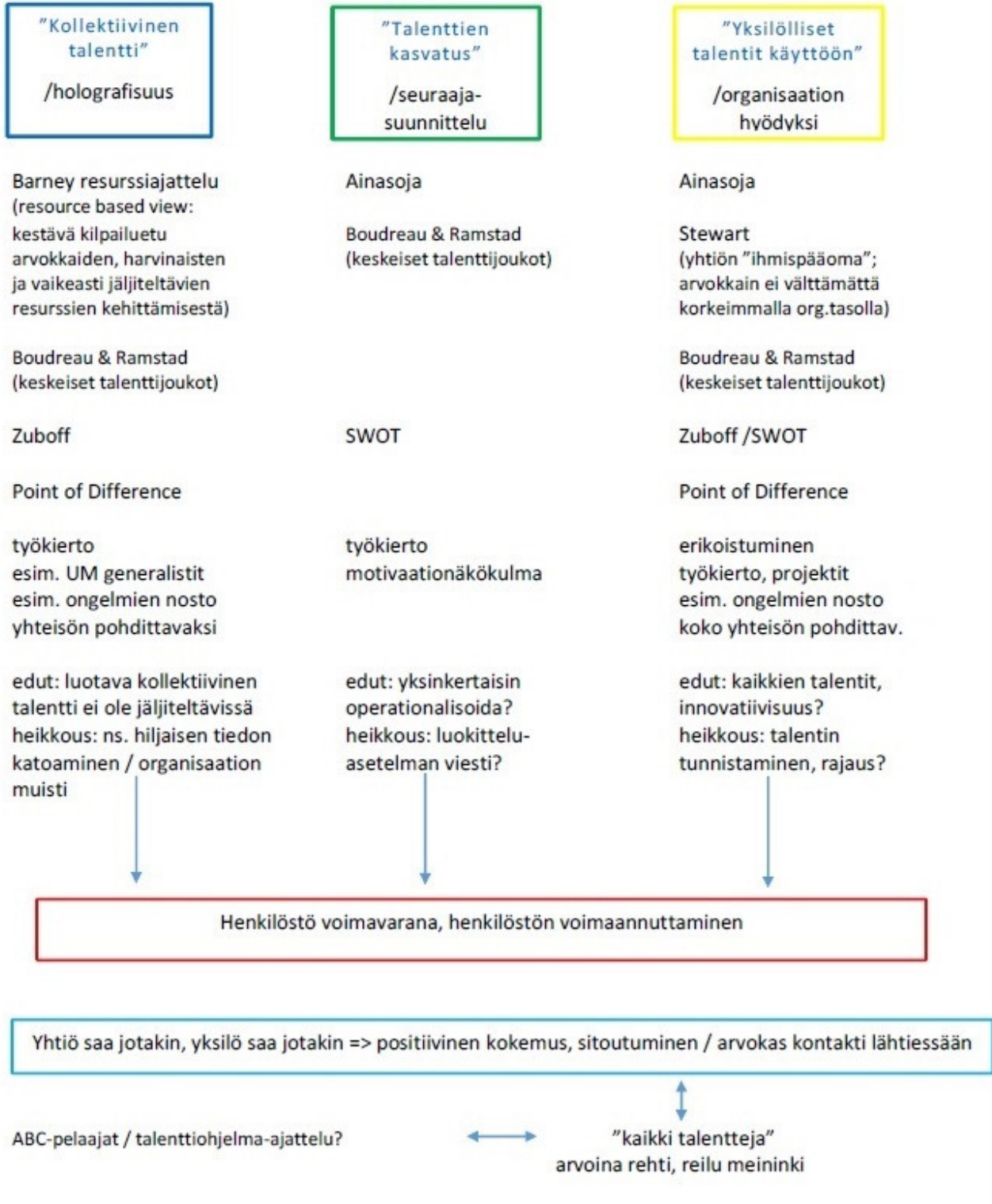
(2012) pro gradu -tutkielma sekä tutkijan omien opiskelutovereiden kanssa käyty pohdinta inklusiivisuuden ajatuksen sisällyttämisestä TM:ään (tutkijan muistiinpanot 25.3.2014). Työkaluiksi pohdittiin Stewartin nelikenttää, SWOT-analyysia sekä erilaistavien ja ainutlaatuisten ominaisuuksien kartoittamista henkilöstön keskuudessa. Tässä linjassa eduksi oli inklusiivisuus ja mahdollisuus innovatiivisuuteen, mutta ongelmallista talentin kartoituksen rajaaminen hallittavissa oleviin raameihin ja erityisen talentin tunnistamisen kysymykset.

Ensimmäinen TM-mallinnus synnytti henkilöstöä voimavarana tarkastelevan näkökannan, ja näin ajateltiin voimaannuttavan henkilöstöä. Näin sekä organisaatio että yksilö hyötyisivät mallista, ja siten syntyisi positiivinen kokemus ja sitoutuminen henkilöstön osalta, ja lähtötilanteissa organisaation entisestä työntekijästä jäisi arvokas kontakti. Tämä malli heijasti myös organisaation arvoja ja inklusiivisuuden ajatuksen toivetta. Avoimiksi kysymyksissä mallissa jäi, halutaanko A, B ja C -luokitteluajatus soveltaa tai synnyttää erityistä talent-ohjelmaa. Kokonaisuudessaan ensimmäinen, kolmilinjainen TM-malli (kts. kuva 3) kartoitti monenlaisia mahdollisia suuntia TM-mallille, ja mallin avulla mahdollisia suuntia tarkasteltiin myös asiakkana kanssa.

Kuva 3. Ensimmäinen TM-malli 27.3.2014.

"Kaikki ovat talentteja"

Boudreau&Ramstad: *talentship* –talenttisuuntautunut näkökulma päätöksenteon parantamiseen, ei vain päätösten implementoinnin/toteuttamisen prosessi



4.1.2 Ensimmäisen syklin loppuarviointi

Talent management -mallin luomisprosessin ensimmäisen syklin tavoitteina olivat siis toimeksiannon liikkeellepanon mahdollistavan pohjatiedon saavuttaminen talent managementista, yhteisen sopimuksen luominen toimeksiannon sisällöstä ja tiedonkeruu asiakasorganisaatiosta tutkimusprosessin suuntaviivojen hahmottamiseksi. Syklin ensimmäisen tavoitteen mukaisesti syklissä onnistuttiin keräämään riittävä pohjatieto talent managementista, jotta projekti sai riittävän sysäyksen liikkeelle lähteäkseen. Pohjatiedon perusteella pystyttiin tunnustelemaan projektin mahdollisia suuntia ja kommunikoimaan TM-kentän ulottuvuuksista, mutta lopulliseen aineistomäärään verrattuna tietämys oli vielä varsin pinnallista. Syklin toinen tavoite, yhteinen sopimus toimeksiannon sisällöstä, täyttyi osittain. Tekniset raamit toimeksiannolle sovittiin kirjallisen sopimuksen muodossa, mutta toiveet TM-mallin laajuudesta ja tarkemmasta sisällöstä jäivät vielä avoimiksi. Ensimmäisessä syklissä asiakasorganisaatiosta kertyi syötteitä projektin suunnasta ja mahdollisista konkreettisista askelista, mutta nämäkin ainekset kristallisoituivat ennemminkin hiljalleen toimeksiannon edetessä kuin yhden syklin selkeänä saavutuksena. Aineistonkeruulle saatiin suuntaa ja ensimmäiseen tapaamiseen luotu TM-mallinnus toimi työkaluna tutkijan ja asiakkaan välisessä projektin suunnan kommunikoimisessa. Syklin päämäärät toteutuivat, mutta vain osittain.

Toimintatutkimuksen näkökulmasta syklin merkittävin interventio oli TM-mallin luonnoksen esittely asiakkaalle. Koko ensimmäinen sykli oli hyvin konsultatiivinen: projektin suunnasta ja sisällöstä keskusteltiin yhdessä henkilöstöhallinnon edustajien kanssa valintahaastattelussa sekä HR-kehittämispäällikön kanssa järjestetyssä tapaamisessa (kts. liite 5). Syklin päätteeksi asiakasorganisaatiolle toimitettiin ensimmäinen luonnos TM-mallista ja mallin ideoinnista käytiin keskustelua asiakkaan kanssa. HR-kehittämispäällikkö näki luonnostelman lupaavana, ja jo ensimmäinen luonnos vastasi hänen mielestään hyvin organisaation tarpeisiin ja TM-problematiikkaan. Hänen mukaansa mallin esittämät näkökulmat eivät olleet toisiaan poissulkevia. (Tutkijan muistiinpanot 28.3.2014). Malli oli tutkijan ja HR-kehittämispäällikön mielestä hedelmällinen alkuluonnos mallille ja hyvä lähtökohta projektissa etenemiseen. HR-kehittämispäälliköltä saatiin myös alustavia tavoitteita ja reunaehtoja TM-mallille. Sovittiin myös seuraavasta tapaamisesta, jossa tarkoituksena oli tutustua organisaatioon ja sen olemassa oleviin osaamisen johtamisen rakenteisiin paremmin.

4.1.3 Bricoleur aloittaa työnsä

Heti TM-mallin luomisprosessin ensimmäisestä syklistä on paikannettavissa runsaasti Lévi-Straussin bricolage-prosessin elementtejä. Syklistä löytyy niin bricoleur kuin éléments sekä itse bricolage-prosessin ensiaskelia. Erityisesti syklin yhteydessä sopii pohtia Lévi-Straussin ajatusta bricoleurista ja bricolagen alkuasetelmasta. Lévi-Straussin toimija *bricoleur*, suomennettuna askartelija tai nikkaroisija (Kalmbach, & Sundelin 2000), käyttää saatavilla olevia materiaaleja ja välineitä nokkelasti projektinsa toteuttamiseen (kts. luku 3.3.1). Bricolagen *éléments*, elementit tai ainesosat (MOT 2014), viittaavat tutkijan käytössä oleviin työkaluihin ja raaka-aineisiin, jotka voivat saada välineellisen roolin tai muodostaa osan lopputuotosta (kts. luku 3.3.1). *Bricolage*, askartelu tai nikkarointi (MOT 2014), on dekonstruoiva ja rekonstruoiva prosessi, joka luo uutta (kts. luku 3.3.1).

Tutkimuksen kohteena olevassa TM-mallintamisprosessissa bricoleur on luovia keinoja käyttävä tutkija, joka aloitti TM-projektin työstämisen aineksenaan oma aiempi tietonsa ja tiedeyhteisön tietovaranto. Bricoleur tarkasteli ja yhdisteli ensimmäistä TM-luonnosta varten käytössä olevien elementtien palasia. Bricoleurin tausta on selkeästi vaikuttanut työhön hänen oman henkilökohtaisen kokemuksensa ja taustansa muodossa, mutta myös asiakasorganisaation arvot ja ideologia ovat olleet tärkeässä roolissa. TM-mallintamisprosessin bricolage lähti liikkeelle retrospektiivisellä tarkastelulla ennen ensimmäistä tapaamista asiakasorganisaatiossa, ja bricoleur tarkasteli saatavilla olevien elementtien tarjoamia mahdollisuuksia. Elementtien valintaan vaikuttivat bricoleurin tausta sekä asiakkaan ideologia ja näkökulma. Akateeminen tausta toi bricoleurin katseeseen kriittisyyttä, ja bricoleurin kokemukseräinen tieto antoi osansa ensimmäiseen TM-malliin. Samalla asiakkaan toive inklusiivisuudesta suuntasi katsetta pois jyrkän eksklusiivisista näkemyksistä (vrt. luku 3.2: mm. Michaels ym. 2001, Smart 1999). Retrospektiivinen katse kohdistui johtamiskentän kirjallisuuteen, jota peilattiin asiakkaan ajatukseen TM-prosessin inklusiivisuudesta. Bricoleur etsi vaihtoehtoista kirjallisuutta ja hahmotteli erilaisia tapoja soveltaa TM-oppia inklusiivisuuden ajatuksen suuntaisesti. Käytettävissä olevan aineiston sidonnaisuus taustaansa ja historiaansa tuli käytännössä esiin, kun saatavilla oleva muunlainen aineisto mahdollisti epärelevantiksi koetun materiaalin rajaamisen ulos lopputuotoksesta.

Taulukossa 7 on eritelty ensimmäisessä tutkimussyklissä kertynyttä aineistoa, joka sai merkittävän roolin lopullisessa TM-mallissa. Lopullinen TM-malli koostuu kolmesta erillisestä tasosta sekä mallia läpileikkaavasta teemasta. Ensimmäinen TM-taso huomioi koko henkilöstön talentin, toinen kiinnittää huomion kollektiiviseen tai ryhmätalentiin, ja kolmas fokusoituu strategisiin positiioihin ja niiden kannalta olennaiseen ydinryhmään. Mallia läpileikkaava teema puolestaan keskittyy

huolehtimaan prosessin mahdollistavista olosuhteista ja seurannasta. Ensimmäisessä tutkimussyklissä kukin lopullisen TM-mallin osa on saanut tukea. Lopulliseen TM-malliin kertyy aineistoa pitkin tutkimusprosessia, mutta kyseinen aineisto ei ole välttämättä vielä ensimmäisissä TM-mallin luonnoksissa käytössä. Samoin ensimmäisissä luonnoksissa hyödynnetään aineistoa, joka ei saa merkittävää roolia lopullisessa TM-mallissa. Tämä aineisto toimii tällöin bricoleurin ajatustyön tukena ja on osa lopullisen TM-mallin luomisprosessia, mutta ei kuitenkaan päädy itse malliin. Myös tämä aineisto on esitetty taulukossa 7 sen demonstroimiseksi, kuinka merkittävä määrä aineistoa kulkee bricoleurin käsissä mutta rajataan lopullisesta TM-mallista ulos.

Taulukko 7. Lopullisen TM-mallin keskeiset osat, 1. syklissä kertynyt aineisto.

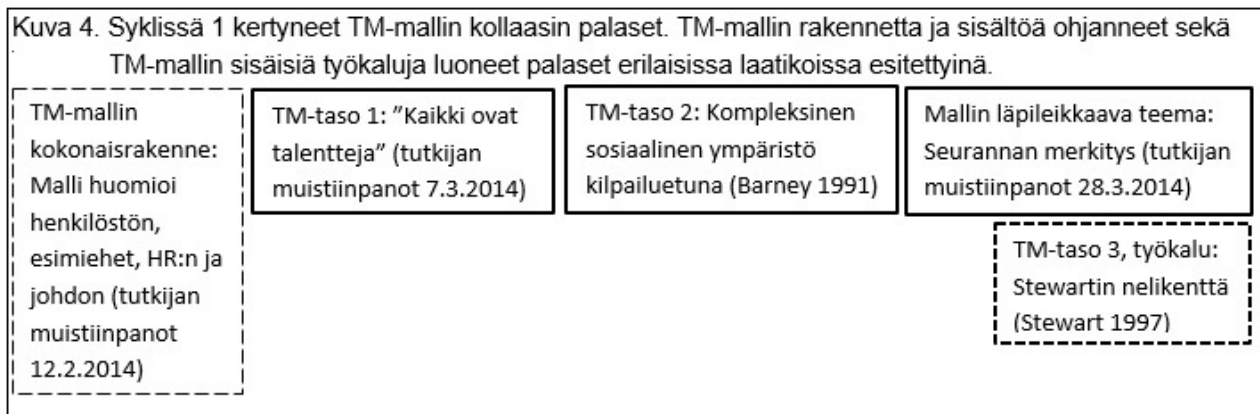
TM-kollaasin osat	TM-taso 1, kaikkien talent	TM-taso 2, kollektiivinen talent	TM-taso 3, strategiset positiot	TM-mallin läpileikkaava teema	Bricoleuria tukeva käsitteellinen aineisto*
Sykli 1	"Kaikki ovat talenteja" ^{***}	Barney 1991	Stewartin nelikenttä 1997	HR-keskustelut ^{***}	Smart 1999, Michaels ym. 2001, Tulgan 2001, Boudreau & Ramstad 2005, Lewis & Heckman 2006, Capelli 2008, Ainasoja 2012.

* Aineisto, joka oli merkittävää bricoleurin ajatustyön kannalta, mutta ei päätynyt lopulliseen TM-malliin.

** Asiakasorganisaatiosta lainaukseksi kiteytetty aineisto, jolla merkittävä vaikutus lopullisen TM-mallin rakenteeseen.

*** Useita keskusteluja, joissa useita TM-malliin vaikuttaneita näkemyksiä.

Koska TM-mallissa haluttiin huomioida koko organisaatio, bricoleur lähti hahmottamaan TM-mallin rakennetta moniosaiseksi. Näin asiakasorganisaatiosta kumpuava aineisto, toive eri organisaatiotoimijoiden huomioimisesta, määrittä mallin rakennetta ja suuntaa vahvasti. Lopullisen TM-mallin rakennetta määrittäneen toiveen lisäksi ensimmäisessä syklissä löytyi myös muita lopullisen mallin kollaasin osia (kts. kuva 4). Asiakkaan esittämällä inklusiivisuuden ajatuksella oli konkreettisin vaikutus lopullisen TM-mallin ensimmäiseen tasoon. Stewartin nelikentän bricoleur (kts. luku 4.1.1) ymmärsi jo tässä vaiheessa erittäin hedelmälliseksi työkaluksi, ja myös Barney'n ajattelu (kts. luku 4.1.1) vetosi bricoleuriin, joskin sen merkitystä ja roolia lopputuloksen kannalta oli mallintamisprosessin alkuvaiheessa vielä hankala kuvitella. Näistä teoksista saatiin aineksia lopullisen TM-mallin toiselle ja kolmannelle tasolle. Lisäksi asiakkaan korostamalla seurannan merkityksellä oli vaikutusta lopullisen mallin läpileikkaavan teeman sisältöön. Kollaasin palasia alkoi siis kertyä, mutta mallin muoto ja johtoajatus olivat vielä täysin toisenlaiset lopullisesta TM-mallin versiosta.



4.2 Toinen TM-mallinnussykli, huhti-toukokuu 2014

Talent management -mallin luomisprosessin toisen syklin tavoitteena oli täsmentää toimeksiannon tavoitteita ja suuntaa sekä motivaatiota TM-mallin tilaamisen taustalla. Tämän tarkoituksena oli edistää mallin luomista organisaation tarpeisiin sopivaksi. Toisena päämääränä oli jatkaa tiedonkeruuta projektiin toteuttamisen tueksi. Kolmas tavoite oli sopia käytännön järjestelyistä organisaation eri tahojen kuulemiseksi mallintamisosuudessa. Syklin voidaan kuvata koostuneen projektin tavoitteiden ja päämäärien suhteen konsensuksen rakentumisesta tutkijan ja asiakkaan välillä, pohjatiedon keräämisestä sekä eri organisaatiotahojen kuulemisen valmistelusta (kts. liite 5).

Toisessa syklissä oli pyrkimyksenä muodostaa selkeä kuva toimeksiannon kehyksestä ja tavoitteista. Hajanaisen ja moninaisen TM-kentän vuoksi oleellista oli myös viestiä talent management -opin tulkinnoista ja löytää se osa TM-kirjallisuutta, joka voisi tukea projektin tavoitteita. Pohjatiedon kerääminen koostui sellaisista osa-alueista kuin TM-kirjallisuuteen tutustuminen, toimialan kartoitus, organisaation taustan hahmottaminen ja henkilöstöhallinnon sisäisten TM-näkemyksen ymmärtäminen sekä organisaation nykyiseen osaamisen johtamisen prosessiin tutustuminen. Käytännön järjestelyistä sopiminen organisaation eri tahojen kuulemiseksi sisälsi erilaisten tutkimusmenetelmien tarkastelua näkemysten keräämistä varten ja käytännön järjestelyjen hoitamista henkilöstökyselyn ja johto- sekä esimieshaastatteluiden toteuttamiseksi. Keskiössä tässä tutkimuksen vaiheessa olivat keskustelut asiakasorganisaation HR-osaston kanssa. Seuraavassa käydään läpi sitä, kuinka toinen TM-mallin luonnos syntyi.

4.2.1 HR-keskusteluista reunaehdoista TM-mallille

Ensimmäisessä tapaamisessa asiakasorganisaation kanssa oli keskusteltu organisaation taustasta ja TM-mallin reunaehdoista (tutkijan muistiinpanot 28.3.2014). Toisessa toimeksiannon tapaamisessa

huhtikuun 2014 alussa jatkettiin organisaation taustojen ja mallin reunaehtojen tarkastelua HR-kehittämispäällikön kanssa sekä aloitettiin organisaation nykyiseen osaamisenjohtamisen järjestelmään tutustuminen (tutkijan muistiinpanot 3.4.2014). Kolmannessa tapaamisessa huhtikuun 2014 puolivälissä käytiin läpi tutkijan luonnostelemaa henkilöstökyselyä HR-kehittämispäällikön kanssa. Kyselyn tarkoituksena oli saada TM-mallinnukseen mukaan henkilöstön näkemyksiä. Kolmannen tapaamisen päätteeksi tutkija keskusteli myös johtoryhmään kuuluvan henkilöstöjohtajan kanssa organisaation taustasta, erilaisista TM-näkemyksistä sekä siitä, mitä talent management voisi organisaatiossa olla. (Tutkijan muistiinpanot 14.4.2014). Neljäs tapaaminen asiakasorganisaatiossa järjestettiin huhtikuun lopulla HR-kehittämispäällikön ja tutkijan kesken. Tuolloin keskityttiin henkilöstökyselyn työstämiseen ja syntyi myös ajatus alan työmarkkina-asiantuntijan tapaamisesta. (Tutkijan muistiinpanot 29.4.2014).

Eräs toimeksiannon alkuvaiheessa esiin tullut erityispiirre asiakkaan toiveissa oli talent managementin inklusiivisuus, ajatus siitä, että kaikki ovat talenteja (tutkijan muistiinpanot 7.3.2014). HR-kehittämispäällikön kanssa käydyn keskustelun perusteella tavoitteiksi oli muodostunut myös organisaation prosessien ja esimiestyön tukeminen, läpinäkyvyys ja systemaattisuus, hyvä seuranta, vaihtoehtojen löytäminen perinteisille nousujohteisille urapoluille ja tulevaisuuden osaamishaasteisiin varautuminen. (Tutkijan muistiinpanot 28.3.2014). Myöhemmin HR-kehittämispäällikön kanssa käytyjen keskustelujen myötä selvisi myös, kuinka työkiertoa toteutetaan organisaatiossa ja olisiko organisaatiossa mahdollista järjestää esimerkiksi toimenkuvat ylittävää projektitoimintaa. Projektitoiminnan mahdollisuuden koettiin riippuvan pitkälti projektista. Erikoisosaamista vaativat projektit hoidettiin usein tehtäväroolien mukaisesti, mutta esimerkiksi kevyempiä kehitysprojekteja oli helpompi avata kaikille. Esimiesten kerrottiin keskustelevan keskenään projektien osaamistarpeista. Toisaalta organisaatiossa oli myös pohdittu jonkinlaisen osaamisrekisterin perustamista projekteja varten. (HR-kehittämispäällikkö 3.4.2014).

Johtoryhmässä toimivan henkilöstöjohtajan kanssa keskusteltiin projektin päämääristä huhtikuun puolivälissä. Keskusteluissa painottui toive TM-mallin kohdistumisesta organisaation asiantuntijoihin, sillä esimiehiä organisaatiossa oli jo huomioitu aiemmissa henkilöstöohjelmissa. Samalla olennaiseksi nousi sekä prosessin että viestinnän kaksisuuntaisuus sen sijaan, että prosessi olisi vain johtotasolta saneltu ja operatiivisella tasolla toteutettu toimenpide. Tällöin kummatkin osapuolet, niin prosessin läpiviejät kuin johtokin, saisivat prosessista jotakin hyödyllistä ja olisivat siinä aktiivisia toimijoita ja viestijöitä. Henkilöstöjohtaja ei myöskään halunnut prosessista vain tiedonkeruuprosessia, vaan painotti konkreettisten toimien ja käytännön hyödyn merkitystä sekä talenttien kehittämisen ja hyödyntämisen näkökulmaa. Samalla olennaista oli, että prosessi ei olisi

liikaa esimiehiä työllistävä ja esimiehille olisi heti tiedossa, miten he prosessin toteuttamisesta hyötyvät. (Henkilöstöjohtaja 14.4.2014).

Nykyisessä työmarkkinatilanteessa organisaatiossa koettiin, että tarvittavaa osaamista on helppo saada, mutta tilanteen arvioitiin jossain vaiheessa muuttuvan, jolloin kilpailu osaavasta työvoimasta kovenisi. TM-mallin toivottiin valmistavan organisaatiota osaltaan tähän kilpailutilanteeseen. Olennaiseksi organisaatiossa nousi myös olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja henkilöstön kasvattaminen uusiin haasteisiin. Mallin toivottiinkin osaltaan tukevan joustavuutta ja hyväksyttävää muutoshakuisuutta. Myös nuorena organisaatioon tulleiden kehittäminen, heille erilaisten näkökulmien tarjoaminen ja heidän aktivoimisensa nähtiin arvokkaana. Toisaalta haasteena nähtiin tilanne, jossa työntekijöihin panostetaan ja heitä koulutetaan, minkä jälkeen talon ulkopuolinen kykyjenmetsästäjä ostaa heidät toisen organisaation toimiin. TM-mallissa tavoiteltavaksi koettiin myös talentin esiin nousemisen esteiden purkaminen. Talentit haluttiin tunnistaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tarjota heille kehittymismahdollisuuksia. Talentin kehittyminen nähtiin sekä yksilön että organisaation panoksen tuloksena. Haasteena pidettiin sitä, mitä TM-mallin puitteissa käytännössä voitaisiin tehdä talenttien kehittämiseksi. Keskeiseksi nousi myös piilevän osaamisen paikantaminen ja niiden henkilöiden löytäminen, jotka voisivat kehittyä suurestikin mahdollisuuden saadessaan. Samalla TM voisi tarjota organisaatiolle lisäinnostusta ja motivoida henkilöstöä osoittamalla, että heistä ollaan kiinnostuneita. Seuraajasuunnittelua ei sen sijaan koettu tärkeäksi. Gap-analyysiakaan ei nähty mielekkääksi, koska heterogeenisessä asiantuntijatyössä standarditason tai tavoiteltavan ideaalitason asettaminen koettiin haastavaksi, ellei jopa mahdottomaksi. Aikaa vievän mittaamisen sijaan esim. riskianalyysin kaltaiset konkreettiset toimet koettiin mielekkääksi. (Henkilöstöjohtaja 14.4.2014).

Henkilöstöhallinnon kanssa käytyjen keskustelujen ja tapaamisten myötä muutamia TM-mallin reunaehtoja alkoi muotoutua. Perinteinen TM-ajattelu, joka nostaa harvat ja valitut keskiöön, koettiin liian ahtaaksi organisaatiolle, ja tulevan mallin toivottiin täten nojautuvan enemmän inklusiiviseen suuntaan. Henkilöstöjohtaja toivoi myös liiketoiminnan tulevan suunnan pohtimista mallia kehiteltäessä, ja tästä nousikin ajatus tavata alan työmarkkina-asiantuntija alan trendien kartoittamiseksi (tutkijan muistiinpanot 29.4.2014). Tutkija tapasi asiantuntijan kesäkuussa 2014. Henkilöstöhallinnon kanssa kartoitetut reunaehdot vaikuttivat myös organisaation sisäisen aineistonkeruun seuraavaan vaiheeseen eli johtoryhmän jäsenten haastatteluihin. Johtoryhmän haastatteluissa pyrkimys oli kartoittaa ryhmän näkemyksiä TM:n suunnasta peilaillen niitä henkilöstöhallinnon luonnostelemiin reunaehtoihin. Syklin loppupuolella asiakasorganisaation ensisijaisen kontaktin HR-kehittämispäällikön kanssa ei tavattu kasvokkain, vaan

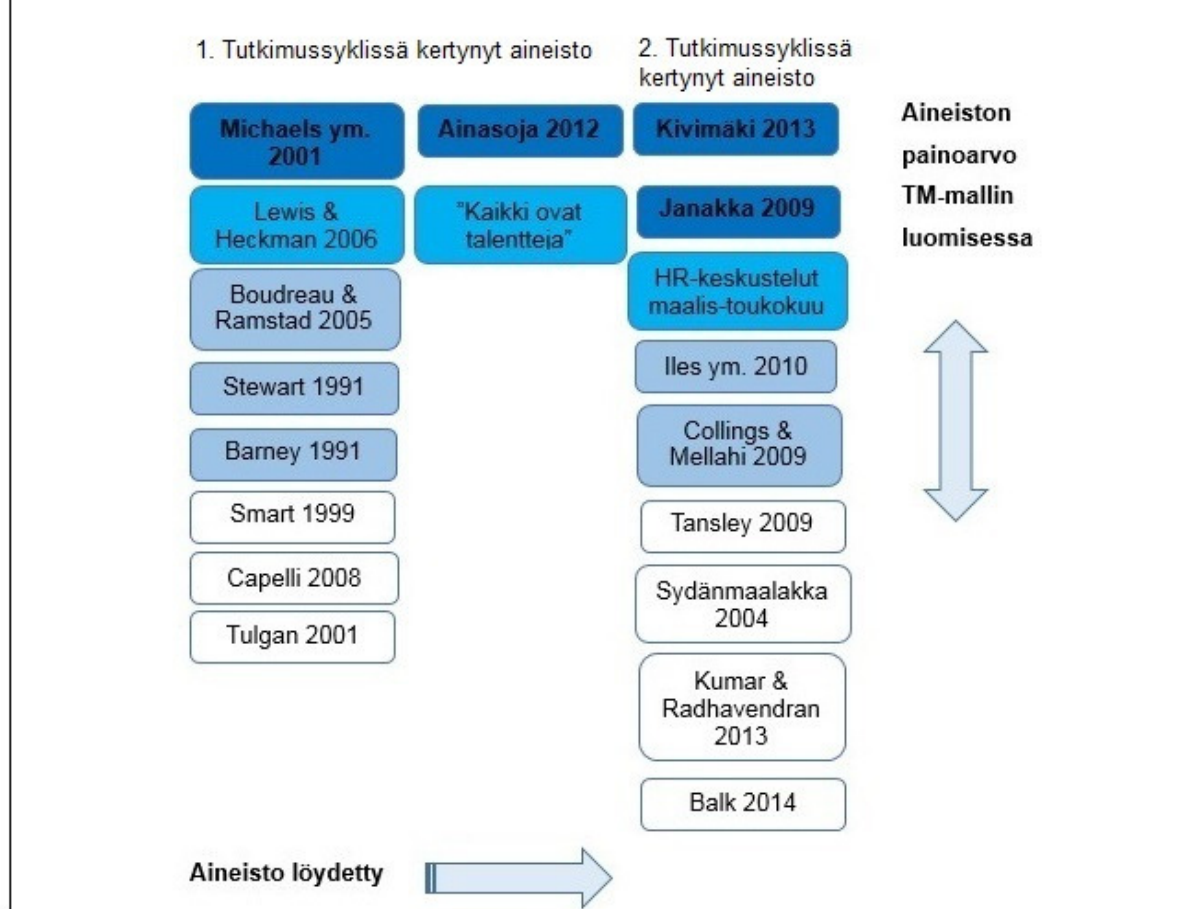
henkilöstökyselystä sekä johtoryhmän jäsenten haastatteluista sovittiin sähköpostitse, ja seuraava tapaaminen sovittiin kesäkuulle 2014, kun tutkija oli ehtinyt tavata työmarkkina-asiantuntijan.

4.2.2 Toinen TM-malli

Toisessa tutkimussyklissä alkoi tulla ajankohtaiseksi kuulla myös muita organisaation toimijoita, minkä johdosta TM-mallin tarkastelu painottui TM:n konkretiaan ja siihen, kuinka TM-prosessi avataan yleisölle, jolle TM-kenttä saattaa olla vieras. Erilaisten toimijoiden rooli prosessissa ja varsinaiset konkreettiset TM-mallin askeleet olivat keskiössä mallin suuntaa pohdittaessa. TM-hahmotelman avulla pyrittiin avaamaan TM-maailmaa esimiehille, jotka toimivat johdon asettamien suuntaviivojen ja konkreettisen päivittäisen työn välissä. Uusi hahmotelma oli siis tehty ennen kaikkea konkretia ja esimiehet mielessä pitäen. Samalla konkretian pariin ohjasi asiakasorganisaation henkilöstöpäällikön kehoitus etsiä käytännön hyötyjä ja pitää konkreettinen toteutus mielessä (henkilöstöjohtaja 14.4.2014). Ennen esimiesten haastatteluista edessä oli johtoryhmän jäsenten yksilöhaastattelut, joista oli tarkoitus hakea TM-prosessin suuntaviivoja.

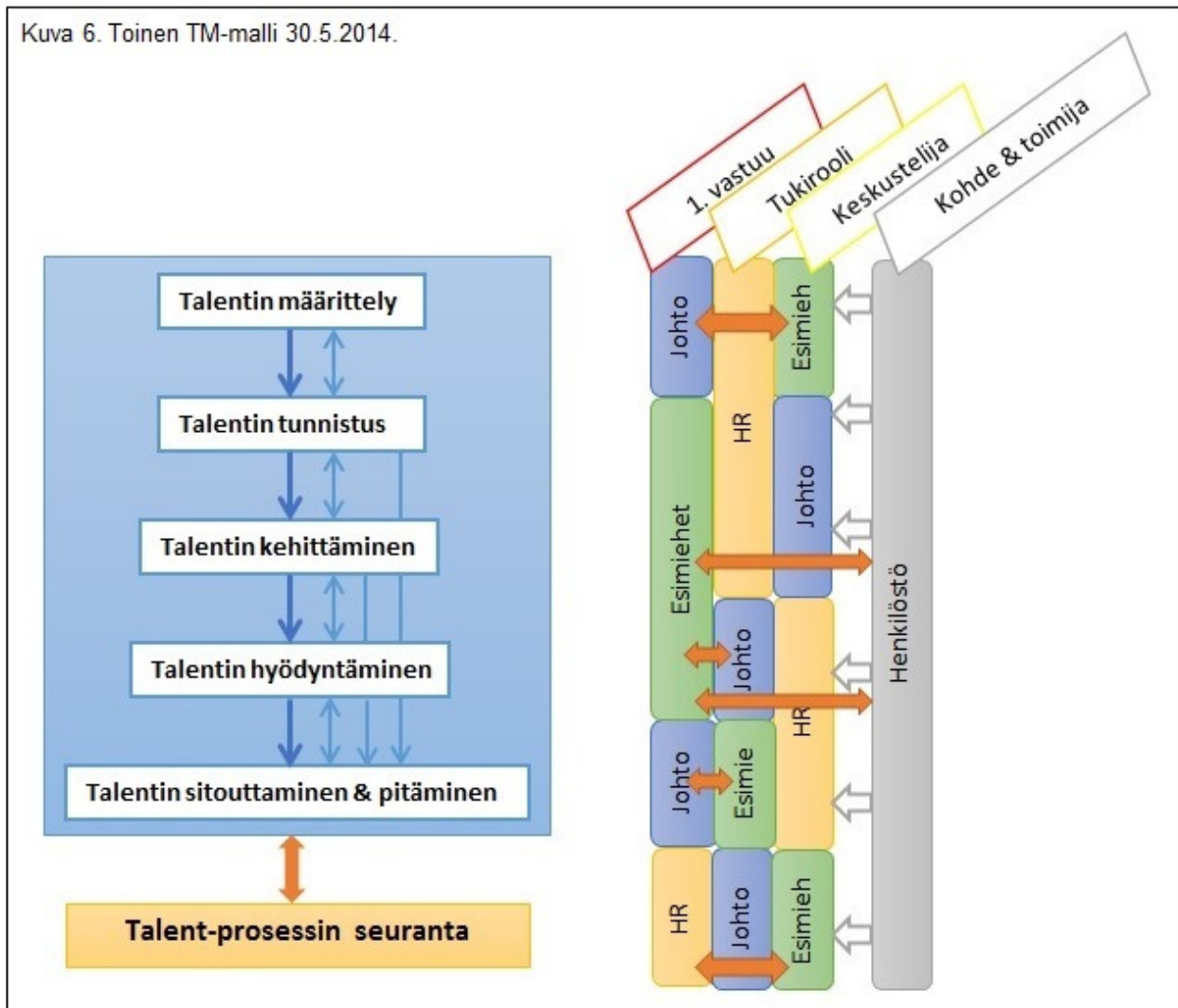
Toisen syklin pohdinnan tuloksena syntyi toukokuun lopulla TM-prosessin uudenlainen luonnos, joka painotti erilaisten toimijoiden roolien hahmottamista ja eri prosessiaskelten vuorovaikutuksen pohdintaa. Hahmotelma perustui siis ennen kaikkea konkretiaan, ja aiemmista teoksista ja uusista löydöistä painottui empiriaa tutkinut pro gradu -kirjallisuus (Ainasoja 2012, Kivimäki 2013) sekä TM-prosessia selkeästi askeltava kirjallisuus (Janakka 2009), ja samalla kenttää avaava ja systematisointiin pyrkivä TM-kirjallisuus lisääntyi tutkimuksen lukupaketissa (Sydänmaalakka 2004, Collings ja Mellahi 2009, Tansley 2009, Iles ym. 2010a, Kumar & Radhavendran 2013, Balk 2014). Aineiston painoarvoa toisen TM-mallin luomisessa esitellään kuvassa 5, jossa mallin luomisen kannalta merkittävimmät teokset on merkitty tummimmalla taustalla ja ovat ylhäällä, ja mallin kannalta vähiten vaikuttaneet teokset ovat vaaleimmalla taustalla ja alhaalla. Ensin löydetty aineisto on kuvassa vasemmalla ja viimeksi löydetty aineisto oikealla. Aineiston painoarvo viittaa vain toisen TM-mallin luonnoksen vaikutteisiin, ja aineiston osat ovat saaneet erilaisia rooleja lopullisen TM-mallin luomisessa.

Kuva 5. Toisen TM-mallin luomisessa vaikuttanut aineisto. Mallintamiseen vahvimmin vaikuttaneet teokset tummimmalla pohjalla ja ylhäällä. Taustatietona vaikuttaneet teokset vaaleimmalla pohjalla ja alhaalla.



Toinen TM-luonnos oli vahvasti kiinni prosessin toteuttamisen konkretiassa eikä ottanut itsessään kantaa taustateorioiden ideologioihin, vaikka askelsikin TM-prosessia TM-kirjallisuuden antamien suuntaviivojen mukaisesti (kts. kuva 6). Tutkija hahmotti prosessin käytäntöä Michaelsin ym. (2001), Janakan (2009), Ainasojan (2012) ja Kivimäen (2013) teoksista. Näiden teosten summana TM-prosessiin paikantuivat askeleet alkaen talentin määrittelystä edeten talentin tunnistamiseen, kehittämiseen, hyödyntämiseen ja sitouttamiseen sekä lopulta prosessin seurantaan. Näitä askelmia pohdittiin käytännön toteutuksen kannalta, ja TM-mallissa johdolle, henkilöstöhallinnolle, esimiehille ja henkilöstölle osoitettiin omat vastuunsa ja vetoroolinsa. Tämä TM-luonnos tuli mukaan myös ensimmäisiin esimieshaastatteluihin, joissa mallin avulla kysyttiin, millaiseksi esimiehet näkisivät kunkin toimijan roolit kussakin TM-prosessin askelmassa. Prosessin sisällölliseen toteutukseen malli ei ottanut kantaa.

Kuva 6. Toinen TM-malli 30.5.2014.



4.2.3 Toisen syklin loppuarviointi

Talent management -mallin luomisprosessin toisen syklin tavoitteet täyttyivät ensimmäisen syklin tavoitteita täysimääräisempinä. Toisen syklin ensimmäinen tavoite, toimeksiannon tavoitteiden ja suunnan sekä motivaation täsmentäminen, piti sisällään odotuksen siitä, että nämä ulottuvuudet eivät tule täysimittaisen ja yksiselitteisen selviksi, vaan vain täsmentyvät syklin myötä. Suuntaviivojen, toiveiden ja motivaation täsmentymistä edistivät lukuisat HR-keskustelut. Kokonaisuus jäi odottamaan täsmennystä myös muulta organisaatiolta, jonka näkemyksiä kerättiin seuraavassa tutkimussyklissä. Syklin toinen tavoite, tiedonkeruun jatkaminen, onnistui ja kirjallinen aineisto tuplaantui. Aineisto sisälsi myös materiaalia, johon syvennyttiin tarkemmin vasta myöhemmin projektin edetessä. Syklin kolmas tavoite, käytännön järjestelyiden tekeminen organisaation eri tahojen kuulemiseksi, onnistui lähes tavoitteen mukaisesti. Vaikka johtoryhmän jäsenten haastattelut saatiin syklissä sovittua ja henkilöstökysely saatiin työstettyä pitkälle, henkilöstökysely julkaistiin ja esimiesten haastattelut sovittiin vasta johtoryhmän jäsenten haastatteluiden jo käynnistyttyä

seuraavassa syklissä. Etenkin henkilöstökyselyä työstettiin pitkään. Kyselyn työstäminen oli käytännön ulottuvuutensa lisäksi osa projektin tavoitteiden ja päämäärien työstämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Kysely toimi tässä mielessä kommunikoinnin välineenä, mikä vaikutti kyselyn muokkautumiseen useaan otteeseen, kun projektin keskeisiä kysymyksiä pohdittiin ja ne täsmentyivät. Toisen syklin tavoitteet olivat ensimmäisen syklin tavoitteita maltillisemmin asetetut, ja ne saavutettiin paremmin, kun projektille annettiin aikaa kehittyä ja kypsyä maltilla.

Toisen syklin lopputuotos, toinen TM-mallinnus, päättyi interventiotyökaluksi seuraavaan sykliin esimiesten haastatteluihin. TM-luonnoksen tarkoituksena oli TM-prosessin mahdollisen käytännön etenemisen hahmottaminen esimiehille, jotta keskusteluissa olisi tarttumapintaa todellisuuteen. Luonnoksen avulla kommunikoimalla ja esimiesten näkemyksiä keräämällä TM-prosessin etenemisestä kertyi arvokasta tietoa siitä, mikä koettiin käytännössä toimivaksi ja mielekkääksi tavaksi toimia TM-mallin puitteissa. Toista TM-mallin hahmotelmaa ei esitelty henkilöstöhallinnon edustajille, koska mallinnus oli suunnattu nimenomaisesti esimieskeskustelujen avuksi. Toisen syklin sisällä keskeinen asiakkaalta tullut syöte oli paitsi organisaation aiempiin osaamisen johtamisen järjestelmiin tutustuminen yhdessä HR-kehittämispäällikön kanssa, myös keskustelun käyminen henkilöstöjohtajan kanssa. Henkilöstöjohtaja on myös johtoryhmän jäsen, joten hänen näkemyksensä edusti tässä mielessä kahta organisaation tasoa, henkilöstöhallintoa ja johtoa. Henkilöstöjohtajan tapaaminen oli osa konsensuksen ja yhteisymmärryksen luomista siitä, mihin projektissa tähdättiin.

4.2.4 Éléments bricolage-prosessissa

Toisessa TM-mallintamisprosessin syklissä on aiheellista esitellä bricolagen *éléments* (kts. luku 3.3.1), suomeksi elementit tai ainesosat (MOT 2014), ja niiden merkitys mallinnusprosessille. Tarkastelussa olevassa TM-mallinnuksessa bricoleurin käytössä oli akateemisen maailman ja TM-kentän tietovarantoa ja menetelmiä sekä asiakasorganisaatiosta lähtöisin olevaa aineistoa.

TM-kentän tietovarannon voidaan kuvata olevan peräisin aiemmista dekonstruktio- ja rekonstruktioprojekteista, joissa aiemmat tutkijat ja konsultit ovat tarkastelleet havaitsemaansa johtamismaailman ilmiötä. Aiempien tutkijoiden ja konsulttien työn pohjalta seuraavat tutkijat ovat jatkaneet ongelman ja ratkaisujen työstämistä nojautuen edeltäjiensä työhön. Näiden tutkijoiden ja konsulttien ketjussa bricoleur on viimeisimpiä TM-kentän aineiston soveltajia. Käytössään olevista aineksista bricoleur valitsi projektin edetessä osia työhönsä, ja yleiskäyttöiset elementit muokkautuivat asiakkaan toiveisiin peilaten bricoleurin tulkinnassa hiljalleen yksilölliseksi TM-malliksi. Kuten jo ensimmäisessä syklissä ilmeni, elementtien käyttöä rajasi niiden tausta ja niihin

yhdistyvä ideologia. Näin esim. Michaelsin ym. (2001) teos (kts. luku 3.2) rajautui ulos lopullisesta TM-mallista, ja samalla tavoin Janakan (2009), Ainasojan (2012) ja Kivimäen (2013) teoksista saatiin aineista TM-prosessin kommunikoimiseksi esimiehille, mutta teokset itsessään eivät saaneet merkittävää sijaa lopullisessa mallissa. Bricoleurille tämä aineisto muodosti osan projektin tietovarantoa ja synnytti TM-mallin hahmotelmia, jotka olivat osa lopullisen mallin hahmottamisprosessia. Asiakasorganisaatiossa esitettiin huoli TM:n eksklusiivisen ajattelun lähettämästä viestistä (kts. luku 4.2.1), mikä osoittaa johtamisoppien kantavan mukanaan ideologian taakkaa, johon liittyy negatiivisia ja positiivisia konnotaatioita.

Taulukossa 8 on eritelty toisen tutkimussyklin kerryttämää aineistoa, jolla oli merkittävä rooli lopullisessa TM-mallissa, vaikka se ei toisen TM-mallin luomisessa vielä ollut keskeisellä sijalla. Taulukosta löytyy myös toisessa tutkimussyklissä hyödynnettyä aineistoa, joka ei päätenyt lopulliseen malliin. Taulukkoa tarkastelemalla on selvää, että bricoleur punnitsee suuren määrän aineistoa ennen lopullisiin aineistonvalintoihin ja lopulliseen TM-mallin rakenteeseen päättämistä. Myös bricoleurin pohdinnassaan hylkää aineisto on merkittävää luomisprosessin kannalta, sillä se auttaa hahmottamaan eri lähestymistapojen hedelmällisyyden ja on osa luomisprosessin ajatustyötä. Toisessa syklissä tukea ovat saaneet lopullisen TM-mallin ensimmäinen ja kolmas taso sekä mallin läpileikkaava teema. Lopullisen mallin toinen taso jää toisessa syklissä vaille tukea, eikä siten toisen syklin aineiston perusteella vielä ole selvää, että toinen TM-taso tulee luoduksi. Jälkikäteen voidaan sanoa, että lopullisesta TM-mallista tuli kolmitasoinen, mutta jos toinen taso ei olisi saanut myöhemmin aineistosta tukea ja kertynyt aineisto olisi ollut toisenlainen, olisi lopullisesta mallista tullut täysin toisenlainen rakenteeltaan. Aineiston merkitys mallin rakentumiseen – ja samalla bricoleurin valintojen merkitys aineiston suhteen – ovat siis ratkaisevan merkittävässä roolissa johtamisoppien mallinnusprosesseissa.

Taulukko 8. Lopullisen TM-mallin keskeiset osat, 2. syklin loppuun mennessä kertynyt aineisto.

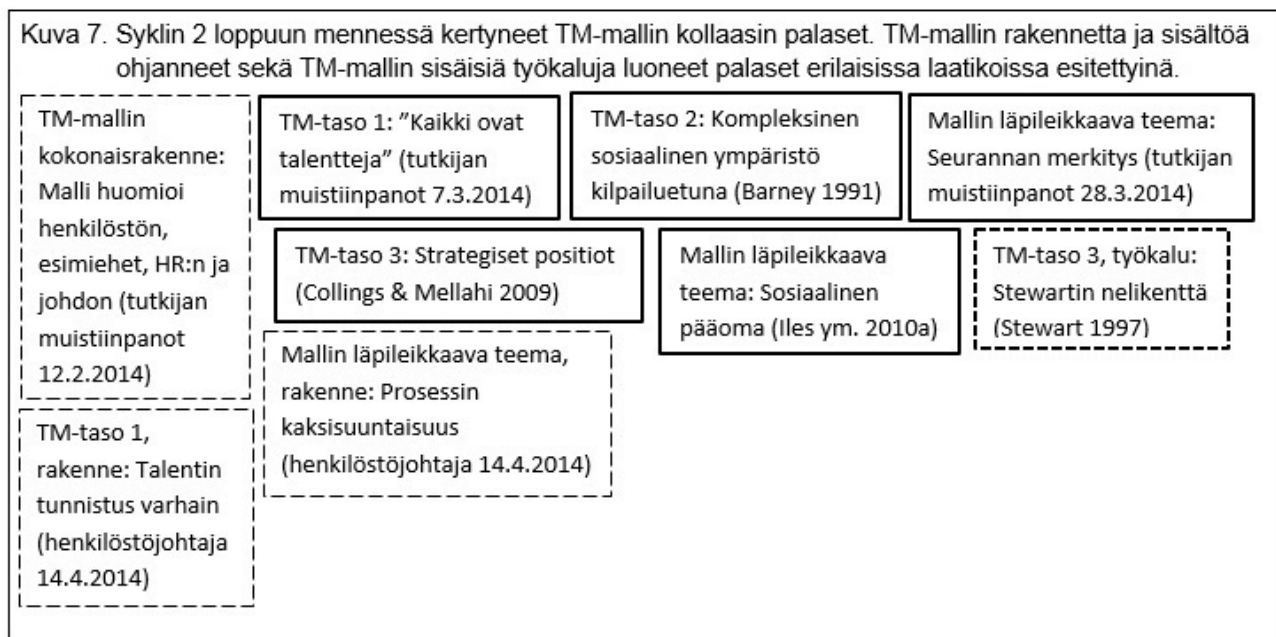
TM-kollaasin osat	TM-taso 1, kaikkien talent	TM-taso 2, kollektiivinen talent	TM-taso 3, strategiset positiot	TM-mallin läpileikkaava teema	Bricoleuria tukeva käsitteellinen aineisto*
Sykli 1	"Kaikki ovat talenteja"***	Barney 1991	Stewartin nelikenttä 1997	HR-keskustelut***	Smart 1999, Michaels ym. 2001, Tulgan 2001, Boudreau & Ramstad 2005, Lewis & Heckman 2006, Capelli 2008, Ainasoja 2012
Sykli 2	HR-keskustelut***		Collings & Mellahi 2009	Iles ym. 2010, HR-keskustelut***	Sydänmaalakka 2004, Janakka 2009, Tansley 2009, Kivimäki 2013, Kumar & Radhavendran 2013, Balk 2014

* Aineisto, joka oli merkittävää bricoleurin ajatustyön kannalta, mutta ei päätynyt lopulliseen TM-malliin.

** Asiakasorganisaatiosta lainaukseksi kiteytetty aineisto, jolla merkittävä vaikutus lopullisen TM-mallin rakenteeseen.

*** Useita keskusteluja, joissa useita TM-malliin vaikuttaneita näkemyksiä.

Toisessa syklissä projektin aineistoksi kertyi näkemyksiä asiakasorganisaatiosta sekä TM-teoriasta (kts. kuva 7). Henkilöstöjohtajalta kertyneet elementit ottivat kantaa TM-mallin rakenteeseen ja funktioon. Henkilöstöjohtaja toivoi, että TM-prosessi olisi kaksisuuntainen ja mahdollistaisi talentin tunnistamisen mahdollisimman varhain (henkilöstöjohtaja 14.4.2014). Kaksisuuntaisuuden toive vaikutti lopullisessa TM-mallissa mallin läpileikkaavan teeman ja seurannan synnyttämiseen. Toive talentin tunnistamisesta varhain puolestaan vaikutti rakenteellisesti etenkin lopullisen TM-mallin ensimmäiseen tasoon, jossa pyritään huomioimaan koko henkilöstö ja näin avaamaan koko organisaation kattava tie kaiken talentin esiin nousemiselle. HR-keskustelujen tarjoaman aineiston lisäksi syklissä bricoleurille kertyi kaksi lopullisen TM-mallin kannalta merkittävää teoreettista teosta: Iles ym. (2010a) sekä Collingsin ja Mellahin (2009) teokset. Lopullisen TM-mallin läpileikkaavan teeman kannalta Iles ym. teoksen merkittävä kontribuutio oli etenkin teoksessa esitetty sosiaalisen pääoman näkökulma (kts. luku 3.2). Collingsin ja Mellahin näkemys strategisista positioista TM-prosessin keskeisenä kiintopisteenä (kts. luku 3.2) vaikutti puolestaan lopullisen TM-mallin kolmannen tason syntymiseen. Näiden teosten tarjoamat hedelmälliset mahdollisuudet TM-mallin luomisessa olivat ilmeiset heti aineiston kertyessä, mutta kerätyn aineiston soveltamistapa ja lopullinen rooli TM-mallin luomisessa selvenivät vasta myöhemmin.



4.3. Kolmas TM-mallinnussykli, kesä-heinäkuu 2014

TM-mallin luomisprosessin kolmannen syklin ensisijaisena tavoitteena oli asiakasorganisaation eri tahojen kuuleminen TM-mallinnuksen toteuttamiseksi. Päämääränä oli kerätä eri toimijoiden näkemyksiä siitä, mikä mahdollistaisi TM-mallin rakentamisen organisaation tarpeita palvelevaksi. Toisena tavoitteena oli kerätyn haastattelu- ja kyselyaineiston analyysin suorittaminen, jotta kerättyjen näkemysten anti olisi hyödynnettävissä mallinnuksessa. Kolmantena tavoitteena oli täydentää aineistoa toimialan tuntemuksen osalta sekä TM-teorioiden osalta tarpeen mukaan ja etsiä etenkin asiakasorganisaatiosta esiin nousevia tarpeita palvelevia teoreettisia lähteitä.

Sykli koostui organisaation eri toimijoiden sekä alan työmarkkina-asiantuntijan kuulemisesta mallintamisprosessin toteuttamiseksi, ja lisäksi TM-mallin mahdollisia suuntia pyrittiin hahmottamaan (kts. liite 5). Asiakasorganisaation näkemyksiä heijastettiin TM-teorioihin yhtä lailla kuin teorioita heijastettiin organisaation näkemyksistä syntyvään tietoon. Näin ajatus TM-mallin muodosta ja mahdollisuuksista muokkaantui jatkuvasti asiakkaan näkemysten kasautuessa. Asiakasorganisaation näkemykset ohjasivat osaltaan valittavia kirjallisuuspoimintoja, ja kertynyt teoreettinen aineisto ohjasi haastatteluiden ja kyselyn sisältöä. Tutkimus eli jatkuvasti, eivätkä teoreettinen aineisto tai organisaation näkemykset tällöin olleet kerralla siistin analyysin kautta TM-mallin muotoutumiseen vaikuttaneita kokonaisuuksia, vaan kyse oli enemmän kerääntyvän tiedon soljuvasta virrasta, jonka suunta virittäytyi ja muokkaantui uuden tiedon myötä. Samalla organisaatiosta tulleet syötteet ja TM-teoriat vaativat sulatteluajan, ennen kuin tutkija siirsi asiakasorganisaatiosta muotoutuneen ymmärryksensä viimeisessä toimintatutkimussyklissä TM-

malliin. Haastattelut ja kysely painottuivat kesäkuulle, kun taas haastatteluiden ja kyselyn purkaminen tapahtui heinäkuussa ja elokuussa. Seuraavassa avataan toimialan työmarkkina-asiantuntijan kanssa käytyä keskustelua, henkilöstökyselyn tuloksia sekä johtoryhmän jäsenten ja esimiesten haastatteluita.

4.3.1 Työmarkkina-asiantuntijalta alan tuntemusta ja tulevaisuuden kuvia

Tutkija tapasi toimialan työmarkkina-asiantuntijan 3.6.2014 ja keskusteli hänen kanssaan alan nykyisestä työmarkkinatilanteesta sekä tulevaisuudessa odotettavissa olevista muutoksista. Asiantuntijan kanssa käyty keskustelu edisti TM-mallin luomista lisäämällä tutkijan tuntemusta alasta ja ymmärrystä alan nykytilanteesta.

Työmarkkina-asiantuntija kertoi etenkin uusien innovaatioiden ja rakennemuutosten vaikuttavan alaan. Tämän myötä kilpailun lisääntymistä on asiantuntijan mukaan tulevaisuudessa odotettavissa ja kansainvälisessä sekä monimutkaistuvassa toimintaympäristössä kielitaidon ja projektihallintataitojen merkitys kasvaa. Asiantuntija kertoi alan myös siirtyvän enenevässä määrin asiantuntijaorganisaatioiden suuntaan, jossa muut kuin asiantuntijatyöt ulkoistetaan kumppaneille ja alihankkijoille. Tämän lisäksi hänen näkemyksensä oli, että alalla tarvitaan yhä enemmän ns. hybridiosaamista, asiakaslähtöisyyttä sekä tiedon siirtämistä eri sukupolvien välillä. Nuoren sukupolven muuttuvat asenteet työhön vaativat asiantuntijan mukaan joustavuutta myös työnantajan puolelta. Asiantuntija arvioi myös, että tulevaisuuden ennustaminen on alalla hyvin haastavaa, ellei lähes mahdotonta, minkä vuoksi rekrytoinneissa painottuu muokkautuvan ja sopivalla asenteella varustetun yksilön palkkaaminen. Oleelliset taidot opitaan asiantuntijan mukaan työssä kun pohjakoulutus on hankittu. Asiantuntija huomautti myös, että organisaation ympäristö ja kumppanit vaikuttavat keskeisesti organisaation toimintaan. (Työmarkkina-asiantuntija 3.6.2014).

Asiantuntijan lausumat kielivät paitsi oman toimialansa myös nykytyön muutoksista. Asiantuntijan näkemykset ovat kuin yksi yhteen TM-teorioiden taustapuheista, jotka julistavat työelämän muutosta, jopa murrosta, ja kovaa kilpailua osaavasta työvoimasta (vrt. Stewart 1997, IX-XVI; Michaels ym. 2001, 1-8; Boudreau & Ramstad 2005, 18). Arvioitavaksi jää, ovatko nämä puheet työelämän ja osaamisen muutoksesta merkki tarpeesta uusille johtamisopeille ja niiden tarjoamille ratkaisuille tilanteeseen. Eräitä perusteita TM-opin soveltamiselle on kuitenkin paikannettavissa. Kiristyvää kilpailu ja asiantuntijaosaamisen vaatimukset vaativat myös organisaatioita kehittämään keinoja kilpailussa pysymiseksi ja jotta organisaatiot vaikuttaisivat houkuttelevilta asiantuntijatyövoiman silmissä. Eräänä keinona voidaan pitää TM-oppiinkin sisältyviä sitouttavia elementtejä. TM:n saralla

sitouttamisen keinoina voidaan nähdä mm. yksilöity koulutus tai erityiset arvotarjoelmat työntekijöille (Michaels ym. 2001, 43–61 ja 130–136), jokaisen yksilölliselle talentille arvon antaminen (Buckingham ja Vosburgh 2001, 17) tai erilaistetut henkilöstötoimet ja huomion keskittäminen henkilöstöön toimintojen sijaan (Iles. ym. 2010a, 186–187).

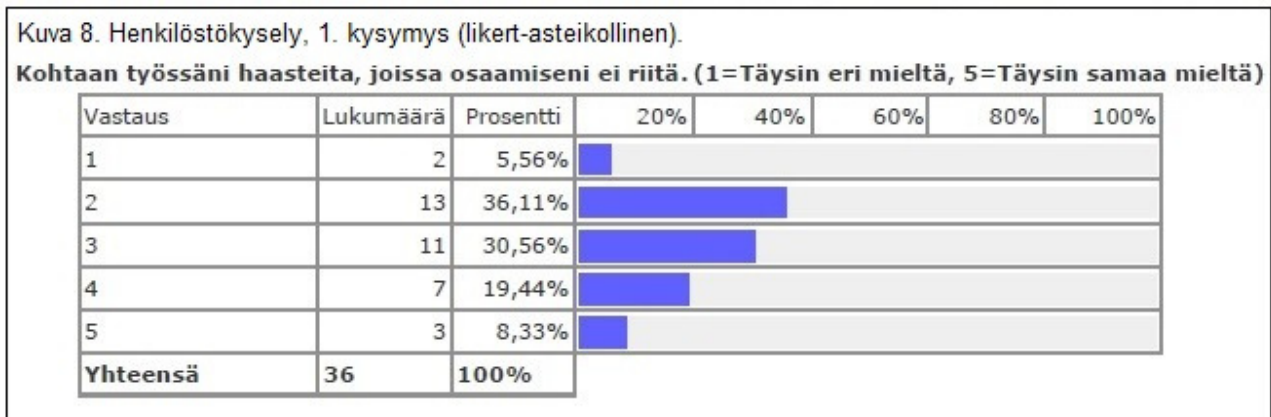
Työmarkkina-asiantuntijan näkemykset peilailivat siis osittain TM-kirjallisuuden sanomaa ja kertoivat alan tilanteesta sekä nykytyöstä. Näkemyksillä oli TM:n mallintamisessa vaikutusta paitsi TM-toimia organisaatiolle perustelevina kantoina, myös tutkijalle projektin merkitystä valaisevina näkökulmina. Asiantuntijan kanssa käyty keskustelu toimialasta sisälsi erittäin oleellista taustatietoa alaan, joka oli tutkijalle entuudestaan tuntematon. Tämä auttoi myös puhumaan yhteistä kieltä asiakasorganisaatiossa haastateltavien johtoryhmän jäsenten ja esimiesten kanssa.

4.3.2 Henkilöstöltä näkemyksiä osaamisen nykytilasta ja osaamisenjohtamisesta

Henkilöstökysely (kts. liite 3) valmisteltiin ennen johtoryhmän jäsenten haastatteluita ja toteutettiin samaan aikaan haastatteluiden kanssa kesäkuussa 2014. Kysely lähetettiin parin sadan henkilön asiakasorganisaatiossa 70:lle satunnaisotannalla valitulle vastaanottajalle, ja anonyymeja vastauksia kertyi yhteensä 36 kappaletta. Vastausprosentti oli täten kyselyille tyypillinen, noin 50 prosenttia, ja oli toimeksiannon tarpeisiin riittävä. Kysely koostui kolmesta osasta: henkilöstön oman osaamisen, organisaation osaamisen sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoituksesta. Suurimmassa osassa kysymyksiä oli mukana likert-asteikko ja pieni osa kysymyksistä koostui vain avoimesta osuudesta. Likert-asteikoilla pyrittiin lisäämään kyselyn lähestyttävyyttä ja vastaajaystävällisyyttä. Likert-asteikon sisältäviin kysymyksiin vastasivatkin kaikki vastaajat, kun taas avointen kysymysten kohdalla vastausmäärä vaihteli 15–27 vastauksen välillä. Avointen kysymysten pienemmän vastaajamäärän vuoksi kysely ei välttämättä ole vastausten osalta yleistettävissä, mutta toisaalta se ajoi tarkoituksensa neuvoa ja ideoita antavana työkaluna. Organisaation eri yksiköt olivat vastaajamäärään suhteutettuna tasaisesti edustettuna, ja myös toiminimikkeiden perusteella kyselyyn vastasi henkilöitä hyvin erilaisista tehtävätaustoista. Sen sijaan kyselyyn vastasivat aktiivisemmin organisaatiossa vasta muutaman vuoden olleet työntekijät. Heidän vastauksensa muodostivat lähes puolet kyselyn vastauksista, mikä voi vinouttaa aineistoa. Kyselyvastaukset koodattiin auki teemoittelun keinoin koostamalla kunkin kysymyksen vastauksista joukkoja, jotka sopivat yhteisen pääkategorian alle.

Ensinnä kyselyssä haluttiin kartoittaa, kuinka henkilöstön potentiaali ja tehtävät kohtasivat. Kysymys perustui näkemykseen siitä, että oman kykytason ylittävät tai alittavat tehtävät eivät mahdollista

maksimaalista tuloksellisuutta ja menestystä (vrt. Balk 2014). Oman osaamisensa suhteen noin neljäsosa henkilöstöstä arvioi kohtaavansa työssään haasteita, joissa heidän osaamisensa ei riitä (kts. kuva 8).



Kysyttäessä, kuinka kohdatuissa haasteissa työntekijää voitaisiin tukea, vastauksissa korostui koulutuksen merkitys. Koulutuksen alle listattiin niin yleistä kuin erityisosaamiseen kohdistuvaa koulutusta. Koulutuksen lisäksi yhteiset toimintamallit ja dokumentointi koettiin merkitykselliseksi. Myös kollegat nähtiin merkittävänä resurssina, ja riittävä aika oman alan seuraamiseen ja työhön keskittymiseen koettiin keskeisenä. Myös kontaktit asiantuntijoihin, työkokemus ja esimiehet esiintyivät yksittäisissä vastauksissa. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

Potentiaalın huomioimisen suhteen haluttiin kartoittaa myös organisaatiossa mahdollisesti piiloon jäävän kyvyn tilannetta. Noin viidesosa henkilöstöstä koki, ettei heidän potentiaaliaan ja osaamistaan huomioida (kts. kuva 9).



Tämä voitaisiin henkilöstön vastausten perusteella ratkaista omalla aktiivisuudella tai esimiehen kanssa keskustelemalla. Toisaalta osa osaamisesta ja potentiaalista oli sellaista, jolle ei nykyisessä työnkuvassa ollut tarvetta, mutta joka voisi tarpeen tullen olla hyödyksi. Jälleen toivottiin aikaa mm. oman työn kehittämiseen, projekteihin osallistumiseen sekä tutkimustyöhön täyden potentiaalin hyödyntämiseksi. Myös työkierto, koulutus, erityisen osaamisalustan luominen, tiimien sisäiset palaverit osaamisen ja vastuiden kartoittamiseksi, oman vastualueen palaverikutsut ja pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma esiintyivät yksittäisissä vastauksissa. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

Seuraavaksi kartoitettiin henkilöstön valmiutta osallistua työkiertoon, joka oli yksi harkittu työkalu TM-prosessiin henkilöstön yhteisen osaamisen kehittämiseksi inklusiivisen TM-ajattelun hengessä. Työkierron suhteen suhtautuminen oli henkilöstön osalta avointa: kaksi kolmasosaa vastasi joskus pohtineensa myös toisenlaisten työtehtävien kokeilemista (kts. kuva 10).



Motivaatio tähän syntyi niin halusta kehittää osaamista ja pyrkimyksestä ymmärtää organisaation kokonaisprosessia kuin muuttuvien haasteiden ja mielenkiinnonkin pohjalta. Toisaalta haluttomuutta vaihtaa työtehtäviä perusteltiin sillä, että sisäistä vaihtoa oli jo tehty, nykyinen tehtävä oli mielenkiintoinen, koulutus oli esteenä tehtäviin hakeutumiselle, haluttiin olla asiantuntijoita omassa tehtävässä tai luonnollinen jatkumo siirtymiselle puuttui. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

Myös henkilöstön näkemyksiä henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen nykytilasta kartoitettiin. Kolme neljäsosaa henkilöstöstä koki aktiivisesti kehittävänsä osaamistaan (kts. kuva 11).

Kuva 11. Henkilöstökysely, 4. kysymys (likert-asteikollinen).

Kehitän itse omaa osaamistani. (1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

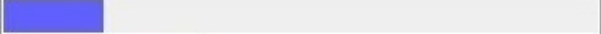
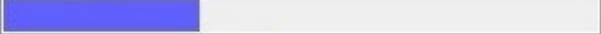
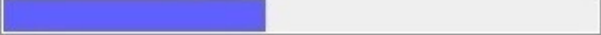
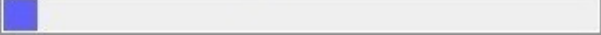
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1	0	0,00%					
2	2	5,56%	■				
3	7	19,44%	■	■			
4	19	52,78%	■	■	■		
5	8	22,22%	■	■	■	■	
Yhteensä	36	100%					

Mielekkääksi koettiin osaamisen kartuttaminen monipuolisten tehtävien kautta, alaa seuraamalla ja itseopiskelun kautta, koulutuksen ja opiskelun kautta sekä kollegoiden kanssa keskustelun kautta. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

Yksilötasolla kyselyssä tuli esiin myös monia nykytyöelämän muutoksia kuvailevia asioita: riittämättömyyden tunne työtehtävien edessä, koulutuksen painottuminen, ajanpuute ja oman aktiivisen toiminnan merkittävä rooli työssä kehittämisessä. Henkilöstön näkemys heijastaa siten työelämää ja sen vaatimuksia, eivätkä esiin nousseet haasteet tässä mielessä olleet yllätyksellisiä. TM-mallin osalta kysymys kertoi organisaation nykyisistä lähtökohdista potentiaalien hyödyntämisessä sekä vastasi mahdollisuuden hyödyntää työkiertoa TM-mallin sisällä.

Seuraavassa kyselyn osiossa tavoitteena oli saada yleiskuva siitä, oliko organisaatiossa ja tiimeissä riittävästi erilaista osaamista vai nousisiko joiltakin osa-alueilta selviä puutteita, jotka tulisi myös TM-mallissa huomioida. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa sitä, kuinka osaamista kehitettiin ja siirrettiin organisaatiossa. Organisaation osaamisen kartoituksessa puolet koki, että erilaista osaamista ja asiantuntijuutta saadaan riittävästi organisaation projekteihin, ja noin joka kuudes koki, että näin ei ollut (kts. kuva 12).

Kuva 12. Henkilöstökysely 2014, 5. kysymys (likert-asteikollinen).
Projekteihin saadaan riittävästi erilaista osaamista ja asiantuntijuutta.
 (1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

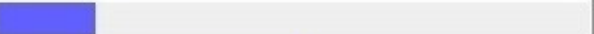


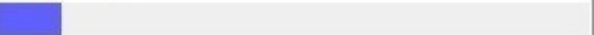
Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1	0	0,00%					
2	6	16,67%					
3	12	33,33%					
4	16	44,44%					
5	2	5,56%					
Yhteensä	36	100%					

Projektien osaamispuutteiksi nostettiin kommunikaatiohaasteet, kuten ohjeiden lukeminen, oman vastualueen palaverikutsujen saaminen ja kokeneempien työntekijöiden konsultointi työssä karttunutta tietoa vaativissa työasioissa. Projektihallinta nousi myös puutteelliseksi mm. tietojen ja dokumentoinnin ajantasaisuuden suhteen sekä projektien osallistujien valikoinnin ja koordinoinnin suhteen. Toisaalta myös henkilöresurssipulan koettiin koettelevan projekteja. Myös käytännön toteutuksen huomiointia toivottiin lisäävän suunnitteluvaiheeseen. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

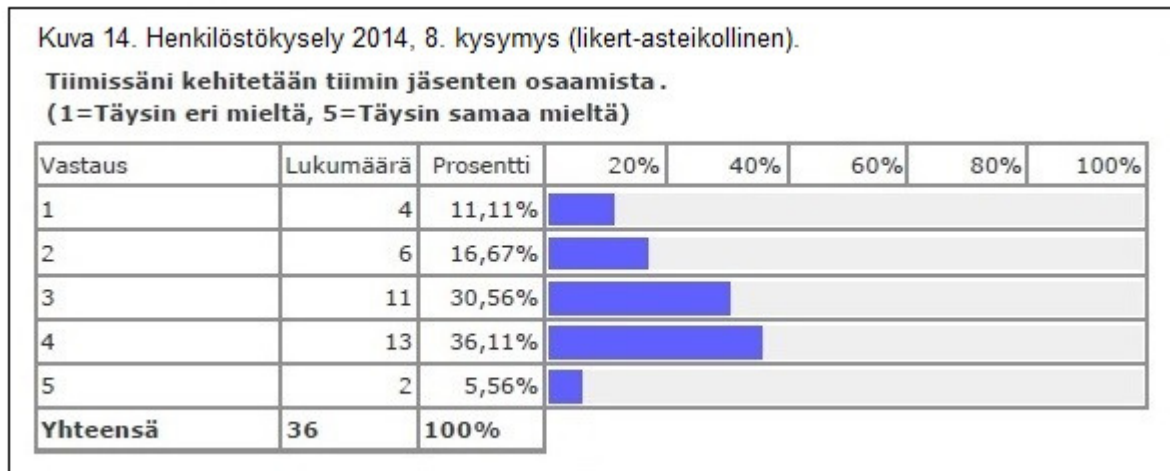
Tiimitasolla lähes kolmannes koki, että tiimissä on tarvetta uudentlaiselle tai erilaiselle osaamiselle (kts. kuva 13). Tarvetta koettiin näiltä osin olevan niin uusille toimintatavoille kuin eri osa-alueiden osaamiselle, kuten rajapintaosaamiselle, taloudelliselle osaamiselle ja projektiosaamiselle. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

Kuva 13. Henkilöstökysely 2014, 6. kysymys (likert-asteikollinen).

Tiimissäni on tarvetta erilaiselle tai uudelle osaamiselle.
 (1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä)

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1	0	0,00%					
2	6	16,67%					
3	19	52,78%					
4	7	19,44%					
5	4	11,11%					
Yhteensä	36	100%					

Henkilöstön vastauksista paikantui monenlaisia osaamistarpeita. Tarpeet olivat kuitenkin niin moninaiset, ettei tutkija löytänyt tapaa käsitellä osaamisvajeita TM-mallin puitteissa. Osaamisvajausten tarkastelun jälkeen luotiin katsaus ryhmätasolla tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen. Reilu neljännes koki, että omassa tiimissä ei kehitetä tiiminjäsenten osaamista, mutta reilut 40 prosenttia kertoi osaamista kehitettävän (kts. kuva 14).

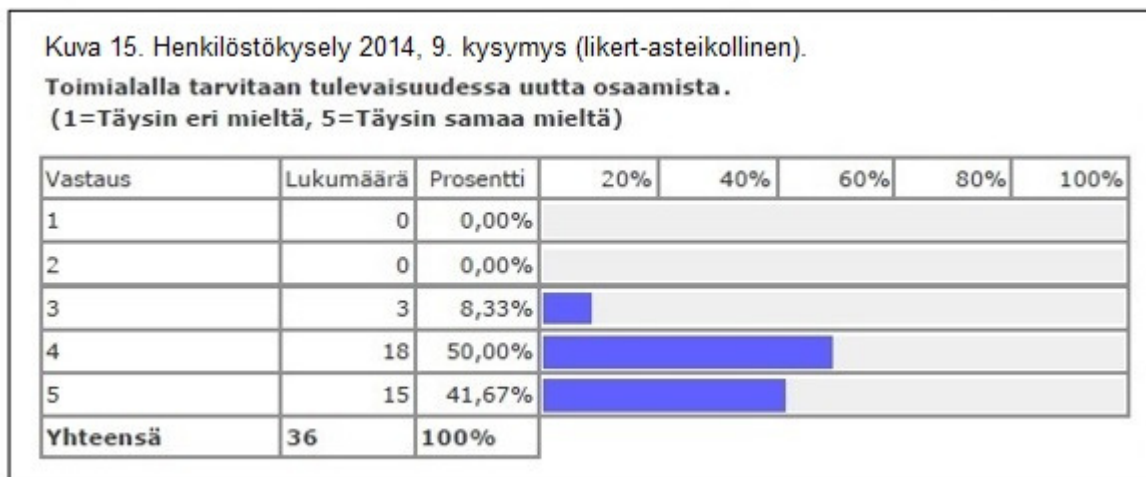


Nykyisellään osaamista koettiin siirrettävän ja jaettavan tiimissä jakamalla tietoa kollegojen kanssa, koulutusten ja tiimipalaverien kautta, työn ohessa ja oman aktiivisuuden myötä. Hedelmälliseksi mahdollisuudeksi osaamisen kehittämisessä nähtiin mm. opetustuokiot tiimipalaverissa ajankohtaisiin aiheisiin, monimuotoinen oppiminen, tietopankkien perustaminen ja ohjeiden tekeminen sekä koulutuksiin osallistuvien tekemä tiivistelmä koulutuksen sisällöstä omalle tiimille. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

Taustakartoituksen jälkeen päästiin käsiksi henkilöstön sisäisiin näkemyksiin organisaation erityisistä kyvyistä ja potentiaalista. Henkilöstöstä löytyvää erityistä kykyä ja potentiaalia kuvailtiin ominaisuuksien sekä osaamisen kautta ja todettiin olevan monenlaista. Samalla monet vastaajista tarjosivat myös käytännön vinkkejä näiden kykyjen ja potentiaalain huomioimiseen ja hyödyntämiseen. Ominaisuuksiltaan kykyjä ja potentiaaleja kuvailtiin oma-aloitteisiksi ja idearikkaiksi, innovatiivisiksi, sitoutuneiksi ja pitkäjänteisiksi. Vastauksiin nousi myös viittaus nuoreen intoon ja vankkaan kokemukseen yhdessä. Lisäksi esiin nousivat uudet ajattelutavat, kyky kyseenalaistaa ja uskallus muuttaa omaa toimintaa, asiantuntemus sekä hyvät esiintymis- ja vuorovaikutustaidot. Osaamisen osalta asiantuntijuus ja alan erityisosaaminen nousivat esiin, ja kykyä ja potentiaalia kuvailtiin löytyvän organisaatiosta monialaisesti ja monipuolisesti. Lisäksi kuvailtiin alan tulevien tarpeiden mukaisia osaamisalueita, mutta myös vapaa-ajalta karttuneita

osaamisia ja taitoja, joita voitaisiin organisaatiossa hyödyntää. Myös piileviä kykyjä organisaatiosta koettiin löytyvän. Samalla arvioitiin, että esimiesten tulisi havainnoida ja ohjata kykyjä oikeisiin kohteisiin ja ihmiset tulisi osata sijoittaa oikeaan paikkaan. Erilaisia koulutustaustoja toivottiin hyödynnettävän paremmin eri tehtävissä, ja lisäksi ehdotettiin myös resurssipankkia, josta voisi löytää tiensä mielenkiintoiseen projektiin. Toivottiin myös kannustusta ottaa erilaisia tehtäviä oman toimen oheen. Samalla koettiin, että asioille ei ehditä tehdä mitään organisaation aika- ja henkilöstöresurssipulan vuoksi. Toisaalta muiden organisaatioiden koettiin rekrytoivan organisaatiossa koulutettuja henkilöitä muualle. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

Kyselyn organisaatiotason arvioista saatiin tutkimuksen pohjaksi kuvaa organisaation osaamisen sekä osaamisen kehittämisen nykytilasta. Vastauksista heijastuvat yksilölliset kokemukset organisaation sisältä. Osiossa päästiin myös TM-mallille keskeisiin näkemyksiin sen suhteen, millaista kykyä ja potentiaalia organisaatiosta löytyy. Kyselyn osiosta saatiin myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia TM-prosessin sisäisiä toimenpiteitä ajatellen. Kyselyn loppuosiossa tutkija halusi tiedustella henkilöstön pintakosketusta alan tuleviin muutoksiin ja osaamistarpeisiin, jotta myös tulevaisuuden potentiaaliset kilpailutekijät hahmottuisivat. Toimialan osalta lähes kaikki vastaajista kokivat toimialalla tarvittavan tulevaisuudessa uutta osaamista (kts. kuva 15).



Osaamistarpeet ja -painotukset kattoivat niin alan erityisosaamisen, kaupallisen osaamisen, moniosaajuuden kuin asennetekijöitäkin. Asenne- ja ominaisuustekijöihin lukeutuivat mm. asiakaspalveluhenkisyys, läpinäkyvyys, kommunikaatio, luova ajattelu, yhteistyötaidot ja kehitysideat. (Henkilöstökysely kesäkuu 2014).

Henkilöstön vastaukset kielivät kaikkiaan nykyajalle melko tavallisista haasteista työelämässä: ajan ja resurssien puute, epävarmuus osaamisen riittävydestä, jatkuva tarve kehittyä. Vastauksista nousi

esiin niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasonkin tarpeita ja toimia, jotka voisivat antaa suuntaa TM-toimia suunnitella. Näihin lukeutuivat yksilötasolla erilaiset kehitystoimet ja yksilöllinen huomio esimiehen taholta. Samalla toivottiin koordinoitua osaamisen ja tehtävien täsmäyttämiseksi. Ryhmätason toimet tulivat esiin mm. kollegojen tuen merkityksen kautta sekä tiimin yhteisten palaverien muodossa. Organisaatiotasolla nähtiin useita osaamistarpeita ja toisaalta toivottiin korkeammalle organisaation vastuutasolle nousevia toimia työn kehittämiseksi (vrt. toive lisäresursseista ja ajasta). Henkilöstön vastauksista huokuu toisaalta epävarmuutta kohdata vastaantulevia haasteita sekä moninaisia tulevaisuuden osaamistarpeita, mutta samalla vastausten joukossa on avoimuutta mm. työkierron kaltaisiin osaamista kehittäviin toimiin. Samalla voidaan havaita aktiivinen ote oman ja kollegoiden osaamisen kehittämisessä. Yhtä lailla henkilöstöllä ilmeni kiinnostusta omaan työhön ja alaan sekä toisaalla varmuutta organisaation sisältä löytyvään osaamiseen. Vaikka osaaminen tuntui tulevaisuuden ja nykyhetken haasteista huolimatta olevan melko hyvällä pohjalla, toivottiin runsaasti erilaisia kehittämistoimia. Henkilöstön kuvaukset kyvyistä ja potentiaaleista olivat hyvin laajoja ja moninaisia, ja kuvauksista saatiin viitteitä avuksi talentin kartoittamiseksi organisaatiossa. Selvää osaamisvajetta ei organisaatiosta kyselyn perusteella paikantunut, mutta sen sijaan henkilöstön ideoista poimittiin käytännön kehittämistyökaluja TM-malliin ehdotettavaksi.

Henkilöstökysely toimi paitsi aineistonkeruun välineenä myös interventiotyökaluna henkilöstön suuntaan. Kyselyllä oli tarkoitus herättää henkilöstön reflektiota ja saada heidän äänensä kuuluviin TM-mallin rakentamisessa. Kysely tavoitti kuitenkin vain osan organisaation henkilöstöä, koska otoksen kokoa päätettiin yhdessä asiakkaan kanssa käytännön syistä rajoittaa. Henkilöstön näkemykset loivat tästä huolimatta kokonaiskuvaa organisaation osaamisen ja osaamisen johtamisen tilasta, minkä lisäksi näkemyksillä oli merkittävä vaikutus lopullisen mallin inklusiivisten tasojen perustana. Henkilöstökyselystä etenkin näkemys potentiaalisen esiintulosta yhteisissä keskusteluissa esimiehen kanssa antoi virikkeen luoda kehityskeskusteluista työkalu lopulliseen TM-malliin. Kyselyssä esiintynyt idea siitä, että tiimipalaverit toimisivat vastuiden ja osaamisen päivittämisen välineenä ja että koulutuksissa käyneet tiimin jäsenet voisivat tehdä koulutuksesta lyhyen tiivistelmän tai esitelmän muille tiimin jäsenille, loi perustan lopullisen TM-mallin toisen TM-tason työkalulle, tiimipalavereille. Samalla useaan otteeseen mainittu kollegojen merkitys painotti talentin kollektiivisen puolen huomioimista, mikä oli myös hyvin merkittävä osa lopullisessa TM-mallissa.

4.3.3 Johtoryhmältä kehystä TM-mallille

Johtoryhmän näkökulman ja toiveiden kuulemiseksi henkilöstöjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen lisäksi haastateltiin viittä johtoryhmän jäsentä. Haastatteluiden ulkopuolelle jäivät organisaation toimitusjohtaja sekä kaksi johtoryhmän jäsentä. Haastattelut paitsi toimivat tiedonkeruun välineenä, niillä oli myös oma roolinsa johtoryhmän pohdinnan aktivoimiseksi talent managementin tiimoilta. TM-projekti oli tähän tutkimuksen vaiheeseen asti ollut organisaatiossa enimmäkseen henkilöstöhallinnon vastuulla, mutta nyt aiheeseen syventyivät myös johtoryhmän jäsenet. Haastatteluissa käytettiin teemallista kysymyspatteristoa (kts. liite 1). Haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen ne koodattiin auki teemoittelua hyödyntäen. Alla läpikäytyihin haastatteluvastauksiin on koottu kaikista haastatteluista eri teemoihin liittyviä ajatuksia, joten vastaukset ovat kokoelma eri johtoryhmän jäsenten näkemyksiä. Jotkin kootuista ajatuksista toistuivat useissa haastatteluissa, jotkin yksittäisissä vastauksissa.

Johtoryhmän asenne talent management -prosessin mallintamista kohtaan oli kauttaaltaan myönteinen. Prosessi nähtiin myönteisenä signaalina henkilöstölle (johtoryhmän jäsen B, henkilöstöjohtaja 14.4.2014) ja organisaation tarpeisiin ylipäättään hyvin vastaavana osaamisen hallitsemisen prosessina (johtoryhmän jäsen A, B, C, D ja E, henkilöstöjohtaja 14.4.2014). Suhteellisen pienillä henkilöstöresursseilla toimivassa asiantuntijaorganisaatiossa koettiin myös onnistumisen kannalta merkittäväksi saada hyödynnettyä huippuosaajia (johtoryhmän jäsen B).

4.3.3.1 Tulkinnat talent managementin tehtävästä

Johtoryhmän haastatteluissa nousi esiin erilaisia tulkintoja ja ns. narratiiveja siitä, mitä talent management -prosessi ylipäättään voisi pitää sisällään. Ensimmäinen narratiivi lähestyi talent managementia osaamisen kartoittamisen näkökulmasta (johtoryhmän jäsen B ja E). Toinen lähestymistapa oli talent management strategisina positioina (johtoryhmän jäsen B). Kolmas näkökulma lähestyi talent managementia yksilötalenttien kautta (johtoryhmän jäsen B, C, D ja E). Ja neljäs lähestymistapa kuvasti talent managementia mahdollistavina olosuhteina (johtoryhmän jäsen A, B, C ja D, henkilöstöjohtaja 14.4.2014).

Talent management osaamisen kartoittamisena sisälsi mainintoja muun muassa ydinosaamisesta sekä kriittisen ja puuttuvan osaamisen määrittämisestä (johtoryhmän jäsen B). Koettiin tarpeelliseksi kartoittaa organisaation osaamista ylipäättään ja saada johtotasolle ymmärrys siitä, mitä kaikkea

merkittävää organisaatiossa tehdään (johtoryhmän jäsen B ja E). Kartoituksen tasoa ei tarkennettu keskusteluissa, mutta hyväksi koettiin, että johto saisi käsityksen henkilöstöstä ja osaamisesta.

Talent management strategisten positoiden kautta tulkittuna sisälsi seuraajasuunnitteluun ja strategiseen työhön viittaavat ajatukset (johtoryhmän jäsen B). Talent managementin nähtiin voivan vastata tarpeeseen kartoittaa oleellista kompetenssia niin vaihtuvuus- kuin strategianmuutostilanteissakin (johtoryhmän jäsen B). Strategisten positoiden merkitys nähtiin siis oleellisena strategian päivittämisessä. Tätä kautta osaaminen olisi mahdollista linkittää strategiaan ja luoda katsaus myös tuleviin tarpeisiin ja tavoitteisiin (johtoryhmän jäsen B).

Talent management yksilötalenteina -narratiivi sisälsi viittaukset tarpeeseen tunnistaa talentit (johtoryhmän jäsen B, C, D ja E). Se, mitä talenttius lopulta on, oli haastateltavien hankalampi yksiselitteisesti määrittää. Talenteista käytettiin talentin ohella nimityksiä huippuosaajat ja erityiskyvyt (johtoryhmän jäsen B, C ja D). Talenteja kuvailtiin myös vastuuta ja tehtäviä osakseen ottaviksi ja vastuuta myös organisaatiossa itselleen saaviksi sekä varhaisessa vaiheessa organisaatioon integroituviksi henkilöiksi (johtoryhmän jäsen E).

Talent management mahdollistavina olosuhteina sisälsi näkemykset siitä, kuinka TM mahdollistaa henkilöstön kaiken talentin tai potentiaalın hyödyntämisen ja antaa henkilöstölle kanavia aktiivisesti toimia kehittyäkseen työssään (johtoryhmän jäsen A, B, C ja D, henkilöstöjohtaja 14.4.2014). Talent managementin toivottiin olevan työkalu luoda kanavia ja mahdollisuuksia antaa talenteille älyllisiä haasteita (johtoryhmän jäsen D) ja kehittää itseään sekä koko organisaation toimintaa (johtoryhmän jäsen C ja D). Kaikkiaan nähtiin tärkeäksi luoda olosuhteet kehittymiselle, minkä jälkeen keskeiseksi nousee yksilön oma aktiivisuus ja halu kehittyä (johtoryhmän jäsen A, B ja C). Tässä näkökulmassa korostettiin siis puitteiden tarjoamista, minkä kautta talentit tai huippukyvyt voisivat itse aktiivisesti kehittyä ja nousta sopiviin tehtäviin. Talenteista huolehtimalla olisi myös mahdollista luoda heille yksilöllistä pääomaa (johtoryhmän jäsen B). Talenteja ei kuitenkaan haluttu päästää liian helpolla, jotta arjen haasteet olisivat tuttuja ja myös talentit kokisivat edelleen tarpeelliseksi osoittaa kykynsä (johtoryhmän jäsen D ja E). Yksilön näkökulmasta nähtiin kuitenkin, että talent management voi tarjota selkeät kehykset ja kanavan sille, miten omaa osaamistaan voi pyrkiä organisaatiossa kehittämään ja potentiaaliaan hyödyntämään (johtoryhmän jäsen A ja B). Samalla huomioitiin, ettei talent managementissa ole kyse vain vertikaalisesta liikkeestä – eli urapolulla nousemisesta ja seuraajasuunnittelusta – vaan keskeistä on myös horisontaalisen tai vastakkaisen liikkeen huomioiminen (johtoryhmän jäsen B ja C).

Johtoryhmän näkemykset ja tulkinnat talent managementista heijastelevat hyvin TM-kirjallisuudessa esiintyviä näkemyksiä talent managementin erilaisista rooleista. Tulkinnoissa esiintyvät niin inkluusiiviset kuin eksklusiiviset sävyt ja myös kontekstitekijät saavat painoarvoa (vrt. Iles ym. 2010a). Johtoryhmän tulkinnat vahvistivat tutkijan käsitystä siitä, että TM-mallista olisi luotava monipuolisesti näihin erilaisiin näkökulmiin vastaava rakenne. TM-mallin muotoa ei vielä tässä vaiheessa ratkaistu, mutta johtoryhmän panoksen myötä monilinjaisuus tai moniosaisuus vahvistuivat mallissa tavoiteltavina piirteinä.

4.3.3.2 Toiveet TM-prosessille

Johtoryhmän rooli nähtiin pääsääntöisesti keskeisenä talent management -prosessissa (johtoryhmän jäsen B, C, D ja E) ja henkilöstöhallinnon rooli nähtiin edelleen prosessin ytimessä (johtoryhmän jäsen A, B, C, D ja E). Johdon mukanaolo nähtiin myös signaalina projektin tärkeydestä (johtoryhmän jäsen A ja E). Johdon rooli nähtiin strategisena (johtoryhmän jäsen B) ja kokonaisuutta arvioivana (johtoryhmän jäsen D) ja johto laajan näkökulman hahmottavana toimijana prosessissa (johtoryhmän jäsen C, D ja E). Haastatteluissa tuotiin esiin näkökulma, jonka mukaan strategisen suunnittelun yhteydessä johdon olisi mahdollista arvioida myös osaamisen tilaa organisaatiossa (johtoryhmän jäsen B). Koettiin, että talenttien määrittämisen ja tunnistamisen puitteissa johdon tulisi myös muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä osa-alueita tulisi huomioida, pyrkien kattamaan jokaisen organisaation toiminnon (johtoryhmän jäsen E). Talenttien arvioinnissa koettiin johdolla ja henkilöstöhallinnolla olevan tarvittavaa seniorinäkemystä siihen, millaista talenttia tarvitaan ja keitä mahdollisesti halutaan pitää organisaatiossa pitkällä tähtäimellä (johtoryhmän jäsen D). Toisaalta johtoryhmän nähtiin siunaavan lopulliset päätökset prosessin jalkautuessa muualle organisaatioon (johtoryhmän jäsen A). TM-prosessin nähtiin etenevän osaamisen johtotason kartoituksesta organisaation muihin osiin kartoitettavaksi ja tämän panoksen edelleen palaavan henkilöstöhallinnon yhteen vedettäväksi (johtoryhmän jäsen B).

Myös henkilöstöhallinnon rooli nähtiin hyvin keskeisenä, prosessin omistavana ja viime kädessä vastuullisena osapuolena, linkkinä johdon ja muun organisaation sekä esimiesten välillä (johtoryhmän jäsen A, B, C, D ja E). Henkilöstöhallinnon tehtävänä nähtiin johdolta organisaatioon jalkautuneiden talent-kartoitusten kokoaminen yhteen ja henkilöstön osaamisen kartoittaminen TM-prosessissa (johtoryhmän jäsen B). Henkilöstöhallinto nähtiin myös rekrytoinnissa sparraavana ja päätetyistä osaamistarpeista ja -linjauksista muistuttavana tahona (johtoryhmän jäsen C). Prosessille koettiin tärkeäksi selkeät vastuut (johtoryhmän jäsen B) sekä vahvan projektipäällikön ja

vastuuhenkilön löytäminen, mihin henkilöstöhallinto nähtiin sopivana osapuolena (johtoryhmän jäsen B ja E).

Prosessilta toivottiin yksinkertaisuutta ja kevyttä rakennetta (johtoryhmän jäsen B ja E), sekä järjestelmällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä (johtoryhmän jäsen B). TM voisi johtoryhmän jäsenten näkemyksen mukaan tarjota systemaattisen tavan tunnistaa ja ohjata talenteja (johtoryhmän jäsen D ja E). Lisäksi toivottiin avoimuutta mutta ei tasapäästävästä kohtelua (johtoryhmän jäsen C ja E). Prosessilta toivottiin myös osallistavuutta ja kaksisuuntaisuutta, jolloin se ei olisi ylhäältä saneltu (johtoryhmän jäsen B, C ja E, henkilöstöjohtaja 14.4.2014). Oman organisaation osaamisen ja talenttien ohella olennaiseksi koettiin myös kumppaneiden osaaminen (johtoryhmän jäsen E). Talent management nähtiin lisäksi koulutuksen suunnitelmallisuutta helpottavana, jolloin koulutusresurssit voisi olla helpompi suunnata organisaation toiminnan tehokkuutta parantavaan koulutukseen ja vähentää esimiesvetoisuutta koulutusvalinnoissa (johtoryhmän jäsen B).

Talent voisi olla johtoryhmän jäsenten näkemysten mukaan tärkeä määrittää yhdessä johtoryhmän kesken erilaiset tarpeet organisaation sisällä huomioiden (johtoryhmän jäsen C ja D). Samoin johdossa voitaisiin keskustella siitä, halutaanko talent-hakua kohdentaa esimerkiksi nuoriin, esimiehiin tai johtotehtäviin (johtoryhmän jäsen D ja E). Johdolla ja henkilöstöhallinnolla koettiin olevan mahdollisuus katsoa talent-tarpeita kokonaisuuden kannalta, ja yksiköt ja tiimit puolestaan kykenisivät kartoittamaan talent-tarpeita omasta näkökulmastaan, minkä vuoksi talenteja etsittäessä ja arvioitaessa voitaisiin hyödyntää niin esimiehiä, henkilöstöhallintoa kuin kollegoitakin (johtoryhmän jäsen D). Toisaalla esitettyjen näkemysten mukaan alustava ohjaus sekä viimeinen hyväksyntä voitaisiin hakea johdolta (johtoryhmän jäsen A). Talent-kartoitus voitaisiin näkemysten mukaan puolestaan mahdollisesti toteuttaa osana kehityskeskustelusyhtiä (johtoryhmän jäsen D) tai erillisillä osaamispäivillä (johtoryhmän jäsen A). Rekrytoinnissa laajemman näkökulman painottaminen ja tulevaisuuteen katsominen koettiin tärkeäksi (johtoryhmän jäsen C). Organisaation tarpeiden tarkasteleminen laajemmin nähtiin rekrytointiprosessissa hedelmällisempänä kuin vain avautuneen tehtävän tarkastelu (johtoryhmän jäsen C). Jotkin jo käytössä olevat rekrytoinnin käytännöt koettiin myös hyvinä – mm. alempaan tehtävään palkkaaminen ja kasvattaminen haastavampiin tehtäviin, mikäli kykyä löytyy (johtoryhmän jäsen C ja E). Myös henkilöstöhallinnon rooliin rekrytoinnissa sparraavana ja laajempaa näkökulmaa painottavana toimijana oltiin tyytyväisiä (johtoryhmän jäsen C).

Talenttien kehittämisen ja hyödyntämisen puitteissa keskusteltiin useista käytännön toimista, joita voitaisiin hyödyntää. Käytännön työkaluina nähtiin mm. työkierto eri tehtävissä (johtoryhmän jäsen

A, B, C, D ja E) tai jopa kumppanien välillä (johtoryhmän jäsen E), kehityspolkujen suunnittelu (johtoryhmän jäsen E), koulutus (johtoryhmän jäsen A, B, C ja D), monipuoliset tehtävät (johtoryhmän jäsen E), liiketoimintaan ja strategiaan tutustuminen (johtoryhmän jäsen D) sekä erilaiset työ- ja kehitysprojektit (johtoryhmän jäsen D ja E). Erilaisten toimien avulla talentit saisivat näkemysten mukaan vastuuta, mahdollisuuksia ja valtuuksia viedä asioita eteenpäin (johtoryhmän jäsen C, D ja E). Lisäksi nähtiin tärkeänä kehittämistoimien ja uravaihtoehtojen esittely, jolloin henkilöstöllä olisi tiedossa vaihtoehtoisia kanavia edetä urallaan esimerkiksi erilaisiin senioritehtäviin (johtoryhmän jäsen C ja E). Eri tehtävissä ja organisaatiotasolla toimiville talenteille toivottiinkin tarjottavan erilaisia, heille mielekkäitä kehitystoimia ja mahdollisuuksia hyödyntää talenttia (johtoryhmän jäsen C, D ja E). Talenttien hyödyntämisessä mainittiin myös erilaisten senior adviser- ja mentorointiohjelmien mahdollisuus, myös organisaation verkostot huomioiden (johtoryhmän jäsen E). Myös erityisen sisäisen koulutusakatemian perustaminen nähtiin mahdollisena, jolloin tiettyjä osaamisen osa-alueita olisi mahdollista tätä kautta vahvistaa (johtoryhmän jäsen C). Talentteja sitouttavaksi voimaksi nähtiin uusien ja erityisten mahdollisuuksien antaminen sekä kunnianosoitus siitä, että on tullut valituksi talent-ryhmään (johtoryhmän jäsen D). Talent managementissa nähtiin oleelliseksi myös tietynlainen valikoivuus ja tämän kautta talent-ohjelmaan pääsyn arvostus (johtoryhmän jäsen D ja E) sekä erityisasiantuntijoiden nostaminen massasta (johtoryhmän jäsen E).

Keskeiseksi nousi myös esimies-asiantuntija-jaottelu huippuosajien etsimisessä ja sen huomioiminen, että näissä tehtävissä on kyse keskenään erilaisista talenteista (johtoryhmän jäsen B ja C). Samalla arvioitiin, että myös ns. vaatimattomimmissa tehtävissä toimivilla voi olla paljon annettavaa (johtoryhmän jäsen C). Huomautettiin myös, että talenttia arvioitaessa ei tule nojata vain koulutustaustaan, koska ns. teoriassa huippukyvykäs henkilökään ei välttämättä omaa käytännön työssä tarvittavaa paineensietokykyä eikä välttämättä pysty vastaamaan käytännön haasteisiin tarpeellisella tavalla (johtoryhmän jäsen E). Toisaalla arvostettiin akateemista koulutusta (johtoryhmän jäsen A) sekä laajojen kokonaisuuksien ja toimintaympäristön ymmärtämistä (johtoryhmän jäsen B). Kypsän kokemuksen ja nuoren innon välinen kontrasti tuli myös haastatteluissa esiin, ja vaikka nuorten tarmoa ja uusia ajatuksia keuhuttiin, myös kokemuksen tuoma alan tuntemus ja työntekijöiden kantama organisaation sisäinen muisti nähtiin erittäin tärkeänä (johtoryhmän jäsen C, D ja E). Kaikkiaan painotettiin myös yksilöllisiä eroja (johtoryhmän jäsen C) ja pohdittiin, voivatko henkilöt joskus määrittyä liikaakin nykyisten tehtäviensä kautta, jolloin osa osaamisesta ja potentiaalista jää piiloon (johtoryhmän jäsen E).

Selvää on, että kukin haastateltava esitti näkemyksiä omasta näkökulmastaan ja työnsä kautta esiin tulleiden tarpeiden valossa. Muutamat haastateltavista mainitsivatkin näkökulmansa edustavan vain oman toimensa ja yksikkönsä näkökulmaa (johtoryhmän jäsen A, C). Johtoryhmän haastatteluista ilmeni, että myös johtoryhmällä oli moninaisia näkemyksiä siitä, mitä talent management voisi sisältää, ja myös odotukset TM-prosessia kohtaan olivat monenlaisia. Konkreettisesti johtoryhmäläisten panoksesta selkeytyi ryhmän näkemys omasta roolistaan ja henkilöstöhallinnon roolista keskeisinä prosessin omistajina. Toisaalta TM-prosessin rakenteelliset tekijät saivat suuntaviivoja, kun toivottiin mm. kevyttä ja järjestelmällistä rakennetta, pitkäjänteisyyttä, osallistavuutta ja kaksisuuntaisuutta. Samalla haluttiin antaa tilaa yksiköiden ja tiimien näkemyksille ja antaa jotain talenteiksi luokitelluille yksilöille. Myös kumppanuus- ja tulevaisuushorisontti olivat keskeisiä, kuten oli mahdollisuuksien antaminen myös erilaisille talenteille. Kumppanuuksien näkökulma nousi esiin myös työmarkkina-asiantuntijan (työmarkkina-asiantuntija 3.6.2014) ja HR-kehittämispäällikön kanssa käydyissä keskusteluissa (28.3. ja 3.4.2014). Esiin nousi myös konkreettisia toimenpiteitä, joista koulutus sai selkeimmin kannatusta myös henkilöstöltä (henkilöstökysely kesäkuu 2014). Henkilöstön ja johtoryhmän jäsenten näkemyksistä ilmeni myös talent-tulkintojen moninaisuus, ja johtoryhmätasolla esitetty ajatus talenttien kartoittamisesta usealla eri organisaatiotasolla (johtoryhmän jäsen D) olikin tämän vuoksi hedelmällinen ehdotus. Myös johtoryhmän sisältä kummunneet rekrytointinäkemykset menivät yksiin työmarkkina-asiantuntijan esittämien näkemysten kanssa, joiden mukaan rekrytoinnissa painottuu joustava ehdokas, joka voidaan kasvattaa tarvittaviin tehtäviin (vrt. työmarkkina-asiantuntija 3.6.2014).

Johtoryhmän panos TM-mallinnuksessa konkretisoitui lopullisessa TM-mallissa etenkin roolijaoissa sekä mallin eksklusiivisessa osiossa. Johtoryhmän konsultaation mukaisesti johto sai keskeisen osan lopullisessa mallissa ja henkilöstöhallinnon rooli oli TM-prosessin vastuutoimijana. Johto sai roolin strategisen fokusryhmän valikoimisessa. Johdon talent-kuvailut toimitettiin asiakasorganisaatiolle lopullisen mallin yhteydessä, jotta organisaatiossa olisi mahdollista keskustella erilaisista talent-näkemyksistä koosteen avulla ja mahdollisesti hakea kuvauksista inspiraatiota talenttien valinnassa. Oleellinen johdon panos oli myös tavoitteiden ja reunaehtojen antaminen TM-projektille.

4.3.4 Esimiehiltä käytännön työkaluja TM-malliin

Esimiehiä haastateltiin kahdessa erässä. Ensimmäiset haastattelut olivat kesäkuun lopussa sekä heinäkuun alussa ja loput elokuun alussa. Kesä-heinäkuussa haastateltiin neljä esimiestä (esimiehet A, B, C ja D) ja elokuussa kolme esimiestä (esimiehet E, F, G). Vaikka väli heinäkuun ja elokuun haastattelujen välissä ei ole ajallisesti pitkä, aineistonkeruun myötä kertynyt tieto vaikutti kesä-

heinäkuun ja elokuun haastatteluissa painottuneeseen näkökulmaan. Molempien ryhmien kohdalla käytettiin samaa teemallista kysymyspatteristoa (kts. liite 2). Ensimmäisten esimiesten kohdalla tutkija kuitenkin keskittyi vielä TM:n määritelmällisiin kysymyksiin ja esitteli TM-mallin myös vaihekaaviona (kts. kuva 4, luku 4.2.2), jonka avulla pyydettiin näkemyksiä esimiesten roolista. Toisen esimiesryhmän kohdalla keskeiseksi asiaksi nousivat vahvemmin käytännöllisemmät kysymykset, ja erityisesti kysymys siitä, olisiko ohjelmamuotoinen vai jatkuva TM-prosessi käytännöllisempi ratkaisu TM-mallissa. Ensimmäisten esimiesten haastatteluissa aiempi TM-malli (kts. kuva 4, luku 4.2.2) toimi siis instrumenttina keskustelulle ja näin eräänlaisena interventiotyökaluna. Esimieshaastatteluiden tavoitteena oli paitsi tiedonkeruu ja esimiesten näkemysten kuuleminen myös esimiesten pohdinnan herättäminen talent managementin suhteen. Esimiehet olivat tutkijalle paras organisaation sisäinen intressiryhmä ottamaan kantaa siihen, mikä on käytännössä toimivaa ja hedelmällistä. Esimieshaastattelut litteroitiin, minkä jälkeen litteroidusta materiaalista tehtiin teemallisia nostoja, nostaten esiin painokkaammin käytännön toimiin viittaavia sisältöjä. Alla on kootusti esimiesten näkemyksiä, joista osa toistuu useissa haastatteluissa, jotkin vain yksittäisissä vastauksissa.

Esimiehiltä tuli runsaasti näkemyksiä TM-prosessin käytännön sovellutuksen suhteen. Myöskään esimiehillä ei kuitenkaan ollut yksiselitteistä kuvaa talentista. Talenteiksi kuvailtiin mm. yhteistyökykyisiä (esimies A, B ja G) ja laaja-alaista ymmärrystä ja osaamista omaavia henkilöitä (esimies A ja B), joilla on myös kyky katsoa kokonaiskuvaa ja tulevaa (esimies B, C ja E). Samalla mainittiin ominaisuuksia, kuten asenne (esimies C ja G), luontainen halu oppia (esimies B) ja luontainen kyky tehtävien toteuttamiseen (esimies E). Lisäksi talenttiutta kuvattiin mm. oikean ihmisen olemisella oikeassa tehtävässä (esimies A, C ja D) sekä henkilön potentiaalin (esimies A) ja motivaation kautta (esimies A, B, C, D, E ja G). Motivaatio nousi myös erottavaksi tekijäksi talentin ja osaajan välillä (esimies B). Myös sitoutuneisuus ja periksiantamattomuus (esimies E) sekä kokemus (esimies C) ja ammatillisuus (esimies G) nousivat esiin. Samalla korostettiin myös tiimin ja yhteistyön sekä vuorovaikutuksen merkitystä (esimies A, B ja D). Nostettiin esiin myös kysymys siitä, onko talent lopulta yksittäinen henkilö vai ryhmä, joka yhdessä luo edellytykset hyvään suoritukseen (esimies B). Esitettiin myös näkemyksiä siitä, että maailman muuttuessa nuorempien sukupolvien arviointi voi olla hankalaa esimiehille, ja avautuviin paikkoihin kaivattiin moniosaajia, jotka kykenevät toimimaan osana laajaa kokonaisuutta (esimies C).

Nykytilanteessa haasteeksi koettiin, että tieto yksilön kyvyistä jää yksilön ja esimiehen tai korkeintaan lähikollegoiden tietoon (esimies C). Henkilöiden tunnistamiseksi ehdotettiin mm. talentkyselyä työkaluna (esimies C). Puheissa nostettiin esiin henkilöiden kykyjen tunnistaminen

organisaation taholta sekä työntekijän oma itseyttäminen ja kollegojen keskinäinen ymmärrys toistensa kyvyistä (esimies A). Henkilöstössä koettiin olevan myös niitä, joille työtehtävien tuomat haasteet eivät tunnu riittävän (esimies A, B). Tähän myös vastattiin muokkaamalla vastuita ja työnkuvia (esimies B, C ja E) tai selvittämällä työkierron mahdollisuutta jopa yhteistyökumppaneiden kanssa (esimies E). Keskusteluissa korostui myös näkökulmien avaaminen toimialan ulkopuolelle (esimies B), ja muun muassa asiakaskeskeisyyden (esimies B ja G) lisäämistä pidettiin tärkeänä, jotta organisaation edelläkävijyys välittyisi myös asiakkaalle (esimies B). Keskusteluissa nousivat esiin myös puutteet prosessien ja projektien kokonaishallinnassa ja ymmärtämisessä (esimies B ja D).

Talentin määrittelyn suhteen koettiin, että yksikönjohtajilla on näkemys siitä, mitkä erilaiset osa-alueet ovat tärkeitä ja millaisia asioita pitää huomioida, jotta talenttien määrittely ja valinta eivät painotu vain tiettyihin osa-alueisiin (esimies B). Toisaalta koettiin, että talent-haku voisi olla myös kaksipuolinen organisaation ja yksiköiden tasolla (esimies B). Ehdotettiin myös, että valinnassa voitaisiin käyttää useamman tahon arviota, esimerkiksi sidosryhmiä hyödyntämällä (esimies B). Henkilöstöhallinnon keskeisyys vastuuta ottavana ja kokonaisuutta hallitsevana osapuolena tunnustettiin (esimies A, C, D). Muun muassa koulutusten koordinoinnin katsottiin voivan olla henkilöstöhallinnon tehtävänä (esimies A).

Esimiehet korostivat esimiesvastuuta omasta tiimistä ja esimiesten näkemysten kuulemisesta talent-valinnoissa (esimies A, D, E ja G). Prosessista ei haluttu yksisuuntaisesti ylhäältä saneltua, vaan mahdollisuutta saada äänensä kuuluviin toivottiin (esimies G). Samalla koettiin, että esimiesten talent-arviolle voisi antaa palautetta myös muiden toimijoiden taholta, jolloin voitaisiin arvioida esimiehen näkemyksen osuvuutta (esimies E). Esimiehet korostivat myös yksilön omaa aktiivista mukana oloa mm. mietinnöissä sen suhteen, miten henkilöä voisi edelleen kehittää (esimies A, B ja E). Näiden yhteisten kartoitusten kautta voitaisiin pohtia, millaiset kehitystoimet olisivat mielekkäitä (esimies A, D ja E). Keskeiseksi koettiin myös toiminnan kohdentaminen ja yksilöiminen, jolloin kehitystoimet voitaisiin myös yhdessä räätälöidä niin, että sisällöstä ja aikataulusta on talentiksi valitun kanssa yhteinen näkemys ja kehitystä seurattaisiin esimiehen toimesta sovituin aikavälein (esimies E).

Mahdollisia kehittämis- ja aktivoimistoimia voisivat esimiesten mukaan olla mm. erilaisten urapolkujen rakentaminen (esimies E ja F), joita voitaisiin alustavasti pohtia esimerkiksi toimenkuvan ja työkokemuksen perusteella jonkinlaisen perusmallin pohjalta (esimies E). Samalla kehittämiskanavia voitaisiin etsiä yksiköiden ja jopa organisaation rajat ylittäen muissa yksiköissä tai kumppaniorganisaatioissa saman teeman toimenkuvista (esimies E). Lisäksi talentit voisivat tutustua

mm. organisaation tilanteeseen ja suunnitelmiin ja toimia keskeisiä teemoja kommentoivana referenssiryhmänä (esimies B). Ajatuksena nousi esiin myös erilaisten moduulien rakentaminen TM-ohjelmaan valituille (esimies D). Lisäksi esiin nousivat perinteiset koulutustoimet: koulutuspäivät, luennot ja mahdollisuudet osallistua eri alojen seminaareihin (esimies A, B, D, E ja G). Myös johtoryhmän jäsenten haastatteluissa esiin noussut erityinen sisäinen koulutusakatemia tuli ajatuksena esiin (esimies G). Lisäksi erittäin hyödyllisenä toimenä nähtiin työkierto (esimies A, B, C, D, E ja F). Myös keskusteluyhteyden avaaminen henkilöstöltä johtajatasolle koettiin keskeiseksi (esimies B).

TM-mallin integroiminen olemassa oleviin rakenteisiin, kuten kehityskeskusteluihin, koettiin mielekkäänä (esimies A, B, C ja D). Samalla kuitenkin toivottiin, että toimet eivät jäisi vain kehityskeskusteluiden varaan, sillä niihin sisällytetty talent-osio saatettaisiin helposti sivuuttaa (esimies F). TM-prosessin seurannan suhteen korostui henkilön oma ja organisaation tyytyväisyys valintaan sekä henkilön onnistuminen tehtävissään (esimies A). Oleellisena nähtiin myös yksinkertainen tunnustus siitä, että henkilöllä on osaamista ja kyvykkyyttä (esimies B). Tämän nähtiin kannustavan sekä yksilöä että muuta ryhmää parempaan suoritukseen (esimies B). Samalla TM-ohjelmaa pidettiin edullisena organisaation imagolle ja vaihtoehtona perinteisille urapoluille (esimies B).

TM-mallin koettiin parhaiten toteutuvan sekä ohjelmamuotoisen toiminnan että jatkuvan ohjauksen yhdistyessä (esimies E, F ja G). Mielekkääksi koettiin, että TM olisi ennen kaikkea toimintatapa, jota tukisi esimerkiksi vuosittainen ohjelma (esimies F). Ohjelmamuotoinen toteutus koettiin hyväksi etenkin pitkään organisaatiossa olleiden aktivoimiseksi (esimies G). Hyväksi henkilöstön ryhmäyttämisen tavaksi koettiin myös juhlallisten talent-tunnustusten tai TM-ohjelmien alkutilaisuuksien järjestäminen (esimies B ja G).

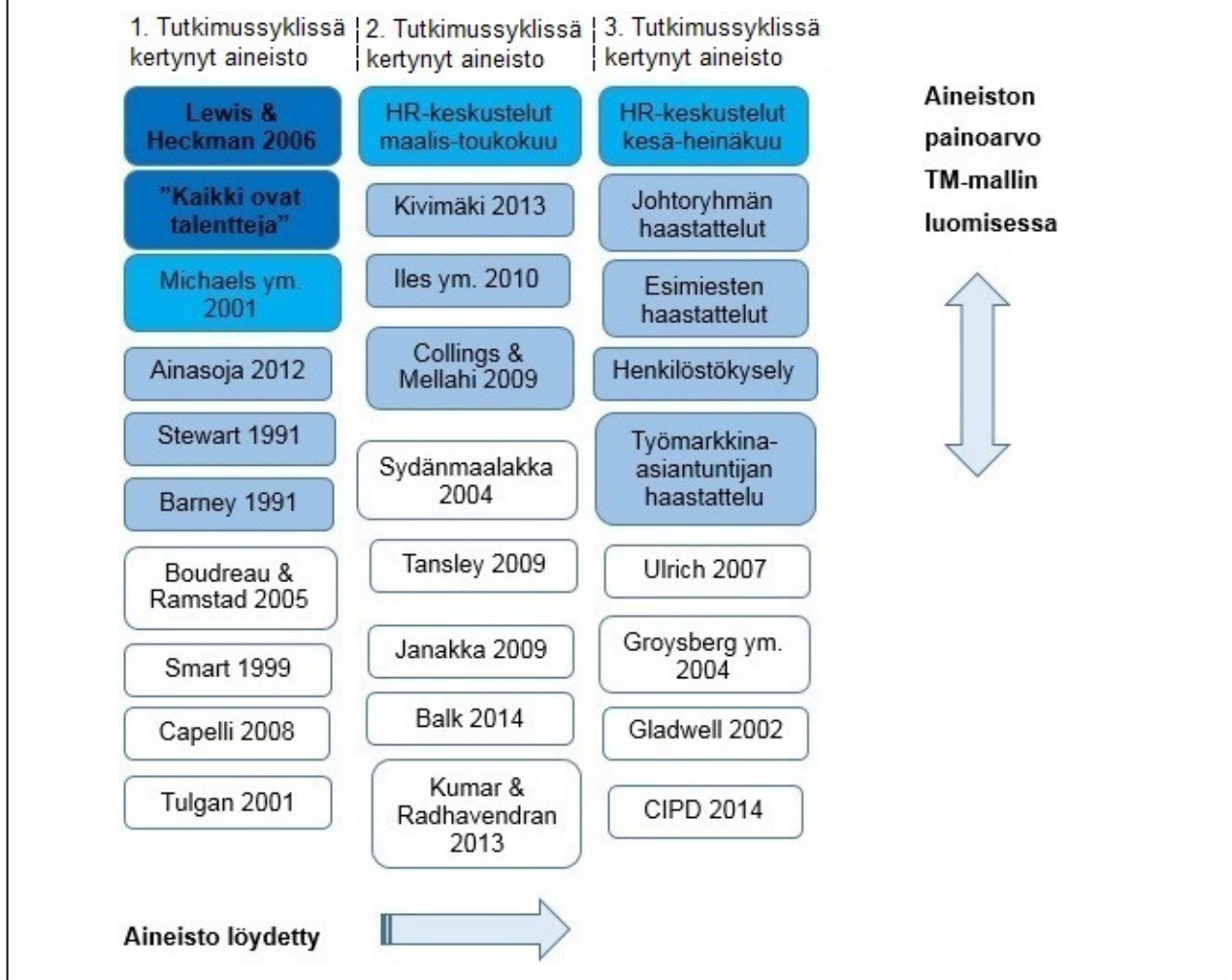
Esimiesten näkemykset peilaavat muun aineiston ja TM-kirjallisuuden näkemyksiä, mutta toivat tutkijalle myös uusia ajatuksia TM-mallin suhteen. Keskeiseksi esimiesten panokseksi ja oivallukseksi nousi ajatus siitä, että talent ei välttämättä rajaudu vain yksilöön, vaan voi käsittää kokonaisia ryhmiä. Tämä oivallus oli avainasemassa lopullisen TM-mallin kollektiivista tasoa luotaessa. Esimiesten esiin nostama näkemys kollegojen merkityksestä vahvisti myös henkilöstön taholta nousseita mainintoja kollegoiden tuen ja avun merkityksestä (vrt. henkilöstökysely 2014). Tämä sekä esimiesten näkemys TM-ohjelman yhdistymisestä jatkuvaan ohjaukseen loivat perustaa lopullisen mallin inklusiiviselle puolelle. Lopullisen TM-mallin eksklusiivinen puoli puolestaan sai tukea esimiesten näkemyksestä, jonka mukaan malliin voisi kuulua ohjelmamuotoinen osuus.

Esimiesten ajatus kehitystoimien yksilöllisestä räätälöimisestä toi lopulliseen malliin työkaluksi erityiset kehitys- ja suunnittelukeskustelut kolmannella TM-tasolla valittujen fokusryhmän jäsenten kanssa. Myös johtoryhmän jäsenten haastatteluissa esiintyneet näkemykset eri organisaatiotoimijoiden rooleista ja prosessin kaksisuuntaisuudesta saivat esimiehiltä tukea, ja mm. näkemys henkilöstöhallinnon roolista vastuunottajana edisti lopullisen TM-mallin tasojen seurannan muodostamista. Lisäksi esimieshaastatteluissa esiin tullut toive prosessin kaksisuuntaisuudesta sekä useista talenteja arvioivista tahoista tukivat moniportaisen mallin luomista. Haastatteluista nousi myös odotusten mukaisesti runsaasti ehdotuksia konkreettisista toimenpiteistä ja näkemyksiä TM-mallin käytännön toteutukseen.

4.3.5 Kolmas TM-malli

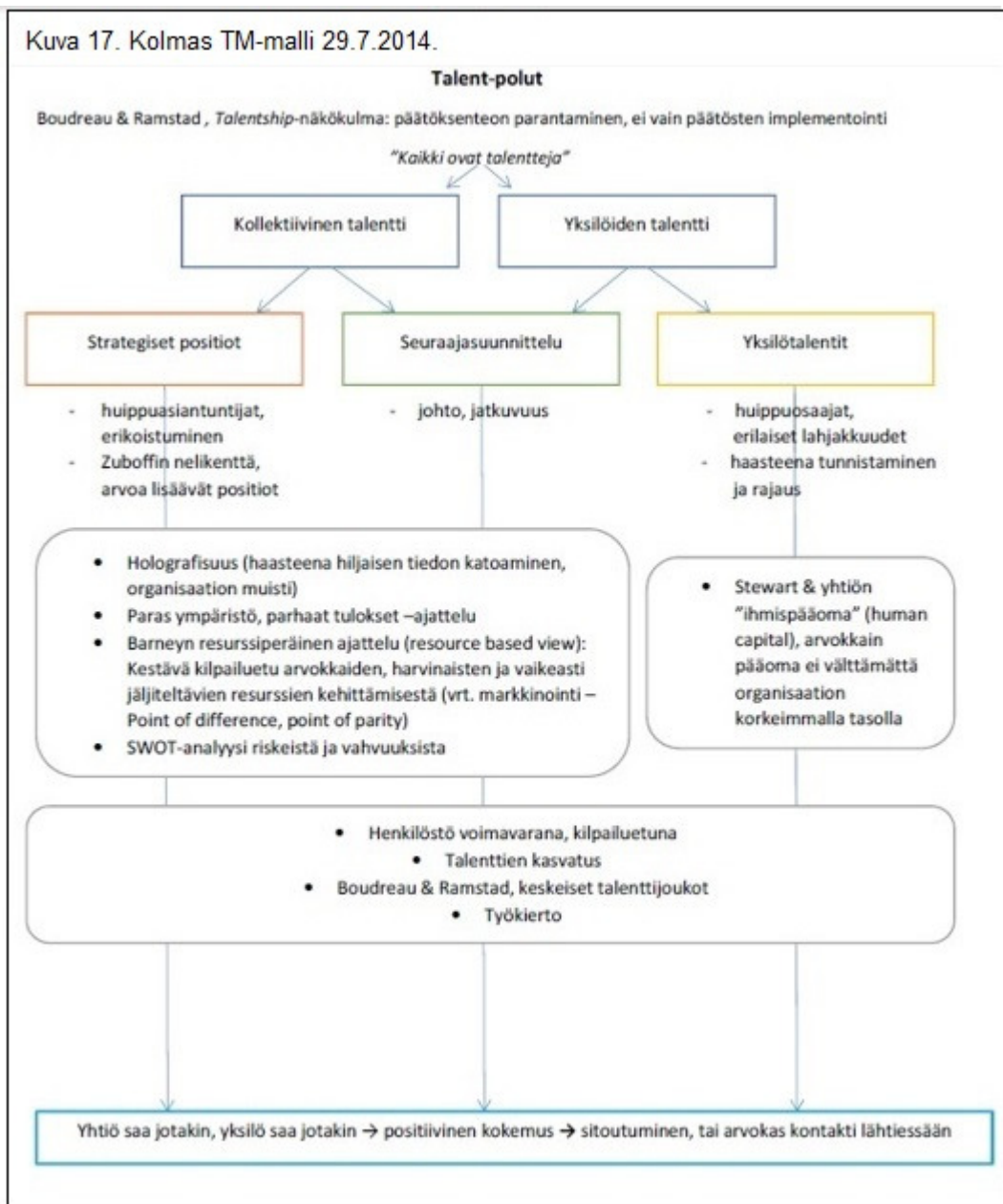
Haastatteluiden suorittamisen ja purkamisen ollessa vielä kesken syntyi heinäkuun lopulla uusi TM-mallin luonnos, joka palasi takaisin alkuperäisen luonnoksen suuntaan ja nojasi vahvasti TM-kirjallisuuteen. Teoreettinen ja empiirinen aineisto eivät tässä vaiheessa integroituneet, eikä niiden välille syntynyt vuoropuhelua, sillä aineistonkeruu ja -analyysi olivat prosessina kesken. Organisaation näkemyksistä oli kuitenkin ilman syvällistä analyysiäkin johdettavissa, että talentin yksioikoinen määrittely oli haastavaa ja talent managementin moninaisuuteen ei sopinut yksinkertainen yksilinjainen prosessimalli. Tämän vuoksi kolmilinjainen lähestyminen oli edelleen varteenotettava lähestymistapa. TM-luonnos palasi siten tutuille lähteille ja painottui voimakkaasti aiemmin käytettyihin teoksiin (Barney 1991, Stewart 1991, Michaels ym. 2001, Boudreau & Ramstad 2005, Lewis & Heckmann 2006, Ainasoja 2012). Aineiston painoarvoa kolmannen TM-mallin luomisessa esitellään kuvassa 16, jossa mallin kannalta merkittävimmät teokset on merkitty tummimmalla taustalla ja ne ovat kuvassa ylhäällä ja mallin kannalta vähiten vaikuttaneet teokset ovat vaaleimmalla taustalla ja alhaalla. Ensin löydetty aineisto on kuvassa vasemmalla ja viimeksi löydetty aineisto oikealla. Aineiston painoarvo viittaa vain toisen TM-mallin luonnoksen vaikutteisiin, ja aineiston osat ovat saaneet erilaisia rooleja lopullisen mallin luomisessa. Kuvaa tarkastelemalla on selvää, että valtaosa kertyneestä aineistosta on vielä hyödyntämättä ja painotus on jäänyt projektin aluksi kerätyn aineiston päähän. Etenkin viimeksi kerätyn empiirisen aineiston heikko hyödyntäminen kielii aineiston tulkinnan keskeneräisyydestä.

Kuva 16. Kolmannen TM-mallin luomisessa vaikuttanut aineisto. Mallintamiseen vahvimmin vaikuttaneet teokset tummimmalla pohjalla ja ylhäällä. Taustatietona vaikuttaneet teokset vaaleimmalla pohjalla ja alhaalla.



Kolmannessa TM-luonnoksessa (kts. kuva 17) prosessilinjat saivat alkunsa kahdesta erillisestä, TM:n inkluusivista ja eksklusiivista puolta yhdistämään pyrkivästä lähtökohdasta. Keskeisempää sijaa sai myös ajatus strategisista positioista, eli TM:n sitominen organisaation tavoitteisiin ja päämääriin yksioikoisen talentin haalimisen sijaan. Luotu TM-malli ei tuonut juuri uutta aiempiin mallinnuksiin, vaan oli konkreettisesti askel vanhaan. Olennaisemmaksi interventioiksi kolmannessa syklissä nousivatkin asiakasorganisaatiosta kertyneet syötteet ja suuntaviivat, jotka eivät vielä painottuneet mallintamisessa, mutta autoivat lopullisen mallin luomisessa myöhemmin. Koska uusi TM-mallinnus oli askel taaksepäin eikä se tarjonnut juurikaan uutta aiempiin mallinnuksiin verrattuna, mallia ei esitelty asiakasorganisaatiossa. Sen sijaan palattiin keskeneräiseen aineistonkeruuseen ja aineistonpurkamiseen. Organisaatiosta kolmannen syklin aikana saatujen näkemysten myötä seuraavassa syklissä luotu TM-malli avautui uudenlaiseen suuntaan ja alkoi integroitua TM-kirjallisuuden ja asiakasorganisaation tarpeiden ja toiveiden suhteen.

Kuva 17. Kolmas TM-malli 29.7.2014.



4.3.6 Kolmannen syklin loppuarviointi

TM-mallin luomisprosessin kolmannen syklin ensisijainen tavoite, organisaation eri tahojen kuuleminen mallintamisprosessin toteuttamiseksi, täyttyi lähes tavoitteen mukaisesti. Johtoryhmän jäsenten haastattelut sekä henkilöstökysely suoritettiin syklin aikana, mutta osa esimieshaastatteluista jouduttiin alkuperäisistä suunnitelmista poiketen siirtämään seuraavaan sykliin elokuulle. Syklissä kertyneet eri tahojen näkemykset tarjosivat tarvittavaa materiaalia seuraavaan sykliin TM-mallin luomiseksi organisaation toiveita ja tarpeita palvelevaksi. Esimiesten näkemysten keräämisen keskeneräisyyden vuoksi kattavaa analyysia ei vielä esimiesten haastatteluiden osalta voitu tehdä, mutta johtoryhmän haastattelut ja henkilöstökysely saatiin analysoidua. Näin syklin toinen tavoite,

haastatteluiden ja kyselyn analyysin suorittaminen, ei täytynyt suunnitellulla aikataululla. Myös teoreettisen aineiston täydentäminen jäi vaatimattomaksi, ja syklissä nojaututtiin edelleen aiempaan teoreettiseen aineistoon. Näin ollen syklin kolmannen tavoitteen, toimialan tuntemuksen ja teoreettisen aineiston täydentäminen asiakasorganisaation tarpeiden mukaan, toteutuminen siirtyi osittain seuraavaan sykliin.

Toimintatutkimuksen näkökulmasta syklissä tapahtui useita merkittäviä interventioita, joilla heräteltiin niin henkilöstön, johdon kuin esimiestenkin reflektiota talent management -teemasta. TM-malliin saatiin kultakin ryhmältä merkittäviä syötteitä lopullisen mallin luomiseksi. Johtoryhmän näkemykset vaikuttivat etenkin lopullisen mallin eksklusiiviseen osioon, ja henkilöstön näkemykset antoivat panoksensa painokkaammin inklusiiviseen osioon lopullisessa mallissa. Esimiesten panos vaikutti tasaisemmin lopullisen TM-mallin inklusiivisessa ja eksklusiivisessa osiossa. Syklin päätteeksi ei toimitettu asiakkaalle uutta mallia, eikä näin ollen tehty tämän kaltaista syklin päättävää interventiota. Sen sijaan koko syklin jatkunut yhteys asiakasorganisaation eri tasoihin (kts. liite 5) loi syklin interventiokokonaisuuden. Interventio jatkui vielä seuraavassa syklissä, kun loput esimiehet haastateltiin elokuussa 2014.

4.3.7 Bricoler, liikettä havaittavissa

Kolmannessa syklissä alkoi korostua mallintamisprosessin poukkoileva liike eli *bricoler*. Lévi-Strauss kuvaa bricoler-verbiä asiaankuulumattomana liikkeenä, kuten poukkoiluna, harhailuna tai radalta poikkeamisena (kts. luku 3.3.1). Tämä resonoi Heusinkveld ja Bendersin ajatuksen kanssa siitä, kuinka johtamisopeilla on monia tarkoitettuja ja ei-tarkoitettuja seurauksia (Heusinkveld & Benders 2012, 124). Toisaalta bricoler voidaan suomentaa myös askarteluksi tai nikkaroinniksi (MOT 2014), jolloin korostuu ajatus käsityöstä ja osien asettelusta yhteen.

Tutkimuksen kohteena olevassa TM-mallintamisprosessissa eri osia nikkaroi ja työsti yhteen bricoleur. Mallintamisprojekti laitettiin liikkeelle asiakasorganisaation toimesta ja bricoleur valittiin mallin rakentajaksi. Bricoleur kokosi projektin edetessä teoreettista aineistoa ja konsultoi asiakasorganisaation eri tahoja. Organisaatiossa eri näkemyksiä kootessa bricoleurin kuva projektista ja sen päämääristä eli jatkuvasti. Uudet syötteet asiakasorganisaatiosta ohjasivat prosessin suuntaa ja tuottivat uudenlaisia päämääriä. Samalla projektin aineiston vaikutus TM-malliin edusti itsessään eräänlaista bricoler-liikettä, poukkoilua tai harhailua suunnasta toiseen. Aineisto johdatti bricoleuria tutkimaan uudenlaisia tapoja talent managementin tulkintaan ja mallintamiseen. Jatkuvan bricoler-liikkeen lisäksi etenkin muutama asiakasorganisaatiosta noussut näkökulma ja oivallus ohjasivat

mallintamista täysin odottamattomiin suuntiin. Aivan mallintamisprosessin alussa bricoleurin yllätti asiakkaan toive TM-mallin inklusiivisuudesta. Bricoleur oli valmistautunut valintahaastatteluun klassiseen, eksklusiiviseen TM-ajatteluun tutustuen eikä osannut odottaa asiakkaan esittämää lähtökohtaa mallintamisprosessille. Toinen merkittävä suunnanmuutos tapahtui esimieshaastatteluissa nousseen näkemyksen vaikutuksesta, kun esitettiin näkemys ryhmästä talenttina. Nämä kaksi tapausta ovat kärkevimmit esimerkit siitä, kuinka ennustamaton mallintamisprosessi on bricoleurille. Löydökset ja oivallukset asiakasorganisaatiossa vaikuttivat lopputuotokseen vahvasti, eikä mallintamisen kulku siten ollut vain bricoleurin käsissä ja ohjattavissa.

Taulukossa 9 on eritelty kolmannen tutkimussyklin aineistoa, jolla oli merkittävä rooli lopullisessa TM-mallissa, vaikka se ei ollut syklin mallinnuksessa keskeisellä sijalla. Taulukosta löytyy myös syklissä hyödynnettyä aineistoa, joka ei päätenyt lopulliseen malliin. Taulukosta on luettavissa kolmannessa syklissä kertyneiden asiakasnäkemyksien merkitys lopullisen TM-mallin luomisessa, vaikka tämä ei ilmentynyt vielä kolmannen syklin TM-hahmotelmissa. Taulukosta on myös havaittavissa, että lopullisen mallin toinen TM-taso saa pontensa kolmannessa syklissä ilmaantuneista asiakasnäkemyksistä, eli syklissä on kertynyt aineistoa, joka on merkittäväällä tavalla vaikuttanut lopullisen TM-mallin rakenteeseen ja erään mallin osan luomiseen. Taulukosta voidaan näin ollen lukea myös mallintamisprosessin yllättävä suunnanmuutos, jossa asiakasnäkemykset ovat olleet merkittävässä roolissa ohjaamassa mallintamisen suuntaa.

Taulukko 9. Lopullisen TM-mallin keskeiset osat, 3. syklin loppuun mennessä kertynyt aineisto.

TM-kollaasin osat	TM-taso 1, kaikkien talent	TM-taso 2, kollektiivinen talent	TM-taso 3, strategiset positiot	TM-mallin läpileikkaava teema	Bricoleuria tukeva käsitteellinen aineisto*
Sykli 1	"Kaikki ovat talentteja"***	Barney 1991	Stewartin nelikenttä 1997	HR-keskustelut***	Smart 1999, Michaels ym. 2001, Tulgan 2001, Boudreau & Ramstad 2005, Lewis & Heckman 2006, Capelli 2008, Ainasoja 2012
Sykli 2	HR-keskustelut***		Collings & Mellahi 2009	Iles ym. 2010, HR-keskustelut***	Sydänmaalakka 2004, Janakka 2009, Tansley 2009, Kivimäki 2013, Kumar & Radhavendran 2013, Balk 2014
Sykli 3	Henkilöstökysely***, esimieshaastattelut***	"Joskus ryhmä on talent"***, henkilöstökysely***	Johtoryhmän haastattelut, esimieshaastattelut***	Johtoryhmän haastattelut, esimieshaastattelut***	HR-keskustelut, työmarkkina-asiantuntijan haastattelu, Gladwell 2002, Groysberg ym. 2004, Ulrich 2007, CIPD 2014

* Aineisto, joka oli merkittävää bricoleurin ajatustyön kannalta, mutta ei päätenyt lopulliseen TM-malliin.

** Asiakasorganisaatiosta lainaukseksi kiteytetty aineisto, jolla merkittävä vaikutus lopullisen TM-mallin rakenteeseen.

*** Useita keskusteluja, joissa useita TM-malliin vaikuttaneita näkemyksiä.

Lopullinen TM-malli ei tässä vaiheessa vielä löytänyt muotoaan, mutta syklin aikana saatiin asiakasorganisaatiosta runsaasti merkittäviä syötteitä, joilla oli tärkeä rooli kaikissa lopullisen mallin osissa sekä kokonaisvaltainen merkitys mallin rakenteen kannalta (kts. kuva 18). Inklusiivisuuden ajatuksen osalta sekä ryhmien ja tiimien merkityksen kannalta merkittäviä oivalluksia nousi etenkin esimiesten haastatteluista ja henkilöstökyselyistä. Johtoryhmän jäsenten ja esimiesten panos puolestaan tuki näkemystä TM-mallin eksklusiivisesta puolesta sekä korosti TM-prosessin kontekstin ja rakenteiden merkitystä. Samalla saatu tieto kokonaisuudessaan selvensi ne yksilölliset olosuhteet ja kontekstin, johon TM-malli oltiin luomassa. Syklissä kerättiin mallin kannalta erittäin keskeistä empiiristä aineistoa. Kertynyt teoreettinen aineisto sai puolestaan välineellisemmän roolin mallin luomisessa eikä päätenyt keskeiseen rooliin lopullisessa mallissa.

Johdolta tulleet näkemykset tukivat lopullisen TM-mallin rakenteen muodostumista etenkin kolmannen TM-tason ja mallin läpileikkaavaan teeman osalta. Johdolta tulleet toiveet johdon keskeisestä roolista TM-prosessissa ja useammalla tasolla tehtävästä talent-arviosta (johtoryhmän haastattelut 2014) vaikuttivat kolmannen TM-tason muotoon. Johdon toiveet prosessin osallistavuudesta ja kaksisuuntaisuudesta sekä henkilöstöhallinnon vastuuroolista (johtoryhmän haastattelut 2014) puolestaan ohjasivat prosessin seurannan sisältävän TM-mallin läpileikkaavan teeman muotoa. Sisällöllisesti johtoryhmän näkemys johdon roolista talent-valinnoissa vaikutti

kolmannen TM-tason käytännön järjestelyihin. Esimiehiltä puolestaan tuli syöte lopullisen TM-mallin ensimmäisen, toisen ja kolmannen TM-tason sisältöön, kun esimiesten joukosta nousi näkemys organisaation taholta tehtävästä kykyjen tunnistamisesta, mutta samalla korostettiin yksilöiden itseymmärryksen merkitystä sekä sen olennaisuutta, että kollegoilla on ymmärrystä myös toistensa osaamisesta (esimieshaastattelut 2014). Kolmannen TM-tason rakennetta ja muotoa ohjasivat puolestaan esimiesten näkemykset TM-prosessin ohjelmamuotoisuudesta, usean ryhmän hyödyntämisestä talent-arvioissa ja esimiesten näkemysten kuulemisesta talent-arvioissa (esimieshaastattelut 2014). Mallin läpileikkaavan teeman muotoa ja seurannan syntyä edistivät puolestaan esimiesten keskuudesta noussut toive palautteen saamisesta talent-arvioiden osuvuudesta sekä näkemys henkilöstöhallinnon keskeisestä roolista TM-prosessissa (esimieshaastattelut 2014). TM-mallin ensimmäisen ja toisen TM-tason muotoutumista edisti puolestaan esimiesten näkemys, jonka mukaan TM-prosessi vaatii myös jatkuvaa toimintaa (esimieshaastattelut 2014). Lopullisen mallin rakenteellisiin ratkaisuihin kokonaisuudessaan vaikutti toive siitä, että malli integroituisi olemassa oleviin rakenteisiin (esimieshaastattelut 2014). Esimieshaastatteluista löytyi TM-mallin kolmannelle tasolle myös kehitys- ja suunnittelukeskusteluiden työkalu, kun esimiesten joukossa nostettiin esiin, että olisi mielekästä suunnitella talentin kanssa yhdessä hänelle hedelmällisiä kehitystoimia (esimieshaastattelut 2014). Henkilöstökyselyn osalta merkittävä sisällöllinen syöte oli kyselyn vastauksissa useaan otteeseen esiintynyt kollegoiden tuen merkitys (henkilöstökysely 2014). Tämä edisti lopullisen TM-mallin toisen TM-tason luomista. Henkilöstön vastauksista löytyi myös tiimipalaverit työkaluksi toisen TM-tason toteutukseen, kun toivottiin tiimipalavereja, joissa voitaisiin päivittää ja jakaa osaamista (henkilöstökysely 2014). Henkilöstöltä löytyi työkalu myös lopullisen TM-mallin ensimmäiselle tasolle, kun potentiaalin esiin tulemiseksi koettiin hedelmälliseksi keskustelujen käyminen esimiehen kanssa (henkilöstökysely 2014). Tämän näkemyksen johdosta organisaation olemassa oleviin kehityskeskusteluihin päätettiin yhdistää yksilöllisiä vahvuuksia kartoittava osio kehityskohteiden käsittelyn oheen.



4.4 Neljäs TM-mallinnussykli, elo-syyskuu 2014

TM-prosessin neljännen syklin tavoitteena oli saattaa loppuun edellisen syklin keskeneräiset tutkimustoimet sekä yhdistää kerätty teoreettinen ja empiirinen aineisto asiakasorganisaation tarpeita palvelevaksi TM-malliksi. Syklin ensimmäinen tavoite oli näin ollen saattaa esimiesten haastattelut ja niiden analyysi loppuun sekä täydentää teoreettista aineistoa. Syklin päätavoite oli tuottaa teoriaa ja empiriaa integroiva TM-malli.

Sykli on osa mallintamisen kokonaisprosessin loppuvaihetta, sillä todellisia tuloksia alkaa syntyä projektin alun määrittelykysymysten ja organisaation eri tahojen kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen. Neljännessä syklissä eri organisaatiotahojen näkemysten kerääminen saatettiin loppuun ja kokonaisvaltainen aineiston analyysi sekä TM-mallin aineiston osien peilailu toisiinsa pääsi intensiivisempään vaiheeseen. Tässä syklissä kehittyi aineiston kokonaisvaltaisen käsittelyn ansiosta

nopealla tahdilla uudenlainen TM-luonnos, jossa näkyy muutos kokonaisvaltaisessa ajattelussa. Mallintaminen eteni uuteen suuntaan asiakasorganisaation syötteiden ja TM-teorian avulla, mikä mahdollisti uudenlaisen ja aineistoa integroivan TM-mallin luomisen. Tutkija esitteli syklissä syntyneen mallin asiakasorganisaatiossa henkilöstöjohtajalle ja HR-kehittämispäällikölle 28.8.2014. Heiltä tutkija sai palautetta mallista ja jatkoi tämän avulla mallin työstämistä. TM-mallin hiomisesta pidettiin myös puhelinkonferenssi HR-kehittämispäällikön kanssa 25.9.2014. (Kts. liite 5).

Neljäs TM-luonnos syntyi, kun aiempi kolmilinjainen ajattelu ei tuntunut riittävältä TM-mallin toteuttamisessa tavalla, jossa sekä TM:n moninaisuus että asiakasorganisaation tarpeet saisivat ansaitsemansa painoarvon. Tutkija palasi takaisin aineiston ja kirjallisuuden pariin ja pyrki selvittämään, miksi jopa useita linjoja sisältävät TM-mallit eivät tuntuneet kattavan kaikkea sitä, mitä TM on ja mitä asiakasorganisaation tarpeet vaativat. Tutkija päätyi toteamaan, että keskeinen syy siihen, miksi eri TM-teoriat sekä organisaation tarpeet tuntuivat jopa täysin keskenään ristiriitaisilta, oli se, että eri teorioiden talent-näkemykset ja näkemykset TM-toimista olivat hyvin radikaalisti erilaisia ja vaikuttivat paikoin yhteen sovittamattomilta. Tutkija päätyi kategorisoimaan TM-kirjallisuudessa ja empiirisessä aineistossa esiinnousseet TM-näkemykset viiteen suuntaukseen, joiden sisältöä seuraavassa.

4.4.1 Tutkijan luokittelemat talent management -suuntaukset TM-mallin luomiseksi

Talent managementin erilaisten lähestymistapojen yhdistäväksi tekijäksi määrittyivät tutkijan luokittelussa teorioiden määrittelykysymykset talentin ja talent managementin suhteen. Huolimatta siitä, onko kirjallisuuden lähtökohtana ideologisen johtamistrendin esittely, kriittinen uuden johtamissuuntauksen tarkastelu tai empiirinen johtamiskentän tutkiminen, kukin kirjoittaja joutuu ottamaan jollakin tavalla kantaa siihen, mitä talent management ja talent oikeastaan ovat. Määritelmää ei aina välttämättä tarjota teoksissa kristallisoidusti tiivistettynä, mutta ajatus talent managementista, sen keskeisestä ideasta ja sisällöstä ovat läsnä. Talent management terminä kertoo, että kyse on talentin johtamisesta. Tällöin keskeiseksi kysymykseksi tulee, mitä on talent? TM-kirjallisuus voidaan jaotella usein eri tavoin niin johtamisopin määritelmien kuin kohteidenkin kautta tai kirjallisuuden tieteellisen painoarvon mukaan. Seuraavassa TM-kentän suuntauksia on luokiteltu viiteen kategoriaan eri lähestymistapojen talent-näkemyksen perusteella, teoriaan ja empiriaan pohjaten.

Ensimmäinen tutkijan hahmottama TM-kategoria kokoaa alleen TM-kirjallisuuden, jossa korostetaan poikkeuksellisen lahjakkaita tai potentiaalisia yksilöitä. Tämä on myös useiden TM-teoreetikkojen

tunnistama suuntaus. Kyse on talent managementin eksklusiivisesta ja yksilöitä korostavasta suuntauksesta (vrt. Iles ym. 2010a, 181–182; Valverde ym. 2013, 1833–1834), jossa puhutaan usein esimerkiksi A-, B- ja C -pelaajista (vrt. Michaels ym. 2001), parhaasta 10 %:sta ja huippujen palkkaamisesta (vrt. ”topgrading”, Smart 1999). Tässä ideologiassa korostetaan kaikkien tehtävien täyttämistä ns. A-pelaajilla tai huippuyksilöillä (Lewis & Heckmann 2006, 141). Tällöin talenttiuteen suhtaudutaan eräänlaisena itseisarvona, jota on tavoiteltava sen itsensä vuoksi. Tähän ideologiaan on kuitenkin suhtauduttu kriittisesti, ja lähestymistavan ongelmakohtia on nostettu esiin sekä teoreettisessa kirjallisuudessa (Lewis & Heckmann 2006, 141–142; Collings & Mellahi 2009, 305) että johtamiskentällä (Kivimäki 2013, 47–51; Balk 2014, 7). Näiden asiantuntijoiden mukaan ei ole mielekästä pyrkiä täyttämään jokaista paikkaa huippuyksilöillä ja on täysin hyväksyttävää, jos kaikki eivät pyri etenemään urallaan. Yksilöitä korostava suuntaus esiintyi myös asiakasorganisaation narratiiveissa, vaikka yksilöä ei ylistettykään yli organisaation. Samalla organisaatiossa todettiin, että kaikkien ei tarvitse pyrkiä jatkuvaan kehitykseen. (Esimieshaastattelut 2014, johtoryhmän haastattelut 2014).

Vastauksena ensimmäisen lähestymistavan puutteisiin toinen TM-kategoria pyrkii paikantamaan ne organisaation toimet ja tehtävät, joissa huippuyksilöitä erityisesti tarvitaan. Myös tämä suuntaus on tunnistettu TM-kentällä. Näkemys on eksklusiivinen, mutta positioita tai tehtäviä yksilöiden sijaan korostava suuntaus (Iles ym. 2010a, 182; Collings & Mellahi 2009, 304). Tällöin viitataan usein strategisesti merkittäviin (Lewis & Heckman 2006, 147) tai keskeisiin tehtäviin (Boudreau & Ramstad 2005, 22) tai avainpositioihin (Collings & Mellahi 2009, 304). Ajatuksena on tällöin tunnistaa ne organisaatiolle merkittävät tai arvoa tuottavat tehtävät, joihin on kannattavaa tehtävien merkittävyyden vuoksi palkata huippuyksilöitä. Eräänä työkaluna voidaan tässä lähestymistavassa käyttää Stewartin nelikenttää, jolloin työntekijän arvo arvioidaan position mukaan vaikean korvattavuuden ja lisäarvon tuottamisen perusteella (Stewart 1997, 90–91). Näin talenttien valinnassa saadaan huomioitua sekä työvoimapoliittiset että markkinatekijät (Lewis ja Heckman 2006, 144). Talent managementiin pyritään siis tässä suuntauksessa löytämään strateginen näkökulma ja kohdentamaan talenttia räätälöidysti organisaation tarpeisiin. Myös asiantuntijaorganisaatiossa mainittiin strategisen päätöksenteon ja tärkeiden toimenkuvien merkitys (johtoryhmän haastattelut 2014).

Eksklusiivisten näkemysten rinnalla TM-kirjallisuudessa esiintyy myös inklusiivisia näkökulmia, jotka pyrkivät huomioimaan kaikki organisaation toimijat (Iles ym. 2010a, 182) ja jokaisen yksilöllisen lahjakkuuden (Buckingham & Vosburg 2001, 17). Tämän kolmannen TM-kategorian mukaan talent on yksilöiden ominaisuuksia (Scott & Reynolds 2010, 498) ja kaikilla on

potentiaalisesti tarjottavaa organisaatiolle, jolloin organisaation tehtävänä on johtaa kaikkia parhaaseen suoritukseensa (Iles ym. 2010a, 182). Keskeinen ajatus on paikantaa kunkin yksilölliset lahjakkuudet ja taidot, jotka voivat olla organisaatiolle hyödyksi ja ohjata henkilöstöä vahvuuksien kautta parhaaseen suoritukseen. Näin huomioidaan myös talentin moninaisuus, vaikka aivan kaikenlaiselle talentille ei organisaatiossa olisikaan erityistilasta. Asiakasorganisaatiossa eksklusiivinen näkemys koettiin rajoittavaksi (henkilöstöjohtaja ja HR-kehittämispäällikkö 2014), ja organisaatiossa huomautettiin useaan otteeseen, että on olemassa erilaista osaamista ja kukin voi olla huippu ollessaan oikeassa tehtävässä (esimieshaastattelut 2014, henkilöstökysely 2014, johtoryhmän haastattelut 2014).

Neljännessä TM-kategoriassa talent nähdään henkilöstön jäsenten muodostamina kollektiivisina kokonaisuuksina tai ryhminä (Scott & Reynolds 2010, 498) ja organisaation älyllisenä pääomana (Stewart 1997, IX); ei siis yksittäisinä jäseninä, vaan yksilöiden osaamisen summana. Tällaista talent-näkemyksiä ei ole kovin vahvasti TM-kentällä pohdittu, ja ryhmiä käsitellessä keskustelu on jäänyt talent poolien tasolle, joiden määrittely on myös osaltaan ongelmallista. Barney'n resurssiperäinen ajattelu (1991) sen sijaan kuitenkin tukee kollektiivisen talentin näkemystä (kts. luku 4.1.1). Myös asiakasorganisaatiossa nousi esiin lopullisen TM-mallin kannalta keskeinen ajatus siitä, että joskus ryhmän lahjakkuus voi olla enemmän kuin osiensa summa (esimieshaastattelut 2014).

Talent managementin yhteydessä ryhmistä puhuminen herättää usein assosiaation *talent pooleihin*, jotka eivät kuitenkaan vastaa määritelmällisesti tässä tutkielmassa koostetun neljännen TM-kategorian ajatusta kollektiivisesta tai ryhmätalentista. Talent pooleille on myös monenlaisia tulkintoja, eikä tämäkään osa talent managementia ole yksiselitteinen. Talent pool tai talent-ryhmä voi TM-kirjallisuudessa viitata koko henkilöstöön, joka on aiemmin kuvatun ensimmäisen TM-kategorian näkemysten mukaisesti luokiteltu suoriutumisen perusteella tasoryhmiin (vrt. Michaels ym. 2001). Toisaalta koko henkilöstöstä poimittuja yksilötalenteja saatetaan ryhmitellä talent pooleiksi, eli tällöin talent pool viittaa jo talenteiksi tunnustettujen ryhmään (Tansley 2011, 270). Yhtä lailla talent pool voi aiemmin kuvatun toisen TM-kategorian strategisten positioiden hengessä viitata arvokkaiden asemien ja toimien perusteella luokiteltuihin työntekijöihin (vrt. Stewart 1997, Collings & Mellahi 2009), tai työtehtävien perusteella voidaan koostaa yhteisten toimenkuvien alle erilaisia talent pooleja, esimerkiksi asiakasyhteydessä toimivien tai tuotantolinjojen kanssa toimivien talent pooleja (Boudreau & Ramstad 2005, 22). Toisaalta talent poolin luominen voi viitata myös henkilöstön luokitteluun seuraajasuunnittelua varten (Lewis & Heckman 2006, 140). Tässä mallinnuksessa talent pool -ajattelua ei sovellettu.

Tutkijan luokittelema viides TM-kategoria esiintyy joissakin TM-teksteissä vastakritiikkinä ensimmäisen TM-kategorian yksilöä korostavalle ideologialle (vrt. Gladwell 2002). Tässä TM-näkemyksessä pyritään huomioimaan, että kukoistaakseen talent vaatii onnistumisen mahdollistavat rakenteet (Iles ym. 2010a, 182–183; Kumar & Raghavendran 2013, 16–19). Tällaisia rakenteita voivat olla muun muassa sosiaaliset rakenteet, kuten tiimit, kulttuuri, työnjako, johtaminen ja verkostot, tai organisaatorakenteet, kuten rutiinit, prosessit ja fyysinen pääoma (Iles ym. 2010a, 182; Lewis & Heckmann 2006, 142). Myös Groysbergin ym. (2004) tutkimus alansa huipuksi luokiteltujen suorituksen laskemisesta uudessa työympäristössä tukee ajatusta ympäristön merkityksestä talentin menestymisessä. Lisäksi Ulrich (2007) ja Balk (2014) ovat käsitelleet työn vaatimusten ja työntekijän resurssien kohtaamista, jolla voidaan edistää työntekijöiden optimaalista suoritusta. Myös tutkimassani asiantuntijaorganisaatiossa talentin kehittymisen mahdollistavia rakenteita korostettiin (esimieshaastattelut 2014, henkilöstöjohtaja 14.4.2014, johtoryhmän haastattelut 2014).

4.4.1.1 TM-suuntausten ongelmakohdat ja TM-suuntausten integrointi

Kutakin yllä viitoitetuista TM-kategorioista saatetaan TM-kentällä soveltaa itsenäisesti, mutta kussakin on myös ongelmansa, jotka ovat toistaiseksi teoreettisessa kirjallisuudessa ratkaisematta, joskin esiin nostettuja. Ensimmäisen TM-kategorian kompastuskivenä on yksilön ja talenttien itseisarvoinen korostaminen, mikä ei välttämättä ole strategisesti järkevää organisaation toiminnan ja päämäärien kannalta (vrt. Lewis & Heckmann 2006, 141–142). Huippuyksilöiden palkkaaminen jokaiseen tehtävään voi johtaa pahimmillaan huippuyksilöiden tylsistymiseen ja lähtemiseen organisaatiosta (Groysberg ym. 2004, 94). Samalla organisaation muut jäsenet voivat jäädä huomiotta (Iles ym. 2010a, 187–188), katkeroitua talenttien saamasta huomiosta, marginalisoida talentit työyhteisössä ja tätä kautta laskea talenttien työsuoritusta ja potentiaalia (Tansley 2011, 270). Myöskään viestintä ei ole ongelmatonta talent management –ohjelmissa, ja Suomessa pyritään jopa välttelemään viestintää TM-ohjelmista talent managementin negatiivisten konnotaatioiden pelossa (Janakka 2009, 186). Keskeinen kysymys on myös, osataanko talent tunnistaa oikein?

Toinen, strategisempi TM-kategoria puolestaan ottaa paremmin kantaa organisaation tarpeisiin, ja TM-ohjelman negatiiviset konnotaatiot voivat olla helpommin hallittavissa, kun huomion keskiöön nousevat positiot tai toimenkuvat yksilöpainotuksen sijaan. Myös tällaisessa lähestymistavassa muut työntekijät voivat jäädä huomiotta (Iles ym. 2010a, 187–188). Lisäksi jatkuvasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa maailmassa huomionarvoista on, että organisaatiokin on erehtyväinen eikä välttämättä osaa aina paikantaa keskeisimpiä positioita tai ennustaa tulevaisuuden tarpeita (vrt. työmarkkina-asiantuntija 3.6.2014, kts. luku 4.3.1). Jos talent managementista puolestaan tekee

kolmannen TM-kategorian mukaisesti inklusiivisen, kaikkien lahjakkuuksia syleilevän rakenteen, vaarana voi olla liian massiivisen osaamismatriisin luominen koko henkilöstöstä, jota on mahdoton pitää päivitettyinä (vrt. Ojala & Pöysti 2012, 103) tai TM:n keskeisen idean laimentuminen ja kaikkien työn vaatimukset täyttävien pätevytyminen talenteiksi (Iles ym. 2010a, 187), jolloin eri työntekijöiden erilaista organisaatiolle tuottamaa arvoa ei huomioida ja organisaatiolle arvokkaat huippuosaajat eivät saa tarvitsemaansa huomiota.

Neljäs TM-kategoria eli kollektiivisen talentin tai ryhmätalentin näkökulma ei puolestaan ole saanut kovin suurta jalansijaa talent management -kirjallisuudesta, moniselitteisen ja monimääritelmällisen talent pool -ajattelun lisäksi. Näkökulmaa ei ole analyttisesti pohdittu, vaikka se joissakin teoksissa nousee sivuhuomautuksen omaisesti esiin (vrt. Stewart 1997, alkusanat; Scott & Reynolds 2010, 498). Yhtä lailla viidennen TM-kategorian mahdollistavat rakenteet nousevat vain harvoissa tapauksissa keskiöön (vrt. Groysberg ym. 2004, Iles ym. 2010a) ja usein esiintyvät lähinnä TM-ohjelmien kritiikissä (esim. Gladwell 2002) tai yleisissä henkilöstöjohtamisen oppaissa (esim. Ulrich 2007), vaikka näkökulma on erittäin keskeinen onnistuneessa henkilöstöjohtamisessa yleisesti.

Tutkijan näkemyksen mukaisesti kunkin TM-kategorian ongelmat ovat kuitenkin ratkaistavissa integroimalla eri suuntaukset yhden talent management -mallin alle mallin eri osiksi. Luomalla TM-mallin, jossa yhdistyvät sekä huippuyksilöt, strategiset positiot, kaikkien talenttius, kollektiivinen talentti ja mahdollistavat rakenteet, mallin eri osat voivat paikata toinen toistensa ongelmakohtia ja puutteita. Ensimmäisen TM-kategorian puuttuva yhteys organisaation strategiaan, yksilöiden ja talenttien itseisarvoinen korostaminen, muiden työntekijöiden huomiotta jääminen, ongelmallinen viestintä ja talentin tunnistamisen haasteet voitaisiin paikata strategiset positiot ja kaikkien talenttiuden huomioimalla. Positioiden kautta huippuja kartoittamalla talenttien etsintää voitaisiin kohdentaa silloin, kun siihen on tarvetta, jotta organisaatiossa ei turvauduta yksinkertaisesti huippujen etsimiseen jokaiseen tehtävään. Samalla viestintä TM-ohjelman puitteissa ja talent-valinnoissa helpottuisi. Kaikkien talenttiuden huomioimalla paitsi helpotettaisiin viestintää ja kohdistettaisiin huomio kaikkiin työntekijöihin, edistettäisiin myös huippujen esiin nousemista.

Toisen TM-kategorian, strategisten positioiden, ongelmallisuus muiden työntekijöiden huomioimisessa ja organisaation erehtyväisyydessä puolestaan korjaantuisi kaikkien talenttiuden ja muidenkin kuin strategisten huippuyksilöiden huomioimisella. Kaikkien vahvuuksia ja lahjakkuuksia kartoittamalla kukaan ei jäisi täysin huomiotta, ja huolehtimalla myös niistä huippuyksilöistä, jotka eivät toimi organisaation määrittämässä strategisissa positioissa, pienennettäisiin organisaation keskeisten talenttien määrittämisessä tehdyn virhearvioinnin tuottamaa riskiä. Lisäksi kaikkien

vahvuuksia kartoittamalla voitaisiin löytää toimijoita strategiaan positiivisiin. Kolmannen, inkluusiivisen TM-kategorian riski tehdä käytäntöön soveltumaton kartoitus kaikista työntekijöistä tai jättää organisaatiolle arvokkaat huippuyksilöt huomiotta, puolestaan paikkautuisi liian kokonaisvaltaiset henkilöstökartoitukset unohtamalla ja myös huippuyksilöiden huomioimisella erikseen. Samalla kun kaikkien vahvuudet huomioitaisiin, strategiaan positiivisiin voitaisiin paikantaa tarvittavia lahjakkuuksia ja piilossa olleet huippuyksilöt saisivat kanavan nousta esiin inkluusiivisen kartoituksen kautta. Vahvuuksista keskustelemalla herätettäisiin työntekijöiden reflektiota ja itseymmärrystä sekä lisättäisiin esimiehen ymmärrystä alaisistaan. Tällöin merkittävät vahvuudet voitaisiin tunnistaa ja havaita myös se, miten työyhteisössä ja organisaatiossa voitaisiin edistää onnistumisien syntymistä. Organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta voitaisiin parantaa ryhmien ja yksilöiden vahvuuksien kohdentamisella tarkoituksenmukaisella tavalla.

Neljäs, kollektiivisen talentin TM-kategoria, ja viides, mahdollistavien rakenteiden TM-kategoria, puolestaan voisivat tukea taustalla kaikkia TM-mallin kokonaisuuden osia ja luoda kilpailukykyistä ja tervettä organisaatiota. Kollektiivisen talentin näkökulma vahvistaa työyhteisöä ja luo sellaista älyllistä ja sosiaalista pääomaa (vrt. Stewart 1997, Iles ym. 2010a), jota on vaikea jäljitellä. Samalla myös kollektiivisen lahjakkuuden ja ryhmän toiminnan tarkastelu auttaa tunnistamaan huippuyksilöitä. Mahdollistavat rakenteet puolestaan paikkaavat tilanteita, joissa potentiaaliset huippuyksilöt eivät pääse nousemaan esiin, koska toimivat liian vaativissa tai liian vähän haastavissa työtehtävissä (Ulrich 2007, Balk 2014). Sanomattakin on myös selvää, että toimivat ja henkilöstöä tukevat rakenteet edistävät niin huippujen kuin muiden työntekijöiden suoritusta.

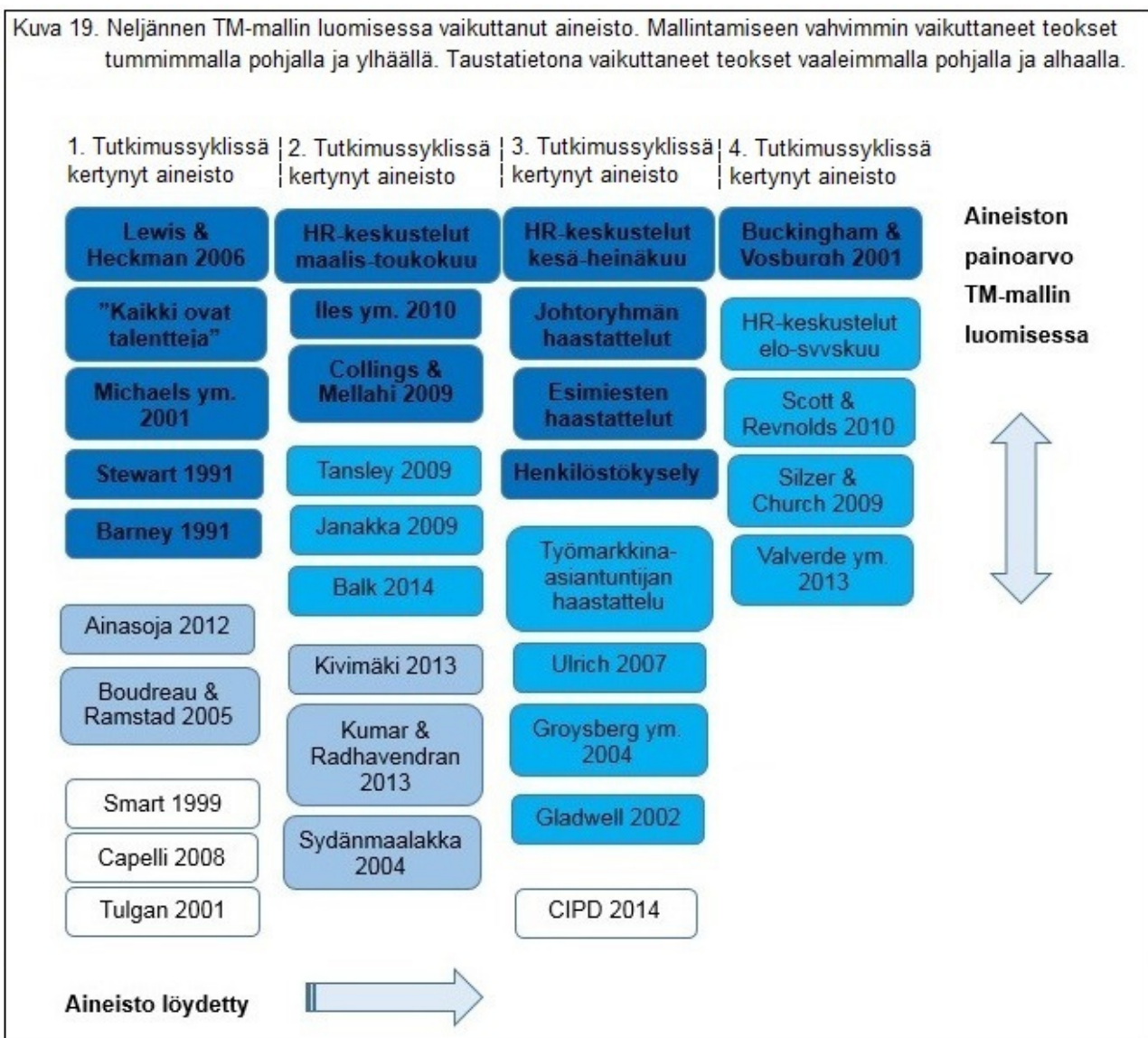
4.4.2 Neljäs TM-malli

Lopullisen TM-mallin perustaksi päätynyt neljäs TM-malli syntyi aineiston purkamisen ohessa elokuun alkupuolella. Neljännen mallin rakenne selkiytyi heti tuolloin, mutta tutkija valmisteli yksityiskohtaisemman ja mallia käytännön tasolla syvemmin luotaavan selvityksen mallista asiakasorganisaation henkilöstöhallinnon tapaamiseen elokuun lopulle. Tutkija palasi vielä teorian ja empirian pariin sekä intensiivisempään kirjoitusvaiheeseen syyskuussa, jolloin tutkimuksen etenemisestä pidettiin myös puhelinkonferenssi HR-kehittämispäällikön kanssa 25.9.2014.

Rakennettu TM-malli jakautuu erilaisiin osiin tai tasoihin, jotka kukin edustavat erilaista TM-suuntausta ja toimivat tietyllä organisaatiportaalla. Tämä malli yhdisti ja hyödynsi kertynyttä aineistoa aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Lisäksi aineiston tueksi oli löytynyt vielä uutta TM-kirjallisuutta, joka tarkasteli talent managementia erilaisista näkökulmista (Scott & Reynolds 2010)

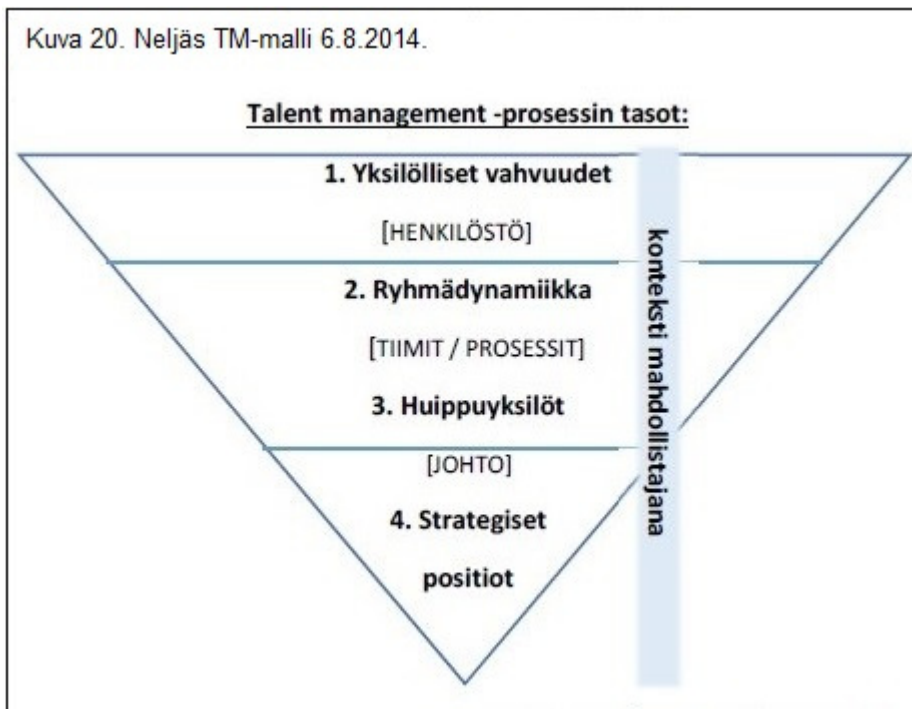
ja josta löytyi tukea inklusiivisuuden ajatukselle (Buckingham & Vosburgh 2001, Silzer & Church 2009, Valverde 2013). Aineiston painoarvoa neljännen TM-mallin luomisessa esitellään kuvassa 19, jossa mallin kannalta merkittävimmät teokset on merkitty tummimmalla taustalla ja ne ovat kuvassa ylhäällä ja mallin kannalta vähiten vaikuttaneet teokset ovat vaaleimmalla taustalla ja alhaalla. Ensin löydetty aineisto on kuvassa vasemmalla ja viimeksi löydetty aineisto oikealla. Kuvasta voidaan lukea, että edellisessä syklistä kerätty empirinen aineisto on saanut erittäin merkittävän roolin neljännen TM-mallin luomisessa. On myös nähtävissä, että viimeksi tullut empirisen aineiston lisäys, neljännen mallin saama palaute, ei ole vielä ehtinyt vaikuttaa TM-mallin luomiseen, vaikka sen painoarvo onkin noteerattu. Samoin on havaittavissa, että aiemmissa sykleissä kerätty teoreettinen aineisto on aiempaa merkittävämmässä roolissa.

Kuva 19. Neljännen TM-mallin luomisessa vaikuttanut aineisto. Mallintamiseen vahvimmin vaikuttaneet teokset tummimmalla pohjalla ja ylhäällä. Taustatietona vaikuttaneet teokset vaaleimmalla pohjalla ja alhaalla.



Neljännessä TM-mallissa (kts. kuva 20) lähdettiin liikkeelle inklusiivisesta koko henkilöstön kattavasta tasosta, jossa oli tarkoitus kartoittaa kunkin yksilöllisiä vahvuuksia. Henkilöstökyselyn ja esimieshaastatteluiden perusteella tämän TM-tason työkaluksi valittiin kehityskeskustelut, joiden yhteydessä voitaisiin Buckinghamin ja Vosburghin (2001) suosituksen tavoin (kts. luku 3.2) käydä läpi yksilöiden vahvuuksia kehittymistoimien rinnalla. Mallin ensimmäiseltä TM-tasolta edettiin toiselle TM-tasolle, joka oli edelleen inklusiivinen, mutta ryhmäpainotuksella. Tällä tasolla ajatuksena oli ryhmadynamiikan ja kollektiivisen tiedon kehittäminen, ja näin malliin tuotiin Barney'n (1991) resurssiperäisen ajattelun (kts. luku 4.1.1) ja Stewartin (1997) korostaman sosiaalisen ja älyllisen pääoman (kts. luku 4.1.1) elementtejä. Työkaluksi tasolle kaavailtiin tiimipalavereja henkilöstökyselyn (kts. luku 4.3.2) näkemysten perusteella. Kolmannella TM-tasolla siirryttiin sen sijaan jo eksklusiiviseen yksilötasoon, klassisen TM-kirjallisuuden tavoin (Michaels ym. 2001, Smart 1999, Capelli 2008; kts. luku 3.2). Tarkoituksena oli kartoittaa yksiköissä ja tiimeissä ne henkilöt, jotka luokiteltiin huippuosajiksi. Keskeiseksi toimijaksi tutkija kaavaili esimiehiä, jotka tekisivät ehdotuksia talent-valintaan. Huippuosajat huomioimalla heidän mielenkiintoaan pidettäisiin yllä ja heidän sitoutumistaan organisaatioon vahvistettaisiin. Näin paikattaisiin myös sitä mahdollisuutta, että mallin neljännellä tasolla tehtäisiin virhearvioita strategisia talenteja kartoitettaessa. Neljännellä tasolla pyrittiin Collingsin ja Mellahin (2010), Boudreaun ja Ramstadin (2005) sekä Lewisin ja Heckmanin (2006) tavoin strategisuuteen ja positioiden tarkempaan tarkasteluun (kts. luku 3.2) organisaation kannalta järkevien henkilöstöpäätösten tekemiseksi. Työkaluksi tälle tasolle valittiin Stewartin nelikenttä (kts. luku 4.1.1). Lisäksi tasoja läpileikkäsi mahdollistavat rakenteet, jotka olivat olennaisia prosessin jokaisella tasolla. Tähän tasoon tutkija koosti erilaisia kontekstitekijöitä, jotka voisivat edistää talentin esiin nousemista, kuten ilmapiiri, tukirakenteet ja joustavat organisaatorakenteet. Mahdollistavat rakenteet -teema perustui kirjallisuuteen, jossa korostetaan ympäristön ja olosuhteiden vaikutusta talenttiin (mm. Groysberg ym. 2004, Ulrich 2007, Balk 2014; kts. luku 3.2).

Kuva 20. Neljäs TM-malli 6.8.2014.



Neljäs TM-malli esiteltiin asiakasorganisaatiossa HR-kehittämispäällikölle ja henkilöstöjohtajalle 28.8.2014. He olivat tyytyväisiä malliin kokonaisratkaisuna, mutta ehdottivat myös muutoksia mallin rakenteeseen ja sisältöön. Mallin rakenteen kannalta keskeinen toive oli kolmannen ja neljännen TM-tason yhdistäminen. Sisällön osalta ensimmäisen TM-tason kehityskeskusteluihin toivottiin jonkinlaista kehystä, jonka puitteissa kartoittaa yksilöllisiä vahvuuksia. TM-mallin kolmannella tasolla toivottiin myös, että keskeiseksi toimijaksi nostettaisiin esimiehiä vahvemmin yksikönjohtajat talent-valinnassa, sillä heidän vastuullaan on pidemmän tähtäimen suunnittelu ja johtaminen. Toivottiin myös, että kumppanuus-näkökulma huomioitaisiin mallissa vahvemmin. (Tutkijan muistiinpanot 28.8.2014). Tutkija ja HR-kehittämispäällikkö pitivät puhelinkonferenssin työn etenemisestä syyskuun loppupuolella. Tuolloin tutkija toimitti HR-kehittämispäällikölle muokatun toimenpidesuunnitelman TM-mallin toteuttamiselle. Puhelinkonferenssissa tarkennettiin edelleen sitä, kuinka mallin ensimmäisen tason kehityskeskustelut etenisivät käytännössä, ja tarkennettiin talent-ehdotusten etenemistä esimiehiltä yksikönjohtajille ja johdolle. (Tutkijan muistiinpanot 25.9.2014.) Näiden palautteiden pohjalta tutkija hioi TM-mallia seuraavassa mallinnussyklissä.

4.4.3 Neljännen syklin loppuarviointi

TM-prosessin neljännen syklin tavoitteena oli saattaa loppuun edellisessä syklissä kesken jäänyt organisaation näkemysten kerääminen ja analyysi esimiesten haastatteluiden osalta sekä teoreettisen aineiston kartuttaminen. Keskeistä oli työstää aineiston pohjalta teorian ja empirian hedelmällisellä tavalla integroiva TM-malli. Eri organisaatiotahojen näkemysten kerääminen ja purkaminen sekä

teorian kartuttaminen saatiin tässä syklissä päätökseen, ja myös aineiston integroiva TM-malli saatiin luotua. Näiden tavoitteiden toteutuminen ei kuitenkaan tapahtunut aivan odotetulla tavalla kronologisesti edeten aineiston keruusta ja purkamisesta TM-mallin luomiseen, vaan teoriaa ja empiriaa integroiva malli muotoutui odottamatta jo ennen aineiston analyysin loppuun saattamista. Uuden mallin mallintamisessa ja aineiston käsittelyssä oli tässä mielessä päällekkäisyyttä, ja integroiva TM-malli syntyi aineiston purkamisen ollessa vielä kesken. Uuden mallin luomisen jälkeen tutkija palasikin vielä kesken jääneeseen aineistonpurkuun ja täsmensi luodun TM-mallin muotoa ennen asiakastapaamista elokuun lopulla.

Syklissä keskeinen interventio oli uuden TM-mallin esittely asiakkaalle tapaamisessa 28.8.2014. Henkilöstöjohtajan ja HR-kehittämispäällikön mallista antaman palautteen myötä TM-projektin edistäminen siirtyi jälleen tutkijalle, jonka tehtävä oli hioa malli lopulliseen muotoonsa tapaamisessa saatujen kommenttien ja aiemman aineiston pohjalta. Tutkija jatkoi mallin hiomista ja toimitti HR-kehittämispäällikölle syyskuulle sovittua puhelinkonferenssia varten muokatun toimenpidesuunnitelman TM-mallin toteuttamiselle. Puhelinkonferenssissa mallin suuntaa jälleen täsmennettiin ja lopullinen TM-malli sovittiin toimitettavaksi marraskuussa 2014.

4.4.4 Bricolage mallintamisprosessin kuvastajana

Neljännän syklin yhteydessä otetaan Lévi-Straussin *bricolage* kokonaisvaltaiseen esittelyyn. Bricolage voidaan suomentaa askarteluna tai nikkarointina (MOT 2014). Lévi-Straussin mukaan bricolage on prosessi, jossa dekonstruoidaan ja rekonstruoidaan käsillä olevaa ainesta uudenlaisiksi kokonaisuuksiksi (kts. luku 3.3.1).

Tarkasteltavassa TM-mallintamisprosessissa bricoleur lähti liikkeelle saatavilla olevien elementtien retrospektiivisellä tarkastelulla, jossa elementteihin lukeutui niin TM-kentän teoksia kuin asiakkaalta saatuja syötteitä. Elementtejä tarkasteleva ja tutkiva katse säilyi koko projektin ajan, joskin projektin alun jälkeen voitaisiin puhua enemmän aineistonvalintaa ohjaavasta katseesta kuin elementtien retrospektiivisestä tarkastelusta. Projektin edetessä elementtejä valittiin projektiin jatkuvasti tarkentuvan kehyksen kautta, kun asiakasorganisaation tarpeet ja toiveet tarkentuivat. Bricoleurin dekonstruktio- ja rekonstruktioprojektin aineksena olivat TM-teoriat ja asiakasorganisaation näkemykset TM-prosessista. Elementtien kertyessä bricoleur alkoi järjestää osista kokonaisuutta, joka vastaisi asiakasorganisaation ilmaisemiin todellisuuden tarpeisiin tarkoituksenmukaisella tavalla. Bricolage sisälsi useita TM-mallin hahmotelmia, joissa saatavilla olevaa ainesta sovitettiin yhteen eri tavoin ja tarpeeton aines rajattiin projektista ulos. Bricolage sisälsi siis runsaasti purkamista

ja kokoamista, kunnes lopulta neljännessä tutkimussyklissä TM-mallille löydettiin rakenne, jossa elementit loksahdivat kohdalleen ja istuivat mielekkäällä tavalla yhteen. Elementtien yhdistäminen vaati kokonaisrakenteen täydellistä uudelleenjärjestelyä, jossa eri linjoihin perustuva malli muuttui erilaisia TM-tasoja painottavaksi.

Taulukossa 10 on eritelty neljännen tutkimussyklin aineistoa, jolla oli merkittävä rooli lopullisessa TM-mallissa. Taulukosta löytyy myös kyseisessä syklissä hyödynnettyä aineistoa, joka ei saanut merkittävää roolia lopullisessa mallissa. Taulukon perusteella voidaan sanoa, että lopullisessa mallissa kattavin aineiston antama tuki on ensimmäisellä ja kolmannella TM-tasolla. Ensimmäisen tason vahva perusta on lähtöisin asiakkaan esittämästä inklusiivisuuden näkökulmasta, joka on alusta lähtien ohjannut mallintamisprosessia. Kolmannen tason perusta on TM-teorioissa tunnustetussa ekluusiivisessa lähestymistavassa, jossa korostetaan myös strategisuuden merkitystä talent managementissa ja joka sai niin ikään vahvaa tukea myös asiakasorganisaatiossa. Mallin toinen TM-taso sekä mallia läpileikkaava mahdollistavien rakenteiden teema saavat myös tukea niin teoriasta kuin asiakasorganisaatiostakin, mutta näiden mallinosien kohdalla bricoleurin tulkinnalla ja päätelmillä sekä lopullisella päätöksellä mallin osien luomisesta on ollut merkittävämpi vaikutus. Kyseisten mallinosien luomiseen on tullut selvä syöte asiakasorganisaatiosta, mutta samaa projektia työstänyt toinen bricoleur olisi voinut päätyä tulkitsemaan ja painottamaan aineiston antia toisin.

Taulukko 10. Lopullisen TM-mallin keskeiset osat, 4. syklin loppuun mennessä kertynyt aineisto.

TM-kollaasin osat	TM-taso 1, kaikkien talent	TM-taso 2, kollektiivinen talent	TM-taso 3, strategiset positiot	TM-mallin läpileikkaava teema	Bricoleuria tukeva käsitteellinen aineisto*
Sykli 1	"Kaikki ovat talenteja"***	Barney 1991	Stewartin nelikenttä 1997	HR-keskustelut***	Smart 1999, Michaels ym. 2001, Tulgan 2001, Boudreau & Ramstad 2005, Lewis & Heckman 2006, Capelli 2008, Ainasoja 2012
Sykli 2	HR-keskustelut***		Collings & Mellahi 2009	Iles ym. 2010, HR-keskustelut***	Sydänmaalakka 2004, Janakka 2009, Tansley 2009, Kivimäki 2013, Kumar & Radhavendran 2013, Balk 2014
Sykli 3	Henkilöstökysely***, esimieshaastattelut***	"Joskus ryhmä on talent"***, henkilöstökysely***	Johtoryhmän haastattelut, esimieshaastattelut***	Johtoryhmän haastattelut, esimieshaastattelut***	HR-keskustelut, työmarkkina-asiantuntijan haastattelu, Gladwell 2002, Groysbergym.2004, Ulrich 2007, CIPD 2014
Sykli 4	Buckingham & Vosburgh 2001		HR-keskustelut***		Silzer&Church 2009, Scott&Reynolds 2010, Valverde 2013

* Aineisto, joka oli merkittävää bricoleurin ajatustyön kannalta, mutta ei päätynt lopulliseen TM-malliin.

** Asiakasorganisaatiosta lainaukseksi kiteytetty aineisto, jolla merkittävä vaikutus lopullisen TM-mallin rakenteeseen.

*** Useita keskusteluja, joissa useita TM-malliin vaikuttaneita näkemyksiä.

Neljännessä syklissä bricoleur sai vielä viimeisen merkittävän osan aineistoonsa, Buckinghamin ja Vosburghin teoksen (kts. luku 3.2) ja asiakkaan palautteen luodusta TM-mallista henkilöstöjohtajalta ja HR-kehittämispäälliköltä (kts. luku 4.4.2). Buckinghamin ja Vosburghin teos oli viimeinen suuren roolin lopullisessa TM-mallissa omaava teoreettinen aineiston osa ja nousi avainrooliin mallin rakenteellisen pohjan selkeytyksessä. Teos oli merkittävä osa TM-mallin rakenteen luomista, sillä teoksen löytymisen myötä muutkin mallin osat loksahivat paikalleen. Teos oli eräänlainen puuttuva kollaasin pala, jonka löytymisen myötä löytyi tapa, jolla kaikki TM-mallin kollaasin osat istuivat yhteen. Buckinghamin ja Vosburghin teos vaikutti lopullisen mallin ensimmäisen TM-tason muotoutumiseen. Teoksen pohjalta ensimmäisellä tasolla pyrittiin koko henkilöstön kattavaan yksilöllisten vahvuuksien kartoittamiseen. Työkalu tämän toimenpiteen suorittamiseen, kehityskeskustelut, joissa kartoitetaan vahvuuksia, oli löytynyt jo edeltäneessä syklissä henkilöstökyselyn kautta. Bricoleur sai myös viimeisiä syötteitä asiakasorganisaatiosta HR-keskustelujen muodossa lopullisen TM-mallin rakenteen ja sisällön kustomoimiseksi asiakkaan tarpeisiin. HR-keskustelujen pohjalta neljäs TM-mallinnuksen kolmas ja neljäs taso yhdistettiin ja tehtiin jotakin sisällöllisiä täsmennyksiä.



4.5 Viides TM-mallinnussykli, loka-marraskuu 2014

Viidennen syklin tavoite oli tutkimussykliin tavoitteista yksinkertaisin: TM-mallin hiominen lopulliseen muotoonsa asiakasorganisaation palautteen ja aineiston perusteella. Syklin voidaan kuvata koostuneen ennen kaikkea reagoimisesta asiakasorganisaation palautteeseen, johon vastaamiseksi tutkija syventyi teoreettiseen ja empiiriseen aineistoon uudelleen. Syklissä aineisto sulautui lopulta tavalla, joka vastasi kokonaisvaltaisesti asiakasorganisaation käytännön tarpeita.

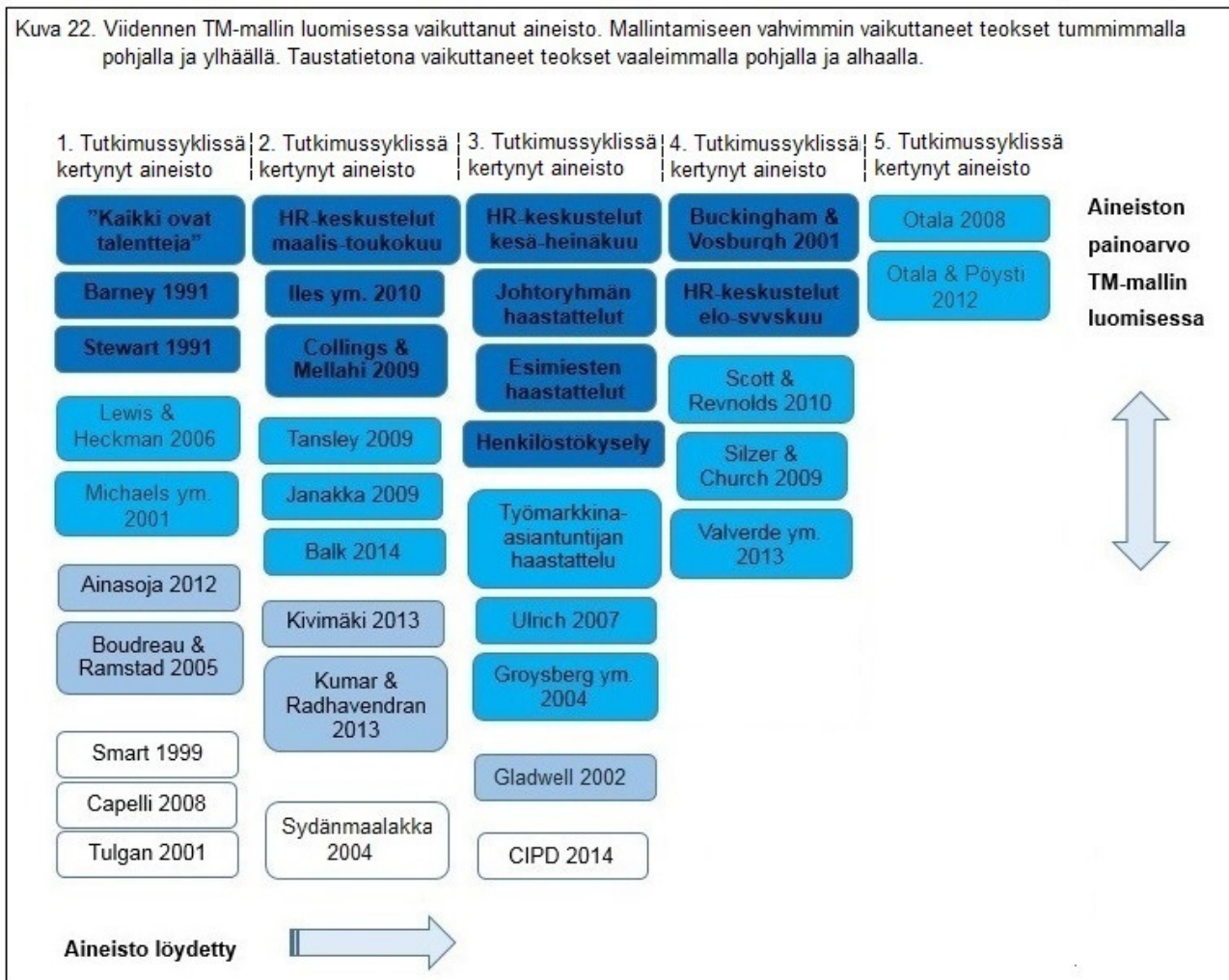
Elokuun lopussa järjestetyssä HR-tapaamisessa asiakas esitti toiveensa edeltäneen TM-mallin kolmannen ja neljännen tason yhdistämisestä sekä esimiesten ja yksikönjohtajien roolijaon muokkaamisesta tulevalla kolmannella TM-tasolla. Ensimmäisen TM-tason kehityskeskusteluihin toivottiin myös kehystä vahvuuksien kartoittamiseen, ja kumppanuus-näkökulmaa toivottiin huomioitavan mallissa. (Tutkijan muistiinpanot 28.8.2014). Syyskuun puhelinkonferenssissa HR-kehittämispäällikön ja tutkijan kesken täsmennettiin edelleen ensimmäisen TM-tason

kehityskeskustelun etenemistä ja tarkennettiin kolmannen TM-tason talent-ehdotusten kulkua esimiehiltä yksikönjohtajille ja johdolle. (Tutkijan muistiinpanot 25.9.2014). Asiakkaan toiveiden mukaisesti luovuttiin neliportaisesta TM-prosessista ja TM-malli sai yksinkertaistetummin kolme tasoa. Yksikönjohtajien roolia talent-kartoituksissa nostettiin myös toiveiden mukaisesti ja kehityskeskusteluihin luotiin alan taitoja ja osaamisia luokitteleva taulukko vahvuuksien kartoittamisen tueksi esimiehille. Kumppanuus-näkökulmaa ei kyetty TM-mallissa ratkaisemaan, sillä kumppanuuksien osallistamisen näkökulma oli kysymyksenä laaja, ja kysymykseen vastaaminen olisi vaatinut uuden konsultointisyklin käynnistämistä organisaatiossa. Tästä johtuen kumppanuus-näkökulmaan vastaaminen jäi asiakasorganisaation toimijoiden vapaaseen harkintaan.

Malli tähdentyi enenevässä määrin asiakkaan esittämien toiveiden mukaiseksi, mm. mallin seurannan vahvistamisella muokkaamalla mahdollistaviin rakenteisiin keskittyvää läpileikkaavaa teemaa enemmän seuranta- ja tukiprosessin suuntaan. Tämä antoi mahdollistavat rakenteet -teemalle konkreettisen funktion eli prosessin seurannan, jota asiakas oli toivonut mallissa huomioitavan (tutkijan muistiinpanot 28.3.2014, henkilöstöjohtaja 14.4.2014). Tämä myös lisäsi henkilöstöhallinnon roolia kokonaisprosessin keskeisenä toimijana asiakkaan toiveiden mukaisesti (johtoryhmän haastattelut 2014 ja esimieshaastattelut 2014). Näin kukin organisaation osa, henkilöstö, esimiehet, johto ja henkilöstöhallinto, sai oman keskeisen roolinsa ja osansa TM-mallissa, kuten asiakas alun perin toivoi (tutkijan muistiinpanot 12.2.2014), eikä TM-prosessia viety yksisuuntaisesti läpi, mikä oli yksi asiakkaalta mallille tulleista reunaehdoista (henkilöstöjohtaja 14.4.2014, johtoryhmän haastattelut 2014). Talentin määrittäminen kulki myös useamman portaan läpi, ja samalla prosessi jätettiin kevyeksi ja sopeutettiin organisaation olemassa oleviin rakenteisiin (vrt. esimieshaastattelut 2014, johtoryhmän haastattelut 2014).

Viidennen ja lopullisen TM-mallin aineistossa teoreettinen tai empiirinen aineisto ei enää lisääntynyt kuin mallia tukeneiden Otalan (2008) ja Otalan ja Pöystin (2012) teosten verran (kts. luku 4.5.1). Sen sijaan aineiston integroinnin syvyys ja painoarvon tarkentuminen TM-mallissa korostui. Työlle oleellinen aineisto oli hahmottunut ja sai asianmukaisen paikkansa asiakkaalle 18.11.2014 toimitetussa lopullisessa mallissa. Aineiston painoarvoa lopullisen TM-mallin luomisessa esitellään kuvassa 22, jossa mallinnuksen merkittävimmät teokset on merkitty tummimmalla taustalla ja ne ovat kuvassa ylhäällä ja mallin kannalta vähiten vaikuttaneet teokset on merkitty vaaleimmalla taustalla ja ne ovat alhaalla. Ensin löydetty aineisto on kuvassa vasemmalla ja viimeksi löydetty aineisto oikealla. Kuvasta selviää, että eri sykleissä löytynyttä aineistoa on hyödynnetty tasaisesti, mutta viidennessä syklissä on tullut vastaan aineiston kylläntyminen eikä merkittäviä aineistollisia lisäyksiä ole enää tehty. Asiakasorganisaation eri tahoilta kertynyt tieto on saanut TM-mallin luomisessa merkittävän

roolin. Kuvasta voidaan nähdä myös, että mallintamisen edetessä teoreettisen aineiston valinnan suunta on täsmentynyt, sillä vaatimattomaan rooliin jääneitä teoksia on viimeisissä sykleissä kertynyt aiempia syklejä vähemmän.



Lopullinen TM-malli on pitkälti neljännen TM-mallin mukainen, mutta yksi taso on asiakkaan toivomuksen (tutkijan muistiinpanot 28.8.2014) mukaisesti pudotettu pois, mallin sisäisiä toimenpiteitä on tarkennettu ja aineistoon palaamisen jälkeen myös seurantarakenne on vahvistettu. Lopulliseen TM-malliin mallin osiksi ovat muodostuneet ensimmäinen TM-taso eli inkluusiivinen, kaikkien yksilöllisen talentin huomioiva yleistaso, toinen TM-taso eli kollektiivinen ryhmätaso sekä kolmas TM-taso eli strategisten positioiden ja fokusryhmän taso sekä mallin läpileikkaavana teemana mahdollistavat rakenteet (kts. kuva 18). Malliin on tehty toivottuja tarkennuksia mallin käytännön sovellutuksen sisällä sekä selvennetty lopullisen TM-mallin prosessin päämääriä. Lisäksi asiakasorganisaatiolle on lopullisen mallin yhteydessä annettu organisaatiosta nousseita talent-määritelmiä syötteiksi organisaation talent-hakuun ja tarjottu organisaatiosta nousseita kehittämistyökaluja selkeämmin jäsennehtynä erillisenä osanaan asiakkaan harkittavaksi.

Kuva 23. Viides TM-malli 18.11.2014.



4.5.1 Teorian ja empirian integroituminen mallin eri osissa

TM-teorian ja empirian yhdistyminen mielekkäällä tavalla asiakkaan tarpeita palvelevaksi TM-malliksi ei ollut suoraviivainen prosessi, vaan vaati aikaa kerääntyneen tiedon yhteen sulattamiseksi. Prosessin mittaan aineistoa tulkittiin eri näkökulmista ja erilaisia aineiston sovellusmahdollisuuksia pohdittiin. Lopulta kukin lopullisen TM-mallin osa sai oman perustellun muotonsa ja funktionsa muiden tasojen rinnalla. Seuraavassa esitellään lopullisen TM-mallin rakenne ja sisältö.

Ensimmäinen TM-taso, *kaikkien yksilöllinen talent*, saa tukea sekä teoreettisesta että empiirisestä aineistosta. Inspiraatio tason muodostamiseen tulee Buckinghamin ja Vosburghin (2001) ajattelusta (kts. luku 3.2) sekä organisaatiossa valintahaastattelussa esiin tulleesta ajatuksesta kaikkien talenttiudesta (tutkijan muistiinpanot 7.3.2014). Taso fokusoituu käytännön sovellutuksessa etenkin henkilöstöön ja esimiehiin ja ottaa tason tavoitteet operationalisoivaksi välineekseen kehityskeskustelut. TM-kirjallisuudesta tämän tason pohjana toimivat inklusiiviset TM-näkemykset, joista etenkin Buckinghamin ja Vosburghin (2001) ajattelu on keskiössä. Talentin yksilöiden ominaisuuksina näkevät (Scott & Reynolds 2010, 498), kunkin johdettavaa potentiaalia painottavat (Iles ym. 2010a, 182) ja kunkin sisäsyntyistä lahjakkuutta korostavat (Buckingham & Vosburg 2001, 17) näkemykset antavat TM-teorian osalta pohjan tason muodostamiseksi. Keskeiseksi kysymykseksi nousee organisaatiolle potentiaalisesti hyödyllisten yksilöllisten lahjakkuuksien ja taitojen

paikantaminen. Erilaisten lahjakkuuksien tunnustaminen voi edistää arvostuksen ja huomioinnin tunnetta henkilöstön osalta ja näin sitouttaa ja vahvistaa koko henkilöstön suhdetta organisaatioon. Kaikelle organisaatiosta löytyvälle yksilölliselle talentille ei ole välttämättäorganisaatiossa erityistilausta, mutta jo lahjakkuuksien tiedostaminen ja ymmärtäminen on keskeistä oleellisia talenteja hahmotettaessa.

Asiakasorganisaatiossa X ajatus TM-prosessin inklusiivisuudesta tuli ensimmäisenä ilmi valintahaastattelussa (tutkijan muistiinpanot 7.3.2014) ja myöhemmin henkilöstöjohtajan ja tutkijan välisissä keskusteluissa korostui ajatus siitä, että TM-prosessi olisi mahdollisuus kaikille eikä suoraan eksklusiivinen, poissulkeva prosessi (henkilöstöpäällikkö 14.4.2014). Tukea ajatus sai myös muilta organisaatiotasoilta. Johto- ja esimieshaastattelussa huomautettiin useaan otteeseen, että organisaatiossa on erilaista osaamista ja kukin voi olla huippu ollessaan oikeassa tehtävässä (esimieshaastattelut 2014, johtoryhmän haastattelut 2014). Henkilöstökyselyssä nousi esiin, että piilevä potentiaali tulisi helpommin tietoisuuteen ja käyttöön paitsi oman aktiivisuuden kautta, myös yhteisissä keskusteluissa esimiehen kanssa (henkilöstökysely 2014). Tämän vuoksi kehityskeskustelut paikantuivat sopivaksi välineeksi talentin kartoittamiseksi koko henkilöstön tasolla. Kehityskeskustelut voivat myös auttaa paikantamaan kullekin parhaiten istuvia tehtäviä. Johdossa koettiin lisäksi hyödylliseksi kartoituksen tekeminen henkilöstön osaamisesta, mutta samalla myös massiivisen henkilöstömatriisin tekemistä toivottiin vältettävän (johtoryhmän haastattelut 2014). Myös Ojala ja Pöysti (2012) huomauttavat, että osaamisen hallinnan järjestelmät ovat usein raskaita ja niiden tieto vanhenee nopeammin kuin järjestelmää ehditään ylläpitää. Tämän vuoksi onkin parempi tietää, mistä kysyä tietoa, kuin yrittää hallita tietoa. (Ojala & Pöysti 2012, 103). Henkilöstön ja esimiesten välillä käytävät kehityskeskustelut voivat toimia kevyen kartoituksen muodossa, jossa keskustelua ja molemminpuolista tietoisuutta vahvuuksista ja lahjakkuuksista herätellään, mutta jossa ei pyritä tallentamaan koko henkilöstön vahvuuksia yhteen kokoelmaan. Tällöin vältetään liian raskailta ja hitaasti päivittyviltä järjestelmiltä, mutta tietoisuus saadaan kuitenkin herätettyä ja esimiehiin voidaan mahdollisesti nojata silloin, kun tarvitaan tietoa yksittäisten henkilöstön jäsenten osaamisesta. Esimiesten haastatelussa myös työntekijöiden itseymmärryksen merkitys nousi esiin ja TM-mallin koettiin parhaiten toteutuvan ohjelmamuotoisen toiminnan ja jatkuvan ohjauksen yhdistyessä, jolloin TM olisi ennen kaikkea toimintatapa, jota tukisi vuosittainen ohjelma (esimieshaastattelut 2014). Kehityskeskustelut toimivat työntekijöiden itseymmärryksen herättäjinä, ja samalla keskustelut voivat säännöllisesti toistuvana toimena pitää TM-ajattelua pinnalla organisaatiossa arjen toiminnassa.

Toinen TM-taso, *kollektiivinen talent*, tukeutuu sekä teoriaan että empiriaan, mutta saa suuremman inspiraationsa ja alkusysäyksen asiakasorganisaatiosta esimieskeskusteluista. Tason keskiössä ovat tiimit ja instrumenttina tiimipalaverit. TM-kirjallisuuden osalta tämä taso nojautuu kollektiivisen osaamisen merkitystä sivuaviin teorioihin, vaikka näkemykseen syvemmin keskittyviä TM-suuntauksia ei kirjallisuudesta löydy. TM-pohdintojen yhteydessä tehdyt maininnat talentista henkilöstön jäsenten muodostamina kollektiivisina kokonaisuuksina tai ryhminä (Scott & Reynolds 2010, 498), henkilöstöstä organisaation älyllisenä pääomana (Stewart 1997, IX) ja henkilöstöstä kilpailuetua tuovana resurssina (Barney 1991, 110) antavat kuitenkin riittävästi tukea teorian osalta TM-tason rakentamiseksi. Stewartin (1997) näkemys henkilöstöstä älyllisenä pääomana saa erityisen merkityksellisen roolin, kun sitä heijastaa nyky maailman osaamis painotteiseen työelämään (vrt. Ojala 2008), ja näin on helppo todeta, että henkilöstö voidaan nähdä jopa organisaation ainoana merkittävänä pääomana. Barney'n (1991) ajattelu (kts. luku 4.1.1) korostaa henkilöstön merkitystä edelleen markkinamaailman näkökulmasta. Barney'n ajatukset kompleksisesta sosiaalisesta ympäristöstä kilpailuedun tekijänä ovatkin edistäneet toisen TM-tason luomista erityisesti. Olennaista on ryhmädynamiikan ja ryhmien sisäisen vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen organisaation kilpailukyvyn kannalta. Ryhmien yhteistoiminta voi tämän ajattelun mukaan tuoda organisaatiolle merkittävää etua kilpailijoihin nähden. Tämä kilpailuetu edustaa vaikeasti mitattavia laadullisia tekijöitä ja jää ehkä siksi helposti piiloon ja tiedostamatta. Keskeistä tämän tason kannalta on myös tunnustaa, että työpaikka on myös sosiaalinen ympäristö, johon tullaan työn ohella myös sosiaalisista syistä (Ojala 2008, 281). Organisaatiolle on eduksi vaalia ja tukea toiminnoissaan tätä organisaation sosiaalista maailmaa ja yhteistä osaamista.

Asiakasorganisaatio X:n esimiesten haastatteluissa nousi esiin oivallus siitä, että joskus ryhmän lahjakkuus voi olla enemmän kuin osiensa summa ja myös ryhmä toimijana voi olla talent. Samalla esimieshaastatteluissa korostettiin, että kollegojen keskinen ymmärrys toistensa kyvyistä on merkityksellistä. Tällöin tiimi toimii yhteistyössä saumattomasti yhteen ja tiimin jäsenet paikkaavat toistensa poissaoloa tai osaamisen puutteita. Näin ryhmä muodostaa sellaista yhteistä talenttia, jota ei voi saada aikaan vain ryhmän jäsenten osaamiset yhteen kokoamalla. (Esimieshaastattelut 2014). Tämä ajattelu toimi kollektiivisen TM-tason muodostamisen inspiraationa ja herätti tarpeen varmistaa, että TM-prosessi tukee myös ryhmien yhteistyötä. Käytännön toteutuksen puolella toiveita tiimien yhteisiin palavereihin nousi esiin henkilöstökyselyssä, ja ajatus sai tukea myös HR-palautteessa (tutkijan muistiinpanot 28.8.2014). Henkilöstökyselyssä ehdotettiin, että koulutuksissa käyneet tiimin jäsenet voisivat tehdä koulutuksesta lyhyen tiivistelmän tai esitelmän muille tiimin jäsenille ja tiimipalaverissa osaamiset sekä vastuut voitaisiin päivittää. Samalla useaan otteeseen mainittiin kollegojen tuen merkitys niin haasteita kohdatessa kuin osaamisen kehittämisen

mahdollisuuksia pohdittaessa. (Henkilöstökysely 2014). Henkilöstön näkemykset olivat merkittävä tuki esimiestasolta nousseelle oivallukselle ryhmän merkityksestä ja legitimoivat kollektiivisen TM-tason muodostamisen. Koska ajatus ryhmätasoa tukevasta TM-osiosta tuli esiin vasta esimieshaastatteluissa, ei ajatusta päästy jakamaan johtoryhmän jäsenten haastatteluissa, mutta ajatus sai hyväksynnän ja tukea HR-kehittämispäälliköltä ja henkilöstöjohtajalta lopullista TM-mallia edeltänyttä neljäportaista mallia esiteltäessä (tutkijan muistiinpanot 28.8.2014).

Kolmas TM-taso, *strategiset positiot*, pohjautuu sekin teoriaan ja empiriaan. Keskiössä ovat managerit esimiehistä ja yksikönjohtajista johtoryhmään, ja keskeinen työkalu ovat erityiset talent-päivät, joilla talent-tarpeita ja -pääomaa kartoitetaan. Tämä taso nojaa TM-näkemyksien eksklusiivista ja strategista ajattelua korostavaan suuntaukseen. TM-teoriat, jotka korostavat positioita yksilöiden sijaan (Iles ym. 2010a, 182), viittaavat strategisesti merkittäviin (Lewis & Heckman 2006, 147) tai keskeisiin tehtäviin (Boudreau & Ramstad 2005, 22) ja avainpositioihin (Collings & Mellahi 2009, 304) tukevat tasoa. Keskeisin teos tason kannalta on Collingsin ja Mellahin teos (2009), jossa painotetaan avainpositioiden eli organisaation kilpailuetuun merkittävästi vaikuttavien positioiden tai asemien tunnistamista (Collings ja Mellahi 2009, 305). Tason toteutuksessa Stewartin nelikenttä saa keskeisen roolin talent-kartoituksia ja valintoja tehtäessä. Nelikentässä työvoima luokitellaan kahden ulottuvuuden, lisäarvon tuottamisen ja vaikean korvattavuuden, perusteella neljään ryhmään (Stewart 1997, 90).

Asiakasorganisaatiossa strateginen pohdinta esiintyi etenkin johtoryhmän jäsenten ja esimiesten puheissa. Johtoryhmän jäsenten haastatteluissa mainittiin strategisen päätöksenteon ja toimenkuvien merkitys. Lisäksi ehdotettiin, että johdon tulisi muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä osa-alueita tulisi huomioida talenttien kartoituksessa, pyrkien kattamaan jokaisen toiminnon. Talenttien arvioinnissa koettiin, että johdolla ja henkilöstöhallinnolla on tarvittavaa seniorinäkemystä siihen, millaista talenttia tarvitaan ja halutaan pitää organisaatiossa pitkällä tähtäimellä. (Johtoryhmän haastattelu 2014). Johto sai johtoryhmän jäsenten haastatteluissa esiin nousseiden näkemysten myötä keskeisen vastuuroolin tällä TM-tasolla. Työkalukseen johto sai Stewartin nelikentän. Esimiehet kertoivat henkilöstössä olevan myös niitä, joille työtehtävien tuomat haasteet eivät tunnu riittävän (esimieshaastattelut 2014). Nämä näkemykset tukevat organisaation tarvetta luoda muun TM-toiminnan ohheen erityinen fokusryhmä, jonka rooli on strateginen ja jota aktivoidaan. Esimiehet korostivat myös kehitystoimien yksilöimistä ja räätälöimistä sekä fokukseen nostetun yksilön aktiivista mukana oloa (esimieshaastattelut 2014), mikä ratkaistiin mallissa erityisen kehitys- ja suunnittelukeskustelun muodossa esimiehen ja strategisen fokusryhmän jäsenen kesken. Esimiehet korostivat myös esimiesten näkemysten kuulemistä talent-valinnoissa (esimieshaastattelut 2014),

minkä vuoksi kolmannella TM-tasolla talent-kartoitus tehdään esimiestasolta yksikönjohtajien kautta johtoryhmään edeten. Esimiesten keskuudessa esiintyi myös ajatus talent-haun kaksiportaisuudesta (esimieshaastattelut 2014), mikä mallissa on kääntynyt moniportaisuudeksi. TM-mallin monitasoisuus on osaltaan myös tapa varmistaa talentin esiin nouseminen jollakin organisaatio- ja TM-prosessin tasolla, jotta osaaminen ja talent saa maksimaaliset mahdollisuudet nousta pintaan.

TM-mallin läpileikkaava teema, *mahdollistavat rakenteet*, pohjautuu teoriaan ja empiriaan, mutta ei hae tukea ainoastaan TM-maailmasta vaan myös yleisistä prosessi- ja HR-käytännöistä. Keskeisen roolin saa henkilöstöhallinto TM-mallin seurantaprosessissa. Talenttia tukevat rakenteet nousevat esiin useina mainintoina TM-kentällä, joskin usein vastareaktiona TM-teorioiden ylilyönneille ja muistutuksina hyvistä HR-käytännöistä (vrt. Gladwell 2002, Kumar & Raghavendran 2013, Balk 2014). Keskeiseksi tason kannalta nousi Iles ym. (2010a) tutkimus, jossa yhdeksi talent managementin ilmenemismuodoksi nostettiin sosiaalisen pääoman TM-suuntaus. Tässä näkökulmassa painottuu kontekstin ja organisaation pääoman merkitys talentin esiin nousemisen mahdollistavana tekijänä, ja vaikuttaviksi tekijöiksi nostetaan edelleen mm. tiimit, kulttuuri, työnjako, johtajuus, verkostot sekä organisaation rutiinit ja prosessit (Iles ym. 2010a, 181–183). Myös TM-kentällä käsitelty työn vaatimusten ja työntekijöiden osaamisen optimaalinen kohtaaminen (Ulrich 2007, Balk 2014) istuvat tähän TM-katsantoon. Yleisessä HR-kirjallisuudessa Ojala (2008) korostaa oppivan organisaation ajatusta, johon kietoutuu keskeisesti lähiympäristön, yritys- ja oppimiskulttuurin sekä positiivisen ilmapiirin merkitys, jota edistää avoin ilmapiiri ja luottamuksen kulttuuri. Ojala korostaa myös moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista ja oppimiskulttuurin kustomointia. (Ojala 2008, 278–286). Ojala muistuttaa myös, että avainhenkilöiden osaamisen hankkiminen uudelleen voi olla vuosien projekti ja osaajien hankkiminen muuttuu jatkuvasti vaikeammaksi, kun kokeneet työntekijät poistuvat työelämästä ja tilalle tulee uusi sukupolvi. (Ojala 2008, 16).

Asiakasorganisaatioissa etenkin henkilöstöhallinto korosti TM-prosessissa seurannan merkitystä (tutkijan muistiinpanot 28.3.2014, henkilöstöjohtaja 14.4.2014). Johtoryhmän jäsenten näkemyksissä TM nähtiin työkaluna luoda talenteille kanavia ja mahdollisuuksia kehittää itseään sekä organisaation toimintaa (johtoryhmän haastattelut 2014). Henkilöstöhallinnon keskeisyys vastuullisena ja kokonaisuutta hallitsevana osapuolena tunnustettiin sekä johdon että esimiesten keskuudessa (esimieshaastattelut 2014, johtoryhmän haastattelut 2014). Henkilöstöhallinnon, johtoryhmän jäsenten ja esimiesten näkemysten pohjalta seuranta nousee keskeiseksi osaksi TM-mallia ja nostaa henkilöstöhallinnon tässä keskeiseen rooliin. Esimiesten keskuudessa koettiin, että esimiesten talent-arviolle voitaisiin antaa palautetta myös muiden toimijoiden taholta, jolloin voitaisiin arvioida

esimiehen näkemyksen osuvuutta (esimieshaastattelut 2014). Myös tämä näkemys tukee seurannan merkitystä. Toisaalta niin henkilöstöhallinto, johto kuin esimiehetkin korostivat, että TM-prosessista ei haluttu yksisuuntaisesti ylhäältä saneltua vaan vuorovaikutteinen, kaksisuuntainen prosessi (esimieshaastattelut 2014, henkilöstöjohtaja 14.4.2014, johtoryhmän haastattelut 2014). Tämän tukemiseksi seurantaprosessin muodostaminen on oleellista. TM-mallin seuranta on osa mallin kontekstin ja rakenteiden huoltamista, vaikka mahdollistavista rakenteista, kuten ilmapiiiristä, kulttuurista ja työn käytännön järjestelyistä huolehtiminen onkin osa TM-prosessin jokaista tasoa. Terveen ja tarkoituksenmukaisesti toimivan työkuultuurin luominen on myös jokaisen organisaation jäsenen vastuu.

4.5.2 Viidennen syklin loppuarviointi

TM-teoria ja empiria yhdistyivät lopulta erittäin hedelmällisellä tavalla lopullisessa TM-mallissa asiakasorganisaation toiveiden mukaisesti tukemaan organisaation prosesseja ja organisaation osaamisen huoltamista. TM-mallissa seurataan avointa ja inklusiivista, mutta samalla strategisesti fokuoituva prosessia, joka on kaksisuuntainen ja osallistava ja jossa jokainen organisaation osa huomioidaan. Tutkimusprosessin aikana tuli selväksi, että TM-prosessi ei voi jäädä johtotason toiminnaksi, vaan koko organisaatiossa tulee käynnistää teeman aktiivinen pohdinta, mikä luo edellytykset TM-mallin onnistumiselle. Luodun mallin mukainen TM-prosessi on kattava, selkeä ja järjestelmällinen ja säilyy samalla kevyenä ja integroituu organisaation olemassa oleviin käytäntöihin. Teoria ja empiria tulevat aidosti osaksi TM-mallin jokaista tasoa ja yhdistyvät koherentisti toimivaksi kokonaisuudeksi. Lopputulos oli niin tutkijan kuin asiakkaan tulkinnan mukaisesti suuri menestys.

Viidennen syklin ja koko toimeksiannon tavoite toteuttaa asiakasorganisaation tarpeisiin adaptoitu TM-malli onnistui erinomaisesti. Viimeisessä syklissä saavutettiin paitsi kattava teoreettisen ja empiirisen aineiston yhdistäminen, myös TM-mallin lopullinen kustomointi asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Malli olisi toki voinut saada myös täysin erilaisen muodon, mikäli toimeksiannon toteuttaja tai kerätty aineisto olisi ollut toinen, mutta lopputulos oli kaikin tavoin asiakasta ja tutkijaa tyydyttävä. Lopullisen TM-mallin luovuttaminen oli toimintatutkimuksen merkittävin ja keskeisin interventio, joka sai lopullisen toteutuksensa asiakkaan implementoidessa TM-mallin organisaatioonsa keväällä 2015.

4.5.3 Kollaasi syntyy

Merkittävin asia, mitä viimeisessä syklissä mallintamisprosessin kannalta tapahtui, oli projektin lopputuotoksen eli TM-mallin lopullinen kustomointi asiakkaan toiveisiin vastaavaksi. Lévi-Straussin *résultat*, eli aikaansaannos tai tulos (MOT 2014), on kompromissi välineiden ja projektin rakenteen välillä (kts. luku 3.3.1). Lévi-Straussin kuvausten ohella on tärkeää huomata, että bricolagen lopputuotos on yhteen koottu kokonaisuus eri aineksia, eli kollaasi. Bricolage voi viitata uusien merkitysten synnyttämiseen, jossa aiemmin kerrostuneet (vrt. sedimentoituminen, Heusinkveld & Benders 2012) ja tutut merkitykset yhdistetään uudella tavalla, joka synnyttää uudenlaisia merkityksiä ja tulkintaa (Saaristo ja Jokinen 2005, 113).

Tarkasteltavassa TM-mallintamisprosessissa projektille asettivat reunaehdot niin projektin toteutukseen varattu aika kuin bricoleurin käytössä olleet resurssitkin. Samalla rajoja asetti käytössä olevat TM-teoriat ja mahdollisuudet kerätä aineistoa asiakasorganisaatiosta. Bricoleurilla ei siis ollut rajatonta mahdollisuutta syventyä projektiin eikä mahdollisuutta kerätä kaikkea organisaation sisältämää tietoa. Verrattaessa ensimmäistä TM-mallinnusta (kts. luku 4.1.1) lopulliseen malliin (kts. luku 4.5) voidaan todeta, että joitakin mallin elementtejä on osattu enteillä lopulliseen TM-malliin päätyväksi jo mallinnusprosessin alussa, kuten Stewartin nelikenttä. Kokonaisrakenteeltaan ja sisällöltään ensimmäisen mallin ei kuitenkaan voida sanoa saavuttavan kovin merkittävää osaa lopullisen TM-mallin ratkaisusta. Lopputulos on siis ollut mysteeri, ja teorian ja asiakasorganisaation syötteet ovat ohjanneet mallin lopullista suuntaa. Samalla mallin muodostaneita palasia tarkastellessa (kts. kuva 24) näyttäytyy selkeä kuva kollaasista, jossa osasia ja palasia sieltä täältä yhdistetään tilkkutäkkimäiseksi kokonaisuudeksi, jossa palat sulautuvat yhteen, saavat uudenlaisia merkityksiä ja tarkoituksia sekä palvelevat yhteistä päämäärää ja kokonaisuutta.

Taulukossa 11 on eritelty viidennen tutkimussyklin ja lopullisen TM-mallin aineistoa. Taulukosta löytyy myös mallinnusprosessin aikana hyödynnettyä aineistoa, joka ei saanut merkittävää roolia lopullisessa TM-mallissa. Taulukosta paikantuvat lopullisen mallin eri osien aineisto ja lähteet. Viimeisessä tutkimussyklissä aineistoa ei enää kertynyt, mutta mallin kustomointia tapahtui asiakkaan toivomilta osin. Taulukkoa tarkastelemalla kunkin TM-mallin osan sisäinen kollaasiluonne paljastuu. Kukin TM-taso ja mallia läpileikkaava tema ovat saaneet useammassa tutkimussykleissä sisältöä ja koostuvat sekä asiakasorganisaation näkemyksistä että TM-teorioiden annista.

Taulukko 11. Lopullisen TM-mallin keskeiset osat, mallinnusprosessissa kertynyt aineisto.

TM-kollaasin osat	TM-taso 1, kaikkien talent	TM-taso 2, kollektiivinen talent	TM-taso 3, strategiset positiot	TM-mallin läpileikkaava teema	Bricoleuria tukeva käsitteellinen aineisto*
Sykli 1	"Kaikki ovat talenteja"***	Barney 1991	Stewartin nelikenttä 1997	HR-keskustelut***	Smart 1999, Michaels ym. 2001, Tulgan 2001, Boudreau & Ramstad 2005, Lewis & Heckman 2006, Capelli 2008, Ainasoja 2012
Sykli 2	HR-keskustelut***		Collings & Mellahi 2009	Iles ym. 2010, HR-keskustelut***	Sydänmaalakka 2004, Janakka 2009, Tansley 2009, Kivimäki 2013, Kumar & Radhavendran 2013, Balk 2014
Sykli 3	Henkilöstökysely***, esimieshaastattelut***	"Joskus ryhmä on talent"***, henkilöstökysely***	Johtoryhmän haastattelut, esimieshaastattelut***	Johtoryhmän haastattelut, esimieshaastattelut***	HR-keskustelut, työmarkkina-asiantuntijan haastattelu, Gladwell 2002, Groysbergym.2004, Ulrich 2007, CIPD 2014
Sykli 4	Buckingham & Vosburgh 2001		HR-keskustelut***		Silzer&Church 2009, Scott&Reynolds 2010, Valverde 2013
Sykli 5	<i>Kustomointia asiakkaan toiveiden mukaisesti</i>		<i>Kustomointia asiakkaan toiveiden mukaisesti</i>	<i>Merkittävää kustomointia</i>	Otala 2008 Otala & Pöysti 2012

* Aineisto, joka oli merkittävää bricoleurin ajatustyön kannalta, mutta ei päätynyt lopulliseen TM-malliin.

** Asiakasorganisaatiosta lainaukseksi kiteytetty aineisto, jolla merkittävä vaikutus lopullisen TM-mallin rakenteeseen.

*** Useita keskusteluja, joissa useita TM-malliin vaikuttaneita näkemyksiä.

Viidennessä mallinnussyklissä ei enää löydetty uutta merkittävää aineistoa. Sen sijaan lopullisen TM-mallin aiemmissa sykleissä kertyneet kollaasin palaset niveltäivät sopivilta osin yhteen ja muodostivat mallin eri osat luovia ryhmittymiä, jotka puolestaan loivat TM-mallin kokonaisuuden (kts. kuva 24). Syntyi siis ilmiselvä johtamisopin kollaasi tai tilkkutäkki, johon eri osia on ujutettu tarpeiden mukaisesti. Luotu malli itsessään liittyy osaksi asiakasorganisaation kokonaisuutta ja sen olemassa olevien johtamiskäytäntöjen kollaasia, kun asiakas implementoi mallin keväällä 2015. Lopullisen TM-mallin luovuttamisesta asiakasorganisaatioon voidaan ajatella käynnistyvän jopa uusi bricolage-prosessi, kun asiakas implementoi mallin ainutlaatuisessa organisaatioympäristössään, jossa vaikuttavat myös aiemmin implementoidut johtamismallit ja -opit. Malli mahdollisesti mukautuu aiempiin käytäntöihin ja muokkautuu käytännön toiminnassa, kun se viedään organisaatioon. Näin kollaasia luodaan ja se elää koko ajan. Bricolage-prosessi ei tässä mielessä päätymissään vaiheessa.



5 Tutkimuksen johtopäätökset ja arviointi

Tutkielmassa lähdettiin liikkeelle pyrkimyksestä kuvata talent management -opin soveltamisprosessi asiantuntijaorganisaatiossa X. Tutkielman mielenkiinnon kohteeksi täsmennettiin ymmärryksen muodostaminen siitä, kuinka johtamisopin soveltamisprosessi toteutuu käytännössä ja kuinka yleinen johtamisoppi adaptoituu yksittäiseen organisaatioon. Tutkimusongelmana oli, kuinka yleinen TM-oppi muokkautuu yksilölliseksi TM-malliksi ja sulautuu yksittäiseen organisaatioon. Johtamisopin soveltamisprosessia tarkasteltiin Lévi-Straussin bricolage-ajatusmallin kehyksestä. Tutkimus eteni yksittäistapauksen käytännön toteutuksen tarkastelun kautta mallintamisprosessin ymmärtämiseen. Tutkimuskysymyksiä tutkielmalle oli kaksi:

1. Tutkimuskysymys: Kuinka johtamisoppi muotoutuu johtamismalliksi konsultatiivisessa prosessissa?
2. Tutkimuskysymys: Miten vaikeasti hahmottuva johtamisoppien mallintamisprosessi jäsentyy bricolage-ajatusmallin avulla?

Mallintamisprosessia tarkastelemalla voidaan vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Talent management -johtamisopin muokkaaminen talent management -johtamismalliksi on edennyt viidessä tutkimussyklissä, jossa on edetty pohjatiedon hankkimisesta ja organisaation sisäisten näkemysten keräämisestä teorian ja empirian integrointiin ja TM-mallin luomiseen. Syklejä voisi olla muukin lukumäärä, ja esimerkiksi tarkasteltavana olevassa tapauksessa tutkimus olisi voitu hyvin jakaa myös vaikkapa kolmeen tai neljään sykliin, joihin olisi sisältynyt mallintamisprosessin pohjan muodostaminen, asiakasorganisaation näkemysten ja TM-teorioiden kerääminen sekä näiden integrointi TM-malliksi. Syklien lukumäärä onkin tässä mielessä epäolennaista, ja keskeistä on mallintamisprosessin sisältö.

Mallintamisprosessi on lähtenyt liikkeelle yhteistyön sopimisesta asiakasorganisaation kanssa. Toimeksiannosta sopiminen on jo vaatinut tutkijan osalta teoreettista pohjatietoa toimeksiannon aiheesta eli talent management -johtamisopista. Yhteistyösopimusta on seurannut projektin reunaehtojen ja motivaation hahmottaminen sekä projektin alkuasetelman hahmottaminen asiakasorganisaatioon, organisaation alaan ja toimintaympäristöön sekä organisaation sisäisiin järjestelmiin tutustumalla. Projektin alussa konsultatiivinen prosessi on keskittynyt asiakasorganisaation henkilöstöhallinnon toimijoiden kanssa tehtyyn yhteistyöhön, ja tutkijan ensisijainen kontakti ja organisaation edustaja mallintamisprosessin ohjaajajana on ollut HR-kehittämispäällikkö. Henkilöstöjohtajan kautta myös asiakasorganisaation johtoryhmän edustus on projektin alusta alkaen ollut mukana, ja näin johtoryhmältä on ollut valtuutus projektin toteuttamiselle alusta asti. (Kts. luku 4.1 & 4.2). Muuta organisaatiota on lähdetty osallistamaan projektiin haastatteluiden ja henkilöstökyselyn kautta, jotka ovat toimineet välineinä erilaisten organisaation sisäisten toimijoiden näkemysten kokoamiselle. Monitasoisessa ja laajan joukon erilaisia toimijoita sisältävässä organisaatiossa eri toimijoiden näkemysten kerääminen eri metodein on ollut mielekästä. Koko organisaation yhteiseen TM-prosessiin on tarkoituksenmukaista kerätä eri organisaatiotasojen ja -toimijoiden edustajien näkemyksiä, mutta samalla on käytännössä haastavaa ns. kutsua kaikki yhteisen pöydän ääreen. Tutkija on tässä mielessä toiminut eri organisaatiotahojen näkemysten kokoajana ja välittäjänä. Konsultatiivinen mallin luominen on siis jatkunut eri organisaatiotahojen kuulemisella. (Kts. luku 4.3). Asiakasorganisaation sisäisten näkemysten ohella on ollut tärkeää

kerätä tietoa ja aineistoa myös talent management -kentältä. Teoreettinen pohjatieto on ollut ehto projektin toteuttamiselle ja samalla se on ohjannut projektin suuntaa. Toisaalta organisaation näkemysten kertyessä myös mallinnusprosessin empiirinen puoli on ohjannut teoreettisen aineistonkeruun suuntaa. (Kts. luvut 4.1–4.4). Empiirisestä ja teoreettisesta maailmasta on näin yhtä lailla koottu tietoa ja aineistoa, joka on integroitu yhteen lopulliseen johtamismalliin. Talent management -teoriat ovat määrittäneet projektin puitteita ja suuntaa, mutta lopulliseen mallintamiseen on valittu teorioiden soveltuvia osia asiakasorganisaation näkemysten mukaisesti. Organisaation sisäisistä näkemyksistä on puolestaan valittu niitä osia, jotka on voitu istuttaa talent management -kehykseen ja jotka ovat soveltuneet yhteen muiden organisaation näkemysten kanssa. TM-malli olisi voitu luoda myös puhtaan teoreettisessa mallintamisprosessissa, mutta juuri asiakasorganisaation konsultointi ja organisaation sisäiset näkemykset ovat johtaneet nimenomaisesti asiakasorganisaation tarpeita palvelevan yksilöllisen TM-mallin luomiseen. Tässä mielessä mallin luominen on ollut eräänlaista palapelin kokoamista tai tilkkutäkin parsimista, jossa sekä teoriolla että empirialla on ollut merkittävä rooli. Voidaan myös puhua eri aineiston osien luomasta yksilöllisestä johtamismallin kollaasista. (Kts. luku 4.5).

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen liittyykin kollaasin näkemykseen sekä bricolagen ajatusmaailmaan. Hankalasti hahmotettavaa mallintamisprosessia voidaan Lévi-Straussin bricolage-ajatusmallin sisältämän käsitteistön avulla avata myös yksilötason ylittävälle prosessin yleisen ymmärtämisen ja kuvaamisen tasolle. Lévi-Straussin bricolage-ajatusmalliin sisältyy johtamisoppien mallintamisprosessiin siirrettävissä oleva käsitteistö (bricoler, bricoleur, bricolage, éléments, résultat), johon sisältyy mallintamisprosessin toiminnallisia ja lopputulosta kuvaavia käsitteitä. Lévi-Straussin bricolage-ajatusmallilla on siis tekniset edellytykset kuvata ja jäsentää johtamisoppien mallintamisprosessia, ja myös Lévi-Straussin tekemät bricolagen käsitteistön kuvaukset tavoittavat ymmärrystä edistäviä piirteitä mallinnusprosessista.

Tutkielmassa esiteltyä TM-mallinnusprosessin kuvausta bricolagen kautta tarkastellessa nämä piirteet tulevat esille. Bricolerin poukkoilu tai harhailu resonoi Heusinkveld ja Bendersin ajatuksen kanssa siitä, kuinka johtamisopeilla on monia tarkoitettuja ja ei-tarkoitettuja seurauksia (Heusinkveld & Benders 2012, 124). Myös TM-mallinnusprosessista löytyy mallinnusprosessin suuntaan ja päämäärään liittyvää harhailua, ja myös suuria poikkeamia ennakoidulta radalta löytyy, kuten asiakkaan alkuun esittämä inklusiivisuuden ajatus tai organisaatiosta esiin noussut ajatus ryhmästä talenttina (kts. luku 4.3.7). Nokkelia keinoja käyttävä bricoleur, joka jättää persoonansa jäljen työhönsä (Lévi-Strauss, 1962, 32), kuvaa myös tutkijan piirteitä, sillä myös tutkija käyttää nokkelia tai luovia keinoja ja vaikuttaa tutkimustyöhön ja työn tuloksiin. TM-mallinnusprosessissakin tutkijan

taustalla, kokemuksilla ja ideologialla on ollut vaikutuksensa mallinnukseen ja sen lopputulokseen (kts. luku 4.1.3). Dekonstruoiva ja rekonstruoiva bricolage, joka alkaa elementtien retrospektiivisellä tarkastelulla, elementtien kanssa käytävällä dialogilla ja eri elementtien tarjoamien ratkaisujen punninnalla (Lévi-Strauss 1962, 28-29) kuvaa mallintamisprosessissa johtamisteorioita purkavaa, niitä eri tavoin tulkitsevaa ja uudelleen järjestelevää soveltamisprosessia, joka lähtee liikkeelle aineiston tarkastelusta ja erilaisten lopputulemien hahmottelusta. Myös TM-mallintamisprosessissa tutkija purki ja kokosi yhteen aineistoaan ja lähti liikkeelle saatavilla olevien elementtien tarkastelulla sekä hahmotteli erilaisia lopputuotoksia pitkin mallintamisprosessia (kts. luku 4.4.4). Rajalliset, heterogeeniset ja yleiskäyttöiset éléments, joiden valinta muokkaa lopputuotoksen rakennetta kokonaisuudessaan ja jotka voivat saada välineellisen roolin tai roolin projektin lopputuotoksen osana (Lévi-Strauss 1962, 27-29) kuvastavat mallintamisen aineistoa. Yksittäistapaukseen sovellettava yleinen teoria ja moninainen aineisto asettavat mallintamiselle rajoja, ja aineiston yhteen asettelu vaatii kokonaisrakenteen muokkausta, jossa osa aineistosta nousee johtamismallissa keskeiseen rooliin ja osa jää projektin taustatiedoksi. TM-mallintamisprosessissa tutkija sovelsi yleistä TM-teoriaa, joka yhdessä asiakasorganisaation näkemysten kanssa muodosti moninaisen, heterogeenisen aineiston, joka asetti myös rajoitteita mallintamisen suunnan ja päämäärien suhteen (kts. luku 4.2.4). Mallintamisprosessin varrelta eri tutkimussykleistä löytyy useita TM-mallinnuksia, joista näkyvät mallin kokonaisrakenteen muokkaukset sovelletun aineiston mukaan (vrt. luvun 4.1.1 ensimmäinen TM-malli ja luvun 4.5 lopullinen TM-malli) sekä lopullisessa mallissa keskeiseen osaan noussut tai välineelliseen rooliin jäänyt aineisto (kts. taulukko 11, luku 4.5.3). Materiaalivalintojen määrittämä sekä välineiden ja projektin rakenteen kompromissiksi muodostuva résultat, jota ei voida ennalta tietää (Lévi-Strauss 1962, 31-32), kuvastaa mallintamisprosessin lopputulosta, eli johtamismallia. Prosessissa johtamismalli on mitä suuremmissa määrin aineistonvalinnan sekä valittujen elementtien rakenteen ja projektin puitteiden määrittämä, eikä lopullisen mallin sisältöä ja muotoa voida arvata etukäteen. TM-mallinnuksessa materiaalivalinnat määrittivät rakennetun mallin kokonaisrakennetta ja projektin reunaehdot sekä resurssit asettivat mallinnukselle rajat, minkä johdosta lopullinen TM-malli on kompromissi projektin rajoitteiden ja täydellisen mallin tavoittelun välillä (kts. luku 4.5.3). Ensimmäistä ja viimeistä TM-mallinnusta tarkastelemalla on myös selvää, että mallinnuksen lopputulos ei ollut mallinnuksen alussa ennustettavissa (vrt. luku 4.1.1 & 4.5).

Lévi-Straussin bricolage-ajatusmalliin sisältyvien mallinnusprosessia kuvaavien ja jäsentävien käsitteiden lisäksi prosessin etenemistä kohti lopullista johtamismallia sekä johtamismallia itsessään voidaan jäsentää tarkastelemalla mallia kollaasina. Saaristo ja Jokinen (2004) tulkitsevat bricolagen tarkoittavan paitsi improvisaation kaltaista toimintaa myös kollaasia (Saaristo ja Jokinen 2004, 114). Bricolage voi siten viitata uusien merkitysten synnyttämiseen, jossa aiemmin kerrostuneet (vrt.

sedimentoituminen, Heusinkveld & Benders 2012) ja tutut merkitykset yhdistetään uudella tavalla, joka synnyttää uudenlaisia merkityksiä ja tulkintaa (Saaristo ja Jokinen 2005, 113). Mallintamisprosessin edetessä taulukoissa 7–11 on kuvattu, kuinka luodun TM-mallin aineisto kasaantuu vaihe vaiheelta, ja kuvissa 4, 7, 18, 21 ja 24 on kuvattu tarkemmin, kuinka mallin muodostavat osaset eli kollaasin palaset kertyvät prosessin myötä ja lopulta integroituvat yhteen TM-mallin muodostavaksi kokonaisuudeksi (kts. luvut 4.1.3, 4.2.4, 4.3.7, 4.4.4 & 4.5.3). Tämä johtamismallin eri palasten konkreettisen kasautumisen seuraaminen auttaa ymmärtämään aineistoa luovasti yhdistävää prosessia ja osoittaa johtamismallin kollaasiluonteen. Kertynyt aineisto niveltyy soveltuvilta osin yhteen ja muodostaa toimivia kokonaisuuksia empiiriseen ja teoreettiseen tietoon pohjautuen. Johtamisopeista puhutaan usein kuin yhtenäisinä kokonaisuuksina, mutta kuten tästä tutkielmasta selviää, oppien sisäistä yhtenäisyyttä ja eheyttä ei välttämättä todellisuudessa ole olemassa. Tarkasteltavassa TM-mallintamisprosessissa talent management -johtamisopin sisältä löytyvät eri suuntaukset ovatkin olleet merkittäviä kollaasin palasia johtamismallia kasatessa. Mutta vaikka sovellettu johtamisoppi olisikin muodostanut eheän kokonaisuuden, olisi sen istuttaminen kohdeorganisaatioon vaatinut organisaation käytännön tarpeiden ja organisaatiolle hedelmällisten toimintamallien huomioimista, mikä väistämättä olisi luonut mallista yksilöllisen tuotoksen. Näin voidaan kuvata johtamismallien syntymistä kollaasin tavoin, jossa luotavat mallit sopeutuvat kohdeorganisaation kontekstiin ja olemassa oleviin järjestelmiin ja käytäntöihin ja täten muokkautuvat uudenlaisiksi yksilöllisiksi kokonaisuuksiksi. Organisaatioympäristössä vaikuttavat myös aiemmat johtamisteoriat ja -mallit, jotka voivat uutta johtamismallia implementoidessa vaatia implementoitavan mallin ja organisaatiossa jo olemassa olevien mallien mukauttamista edelleen toisiinsa. Organisaation johtamisjärjestelmän kokonaisuuden voidaan näin nähdä elävän ja muotoutuvan jatkuvasti omassa bricolage-prosessissaan.

Yksittäisen mallintamisprosessin pohjalta voidaan näin ollen herättää ajatus myös kokonaisten johtamisjärjestelmien jatkuvasta bricolage-prosessista sekä kollaasista, jossa uudenlaisia oppeja ja teorioita omaksutaan ja vanhaa ja uutta materiaalia sopeutetaan toisiinsa. Organisaation johtamisjärjestelmää voidaankin kuvata tässä mielessä eläväksi kudokseksi, joka ei koskaan ole valmis tai paikallaan. Tällöin kyse ei ole johtamisoppien passiivisesta kuluttamisesta, vaan niiden aktiivisesta ja jatkuvasta luomisprosessista. Oppien sulautumis- ja kutoutumisprosessi organisaation rakenteisiin voi selittää myös, miksi samojakin oppeja omaksuneet organisaatiot ovat lopulta hyvin erilaisia käytännöiltään, kuten Brunsson (2009) on huomauttanut. Ajatus kollaasista tuo sedimentoitumisen ajatuksen (vrt. Heusinkveld ja Benders 2012) tavoin myös historiallisen perspektiivin johtamiskäytäntöjen ja organisaatioiden tarkasteluun. Tällöin ymmärretään, että johtamisoppi ei tule tyhjiöön, vaan sitä edeltävät useat muut opit ja teoriat, joiden synnyttämät

käytännöt muokkaavat väistämättä myös uuden opin sovellutusta. Bricolage huomioi näin eri oppien kutoutumisen yhteen ja niiden vaikutuksen toisiinsa organisaation sisällä. Tässä tulkinnassa nähdään, että koko johtamisjärjestelmä muokkautuu, kun siihen tulee uusia osia, ja näin myös vanha aines kokee muutoksia, ja uusi aines puolestaan asettuu johtamisjärjestelmään kontekstiin mukautuen.

5.1 Tutkimusprosessin arviointia

Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan laadullista tutkimusta kuvaa eräänlainen hypoteesittomuus, eli tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksesta (Eskola ja Suoranta 2000, 19). Kyse on jopa aineiston pohjalta hypoteesien keksimisestä, ei niiden todistamisesta. Tutkimukseen liittyy myös ennakko-oletuksia ja intuitiivisia käytäntöjä, jotka voivat olla hyödyksi, jos tutkija uskaltautuu ennestään tuntemattomalle alueelle ja pystyy kääntämään näkemyksensä tieteessä ymmärrettävälle kielelle. (Eskola & Suoranta 2000, 20). Tässä tutkielmassa tarkasteltiin talent management -opin soveltamista yksittäiseen asiantuntijaorganisaatioon. Tutkielma on osaltaan myös luomassa hypoteesia siitä, että Lévi-Straussin bricolage-ajatusmalli voi toimia yleisen tason käsitteistönä ja kuvaajana johtamisoppien mallintamisprosessissa. Tutkimuksessa on pyritty tarjoamaan tapaustutkimuksena esitellyn TM-mallinnuksen kautta yksittäistason ylittävä tapa kuvata ja ymmärtää johtamisoppien mallintamisprosessia Lévi-Straussin bricolage-ajatusmallin avulla.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä tarkastella prosesseja yksityiskohtaisen kuvaamisen kautta ja lisätä ymmärrystä tietystä ilmiöstä, ja tutkimus voi tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014b). Monipuolinen tapauksen erittely, jossa tapaus kuvataan kattavasti ja käsitteellistetään onnistuneesti sisältää aineksia myös yleistyksiin (Eskola & Suoranta 2000, 65). Tulosten merkitystä ja oikeellisuutta vahvistaa perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014b). Tutkielmassa on kattavalla mallintamisprosessin kuvaamisella pyritty lisäämään ymmärrystä johtamisoppien mallintamisesta. Prosessin jäsentelyn ja käsitteellistämisen tueksi on otettu Lévi-Straussin bricolage. Myös aineistoa ja sen analyysia on pyritty kuvaamaan kattavasti. Tutkimus on paitsi yksittäiseen tapaukseen perustuva tapaustutkimus myös tutkimuskohteeseen vaikuttamaan pyrkivä toimintatutkimus, jolle on poikkeuksellista pyrkiä kontekstit ylittävään yleistävään tietoon (Somekh 2006, 27–28). Toimintatutkimuksessa tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä mm. pitkällisellä osallistumisella ja tarkkailulla, aineiston triangulaatiolla, useiden intressiryhmien kuulemisella ja osallistujille suodulla tutkimuksen tuotosten tarkastamisen mahdollisuudella (Stringer 2007, 57–59). Tutkimuksessa aineistoa on monipuolistettu, vaikka pitkäaikainen osallistuminen ja tarkkailu ei olekaan ollut

mahdollista. Useita organisaatiotahoja on kuultu ja organisaation ensisijaiselle kontaktille, HR-kehittämispäällikölle, on myös annettu mahdollisuus tarkastaa tutkielman asiakasorganisaatioon liittyvät tuotokset.

Tutkimuksen validiteettia on pyritty turvaamaan kuvaamalla tutkittavaa mallintamisprosessia kattavasti ja läpinäkyvästi, jolloin tutkimuksen pätevyys ja tulokset ovat arvioitavissa mahdollisimman hyvin edellytyksin. Tutkimuksen reliabiliteettia on vahvistettu tutkimusprosessin ja -aineiston kattavalla dokumentoinnilla, jolloin tutkimuksen lähteet ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat tarkastettavissa. Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta on pyritty myös lisäämään aineisto- ja menetelmätriangulaatiolla sekä asiakasorganisaatiossa useiden organisaatioryhmien kuulemisella. Tutkija on ollut aktiivinen osa tutkimuskohdetta, sillä kyseessä on ollut toimintatutkimus, eikä tutkimus näiltä osin pyri täyttämään perinteisen objektiivisuuden periaatteita, joissa tutkija pysyy erillään tutkimuskohteesta. Toimintatutkimuksellisen lähestymistavan puitteissa tutkimuksessa on pyritty kehittämään asiakasorganisaatio X:n toimintaa luomalla organisaatiolle yksilöity talent management -malli, minkä on asiakkaan ja tutkijan näkökulmasta koettu myös onnistuneen.

6 Lähteet

6.1 Empiirinen aineisto

Esimieshaastattelut 2014 – seitsemän esimiehen haastattelut asiantuntijaorganisaatiossa X 27.6., 4.7. ja 4.8.2014

Henkilöstöjohtaja 2014 – tapaamiset 7.3., 14.4. ja 28.8.2014

HR-kehittämispäällikkö 2014 – tapaamiset 7.3., 10.3., 28.3., 3.4., 14.4., 29.4., 6.6., 9.6., 28.8. ja 25.9.2014, sekä sähköpostiviestit ja puhelut (n. 70 kpl) helmi-marraskuu 2014.

Henkilöstökysely 2014 – 36 vastausta, asiantuntijaorganisaatiossa X 9.–19.6.2014

Johtoryhmän haastattelut 2014 – viiden johtoryhmän jäsenen haastattelut asiantuntijaorganisaatiossa X 5.6., 6.6., 9.6. ja 11.6.2014

Tutkijan muistiinpanot 7.3.–30.11.2014.

Työmarkkina-asiantuntijan haastattelu 3.6.2014

6.2 Teorettinen kirjallisuus

Abrahamson, Eric (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254–285.

Af Ursin, Klaus & Vartola, Juha (2014). *Valtionhallinnon kehitystä ohjaava ideologia ja johtamismallit 1990–2020*. Tutkimus ja tiedolla johtaminen valtionhallinnon kehittämisessä – seminaari, Säätytalo 7.5.2014.

Ainasoja, Päivi (2012). *Talent managementin ytimessä. Kilpailuetua kykyjen johtamisesta*. Pro gradu -tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Balk, Anssi (2014). *Talent Management – ihmisten potentiaali liiketoiminnan mahdollistajana*. Haettu sivulta <http://www.psytalent.fi>, 24.4.2014.

- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bikhchandani, Sushil & Hirshleifer, David & Welch, Ivo (1992). A Theory of Fads, Fashion, Custom, and Cultural Change as Informational Cascades. *Journal of Political Economy*, 100(5), 992–1026.
- Birnbaum, Robert (2000). The Life Cycle of Academic Management Fads. *The Journal of Higher Education*, 71(1), 1–16.
- Boudreau, John W. & Ramstad, Peter M. (2005). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17–26.
- Boxenbaum, Eva & Rouleu, Linda (2011). New Knowledge Products as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory. *Academy of Management Review* 36(2), 272-296.
- Brunsson, Nils (2009). *Reform as Routine: Organizational Change in the Modern World*. Oxford: Oxford University Press.
- Buckingham, Marcus & Vosburgh, Richard M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Cappelli, Peter (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review* 86(3), 74-81.
- Carson, Paula & Phillips, Lanier A. & Patricia, Carson & Kerry, David & Birkenmeier, Betty J. (1999). A historical perspective on fad adaption and abandonment. *Journal of Management History* 5(6), 320–333.
- CIPD (2014). *Talent management: an overview*. Haettu sivulta <http://www.cipd.co.uk> 29.8.2014.
- Collings, David G. & Mellahi, Kamel (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19(4), 304–313.
- Duymedjian, Raffi & Ruling, Charles-Clemens (2010). Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory. *Organization Studies* 31(2), 133-151.

- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gabriel, Yiannis (2002). On Paragrammatic Uses of Organizational Theory – A Provocation. *Organization Studies* 23(1), 133–151.
- Gibson, Jane W. & Tesone, Dana V. (2001). Management fads: emergence, evolution and implications for managers. *Academy of Management Executive* 15(4), 122–133.
- Gladwell, Malcolm (2002). The talent myth: Are smart people overrated? *The New Yorker*, 22.7.2002. Dept. of Human Resources, 28–33.
- Gross, Miraca U.M. (1993). Nurturing the Talent of Exceptionally Gifted Individuals. Teoksessa Heller, Kurt A., Mönks, Franz J. & Passow, Harry A. (Eds.). *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent* (s. 473-491). Oxford: Pergamon Press Ltd.
- Groysberg, Boris, Nanda, Ashish and Nohria, Nitin (2004). The risky business of hiring stars. *Harvard Business Review*, 82(5), 92-100.
- Heller, Kurt A., Mönks, Franz J. & Passow, Harry A. (1993). *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent*. Oxford: Pergamon Press Ltd.
- Heusinkveld, Stefan & Benders, Jos (2012). On sedimentation in management fashion: an institutional perspective. *Journal of Organizational Change Management* 25(1), 121–142.
- Heusinkveld, Stefan & Sturdy, Abrew & Werr, Andreas (2011). The co-consumption of management ideas and practices. *Management Learning* 42(2), 139–147.
- Huselid, Mark A., Beatty, Richard W., & Becker, Brian E. (2005). A players or A positions? *Harvard Business Review* 83(12), 110–117.
- Iles, Paul & Chuai, Xin & Preece, David (2010a). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business* 45(2), 179-189.
- Iles, Paul & Preece, David & Chuai, Xin (2010b). Talent management as a management fashion in HRD: towards a Research agenda. *Human Resource Development International* 13(2), 125–145.

- Janakka, Tuija (2009). *Kyvykkyysien johtaminen*. Teoksessa: Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt* (s. 173–192). Helsinki: Talentum.
- Kalmbach, Jean-Michel & Sundelin, Seppo (1. painos). (2000). *Suomi-ranska-suomi-sanakirja*. Juva: WSOY.
- Kim, Sehoon & McLean, Gary N. (2012). Global Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4) 566–585.
- Kivimäki, Susanna (2013). *Talent management: johtamismenetelmä osaajapotentiaalien tunnistamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen*. Pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kumar, Hari & Raghavendran, Satish (2013). Not by money alone: the emotional wallet and talent management. 2013. *Journal of Business Strategy* 34(3), 16–23.
- Kuula, Arja (2014) *Toimintatutkimus*. Luku 5.4 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Haettu sivulta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html 22.9.2014.
- KvantiMOTV (2015). *Mittaaminen: Mittarin luotettavuus*. Haettu sivulta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html> 1.5.2015.
- Lévi-Strauss, Claude (1962). *La Pensée Sauvage*. Paris: Plon.
- Lewis, Robert E. & Heckman, Robert J. (2006). Talent Management: A Critical View. *Human Resource Management Review* 16(2), 139–154.
- Michaels, Ed & Handfield-Jones, Helen & Axelrod, Beth (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- MOT (2014). Haettu sivulta <https://helios.uta.fi:2089/mot/uta/netmot.exe?motportal=80> 4.5.2014.

Mönks, Fraz J. & Mason, Emanuel J. (1993). Developmental Theories and Giftedness. Teoksessa Heller, Kurt A., Mönks, Franz J. & Passow, Harry A. (Eds.) *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent* (89-103). Oxford: Pergamon Press Ltd.

Otala, Leenamajja & Pöysti, Kaija (2012). *Kilpailukyky 2.0 – Kilpailukyky yhteisöllisillä toimintatavoilla*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Otala, Leenamajja (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2014a). *Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä*. Luku 1.2 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html 22.9.2014.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna (2014b). *Tapaustutkimus*. Luku 5.5 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html 22.9.2014.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna (2014c). *Teemoittelu*. Luku 7.3.4 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html 22.9.2014.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna (2014d). *Triangulaatio*. Kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html 22.9.2014.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna (2015a). *Reliabiliteetti*. Luku 3.3.2 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu sivulta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html 1.5.2014.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna (2015b). *Validiteetti*. Luku 3.3.1 kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu sivulta http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html 1.5.2014.

Saaristo, Kimmo & Jokinen, Kimmo (2005). *Sosiologia*. Helsinki: WSOY.

Scott, John C. & Reynolds, Douglas H. (2010). *Handbook of workplace Assessment: Evidence-Based Practices for Selecting and Developing Organizational Talent*. Hoboken: Jossey-Bass.

Shore, Bruce M. & Kanevsky Lannie S. (1993). Thinking Process: Being and Becoming Gifted. Teoksessa Heller, Kurt A., Mönks, Franz J. & Passow, Harry A. (Eds.) *International Handbook of Research and Development of Giftedness and Talent* (133–149). Pergamon Press Ltd.

Silzer, Rob F. & Church Allan H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology* 2(4), 377–412.

Smart, Bradford D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press.

Somekh, Briget (2006). *Action Research: A Methodology for Change and Development*. Maidenhead: Open University Press.

Stringer, Ernest T. (2007). *Action Research*. Los Angeles: SAGE Publications.

Stewart, Thomas A. (1997). *Intellectual Capital*. Lontoo: Brealey.

Sydänmaalakka, Pentti (2004). *Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Tansley, Carole (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training* 43(5), 266–274.

Tulgan, Bruce (2001). *Winning the talent wars*. New York: Norton, cop.

Ulrich, Dave (2007) *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum.

Valverde, Mireia, Scullion, Hugh & Ryan, Gerard (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *The International Journal of Human Resource Management* 24(9), 1832–1852.

Zuboff, Shoshana (1990). *Viisaan koneen aikakausi: uusi tietotekniikka ja yritystoiminta*. Suom. Hannu Oinonen. Helsinki: Otava.

7 Liitteet

7.1 Liite 1, johtoryhmän teemahaastattelukysymykset

Taustoitus

- Kuinka pitkään ollut organisaatiossa ja johtoryhmässä?
- Miten päätynyt organisaatioon?

Kulttuuri

- Millainen organisaatio X on?
- Miten X:llä menee? Millainen tilanne tällä hetkellä?
- Mikä on X:n tapa toimia?

Henkilöstö ja tulevaisuus

- Millaiseksi koet henkilöstön merkityksen nykyisellään? Millaiseksi tulevaisuudessa?
- Onko horisontissa haasteita?
- Otetaanko kaikki henkilöstön osaaminen ja potentiaali huomioon?
- Onko osaamispuutteita, tai osaamista jota ei riittävästi osata huomioida?
- Miten henkilöstön ja organisaation osaaminen voitaisiin mahdollisimman hyvin hyödyntää?
- Onko henkilöstö- tai osaamistarpeita, joiden hankkimiseen tulisi panostaa, tai panostetaan jatkossa enemmän?
- Onko tarvetta uudentlaiselle osaamiselle?

TM

- Miten määrittelisit talent managementin? Mitä se on?
- Miksi tärkeää X:lle?
- Mitä TM voisi olla X:llä? Huomioiden liikestrategiset näkökulmat, tarpeet, X:n tavan toimia?
- Mitä lisäarvoa muuhun HR:ään verrattuna?

7.2 Liite 2, esimiesten teemahaastattelukysymykset

Esitiedot

- Montako vuotta olet työskennellyt X:llä?
- Miten olet päätenyt nykyisiin tehtäviin?
- Miten kuvailisit X:ää organisaationa ja X:n tapaa toimia?

Toimiala

- Tarvitaanko toimialalla tulevaisuudessa uutta osaamista?
- Minkälaisen osaamisen luulet erityisesti painottuvan tulevaisuudessa toimialalla?
- Minkälaisen osaamisen kehittämiseen X:llä tulisi keskittyä?

Henkilöstö kokonaisuutena

- Kohtaako henkilöstön osaaminen ja työtehtävät pääsääntöisesti toisensa?
- Miten haasteissa tuetaan tai miten kehittymismahdollisuuksia kaipaavia ohjataan?
- Otetaanko X:llä kaikki henkilöstön osaaminen ja potentiaali huomioon?
- Miten osaaminen ja potentiaali voitaisiin huomioida paremmin?
- Onko henkilöstö innostunut aktiivisesti kehittämään taitojaan? Millä tavoin?
- Mikä on/olisi toimiva tapa osaamisen kartuttamiseen?

Projektit/tiimit

- Saadaanko projekteihin riittävästi erilaista osaamista ja asiantuntijuutta?
- Millaisia osaamispuutteita projekteissa on noussut esiin?
- Onko tiimissä tarvetta erilaiselle tai uudentlaiselle osaamiselle? Millaiselle?
- Kehitetäänkö tiimin osaamista erityisin tavoin?
- Miten osaamista voidaan mielestäsi parhaiten jakaa ja siirtää tiimissä?

Yksilöt

- Millaisia X:n toimintaa edistäviä erityisiä kykyjä ja potentiaalia henkilöstöstä löytyy?
- Miten talent tai erityinen kyky voitaisiin mielestäsi X:ssä määritellä?

Talent management -malli käytännössä

- Millainen talent management -kokonaisprosessi olisi mielekäs?
- Miten prosessin eri askeleet olisi hyvä hoitaa?
- Millainen yhteistyö olisi mielekäs henkilöstön, esimiesten, johdon ja HR:n välillä?
- Miten ja kuka määrittelee talentin?
- Miten talenttien tunnistus voisi tapahtua käytännössä?
- Miten talentteja voitaisiin kehittää tai heidän kehitystään ohjata?
- Mikä on erityisen tärkeää huomioida talenttien hyödyntämisessä?
- Miten talentteja voitaisiin sitouttaa parhaiten?

7.3 Liite 3, henkilöstökysely

Esitiedot

Työ-/toiminimikkeesi ja tiimi, jossa työskentelet (avoin)

Montako vuotta olet työskennellyt X:llä? (avoin)

Oma osaaminen

1. Kohtaan työssäni haasteita, joissa osaamiseni ei riitä. (likert)

Kommentoi vastaustasi: Miten sinua voitaisiin tukea kohtaamissasi haasteissa? (avoin)

2. X:llä otetaan kaikki osaamiseni ja potentiaalini huomioon. (likert)

Kommentoi vastaustasi: Miten osaamisesi ja potentiaalisi voitaisiin hyödyntää paremmin? (avoin)

3. Olen joskus ajatellut, että voisin välillä kokeilla toisenlaisiakin työtehtäviä. (likert)

Kommentoi vastaustasi: Millaisia tehtäviä, ja miksi tai miksi et? (avoin)

4. Kehitän itse osaamistani. (likert)

Kommentoi vastaustasi: Miten? Mikä on sinulle mielekäs tapa osaamisen kartuttamiseen? (avoin)

X:n osaaminen

1. Projekteihin saadaan riittävästi erilaista osaamista ja asiantuntijuutta. (likert)

Kommentoi vastaustasi: Millaisia osaamispuutteita projekteissa on noussut esiin? (avoin)

2. Tiimissäni on tarvetta erilaiselle tai uudentlaiselle osaamiselle. (likert)

Kommentoi vastaustasi: Millaiselle osaamiselle voisi olla tarvetta?

3. Tiimissäni kehitetään tiimin jäsenten osaamista. (likert)

Kommentoi vastaustasi: Miten osaamista kehitetään? Miten osaamista voidaan mielestäsi parhaiten jakaa ja siirtää tiimissä? (avoin)

4. Millaisia X:n toimintaa edistäviä erityisiä kykyjä ja potentiaalia X:n henkilöstöstä löytyy? (avoin)

Toimialan osaaminen

1. Toimialalla tarvitaan tulevaisuudessa uutta osaamista. (likert)

Kommentoi vastaustasi: Millaista osaamista arvioisit tarvittavan? (avoin)

2. Minkälaisen osaamisen luulet painottuvan tulevaisuudessa toimialallasi? (avoin)

7.4 Liite 4, tutkijan hakemuksen liite, TM-mallintamisprosessin suunnitelma

X:n Talent Management osaamisen johtamisen prosessissa

Tavoite 1: Teoreettisen tiedon tuottaminen

- Toteutus: Koska Talent Management on hyvin tutkittu aihe, teoreettisen taustatiedon löytäminen tutkielmalle ei tule olemaan haaste. Empiirisen tutkimuksen ja X:n olemassa olevien aineistojen tutkimisen kautta pystyn teoreettiseen kirjallisuuteen peilaten tuottamaan kartoituksen X:n

tilanteesta ja mahdollisista Talent Management -käytännöistä. Asiantuntijaorganisaattiorakenteen ja -prosessien tunteminen on olennaista käytäntöjä luotaessa.

Tavoite 2: Talent Management -ratkaisut

- **Toteutus:** Kun X:n organisatoriset lähtökohdat, käytännöt ja tarpeet on kartoitettu, voidaan tuottaa X:n tilanteeseen soveltuva Talent Management -prosessin malli ja käytännön ratkaisuja osaamisten ja kyvykkyyksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen.

Talent Management -ratkaisuihin sisältyvä tavoite 1: Tunnistaa ja hyödyntää osaamisia ja kyvykkyyksiä liiketoiminnan strategisista lähtökohdista.

- **Toteutus:** Tiedonhankintavaiheessa tavoitteena painotettavien strategisten näkökulmien terävöittäminen keskustelujen ja haastatteluiden avulla. Henkilöstö on selvästi merkittävä tekijä X:n liiketoiminnan lisäarvoa luovassa strategiassa. Henkilöstön panos vaikuttaa tulokseen ja mission toteutumiseen niin käynnistäjän, mahdollistajan kuin lisäarvonluojankin roolissa.

Talent Management -ratkaisuihin sisältyvä tavoite 2: X:n osaamisen johtamisen kokonaisviitekehyksen tukeminen.

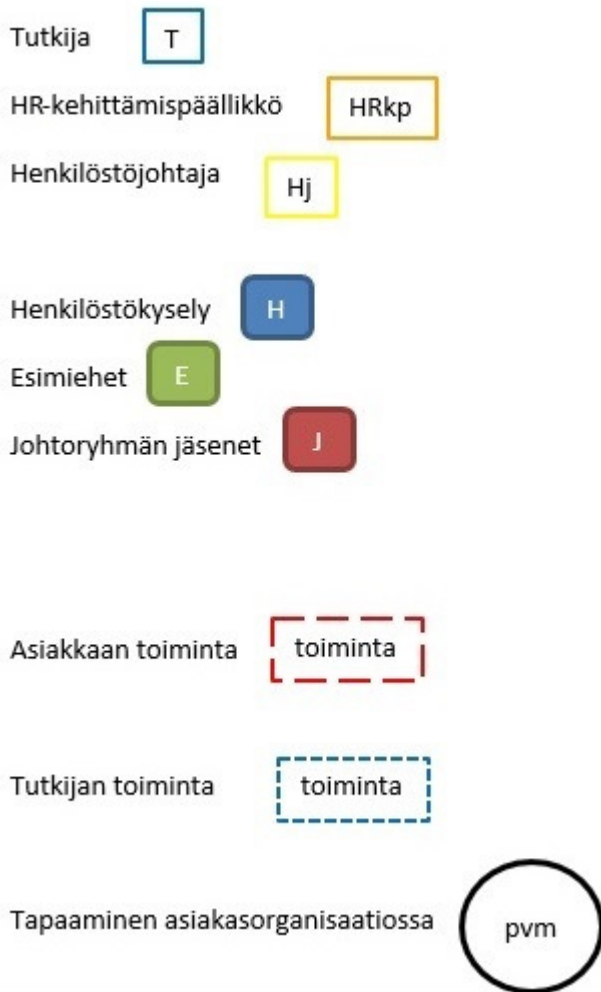
- **Toteutus:** Tiedon hankinnan ja tuottamisen vaiheessa X:n osaamisen johtamisen prosessiin ja käytäntöihin tutustuminen. Parhaiden Talent Management -käytäntöjen löytäminen teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen kautta. Henkilöstökäytäntöjä X:n internetsivuilta tarkastellen on selvää, että X:n osaamisen johtaminen on monipuolista. Sekä työnkuva, tavoite- ja kehitymissuunnitelmat huomioidaan, koulutusta tarjotaan ja työn kehittämistä tuetaan. Osaaminen ja liiketoiminnan tarpeet pyritään yhdistämään tehokkaasti ja mielekkäästi.

Talent Management -ratkaisuihin sisältyvä tavoite 3: Edistää kyvykkyyksien johtamista johdon, esimiesten, HR:n ja työntekijöiden näkökulmasta.

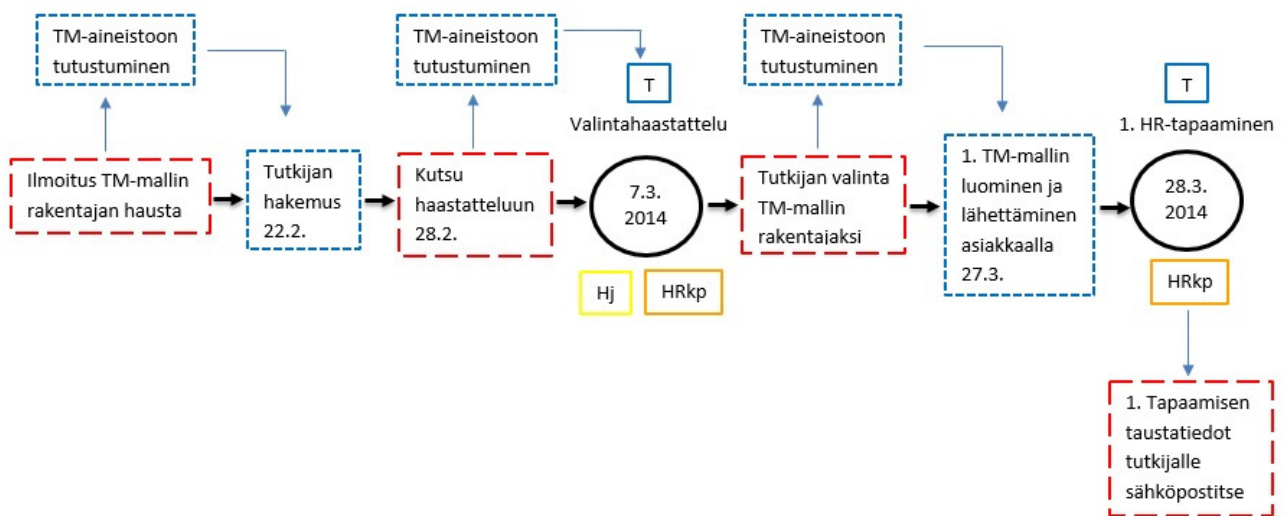
- **Toteutus:** X:n kyvykkyyksien johtamisen prosessin hahmottaminen. Empiirinen aineiston keruu haastattelujen kautta, jotta johdon, esimiesten, HR:n ja työntekijöiden näkökulma huomioidaan.

Tutkielman näkökulma muotoutuu X:n nykyisten ja tulevaisuuden haasteiden hahmottuessa ja niiden tuomien osaamistarpeisiin tutustuessa. Alustava ajatukseni on Lewisin ja Heckmanin muokkaaman Shoshana Zuboffin arvonlisäys ja korvattavuus -nelikenttämallin soveltaminen yhdessä Boudreaun ja Ramstadin keskeisen osaamisen teorian kanssa, reaktiivisten ja proaktiivisten näkökulmien löytämiseksi Talent Management -ratkaisujen luomisessa.

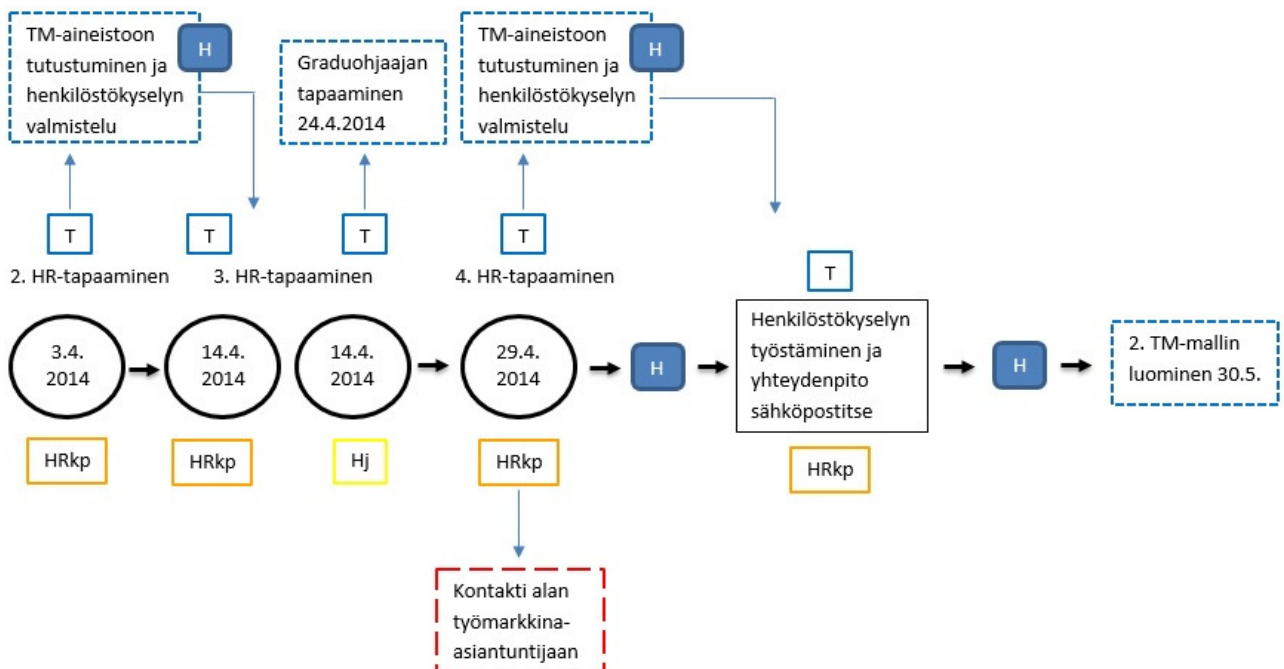
7.5 Liite 5, tutkimussyökiien eteneminen vaihekaaviona



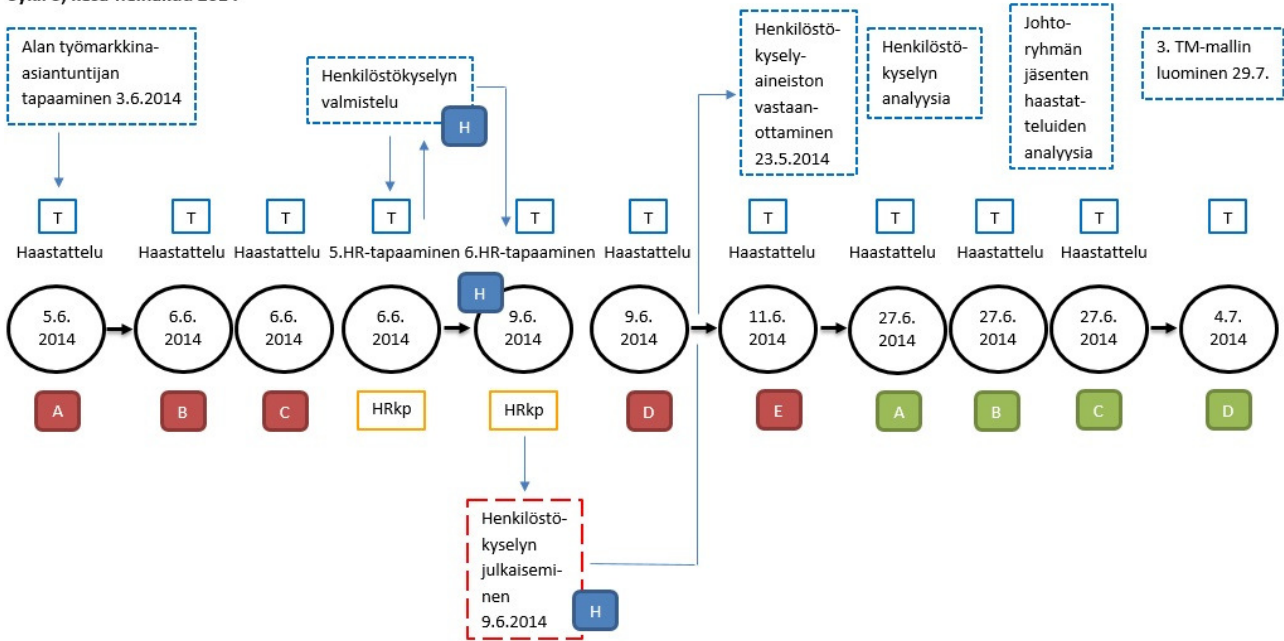
Sykli 1, helmi-maaliskuu 2014



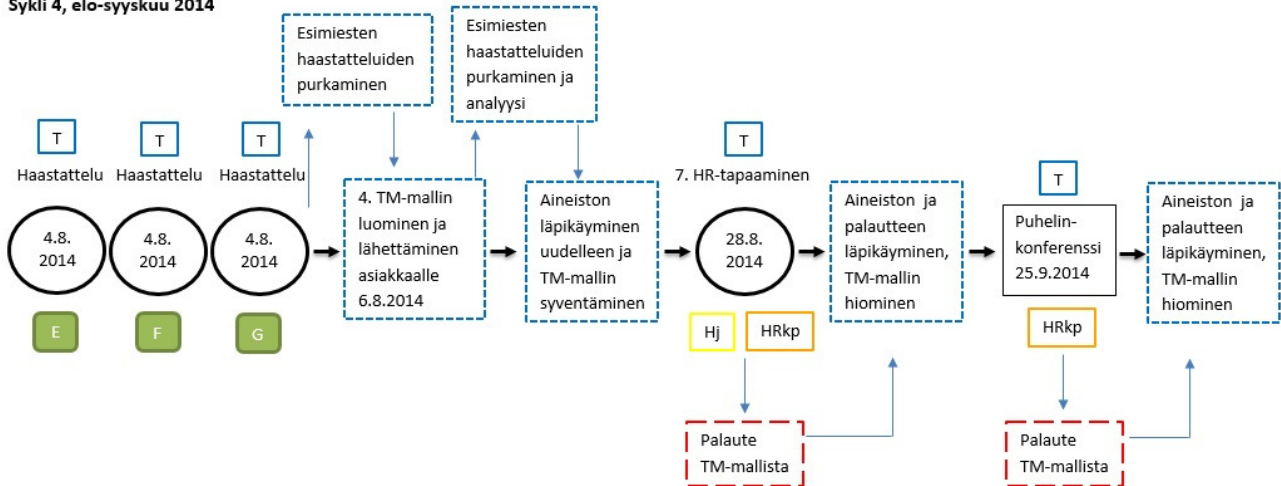
Sykli 2, huhti-toukokuu 2014



Sykli 3, kesä-heinäkuu 2014



Sykli 4, elokuu-syyskuu 2014



Sykli 5, lokakuu-marraskuu 2014

