



UNIVERSITY OF TAMPERE

This document has been downloaded from
TamPub – The Institutional Repository of University of Tampere

 *Publisher's version*

The permanent address of the publication is
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201406021525>

Author(s):	Ruohonen, Mikko
Title:	Organisaation oppiminen ICT-alan palveluyrityksissä : kohti organisaatiotyön ohjausta
Main work:	Osaaminen ja kokemus : työ, oppiminen ja kasvatus
Editor(s):	Poikela, Esa
Year:	2005
Pages:	42-59
ISBN:	951-44-6411-7
Publisher:	Tampere University Press
Discipline:	Political science
Item Type:	Article in Compiled Work
Language:	fi
URN:	URN:NBN:fi:uta-201406021525

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

Mikko Ruuhonen

Organisaation oppiminen ICT-alan palveluyrityksissä – kohti organisaatiotyön ohjausta

Tieto- ja viestintätekniiikan (ICT) toimialaa ovat kohdanneet 2000-luvun alkaessa aivan uudet ja haasteelliset näkymät. Toimialan monimutkaisuus ja epävarmuus ovat lisääntyneet (Earl 2003). Taloudelliset ongelmat ja jopa konkurssit ovat olleet tavanomaisia. ICT-alan palveluyrityksissä kohdataan sekä teknologiset haasteet mutta selvästi myös liiketoiminnan muutokseen liittyvät uudet palveluhaasteet. ICT-palvelurituksen, joka tuottaa ohjelmistotuotteita, tietotekniikkapalveluja tai integroitua jatkuvaa palvelua, on jatkossa oltava asiakasyrityksensä ongelmien ratkaisija ja toiminnan kehittäjä. Palvelutehtävän vaatimusten kasvaessa myös ICT-yrityksen johtaminen muuttuu, yritykset muuntuvat tuotekeskisistä palvelukeskeisiksi. Yrityksen työntekijän on kohdattava asiakkaan palvelutarpeet ja räätälöitävä palveluja (Pine 1993; Pine & Gilmore 1999; 2003) Yritysten on uudistettava asiakasprosessinsa koko organisaatiota lävistäväksi, pelkkä ”help desk” tukitoimintona ei enää riitä. (Davenport & Beck 2001; Norris et al. 2003)

ICT-alan pyörteisyys on luonut aiemmin kiehtovasta alasta tavanomaisemman. Irtisanomiset, yt-neuvottelut, fuusioissa tehdyt organisaatiomuutokset ovat jatkuvaa pyörrettä, jossa työntekijöiden ja ammattilaisten on selvitävä. Kustannustehokkuuden ja

laadun vaatimukset ovat kiristyneet. Lisäksi toimintojen ulkoistamisesta johtuen ICT-ala ansaitsee nyt asiakkaiden jatkuvasta palvelusta paremmin kuin ohjelmistojen tai teknisten alustojen myymisestä. Siksi monien ICT-yritysten on edettävä arvoketjussa ja arvoverkostossa, mikä tarkoittaa täsmäätälöityjen palvelujen lisäämistä, osaamisverkoston partneriksi kasvamista ja ehkä jopa elämysliiketoimintaan siirtymistä (Barney 1991; Dyer & Singh 1998, El Sawy et al. 1999; Norris et al. 2003).

Nämä liiketoiminnan ympäristömuutokset ravistelevat yritysten johtajia ja esimiehiä. Alalle aiemmin tyypillinen ”kaveruuden organisaatiokulttuuri” tai jopa ”perheidylli” on joutunut kyseenalaiseksi. Se on murtunut varojen vähetessä ja ilmapiiriin turvattuuden lisääntyessä. Yritykset kohtaavat tavanomaisen liikeyrityksen johtamisen murheet, kuten budjetoinnin, investointisuunnittelun ja laadunvalvonnan. Valtaisien osakeantien aika näyttää monelta osin olevan ohi tai ainakin meneillään on selvä siirtävävaihe.

Organisaation oppimisprosessien tukeminen

Tutkimusryhmämme (ks. <http://www.uta.fi/laitokset/ISI/hankkeet/hanke44.html>) perehtyi edellä kuvattuihin organisaatioiden muutostaasteisiin Työsuojelurahaston, Työelämän kehittämissuunnitelman, Tampereen yliopiston tietoyhteiskuntainstituutin ja osallistuvien yritysten rahoittamassa ”Muuttuvat tietotyön kulttuurit ja yritysten strategiat” -projektissa (hankkeen loppuraportti tulossa, Ruohonen). Noin kolmevuotisessa toiminta- ja pitkittäistutkimuksesamme tutustuimme kolmen etelä-suomalaisen ICT-yrityksen tietotyön kulttuureihin ja niiden kehittämiseen. Työssämme käytimme yhtenä ajattelun apuvälineenä Järvisen & Poikelan (2001) julkaisemaa työssä oppimisen mallia, joka kuvaa yksilön, ryhmän ja organisaation kontekstien välillä tapahtuvaa oppimista ja niihin liittyviä, konteksteja toisiinsa sitovia prosesseja (ks. kuvio 5 E. Poikelan artikkelissa s. 34). Mallissa keskeinen tulkinnallinen ja orga-

nisaation kehitystä tukeva merkitys on neljällä prosessilla kontekstien välillä. Ne ovat kognitiiviset, operatiiviset, sosiaaliset ja reflektiiviset prosessit (Järvinen & Poikela 2001). Tarkastelen kutakin näistä seuraavassa ICT-alan palvelutoiminnan näkökulmasta.

Kognitiiviset prosessit

ICT-yrityksissä kognitiiviset prosessit ovat yleensä dominoivia. Alalle tyypillinen asioiden ”auki-kirjoittaminen” ohjeiksi ja käsi-kirjoiksi näkyy selvästi näiden yritysten työkuultuureissa. ICT-yrityksissä pyritään ohjelmoimaan asioita. Kognitiivisten prosessien korostuminen vauhdittuu myös erilaisten sähköisten välineiden käytöllä, jopa ylikorostuneesti. Alalle tyypillinen lausahdus: ”Se löytyy intranetista” tarkoittaa käytännössä sitä, että se ei löydy mistään, koska kukaan ei halua käyttää siihen aikaansa ja kyseessä oleva asia saa levätä rauhassa intranetin syövereissä. Alalle tyypillinen havainto on myös se, että organisaatioissa oletetaan asiat opituiksi sen jälkeen, kun johtoryhmän tai tuotekehityspalaverin Powerpoint-show jaellaan sähköisesti kaikkien saataville. Powerpoint-show korvaa myös usein julkishallinnosta tuttuun muistoiden käytön, jopa niin, että suunnitteludokumentin kirjoittaminen yhtenäiseksi ja perustelluksi kirjalliseksi esitykseksi voi osoittautua ylivoimaiseksi aikapulan ja kiireen keskellä.

Liiketoimintaympäristön muuttuminen kohti palvelu- ja jopa elämyskeskeisyyttä edellyttää kuitenkin asiakassuhteiden ja/tai uuden palvelukonseptin ”hiljaisten” tietojen hallintaa. Pelkkä asiakaspalvelun ohjelmanuaali tai laatukäsikirjat eivät riitä vaan luovat vain perustan, jonka päälle palvelukulttuuri rakentuu. Yrityksissä ei pystytä kuvaamaan etukäteen esimerkiksi jatkuvasti monimutkaistuvan asiakaspalvelun tilanteita vaan ongelmanratkaisukyky ja asiakkaan kohtaamisen rohkeus täytyy rakentua organisaation palvelukulttuuriin kasvamisesta. Tämä kasvu ei vauhditu pelkästään ulkoistettujen käsikirjojen ja intranet-ohjeistuksien kautta, vaikka niillä pyritäänkin jatkuvasti tuotteistamaan ongelmien ratkaisuja ja vastauksia asiakaskysymyksiin.

Operationaaliset prosessit

ICT-yritykset ovat viime vuosien rutistuksessa joutuneet keskittymään kustannustehokkuuteen ja ylimääräisten rönsyjen karsimiseen. Monesti tuotantotalouden lainalaisuudet ovat suoraviivaistaneet näiden yritysten operationaalisia prosesseja. Ne yritykset, jotka eivät ole pystyneet tähän kustannusjahtiin, ovat usein menneet konkurssiin tai ajautuneet pilkkomisen kohteeksi. ICT-yritykset ovatkin käynnistäneet monia laadun kehittämishankkeita, toimintaa on pyritty ohjaamaan paremmin budjettien ja myyntisuunnitelmien avulla. Yritykset ovat myös panostaneet projektien huolellisempaan johtamiseen. Toimialalla ei enää ole niin sanottua ylikysyntätilannetta, mikä mahdollisti väljemmän kustannuskehityksen ja samalla asiakkaat joutuivat maksamaan mitä pyydettiin.

Hype-vaiheen jälkeen jäljellejääneet yritykset ovat usein operatiivisesti hyvässä kunnossa, haasteeksi muodostuukin innovaatioiden tukeminen. Rankassa kustannusjhdissa joudutaan helposti kierteeseen, jossa eurot ratkaisevat. Yritys ei pysty tai ehdi kehittämään uusia kyvykkyksiä vaan ajautuu konemaiseen tuotantoon. Kustannusjohtajuuden strategiassa vain ensimmäinen tai toinen markkinoilla voi menestyä, muiden on erilaistuttava. Esimerkiksi ulkoistamisen (outsourcing) liiketoiminnassa joudutaan helposti riskitilanteeseen. Usein ulkoistaminen edellyttää asiakassuhteesta oppimista, joka edellyttää uusien asiakaskonseptien luomista ja innovaatioita. Operatiivisesti loppuun asti viritetty koneisto voi helposti nääntyä eikä pysty luomaan uusia innovaatioita.

Sosiaaliset prosessit

Edelliset kaksi prosessia ovat pääsääntöisesti kunnossa ICT-yrityksissä tai ainakin niiden pitäisi olla. Järvisen ja Poikelan (2001) mallin mukaan tarvitaan kuitenkin myös kaksi muuta prosessia pitämään organisaation oppiminen dynaamisena. Nämä kaksi, eli sosiaaliset ja reflektiiviset prosessit, ovatkin selvästi niitä, joihin ICT-palveluyritysten pitäisi kiinnittää huomiota jatkossa. Tutkimuksemme havaintojen mukaan nämä prosessit jäävät kiireen, alan

pyörteisyyden ja esimiestaitojen puutteessa satunnaisiksi tai jopa väheksyttäviksi prosesseiksi.

Sosiaaliset prosessit edellyttävät systeemaattista otetta, etenkin esimiehiltä. Muussa tapauksessa alan työntekijöiden kanssa käyminen voi jäädä satunnaiseksi tai joidenkin ”sisäpiirien” väliseksi keskusteluiksi. Aikataulut ja kiire vähentävät mahdollisuuksia sosiaalisiin tilanteisiin. Kasvokkain tapahtuva suunnittelu ja keskustelu korvataan usein kognitiivisella prosessilla, esim. ”laita mulle sähköpostia tai palataan intranetin keskustelupalstalla”. Tuumaustalkoot, ryhmässä suunnittelu ja erilaisten ”vaihdantatilojen” (vrt. ba’t, Nonaka & Konno 1998) luominen näivettyvät, koska alan kulttuurille tyypillinen ajan niukkuuden korostaminen legitimoii sosiaalisten työyhteisöprosessien vähentymisen ja jopa lopettamisen. Varsinkin esimiestyössä ”sähköpostijohtaminen” ei pidemmän päälle johda hyvään organisaatiokulttuuriin, vaan esimies etäänny ja saa itselleen hyvin teknokraattisen ja etäisen ilmiasun.

Reflektiiviset prosessit

Reflektiivisten prosessien niukkuus on myös selvä puute tutkimisemme yrityksissä. Projektien, johtamistilanteiden tai esimerkiksi asiakaspalvelun ongelmatilanteiden uudelleen pohdinta ja avaaminen edellyttävät myös aktiivista johtamista. Organisaatiot toistavat helposti virheitään, koska asioiden refletointia ei ole aktiivisesti tuettu. Kukin työntekijä pärjää omillaan ja jopa toistaa omia, henkilökohtaisiakin virheitään. Erityisesti johtamisen ja esimiestyön haasteissa reflektiiviset prosessit auttavat ymmärtämään ICT-yrityksissä kohtuullisen uutta tilannetta: ”Olen nyt esimies, enkä tiiminvetäjä, kollega tai jopa kaveri”.

Esimerkiksi organisaation muistilla tarkoitetaan erilaisten hyvien (ja huonojenkin) käytäntöjen ja kokemusten jakamista koko organisaation käyttöön. Tämä ei onnistu pelkästään intranetilla ja memoilla vaan tarvitaan asioiden sisäistämistä ja uudelleen käsitteilyä. Oman itsetuntemuksen ja muiden työ- ja oppimistyylien tunnistaminen auttaa rakentamaan uudelleen erilaisia työyhteisön ti-

lanteita. Esimiehet tunnistavat paremmin alaistensa työskentelytavat ja myös temperamenttiset piirteet. Samalla myös alaiset osaavat oman esimiehensä tyylin, voidaan puhua jopa esimiehensä johtamisesta.

Kehitystilanne ja neljä johtajuuden tyyppiä sovitettuna prosessimalliin

Oheinen ICT-johtajuuden viitekehys (ks. kuvio 1) perustuu tutkijaryhmämme luomaan malliin, joka on luotu ja koeteltu kolmessa ICT-yrityksessä ja lisäksi arvioitu erilaisissa alan tapahtumissa. (Ruohonen et al. 2003, 2004). Viitekehys on muotoutunut empiirisen työn aikana kohdeyrityksissä, haastattelujen, kokemusten ja alan kehityksen seurannan kautta 1999-2003. Viitekehys tarjoaa eräänlaiset ”teoreettiset silmälasit” ICT-alan johtajuuden tutkimiselle. Jokaisen yrityksen pitäisi pystyä arvioimaan omaa johtamistapaansa ko. kehikon avulla. Viitekehityksen ulottuvuudet ovat:

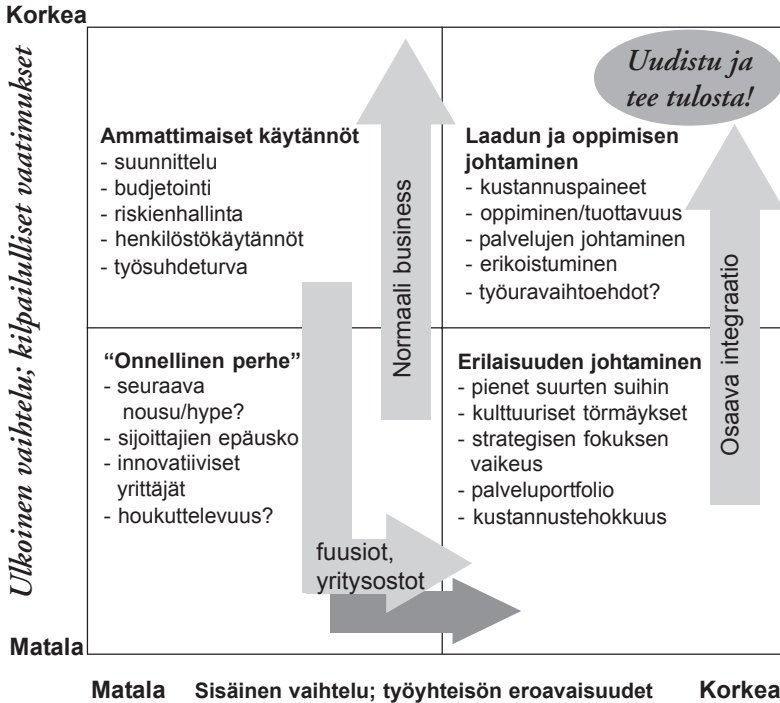
- ulkoinen vaihtelu eli kasvavat kilpailulliset paineet, monimutkaisemmat ansaintamallit ja yhä kovemmat tuote- ja palveluvaatimukset ulkoisessa liiketoimintaympäristössä ja
- sisäinen vaihtelu eli kasvava erilaisuus ICT-alan henkilökunnassa, joka korostuu yhä vaativimmissa alan palvelutilanteissa ja ICT-yhtiöiden sulautumiskehityksessä.

Viitekehityksen kontekstuaaliset ulottuvuudet kuvaavat neljää erilaista johtajuustapaa ICT-yrityksissä. Kilpailulliset liiketoimintavoimat ja henkilökunnan erilaisuus edellyttävät erilaista johtajuutta osaamisintensiivisiltä organisaatioilta, mutta etenkin nuorilta, nopeasti kasvaneilta dotcom-firmoilta. Monet näistä ovat joutuneet kohtaamaan julmasti kilpailutilanteen lainalaisuudet. Kilpailu edellyttää korkean laatua ja projektien aikataulujen pitämistä. Henkilökunnan erilaisuus kasvaa iän, kulttuurisen taustan, työuran, ammatillisen taustan ja jopa sukupuolen ja rodun eroavaisuuksien

myötä. Esimerkinomaisesti voidaan todeta, että johtajuuden löytäminen vaatii taitoa tilanteessa, jossa nuori 30-vuotias ekonominainen projektipäällikkönä johtaa tiimiä, jossa työskentelevät 22-vuotias itseoppinut poikamies web-ohjelmoijana, 50-vuotias eronnut insinööri mainframe-asiantuntijana ja boheemi 40-vuotias taitelijamies graafisena suunnittelijana.

Väitteemme mukaan monet ICT-palveluyrityksistä ovat muotoutuneet tämän ICT-johtajuuden kehikon puitteissa. Ensin johtajuuden onnellinen perhe -vaiheessa lähes mikä hyvänsä työskentelytapa hyväksyttiin ja asiakkaat olivat valmiita maksamaan. Erityisesti 1990-luvun loppua ilmensi juuri näiden pienien, nopeasti liikkuvien dotcom-yritysten varsin värikkäät tarinat yritysten kulttuureista. Muutoksen käyttövoimana oli suunnaton pula alan henkilökunnasta, toisaalta äkkirikastuminen ja ahneus dominoivat monia päätöksiä. Lopulta uuden talouden asiantuntijoiden silmittömän rekrytointi johti huonoon laatujohtamiseen ja alhaiseen tuotavuuteen. Projektien johtaminen ja liiketoimintaosaaminen eivät olleet etusijalla, koska oli hyödyllisempää kertoa tarinoita pääomaisijoittajille, hakeutua rakettimaisiin pörssilistauksiin ja osakkeen arvonorotuksiin (esim. Kühl 2002; 2003). Yritykset olivat kooltaan pieniä, vähäisellä johtamiskokemuksella ja yleensä nuorella, kokemattomalla henkilökunnalla. Anekdoottimaisena huipennuksena oli johtamiskulttuuri ilmaisine coke-juominen ja sukelluskursseineen. Kuitenkin selvät johtamiskäytännöt ja työnkuvat puuttuivat.

”Onnellinen perhe” -lohkosta on jouduttu siirtymään joko ammattimaisiin käytäntöihin tai erilaisuuden johtamisen maailmaan. Tämä siirtymä on voinut olla tuskallinen ja osa yrityksistä ei ole selvinnyt muutoksesta ilman taloudellisia menetyksiä tai asiakkaiden/avainhenkilöiden menettämisiä. Osa suuremmista palveluyrityksistä on hakeutunut kohti laadun ja oppimisen johtamisen lohkoa, koska ICT-alalle on syntynyt pysyvästi ankara kustannuskilpailu ja samanaikainen innovointikilpailu. Henkilöstöjohtamisessa siirtymä on tarkoittanut, että taloudelliset edut ovat nyt eräänlaisia hygieniatekijöitä, ne ovat välttämättömiä mutta eivät riittäviä



Kuvio 1. Geneerinen viitekehys ict-yritysten johtajuuden tyypeistä (Ruuhonen et al. 2003; Ruuhonen et al. 2004)

nykyisessä ”post-hype” -tilanteessa. Työn houkuttelevuus ja järkevyyys, työyhteisön luonne, organisaatiokulttuuri, johtamistavat ja yleinen alan kiinnostavuus ovat nousseet tärkeiksi.

Onnellisen perheen tai kaveriorganisaation johtaminen

Tässä lohkossa on tyypillisimmillään juuri aloittanut ICT-alan yritys, kuten monet uusmediayritykset 1990-luvun lopulla. Asiakkaiden kohtaaminen voi olla näissä yrityksissä hyvinkin kohdistettua ja läheistä. Tiedon ja osaamisen jakaminen on helppoa, koska organisaation koko ja henkilökunnan määrä on rajoitettu. Lähes jokainen voi sanoa mielipiteensä asiakascasesta, osallistua yhteiseen on-

gelmanratkaisuun ja projektin kokouksiin. Täydentävien kyvykkyysien tunnistaminen voi olla kuitenkin puutteellista tai ainakin piiloista. Projektit luovitaan innolla, motivaatiolla ja yrittäjyydellä läpi, mutta varsinkaan johdolle ei välttämättä synny käsitystä siitä, mitkä tekijät lopulta johtivat hankkeen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Kehityksen alkuvaiheessa asiakasyrityksistä voi myös olla myös suurta kysyntää palveluille. Ylikysyntä mahdollistaa palvelujen reippaan hinnoittelun mutta samalla hankkeiden systemaattinen johtaminen, hallinnointi ja dokumentointi on usein puutteellista. Laatu voi laskea ja aikataulut venyä. Nämä yritykset ovat varsin nopeita täyttämään markkinoiden epätasapainotilannetta. Markkinoiden kehittyessä, tuotteiden standardoituessa ja asiakkaiden oppiessa vaatimaan lisää palvelua, näiden yritysten on pystyttävä muuntumaan. Kivan kaverin tunnelma voi joskus muodostua raskaaksi, jos liiketoimintaympäristö muuttuu vaativammaksi ja edellyttää lisää systemaattisuutta ja byrokratiaa. Toimistossa tai yleensä työpaikalla työskennellään hyvin pitkään ja joustavissa aikarajoissa. Usein työskentelyyn liittyy myös sankaruusmyytti, pisimpään työpaikalla jaksava ansaitsee ”kovan kaverin” sädekehän, olkoon sitten mies tai nainen. Joskus nämä ”uuden talouden työnsankarit” jopa yöpyvät työpaikallaan. Vapaa-ajan viettäminen voi myöskin keskittyä pelkästään työyhteisön kanssa juhlimiseen tai harrastuksiin.

Uudessa liiketoiminnassa perustajajäsenet ja ydinryhmä ovat yleensä paljon tekemisissä keskenään, joten tavallisesti sosiaaliset prosessit hoituvat luonnostaan. Kokemuksen karttuessa myös hankkeiden reflektointi voi sujua hyvinkin, koska yleensä yrityksen koko ei haittaa asioiden käsittelyä ”yrityksen kattavasti”. Toisaalta kokemattomuus voi haitata ammatillista reflektointia ja aika nopeasti joudutaan myös asiakas- ja johtamistilanteissa uusiin haasteisiin. Esimerkiksi ohjelmistoliiketoiminnan (software business) opeutuksessa onkin viime aikoina ryhdytty korostamaan kovien teknologia-asioiden lisäksi myös esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, juridiikan ja toimialastrategian asioita, koska yleensä tekniikan kysymykset eivät ole kyseisille yrityksille ongelma vaan pikemminkin

toiminnan aloittamisen peruskivi. Kognitiiviset ja operationaaliset prosessit alkavat nopeasti muotoutua, mutta niiden kehittyminen ja niistä päättäminen edellyttää selvää ammatillisen osaamisen reflektointia.

Erilaisuuden johtaminen

1990-luvun taitteessa monet yritykset listautuivat pörssiin joko itsenäisinä tai osana suurempaa konsernia. Yrityksen kasvaessa organisaation tai yritysoston kautta henkilökunnan erilaisuus kasvaa väistämättä. Kaveriyritys joutuu aloittamaan yhteistyön toiselta paikkakunnalta tai jopa toisesta maasta olevan yrityksen kanssa. Henkilöstöllä ja varsinkin yrityksen perustaneilla omistajilla ovat erilaiset taustat. Suomessa henkilöstökäytäntöjen ero näkyy jo esimerkiksi Tampereen ja Helsingin välillä, vaikka yksiköt toimisivatkin saman nimen alla. On kuitenkin väistämätöntä, että asiakasprojektit edellyttävät yhdessä toimimista. Mikäli yritys on vielä lisännyt menestymisen paineita listautumalla pörssiin ja lupaamalla uusia tuotteita ja palveluja tiukalla aikataululla, joutuu henkilöstö sopeutumaan uuteen henkilöstöjohtamisen tilanteeseen varsin nopeasti. Se heijastuu tiedotusongelmina ja johtamisrutiinien puutteellisuutena, lopulta voi tapahtua myös aikaisempien organisaatiokulttuurien törmäminen (cultural clash). Kulttuuritörmäyksiä seuraavat usein avainhenkilöiden eroamiset tai erottamiset. Monet pienet, innovatiiviset ”kaveriyritykset” onkin pirstottu juuri näissä yritysosto- ja kasvuprosesseissa.

Organisaatioiden välisen kilpailuedun (Dyer & Singh 1998) ja oppimisen (Larsson et al. 1998) näkökulmasta näyttäisi siltä, että erityisesti asiakassuhteeseen kohdistetut resurssit kasvavat, mutta vaarana on henkilöstön eristyminen toisistaan, ei siis tapahdu oppimista toinen toisiltaan. Syynä voi olla asiantuntijakeskeisyys, tiettyt asiantuntijat dominoivat omaa aluettaan eivätkä halua tai pysty jakamaan osaamista. Asiakkaat voivat pakottaa käyttämään tiettyjä henkilöitä eikä niinkään organisaation osaamista. Asiakkaiden saaminen koko yhteenliittyneen uuden yrityksen asiakkaiksi ja vielä

luottamaan tähän asiakassuhteeseen vie aikansa. Myös projektien monimuotoisuus kasvaa ja samalla uusien henkilöstökyvykkyyksien käyttö. Kun yritys kasvaa nopeasti, ja varsinkin yritysostoilla voi olla ongelmallista luoda osaamisen jakamisen prosesseja niin, että erilaisten oppimistyylien omaavien ihmisten on siihen mahdollista sopeutua. Täydentäviä kyvykkyyksiä kuitenkin tarvitaan yli vanhojen organisaatorajojen. Hankkeiden johtaminen, hallinnointi ja dokumentointi voivat kuitenkin kangertaa ja vaikuttaa lopulliseen laatumielikuvaan.

Yhteenliittyvät yritykset joutuvat nopeasti siirtymään pienen yrityksen johtamisesta sulautuvan yritysryppään tai yritysverkoston johtajiksi. Sekä kognitiiviset että operationaaliset prosessit joudutaan yhtenäistämään. Uusi yritys joutuu määrittelemään sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän uudelleen, intranet-palvelu saadaan nopeasti kuormitettua ja erilaisia projektijohtamisen ja laadun palavereita tarvitaan lukuisia. Prosessia voi hidastaa asiantuntijoiden ylpeys omista käytännöistään, prosessin läpivieminen edellyttää siis paljon muutakin kuin rationaalista suunnittelua. Köhl (2003, 139) vahvistaa että erilaiset vanhat odotukset, henkilökohtaiset suunnitelmat ja ryhmäegoismi voivat vahingoittaa organisaatiota, jos se ei tartu uusien päätöksentekomekanismien laadintaan. Olemassaolevat valtarakenteet ja intressiblokkit voivat vaarantaa organisaation elinkelpoisuuden. Sosiaalisten prosessien kautta voidaan neuvotella asioita eteenpäin, mutta suurin haaste on tukea reflektiota, toisin sanoen antaa tilaa asioiden uudelleenajattelulle. Yrityksissä voidaan myös kammoksua asioiden lopullista päättämistä tai ”lukitsemista” ennen varsinaisia kokemuksia siitä, toimiiko käytäntö. Esimerkiksi palvelutoiminnan työaikoihin liittyvissä kysymyksissä tämä tulee esille konkreettisesti. Tutkimuksemme (Ruohonen et al. 2004) esimerkiksi erilaiset help desk- ja call center -toiminnot herättivät monia johtamis- mutta myös työaikalakikysymyksiä.

Haasteena on siis erilaisuuden johtaminen, koska sekä projektit että henkilöresurssit erilaistuvat voimakkaasti ja niiden yhdentäminen tulee vaativammaksi. Johdon on siksi ymmärrettävä

enemmän hankkeiden taustalla olevia psykologisia, sosiaalisia ja jopa kulttuurisia tekijöitä, jotka heijastuvat päivittäisessä työssä.

Ammattimaisten käytäntöjen johtaminen

Ammattiyhteisöjen on pyrittävä tähän lohkoon tilanteessa, jossa kilpailulliset vaatimukset kiristyvät ja kilpailevat yritykset ottavat vastaavia käytäntöjä käyttöön. Käytännöt muokkaavat samalla yritystä systemaattisemmaksi toimijaksi. Yrityksen on luotava strategiansa, sen mukaiset toimintarakenteet ja ydinprosessit. Olennaista on tunnistaa, minkälaisia asiakastarpeita on odotettavissa ja kuinka omalla toiminnalla niihin voidaan vastata. Tämä tarkoittaa usein sitä, että osa työntekijöistä pettyy, koska ei saa enää tehdä pelkästään sitä, mitä haluaa. Projektipäälliköiden merkitys kasvaa, koska kovemmassa kilpailutilanteessa projektien aikataulujen pitää täsmätä, viime hetken muutoksia pitää pystyä vastustamaan ja hanke ei saa ajautua pienien yksityiskohtien näpertelyyn, eli ”yli-laatuun”.

”Ei ole mahdotonta saada yritystä sellaiseen kuntoon, että se on sekä miellyttävä ja hauska työpaikka että kannattava ... Kannattavuutta ei tarvitse uhrata hauskuuden vuoksi, vaikka hypen aikana sitä kyllä tehtiin.” (Tenhunen 2003)

Asiakkailta oppiminen parantaa asiakassuhdetta ja muodostaa ehkä vähitellen kumppanuussuhteen (Cross & Smith 1995; 1997). Ammattikäytännöt ja -säännöt, toimintatapojen vakiinnuttaminen ja jopa tukijärjestelmät jäsentävät toimintaa ensin yrityksen sisällä ja myöhemmin mahdollisesti myös palveluyrityksen ja asiakasyrityksen välillä. Täydentävät kyvykkyudet palveluyrityksen sisällä ja yritysverkostossa pystytään tunnistamaan ja palvelun laatuun kiinnitetään huomiota. Myös johtamisen, hallinnoinnin ja dokumentoinnin rooli tulee systemaattisemmaksi.

Ammattimaisten käytäntöjen luomisessa rationaalisuus on tietenkin valttia, mutta suuri riski piilee henkilöstön turhautumisessa. Monet sisäiset uudistamishankkeet kuormittavat henkilös-

töä, ihmisten pitää osallistua erilaisiin prosessien uudistamistilaisuuksiin, parantaa laatua ja projektien läpimenoaikaa, raportoida kustannuksista ja seurata asiakastyytyvää. Nämä ovat edellytyksenä operationaalisten prosessien kunnostamiselle. Kognitiiviset prosessit seuraavat nopeasti operaatioiden kehittymistä, ihmisten on oltava läsnä raadollisemmalle liiketoiminnalle, jossa eurot merkitsevät. Sosiaalisten ja reflektiivisten prosessien kehittäminen jää helposti hunningolle, silloin kun yritys järkipäristää toimintaansa. Samalla yritys ottaa helposti suuren riskin, koska sosiaalisissa prosesseissa pitää pystyä luomaan uusia tuote- ja liiketoimintänäkymiä, joita edelleen reflektoidaan uusien investointipäätösten yhteydessä. Ammattimaisuus tarkoittaa myös ammattimaista johtamista, esimies- ja johtajaroolien tunnistaminen on yksi reflektiivisten prosessien pääalue. Tutkimuksessamme käytimme muun muassa esimiesten henkilökohtaisten valmiuksien prosessointia sekä esimiestyönohjausta edistääksemme ammatillista reflektiota.

Laadun ja oppimisen johtaminen

Ammattikäytäntöjen kehittäminen tuo hyvin usein laatujohtamisen yritykseen. Se tuo erilaisten laatuarvioinnin prosessien sisäänajon yritykseen. Yritys evaluoi toimintaansa ja antaa myös formaalia raporttitietoa laadusta. Laatu voi tässä mielessä myös köyhydyttää innovaatioita. Jatkuvan laadun ylläpito edellyttää myös toiminnan tarkoituksen jatkuvaa arviointia, koska liikeidean rapautuessa rapautuu myös laatu. Asiakas ei saa sitä, mitä haluaa ja minkä katsoo laadukkaaksi alan toimijalta. Tiukasti laatujohdettu organisaatio voi siis ajautua oppimistyhjiöön. Kaikki tuijottavat vain laatu-kriteereihin ja niihin ei välttämättä uskalleta edes puuttua. Esimerkiksi Poikelan (2004) mukaan arviointia tarvitaan myös organisaatiokontekstissa, voidaanko siis puhua myös *organisaatiotyön ohjauksesta* ja miten se toteutettaisiin? Alan integraattoriyritykset (Fujiitsu, HP, IBM, Tietoenator jne.) joutuvat kohtaavat tämän ongelman. Ison yrityksen toiminta tuo jäämäkkyyttä ja asiakas voi odottaa hyvin tuotteistua palvelua.

Paradoksaalisesti uusien, modernien asioiden oppiminen isommassa organisaatioissa vie enemmän aikaa kuin pienissä ja vaarana voi olla myös byrokraattisissa organisaatioissa tyypillinen oppimislama (“mä oon täällä vaan töissä”). Polkupyörän vieressä voi olla niin kova kiire, ettei ehdi nousemaan satulaan. Organisaatio ei ehkä uskalla ottaa riskiä oppia uusia toimintatapoja, jos vanha toimii vielä kovaa juoksemalla. Isommissa ICT-yrityksissä henkilökunta on hyvin kirjavaa ja erilaisilta taustoilta. On myös pystyttävä kohtamaan asiakasyritysten perin konservatiiviset palvelutarpeet vanhoissa järjestelmäympäristöissä, mutta on oltava kykyä tarjoilla uuden talouden järjestelmävaihtoehtoja. ICT-palveluyrityksillä on myös vakuuttavuutta ottaa hoitakseen osan asiakasyritysten tietojenkäsittelytehtävistä (outsourcing, application service provisioning, ASP). Nämä yritykset jopa vuokraavat henkilökuntaa asiakasyrityksiin. Asiakassuhteiden hoitoa varten on yleensä perustettu asiakkuuspäällikön (account manager) tehtävä. Projektit ja asiakkaat luokitellaan. Näissä organisaatioissa pyritään sekä formaalin, järjestelmäpohjaisen että informaalin, kasvokkain ja työssä tapahtuvan oppimisen kautta levittämään osaamista. Täydentäviä kyvykkyksiä haetaan tiiminrakennuksen, työryhmien ja jatkuvasti elävän organisaatiouudistamisen kautta. Johtamisessa, hallinnoinnissa ja dokumentoinnissa pyritään luomaan yritykselle ominaisia käytäntöjä.

Pidempään alalla toimineiden yritysten etuna on se, että usein kognitiiviset prosessit (viestintä, valmennus, koulutus) ovat pitkän kehitystyön tulos ja hyvin organisoituja. Samoin operatiiviset prosessit on kehittyneet kilpailutilanteessa. Pikemminkin haasteena on omaksua vakiintuneita tapoja hoitaa tietoon ja operaatioihin liittyviä prosesseja. Pienestä, hieman epämääräisemmin (luovemmin?) toimivasta yrityksestä saapuva henkilö voi hetken joutua sulattelemaan näitä vakiokäytäntöjä. Sen sijaan “kuolemankuoppa” isoille yrityksille on uusien kompetenssien luominen ja varsinkin niiden kompetenssien luomisen tavat ja paikat. Isossa yrityksessä helposti etäännyttään strategisista linjauksista, joudutaan askartelemaan ehkä hyvin pienien vastuualueiden kanssa. Organisaatio

tiossa eteneminen voi olla hidasta, sosiaaliset kontaktit päätöksentekijöihin voivat jäädä vähäisiksi. Asiat pyörivät helposti omassa pienessä piirissä eivätkä etene. Sama koskee reflektiivisiä prosesseja. Yrityksellä voi sinänsä olla kykyä järjestää hyvinkin laadukkaita reflektiotilaisuuksia esimerkiksi johtoryhmille, mutta haasteeksi muodostuukin organisaationlaajuinen reflektio. Jos organisaatio typistyy suorittajaksi ilman aitoa kykyä olla responsiivinen asiakasrajapinnassa, ajaututaan vaikeuksiin.

On selvää että jatkuvan laadun ja oppimisen johtaminen pakottaa esimiehen eräänlaiseksi akrobaatiksi, joka oikealla kädellä huolehtii kustannuksista ja aikatauluista ja vasemmalla kädellä jakaa vapauksia uusien asioiden kokeiluun, luovuuteen, ammattimaiseen oppimiseen ja jopa epäonnistumisiin.

Keskustelua ja jatkotutkimusajatuksia

Tässä artikkelissa on korostettu ICT-yritysten tarvetta tutkia omaa johtajuuttaan ja kulloistakin kehitysvaihetta ja samalla mietitty, miten Järvisen ja Poikelan (J&P) työssä oppimisen mallia voisi käyttää tulkintakehyksenä ja apuvälineenä organisaatioiden kehittämisessä. Johtajuusmallin mukaan kilpailulliset voimat ja henkilöstön erilaisuuden kasvaminen vaikuttavat molemmat johtajuuden vaatimuksiin. Toisaalta J&P -mallia käytettäessä näyttäisi siltä, että neljän avainprosessin paino vaihtelee erilaisissa johtajuuskonsteissa. Strategista oppimista tarvitaan, kun ohjelmistoyritys muuntuu palveluyritykseksi. Verkostoituva ICT-toimiala on jatkossa riippuvainen alliansseista, klustereista ja ICT-ydinkyvykkyksiensä hoitamisesta. Koko toiminta nojaa organisaatioiden väliseen kilpailuun tai yhteistyöhön ja haasteellisimmassa tapauksessa niiden yhdistelmään. Odotankin mielenkiinnolla keskustelua ja yhteistyötä työssä oppimisen ja aikuiskoulutuksen asiantuntijoiden kanssa tästä merkittävästä megatrendistä.

Kehityksellä on vaikutukset strategiseen henkilöstöjohtamiseen ICT-alan palveluyrityksissä. Haasteena on siis muuntaa johta-

juutta vastaamaan uutta palvelu- osaamis- ja jopa elämyskeskeisyyteen perustuvaa toimintaa. Uudet ”hybridijohtajat” ymmärtävät tämän ja pystyvät tasapainottamaan siirtymää johtajuustyyppistä toiseen. ”Onnellinen perhe” -johtajuus on ensin vetovoimainen tapa tehdä työtä ja liiketoimintaa ja se luo myös hyvän perustan sosiaalisille ja reflektiivisille prosesseille, jotka ovat ihmiselle miellyttäviä työkokemuksia. Näyttää kuitenkin siltä että vain harvat voivat säilyttää tämän johtajuustyyppin mukaisen toiminnan. Useimmat ovat ”aikuistuneet ulos perheestä”, ammattimaistuneet (ja tulleet standardeiksi ja tylsiksi!?). Sosiaalisista ja reflektiivisistä prosesseista pitääkin silloin huolehtia aktiivisemmin, tehdä ne näkyviksi organisaation kehittämisessä ja etenkin työhyvinvoinnin huoltamisessa.

Verkottuva talous edellyttää yhä monimutkaisempaa ja kattavampaa palvelua, mikä näkyy kasvavana atk-rutiinikuormana ja toisaalta haasteena edetä korkeammalle palvelujen ja elämysten arvoketjussa. Ulkoistaminen lisääntyy myös palveluyritysten omassa toiminnassa, jopa toisiin maihin, kuten Intiaan tai Venäjälle. Asiakkaita on kuunneltava huolellisemmin ja rakennettava arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja tehokkaasti hallinnoituna (Barney 1991). Kasvaakseen todella isoksi ”pelaajaksi” yrityksen on luotava varmat ja turvalliset palvelun ydinprosessit mutta samalla annettava resursseja uusien kyvykkyyksien rakentamiseen. Se edellyttää sekä liiketoimintaympäristön huolellista arviointia että uusien ydinprosessien rakentamista. Aikaisemmin esitetty organisaatiotyön ohjaus voisi olla tässä juuri yksi työkalu. Todennäköisesti kysymyksessä on syvälinen organisaation oppimisprosessi, jossa henkilökunta sitoutuu uuden organisaation rakenteen ja kulttuurin tilaan. Mitään pikaratkaisua ei ole olemassa vaan uusi työn ja liiketoiminnan johtajuuskulttuuri on muotoiltava kuten purjehdittaessa vuolaassa virrassa, tuulensuunta on tiedossa, mutta reitin varrella on karikkoja.

Lähteet

- Barney, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17, 1, 99–120.
- Cross, R. & Smith, J. 1995. *Customer Bonding: Pathway to Lasting Customer Loyalty*. NTC Business Books.
- Cross, R. & Smith, J. 1997. The Customer Value Chain – how you invest your marketing dollars either strengthens or weakens customer bonds. <http://www.crossworldnetwork.com/articles/customer/23.html>
- Davenport, T.H. & Beck, J.C. 2001. *The attention economy: understanding the new currency of business*. Boston Massachusetts: Accenture, Harvard Business School Press.
- Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organisational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23, 4, 660–679.
- Earl, M. 2003. IT: An Ambiguous Technology? In B. Sundgren, P. Mårtensson, M. Mähring & K. Nilsson (eds.), *Exploring Patterns in Information Management: Concepts and Perspectives for Understanding IT-Related Change*. Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Elsawy, O.A., Malhotra, A., Gosain, S. & Young K.M. 1999. IT-intensive Value Innovation in the Electronic Economy: Insights from Marshall Industries. *MS Quarterly* 23, 3.
- Järvinen, A. & Poikela, E. 2001. Modelling reflective and contextual learning at work. *Journal of Workplace Learning* 13, 7/8, 282–289.
- Kühl, S. 2002. Jenseits der Face-to-Face-Organisation Wachstum prozesse in kapitalorientierten Unternehmen. In *Zeitschrift für Soziologie* 31, 186–210.
- Kühl, S. 2003. *Exit – How Venture Capital Changes the Law of Economics*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Norris, D., Mason, J. & Lefrere, P. 2003 *Transforming e-Knowledge – a revolution in the sharing knowledge*. Society for College and University Planning.

- Larsson, R., Bengtsson, K., Henriksson, K. & Sparks, J. 1998. The interorganisational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organisation Science* 9, 3, 285–305.
- Pine II, B.J. 1993 *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pine II, B.J. & Gilmore J.B. 1999. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business Stage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pine II, B.J. & Gilmore J.B. 2003. The Pine & Gilmore Body of Knowledge, www.customization.com (28.7.2003)
- Poikela, E. 2004. Developing Criteria for Knowing and Learning at Work: Towards Context-Based Assessment. *The Journal of Workplace Learning* 16, 5: 267–274.
- Ruohonen, M., Kultanen, T., Lahtonen, M., Rytönen, T. & Kasvio, A. 2003. Identity and Diversity Management for New Human Resource Approaches in the ICT Industry'. In F. Avallone H. Sinangil & A. Caetano (eds.) *Identity and Diversity in Organizations*. Milan: Guerini Studios.
- Ruohonen, M., Kasvio, A., Kultanen, T., Lahtonen, M., Lehtonen, J. & Vanne, T. 2004. *Tietoyritysten muuttuvat työkuultuurit*. Tampere: Tampere University Press.
- Tenhunen, T. 2003. Haastattelu *Talouselämä-lehdessä* ”Kooditaituri tarvitsee tiukan pomon”. Sami Rainisto. 6/2003, 13.6.2003.