

**Kati Parkkinen**

# **Muutosjohtajuus media-alalla Suomessa**

Oulun yliopiston tutkijakoulu  
Tuotantotalouden yksikkö

# Sisältö

<b>KIITOKSET</b> .....	<b>4</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>8</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>9</b>
1.1 Tutkimuksen näkökulma ja tarkoitus .....	9
1.2 Tutkimuksen rajausta ja rajoitukset .....	10
1.2.1 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen ja jatkuva kehittäminen .....	11
1.2.2 Laatu- ja kulttuurisuus .....	12
1.2.3 Muutosympäristö .....	13
1.3 Muutosjohtajuuden tutkimuksen tarve .....	15
1.4 Tutkimusongelman luonne ja tutkimuskysymykset .....	16
<b>2 TUTKIMUSMENETELMÄ</b> .....	<b>19</b>
2.1 Tiedon luonne ja käsitys uudesta tieteellisestä tiedosta .....	19
2.2 Konstruktiivinen tutkimusote .....	22
2.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimustekniikat .....	22
2.3.1 Tapaustutkimus .....	23
2.3.2 Aineistolähtöinen teorianmuodostus .....	23
2.3.3 Käsiteanalyysi .....	25
2.3.4 Tutkimustekniikat .....	26
<b>3 KIRJALLISUUSTUTKIMUS</b> .....	<b>28</b>
3.1 Muutosjohtajuuden pääkäsitteet .....	28
3.2 Muita muutosjohtajuuden käsitteitä .....	30
3.3 Kirjallisuustutkimuksen yhteenveto .....	33
<b>4 TAPAUSTUTKIMUS 1</b> .....	<b>36</b>
4.1 Aineisto .....	36
4.2 Haastatteluaineistojen käsittely .....	38
4.2.1 Litterointi .....	38
4.2.2 Luokittelu .....	38
4.2.3 Alakategorisointi .....	40
4.2.4 Käsitekartta .....	40
4.2.5 Aineiston analysointi ja johtopäätösten tekeminen .....	41
4.2.6 Yhteenveto media-alan kontribuutiosta inhimilliseen muutospäömaan .....	42
4.3 Psykologinen pääöma .....	43
4.3.1 Oman kasvun alulle saaminen ja luopuminen .....	43
4.3.2 Valmiiksi saattaminen ja motivoituminen .....	46
4.3.3 Ajattelun reflektointi ja tilannetaju .....	48
4.3.4 Tunnerohkeus ja keskeneräisyys .....	50
4.4 Sosiaalinen pääöma .....	52
4.4.1 Innostaminen, rajojen asettaminen ja neutraali vaikuttaminen .....	52
4.4.2 Erilaisuus ja yhteisöllisyys .....	55

4.4.3 Ihanneilmapiiri .....	57
4.4.4 Kulttuuri .....	58
4.5 Rakennepääoma .....	62
4.5.1 Tuote ja asiakas .....	62
4.5.2 Rakenteet .....	65
4.5.3 Ansaintamallit, toimiala, yhteiskunta ja tulevaisuus .....	70
4.5.4 Projekti .....	74
4.6 Tapaustutkimuksen 1 johtopäätökset .....	77
<b>5 TAPAUSTUTKIMUS 2 .....</b>	<b>80</b>
5.1 Palautekeskustelut .....	80
5.2 Mentaalipääoma .....	81
5.3 Suhdepääoma .....	84
5.4 Rakennepääoma .....	86
5.5 Tulosten hyödyntämismahdollisuuksia käytännössä .....	88
5.6 Johtopäätökset palautetilaisuuksista ja niiden analysoinneista .....	90
<b>6 TIETEELLINEN KONTRIBUUTIO JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....</b>	<b>92</b>
6.1 Muutosjohtajuuden kirjallisuuskatsaus .....	92
6.2 Yhteenvedo kirjallisuuskatsauksen tuloksista ja kontribuutiosta .....	96
6.3 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio .....	97
6.4 Tutkimuksen pragmaattinen kontribuutio .....	101
6.5 Tutkimuksen arviointi .....	102
6.5.1 Validiteetti .....	102
6.5.2 Reliabiliteetti .....	104
6.5.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus .....	104
6.5.4 Tutkimuksen raportointi ja sen arvioiminen .....	106
6.6 Jatkotutkimusaiheita .....	107
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>109</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>121</b>
Liite 1. Haastateltaville tapaustutkimuksessa 1 toimitettu tutkimussuunnitelma .....	121
Liite 2. Tapaustutkimuksen 1 syvähaastattelujen mahdolliseen rajaustarpeeseen laaditut teemoittavat kysymykset .....	124
Liite 3. Haastattelun analysointi-esimerkki tapaustutkimuksessa 1 .....	125
Liite 4. Esimerkki kahden eri haastattelun aineksen viemisestä saman kategorian alle tapaustutkimuksessa 1 .....	127
Liite 5. Kirjallisuuskatsauksen aineiston keräämisen kohteena olevat tieteelliset muutos- ja innovaatiojohtamisen kansainväliset lehdet .....	128

*Jyrille ja Joelille*

## KIITOKSET

Tavoitteeni väitellä tohtoriksi kumpusi tietoisuuteeni lukiossa. Opiskelin Sallan lukiossa toista luokkaa vuonna 1994, kun yhtä vuotta ylemmällä luokalla oleva ystäväni totesi, että jos hän pääsee yliopistoon, aikoo hän lukea niin pitkälle kuin mahdollista. Tajusin sillä hetkellä ajattelevani samoin: tuohan on minun unelmani.

Minulla on vajaan kahdenkymmenen vuoden mittainen työrupeama takanani tusinassa eri organisaatiossa. Koko matkan ajan tämä käsissäsi oleva työ on kulkenut mukani. Minulla on ollut halu oppia organisaatioista, niiden kulttuureista ja ihmisistä, vaikka en ole voinut välttyä oppimasta samalla paljon muutakin, muun muassa kehittämisestä.

Olen välillä saanut hypätä matkanteosta sivuun tekemään muistiinpanoja tähän väitöskirjaan, ja tämä on tehnyt minulle todella hyvää. Välimatka organisaatioihin ja yhteisöihin antaa yhdenlaiset lasit nenälle. Toisenlaiset, samantyyppiset lasit antaa tiede. Heittäytyminen tieteen vietäväksi on opettanut neutraalia suhtautumista elämään ja toisaalta hötkyilemättömyyttä erilaisten asenteiden keskellä.

Kiitos kaikille työpaikoilleni siitä, että olen voinut esitellä tutkimustani ja sen vaiheita eri foorumeilla kyseisissä organisaatioissa ja niiden sidosryhmien parissa. Työskentely-ympäristöni, esimieheni sekä tutkimukseeni vaikuttaneet ihmiset ja tahot ovat olleet poikkitieteellisiä ja monialaisia. Tämä näkyy varmasti työssäni ja tutkimusfilosofiassani ja ehkä myös tuloksissa. Arvostan erilaisuutta, monialaisuutta ja moniarvoisuutta; pidän siitä, että parhaita käytäntöjä voi poimia laajasti. Albert Einsteinin sanoin:

*”Tiedätkö, että kaikkein kiihkeimmät toiveesi voivat toteutua vasta, kun onnistut löytämään rakkauden ja ymmärryksen kaikkia ihmisiä, eläimiä, kasveja ja taivaankappaleita kohtaan niin, että jokaisesta ilosta tulee sinun ilosi ja jokaisesta tuskasta sinun tuskasi.”*

Jotenkin Einsteinin sanat sopivat hyvin monialaisuuteen ja poikkitieteellisyyteen. Toinen tärkeä kannatteleva ajatus minulle matkani varrella on ollut jo olemassa olevan hyödyntäminen, mikä vastaa jollain lailla tieteellisen tiedon kumuloituvuutta ja iteroituvuutta. Ajatus kuuluu Penney Peircen sanoin jotensakin näin:

*”Arvosta sitä, mitä sinulla tällä hetkellä on ja käytä sitä. Sulattele sitä ja ime siitä kaikki ravinteet. Se on sitä, mitä sanoit meille haluavasi ja tarvitsevasi. Et voi saada mitään uutta, ellet käytä sitä, mitä sinulla jo on.”*

Kaija Maria Junkkari toteaa:

*”Elämä edellyttää ihmisen sopeutumista ulkoisen lisäksi myös sisäiseen todellisuuteen; oman sisäisen totuuden löytämistä ja sen mukaisesti elämistä. Kutsumus on enemmän kuin elämänura tai ammatti; se on pikemminkin kyky tuntea oma itsensä ja rohkeutta toteuttaa sitä, mikä on itsessä aitoa. Ihminen löytää kutsumuksensa löytäessään varjonsa, omat kipunsa ja haavansa samoin kuin laiminlyödyt lahjansa. Kutsumus liittyy jollain tapaa myös toisten palvelemiseen.”*

Tämä työ on ollut minulle eniten ennen kaikkea matka kohti itseäni, totuuden näköistä työtä ja kädenjälkeä. Se on ollut mahdollista tieteen äärettömyyden ansiosta: lähes kaikkia kohtaamiani kysymyksiä ovat jotkut jo ehtineet moneen kertaan pohtia ja niistä kirjoittaa, ja siksi en ole jäänyt kysymyksineni koskaan yksin. Suurimmat kamppailut olen käynyt uskon ja toivon kanssa; monesti ne ovat olleet hukassa ja odottaneet, että löydän heidät taas.

Toivon, että kiinnostukseni aiheeseen välittyy työstäni, ja saat lukemastasi tai seilailustasi jotain itsellesi. Työelämän moninaisuuden ymmärtäminen on, jos ei aivan loputon suo niin ainakin avara aapa, sillä meitä on moneksi. Avainsanoma tässä on, että olemme asiantuntijoita vain omassa elämässämme ja omassa työelämässämme. Tämän viestin mennessä perille kaikenlaisella kehittämistyöllä on menestyksen edellytykset.

Muutos ei ole aina helppoa. Omien mahdollisuuksien liittäminen lopputulokseen ja kädenjälkeen kaippaa toisinaan tukea ja kannustusta esimieheltä, alaiselta tai kollegalta tai sitten muualta lähipiiristä. Muutosjohtamisen kolmesta haarasta tämä työ keskittyy ihmisiin organisaation ja projektien jäädessä taustalle. Tarvitsemme osaamista ja kykyä kannatella omia henkilökohtaisia prosessejamme muuttuvassa maailmassa. On tärkeää madaltaa kynnyksiä siitä, mistä kaikista taidoista voi puhua ääneen. Jos ei tunnista muutoksen tarvetta, on hankala kasvaa ja mennä elämässä eteenpäin.

Lämmin kiitos ohjaajalleni TkT Pekka Kessille erityisesti metodologisen perimätiedon jakamisesta ja tieteellisen käytännön piirtämisestä kerta toisensa jälkeen uudelleen ja uudelleen paperitietokoneelleni. Suuret kiitokset TkT Tanja Risikolle ja TkT Päivi Haholle johdattelusta kohti työn ydintä sekä TkT Tauno Jokiselle avartavista näköaloista. Kunnioittavat kiitokset työn esitarkastajille TkT Josu Takalalle ja TkT Marja Naaranojalle avusta tiedostaa tutkimukseni vahvuuksia ja kehittämis-

kohteita. Kielentarkistajaa FM Sirpa Ovaskaista kiitän tutkimuksen luonteen tuomisesta esille entistä elävämmällä tavalla.

Kiitän kaikkia muita tutkimuksessa avustaneita asiantuntijoita. Aikuiskoulutusrahastoa kiitän keskeisten tutkimusvaiheiden rahoittamisesta.

Suomen kieli tekee meistä persoonallisia. Varsinkin tällä alalla on suotavaa rakentaa suomenkielistä tiedetekstiä. Käsitteiden kansankielisiksi muotoileminen ja käsitteiden kiteyttäminen ovat osa tieteen tekemistä. Olen todella kiitollinen kaikille tutkimusaineistoihin kuuluville ihmisille; sen lisäksi, että jaoitte tietoa, te rikastitte myös omaa ilmaisuani. Kiitos.

Klamydia-yhtyeen sanoin:

*”Me ei tosiaan olla ainoastaan pala Eurooppaa  
Vaan jotain kaunista, jota ei koskaan myydä saa  
Ei pidä nöyristellä ei niin syvään kumartaa  
On tässä kansassa voima jota ei kukaan toinen saa*

*Elämää on aamukaste ja pelto hiljainen  
Elämää lento pääskysen ja järvi seesteinen  
On sitkeys niin syvälle, mieliin painunut  
Se tuoksuu ilmassa, se on maahan juurtunut*

*Menköön brändit ja trendit  
Menkööt villityksetkin  
Vaikka kuinka täältä lähtis, aina tahtoo takaisin*

*Tää on vain osa suomalaista tarinaa  
Joka päivä lisää syntyy sen ikuisuus todistaa  
Tää on vain osa suomalaista tarinaa  
Rujo kaunis kansa sydän paikallaan*

*Nöyremmäksi vetää mitä enemmän kiertää saa  
Mä oon vaan oppipoika mitä tää maa kouluttaa  
Siis miksi apinoida, ottaa mallia muista  
Kun on meillä jotain ainutlaatuista*

*Menköön brändit ja trendit  
Menkööt villityksetkin  
Vaikka kuinka täältä lähtis, aina tahtoo takaisin*

*Tää on vain osa suomalaista tarinaa  
Joka päivä lisää syntyy sen ikuisuus todistaa  
Tää on vain osa suomalaista tarinaa  
Rujo kaunis kansa sydän paikallaan”*

Lämmin kiitos läheisilleni – rakkailleni, perheelleni, ystävilleni ja sukulaisilleni, joiden ansiosta muistan, että tärkeintä on matka, ei määränpää. Kanssanne kesken-eräisyys on tuntunut juhlalta. Ja nyt kun kiintopiste on näköpiirissä, teidän kanssanne uskallan myös päästä perille.

Oulussa 21.5.2019

Kati Parkkinen



## TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan inhimillistä muutospääomaa eli kehittämisessä tarvittavia yksilön taitoja organisaatioelämässä. Työssä tukeudutaan käsitykseen ihmisen kyvystä kasvaa, kehittyä ja muuttua elämänmittaisesti. Muutos on pysyvää, ja se koskettaa kaikkia. Kirjallisuustutkimus osoittaa, että inhimillinen muutospääoma jakaantuu kolmeen päälajiin: mentaalipääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Se, mitä nämä pääomat sisältävät, on tämän työn avainkysymyksiä.

Tapaustutkimuksen 1 syvähaastatteluaineisto on tutkimuksen pääaineisto. Media-alalla toimivien kehittämisen ammattilaisten näkemysten perusteella kootaan taitokartta: yhteenveto niistä piirteistä, arvoista, asenteista ja ajattelumalleista, joiden avulla kehittämistyössä menestytään. Näin nuo taidot tulevat näkyviksi ja mahdollistavat kenen tahansa harjoitella niitä. Tapaustutkimus 1 vahvistaa useita aiempia tutkimustuloksia inhimillisen muutospääoman alueelta.

Lisäksi tapaustutkimus 1 tuottaa runsaasti uusia tutkimustuloksia kaikkiin kolmeen muutospääoman lajiin: esimerkiksi epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietämisen mentaalipääomaan, vaatimisen ja realiteeteista muistuttamisen suhdepääomaan sekä tuotteen laatukäsityksen ja marginaali-ilmiöiden tunnistamisen rakennepääomaan. Mielenkiintoinen kysymys on, kuinka näitä taitoja harjoitellaan ja pidetään yllä. Se kuuluu jatkotutkimuksen piiriin, mutta muutamia käytännön sovelluskohteita tuodaan esiin.

Tapaustutkimuksen 2 avulla yleistetään jo saatuja tutkimustuloksia media-alalla Suomessa sekä selvitetään löydettyjen taitojen käytännön hyödyntämismahdollisuuksia. Keskusteluaineistojen perusteella tulokset ovat sovellettavissa organisaatioelämässä. On huomattava, että inhimillinen muutospääoma voi olla ajasta ja arvostuksista riippuvainen, eikä sitä tule pitää ihmisen arvon mittarina. Kuitenkin inhimillisen muutospääoman mittaaminen organisaatiotasolla on mahdollista, samoin sen yhteyden määrittäminen esimerkiksi organisaation tuottavuuteen ja taloudelliseen tulokseen.

*Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosjohtajuus, kehittäminen, muutospääoma, mentaalipääoma, suhdepääoma, rakennepääoma.*

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen näkökulma ja tarkoitus

Kehittäminen kuuluu itsestään selvänä ilmiönä työhön, sen tavoitteisiin ja erilaisiin tehtäviin useimmilla toimialoilla. Tässä työssä tutkitaan, mitä yksilön taitoja kehittäminen pitää sisällään tai mitä yksilön taitoja kehittäminen vaatii.

Kehittämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa liiketoiminnan, markkinan, tuotteen, palvelun, prosessin, organisaation, organisaatiokulttuurin, henkilöstön, yksilön, toimialan, alueen tai niin sanotun ekosysteemin kehittämistä. Työstä ja organisaatiosta irrotetaan tarkastelun kohteeksi kehittämisen ilmiö.

Kehittäminen voi olla joko asteittaista tai harppauksenomaista (Santos-Viljande & Alvarez-Gonzalez, 2007). Sen tuloksena syntyy esimerkiksi markkina- tai liiketoimintainnovaatio, tuote- tai palveluinnovaatio, prosessi-innovaatio, organisaatorinen innovaatio tai jokin muu muutos, produkti tai projekti (Länsisalmi, 2004; Tanninen, 2008; Elfvengren, 2006).

Tissari (2002) määrittelee organisatorisen muutoksen empiirisesti havaittavaksi muutokseksi yhdessä tai useammassa organisaation alasyhteisöissä, kuten ihmisissä, rakenteissa, prosesseissa, kulttuurissa, toimintatavoissa ja käytännöissä, informaatiojärjestelmissä ja tuotantojärjestelmissä.

Salminen (2000) jakaa muutoksen operationaaliseen ja organisationaaliseen muutokseen. Operationaalisella muutoksella hän tarkoittaa asioiden muuttumista ja organisationaalisella muutoksella ihmisten muuttumista.

Vaikka kehittäminen näyttää kuuluvan lähes työhön kuin työhön, on silti löydettävissä ammattiryhmiä, joissa kehittäminen erityisesti korostuu. Tällaisia ammatinimikkeitä ovat esimerkiksi kehitys-, laatu-, projekti-, tuotekehitys- ja henkilöstöjohtajat sekä edellä mainittujen aihealueiden päälliköt ja asiantuntijat. Tämän tutkimuksen ydinaineisto muodostuukin tällaisten henkilöiden syvähaastatteluista.

Kehittämisen tutkimuksessa painottuu Åhmanin (2003) mukaan postmoderni yhteiskuntäkäsitys, postmoderni organisaatiomalli sekä käsitys työelämän postmoderniudesta. Tällainen näkökulma korostaa työelämän muuttumista aiempaa nopeammaksi ja vaativammaksi. Tämä näyttäytyy Åhmanin (2003) mielestä uudenaikaisina muospaineina, vaatimuksina ja toisaalta myös mahdollisuuksina yksilöille ja johtamiselle.

Individualistinen ihmiskäsitys on pohjana näkemykselle organisaatiosta. Tiihosen (1990) mukaan individualistinen ihmiskäsitys on sitä, että uskoo kaiken käyttäytymisen koostuvan yksilöiden käyttäytymisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmän käyttäytyminen on tulosta sen jäsenten yhtenäisestä tai erilaisesta käyttäytymisestä ryhmän jäsenenä. Toisin sanoen individualisti redusoi kaiken käyttäytymisen ja sosiaaliset ilmiöt yksilön tasolle.

Kehittämiseen kuuluvia taitoja tutkitaan yksilön taitoina. Näkemyksiä näistä taidoista kootaan haastattelujen ja muiden aineistonkeruutapahtumien avulla yhteen kokonaisnäkemykseksi. Näin pyritään tekemään kehittämisen ja siihen kuuluvien taitojen ilmiöstä mahdollisimman vivahteikas, elävä ja monipuolinen.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kehittämiseen kuuluvia taitoja niin, että tämän avaamisen ja auki kirjoittamisen myötä taidot ovat kaikkien työssään kehittämistä harjoittavien saatavilla ja opittavissa.

Tämä tutkimus vaatii poikkitieteellistä otetta ja ilmiön tarkastelemista useista eri näkökulmista. Tieteelliseen perinteeseen kuuluu asemoida työ yksittäiselle tieteenalalle, joten seuraavassa on kuvattu polku, kuinka muutosjohtajuuden tieteenalalle on päädytty. Voi olla, että lopputulos ei ole poikkitieteellinen kuten ei myöskään tiedelähtöisen derivoiva, fokusoiva eikä tarkka, vaan jäädään näiden kahden ääripään välimaastoon.

Lisäksi tämä vahvasti empiriaan nojaava tutkimus pohjautuu avoimiin tutkimuskysymyksiin, jolloin varsinaisen tutkimusongelman kuvailu ja kysymyksenasettelu jäävät vähemmälle huomiolle. Tämä saattaa heikentää tutkimuksen laatua. Toisaalta tutkimus tavoittaa laajasti uutta tieteellistä tietoa, jota voidaan jalostaa entistä spesifimmin tieteellisin menetelmin eteenpäin.

## **1.2 Tutkimuksen rajausta ja rajoitukset**

Tämä tutkimus sijoittuu muutosjohtamisen alueelle ja sen sisällä erityisesti muutosjohtajuuden tieteenalalle. Muutosjohtajuus keskittyy tutkimaan yksilön muutostaitoja tai kehittämisessä tarvittavia taitoja. Pääsääntöisesti aikaisemmin on tutkittu organisaation kehittämistaitoja kokonaisuuden tasolla. Alla on käyty läpi aiemman tutkimuksen mukaista näkökulmaa ilmiöön.

### **1.2.1 Kokonaisvaltainen laatujohtaminen ja jatkuva kehittäminen**

Kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen (TQM, Total Quality Management) perustuvat laatuksiteeristöt, kuten eurooppalainen laatuksiteeristö EFQM (Martin-Castilla & Rodriquez-Ruiz, 2008; Conti, 2007; Mavroidis ym., 2007; McCarthy & Greatbanks, 2006; Haffer & Kristensen, 2008 sekä Skafar & Mulej, 2008) ja amerikkalainen Malcolm Baldrige (Wain, 1999; Leggit & Anderson, 2001), kuvaavat ikään kuin organisaation toiminnan kannalta ne keskeiset toimintatavat, joilla päästään organisaation kokonaisvaltaiseen menestykseen eli taloudelliseen tulokseen, asiakastyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen ja yhteiskunnalliseen tulokseen. Nämä kriteeristöt käyttävät kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta jatkuvan kehittämisen käsitteitä. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen tarkastelee organisaation kehittämistaitoja kokonaisuuden tasolla, ei yksilön tasolla. On kuitenkin hyvä tunnistaa niitä organisaation kehittämistaitojen kokonaistason käsitteitä, sillä ne luovat pohjaa kehittämisessä tarvittaville yksilön taidoille.

Tutuncu ja Kucukusta (2007) väittävät, että organisationaalisen sitoutuneisuuden mittaamisesta on tullut kokonaisvaltaisen laatujohtamisen eli jatkuvan kehittämisen tärkeä osa. He tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että laatuksiteeristö EFQM ja organisationaalisen sitoutuneisuuden välillä on korrelaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että EFQM mittaa itse asiassa organisaation sitoutuneisuutta eli sitoutumisen peilejä, joita ovat muiden muassa johtajuuden, kumppanuuksien, resurssien, strategioiden, prosessien, tulosten, tunnesitoutuneisuuden ja ihmisten kehittämisen ja osallistumisen tasot (Rau, 2002). Myös Bou-Llusar ym. (2009) sekä Wilford (2007) ovat tutkineet TQM:n ja organisationaalisten tulosten yhteyttä: laatuksiteeristöleillä näyttää olevan yhteyttä organisationaaliseen menestykseen.

Stok ym. (2009) löysivät EFQM:n toteuttamisesta sekä johtajuudelle että liiketoiminnan johtamiseen merkittäviä hyötyjä. Myös TQM:n myönteisestä vaikutuksesta kilpailukykyyn on löydetty näyttöä (Santos-Viljande & Alvarez-Gondalez, 2009). Bianco-Mathis ja Roman (1998) ovat kehittäneet laatujohtajuuden tiekartan, jonka yksi kuudesta osa-alueesta on johtajuus-rooli, mikä tarkoittaa päättäjien ymmärrystä ja sitoutumista voimaantumisprosessiin. EFQM:ää voidaan käyttää Martin-Castillan ja Rodriquez-Ruizin (2008) mukaan myös organisaation tiedon hallintaan. Myös muiden laatuksiteeristöjen merkitystä muiden muassa muutosjohtamisen välineenä on tutkittu (esimerkiksi Bukovec & Markic, 2008).

Tutkimukset usein pitävät TQM:n soveltamista organisaatioissa kehitysaskeleena,

mutta eivät vielä riittävänä kehittämisen ilmiön moninaisuuden tavoittamisessa. TQM:ää pidetään esimerkiksi liian staattisena työkaluna, ja siihen toivotaan lisää dynaamisuutta. (Esim. Conti, 2007 ja Mavroidis ym., 2007.)

### **1.2.2 Laatu-kulttuurisuus**

Toisaalta organisaation syvälle meneviä kehittämistaitoja pyritään tavoittamaan laatu-kulttuurisuuden käsitteellä. Myös laatu-kulttuurisuus tutkii organisaatiota kokonaisuuden tasolla, ei yksilön kehittämistaitoja.

Kujalan (2002) mukaan kokonaisvaltaista laatujohtamista (TQM) voidaan tutkia kulttuurisena ilmiönä, koska organisaation kulttuurin käsite sopii yhteen TQM:n monimuotoisuuden ja monitasoisuuden vuoksi. TQM-ohjelmat menevät teknisten johtamisen käytäntöjen taakse ja vaativat perusteellista muutosta tavoissa, joilla organisaation jäsenet tekevät yhteistyötä saavuttaakseen asiakkaiden vaatimukset. Näitä muutoksia ei voi analysoida keskittymällä teknisiin näkyviin interventioihin, vaan saamalla perusteellisen ymmärryksen pohjalla olevista kulttuurisista oletuksista, jotka tukevat tai estävät TQM-interventioiden onnistumista. (Kujala, 2002.)

Zeitzin, Johannessonin ja Ritchien (1997) mukaan TQM:n lähtökohta ja tavoite on kulttuurinen muutos ja TQM:n käytännöt ovat vain välineitä tämän muutoksen läpiviemisessä. McNabb ja Sepic (1995) eivät usko kulttuurin muutoksen mahdollisuuteen ja väittävät, että organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus sekä organisaation muutoksen suuntaan että rajallisuuteen. Reger ym. (1994) tutkivat TQM:n toteuttamisen vaikeuksia ja lisäsivät tutkimukseensa kognitiivisen itsekäsitteellistämisen (self-concept) teorian, kuten organisaation identiteetin teorian.

Grant, Shani ja Krishnan (1994) antavat ymmärtää, että jotkin TQM:n perusolettamukset ovat vääjäämättä ristiriidassa länsimaisten johtamisperiaatteiden, kuten taloudellisen tehokkuuden ja voiton maksimoinnin, kanssa. Toisaalta Kujala (2002) tulee siihen tulokseen, että monet TQM:n oletukset perustuvat uusklassiseen talousteorian täydellisistä markkinoista, rationaalisista toimijoista ja tiedonkulun vapaasta virtaamisesta. Rationaalisella toimijalla tarkoitetaan muun muassa sitä, että yksilö maksimoi taloudellista hyötyään kaikissa tilanteissa.

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen perusolettamukseen ihmisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen luonteesta kuuluu ihmisen hyvyys ihmisen perusluonteena. Eli kaikilla työntekijöillä on pohjimmiltaan sisäinen tahto ja motivaatio tehdä hyvää työtä. He ovat kyvykkäitä parantamaan itseään, ja työntekijät muokkaavat omat

tavoitteensa vastaamaan organisaation pyrkimyksiä. Olettamuksiin kuuluu myös ylemmän johdon keskeinen rooli tehokkuuden varmistamisessa ja organisaationaalisten tavoitteiden asettamisessa. Tiimityö on arvostetumpaa kuin yksilötyö: organisaatioissa vaaditaan toimintoja ja muodollisia raja-aitoja ylittävää tiimityötä organisaatioiden prosessien läpiviemiseksi ja parantamiseksi.

### **1.2.3 Muutosympäristö**

Tämä tutkimus juontaa juurensa edellä kuvatusta organisaation kokonaistason kehittämisen näkökulmasta päätyen yksilön kehittämistaitoihin. Lisäksi on syytä hieman avata muutosympäristöä ja kehittämissympäristöä, jotta ymmärretään, mihin kehittämisen yksilöllisiä taitoja tarvitaan.

Cummings ja Huse (1985) määrittelevät muutoksen kahden tilan eli nykyisen ja ihannoidun tulevaisuuden tavoitetilan väliseksi. Tämä ajatus muutoksesta johtaa alun perin Lewinin (1946) teoriaan, jonka mukaan muutos sisältää siirtymän (transition) tilasta 1 aikana 1 tilaan 2 aikana 2.

Nadlerin ja Tushmanin (1989) määritelmän mukaan organisaationaalisen muutoksen johtaminen sisältää kysymyksen ”mitä” lisäksi kysymyksen ”miten”.

Nord ja Tucker (1987) pitävät innovaation käyttöä osana itse innovaatiota. Klein ja Sorra (1996) taas erottelevat innovaation ja sen implementoinnin määritellen jälkimmäisen organisaatioiden jäsenten sitoutumiseksi innovaation käyttöön.

Juuti ja Lindström (1995) jakavat muutokset ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiksi. Heidän mukaansa ensiasteen muutos tarkoittaa tietyn viitekehyksen sisällä tapahtuvaa kehittymistä ja tuon viitekehyksen entistä parempaa oppimista. Ensimmäisen asteen muutos on kehittämistä, joka parantaa toimintaa pienten askelten kautta muuttamatta systeemin ydinsisältöä. Uuden oppiminen ja uudenlaisten taitojen omaksuminen ovat yksilötason esimerkkejä ensiasteen muutoksesta. Organisaation kehittämiseen sovellettuna ensiasteen muutokseen liittyy pulmia, jos ympäristö muuttuu nopeasti ja ennakoimattomasti. Tällöin ensiasteen muutoksen strategia ei enää toimi. Jos viitekehystä ei vaihdeta, alkaa ympäristö näyttää kaoottiselta ja ihmiset alkavat menettää kykyään toimia tuossa ympäristössä. (Juuti & Lindström, 1995.)

Toisen asteen muutoksessa koko ajattelun ja sitä ylläpitävän symbolisen kentän kulttuurinen mentaliteetti muuttuu. Kulttuurin muutos tukee uudenlaisia ajattelu-

ja toimintatapoja, joiden avulla esiintyvät ilmiöt ja koko tapahtumien virta saavat uudenlaisen selityksen. Uusi mentaliteetti saattaa auttaa muodostamaan uudenlaisen sosiaalisen järjestyksen, jonka puitteissa voidaan toimia. Uudenlainen kulttuurinen mentaliteetti luo perustan uudelle eettiselle koodistolle ja uudelle arvojärjestelmälle. Tämä vaikuttaa uudelaisten valtaan ja sosiaaliin rakenteisiin liittyvien järjestelmien kehittämiseen, ja ne puolestaan ovat yhteydessä uudelaisten normien ja roolien syntyyn. (Juuti & Lindström, 1995.)

Van de Ven ja Poole (1995) erottavat kaksi muutoksen kategorian: muutokset, jotka perustuvat niiden tuloksiin, ja muutokset, jotka perustuvat prosessiin.

Nadler ja Tushman (1989) esittävät organisatoristen muutosten luokituksen, joka perustuu yhteen erottavaan tekijään eli siihen, miten muutos liittyy ulkoisiin avaintapahtumiin. Muutoksia, jotka lähtevät alun perin vastauksena ulkoiseen tapahtumaan tai tapahtumasarjaan, kutsutaan reaktiivisiksi muutoksiksi. Sen sijaan ennakoiviksi muutoksiksi kutsutaan sellaisia muutoksia, jotka syntyvät vastauksena välittömään ongelmaan, joka on lähtöisin esimerkiksi kilpailijan toiminnasta, markkinoiden tarpeista tai uudesta teknologiasta. Ennakoivat muutokset eivät siis synny kriiseistä vaan varautumisesta tulevaan.

Gersick (1991) määrittelee radikaalin ja vaiheittaisen verkkaisen muutoksen eroiksi, tapahtuuko muutos organisaatorakenteen sisällä vai synnyttääkö se uuden rakenteen.

Suunniteltu muutos lähtee systeemin päätöksestä parantaa sen toimintaa. Nouseva muutos juontaa organisationaalisen systeemin ulkopuolelle, ja se on tyypillisesti sopeuttava vastaus melko tarkasti määriteltyyn ja usein kapeasti segmentoituun organisaation muutokseen. (Tissari, 2002.)

Van de Venin ja Poolen (1995) mukaan voidaan erottaa neljä eri tapaa luokitella muutosta muutosprosessin mukaan: elämänkaaren mukainen, teleologinen, dialektinen ja evoluutioteorian mukainen luokittelu.

Evolutionäärisellä muutoksella viitataan muutokseen läpi jatkuvan vaihtelun kiertokulun, säilyttämisen ja valikoitumisen lukuisien organisaationaalisten kokonaisuuksien joukosta huolimatta muutoksen hinnasta. Dialektisessa muutoksessa toisiaan ristiriidassa olevat arvot taistelevat saavuttaakseen ylivoiman ja kontrollin. Elämänkaariteoriassa tapahtumat etenevät lineaarisesti ja peruuttamattomasti vaiheittain etukäteen kuvailtuun tilaan. Teleologiikassa muutoksen implementaatioon

vaaditaan projekti, jolla on selvästi määritellyt tavoitteet ja suoraviivainen toteutus. (Tissari, 2002.)

Organisaation transformaatiota kutsutaan myös toisen sukupolven organisaation kehittämiseksi, strategiseksi muutokseksi tai strategiseksi transformaatioksi (Tissari, 2002). Tätä voidaan verrata Juutin ja Lindströmin (1995) toisen asteen muutokseen. Organisaation kehittämistä pidetään Beerin ja Waltonin (1987) mukaan turhan kapeana sisäisenä ponnistuksena, joka laiminlyö ulkoisten tekijöiden roolin. Päinvastaisesti organisaation transformatio syntyy ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta, ja se usein liitetäänkin kriisitilanteeseen.

Transformatio liittyy läheisesti strategiaan liiketoimintakysymyksiin, eikä silloin ole kyse pelkästään organisaation prosessin tai tyylin muuttamisesta. Transformationaalinen muutos vaatii äkillisiä hyppäyksiä lähes kaikilta organisaation osilta, kuten kokonaisrakenteilta, informaatiojärjestelmiltä, henkilöstöresurssien käytännöiltä, johtamisprosesseilta ja yrityskulttuurilta.

Tässä tutkimuksessa muutostaitoja tutkitaan riippumatta muutoksen ja muutosprosessin luonteesta. Tämä tutkimus keskittyy muutostaitojen kuvailuun ja erittelyyn ja ajatukseen, että niitä tarvitaan, oli muutoksen luonne mikä tahansa. Muutostaitoja ei ole eritelty erimallisten muutosten mukaan.

Tämän tutkimuksen eri vaiheissa puhutaan toisaalta muutosjohtajuudesta, toisaalta kehittämiseen kuuluvista taidoista. Alkuperäisen poikkitieteellisen käsitemaailman vuoksi kyse on samasta asiasta. Voitaisiin myös puhua yhtä hyvin yksilön innovointitaidoista, onnellisuudesta, luovuudesta, laatuosaamisesta, kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista tai menestyksestä organisaatioelämässä. Koska tutkimuksen koti sijoittuu muutosjohtajuuden alalle, puhutaan muutostaidoista. Kehittämiseen kuuluvien taitojen käsite jätettiin tekstiin kuvaamaan tutkimuksen iteraationa näkyvää poikkitieteellistä luonnetta. Empiirisissä tutkimuksissa saatuja tuloksia reflektoidaan kirjallisuuteen juuri monitieteisesti.

### **1.3 Muutosjohtajuuden tutkimuksen tarve**

Eisenhardt (1989b) on sitä mieltä, että jatkuva muutos on välttämätöntä organisaation selviytymisen ja eloonjäännin kannalta, ja samaan viittaa Nonaka (1988) väittäessään, että organisaatiot uudistuvat jatkuvasti toimiessaan dynaamisessa yhteistyössä ympäristönsä kanssa.



Myös Khan ym. (2011) toteavat, että nykypäivänä organisaatiot kohtaavat jatkuvasti muutoksia. Price ja Van Dick (2012) osoittivat, että selviytyäkseen ja säilyttääkseen olemassa olonsa niin yksityisten kuin julkistenkin organisaatioiden täytyy muuttua. Tällöin kehittämiseen kuuluvat taidot nousevat tärkeään rooliin.

Burnes ja Jackson (2011) osoittivat, että 70 prosenttia muutoshankkeista epäonnistuu. Tässä valossa Higginsin ja Rowlandin (2010) tulos siitä, että kiinnostus muutostoimintaa (change leadership) kohtaan kasvaa jatkuvasti, on johdonmukainen. Tämän tutkimuksen avulla pyritään löytämään sellaisia taitoja, joita jakamalla ja kehittämällä edellä mainittu 70 prosentin epäonnistumisten määrä pienenee.

Tiimin itsetietoisuus (team identification) ja osaamisen tunnistaminen korreloivat vahvasti tutkimus- ja kehitystiimin luovuuden kanssa (Tang ym., 2014). Juuri tähän tällä tutkimuksella tähdätään: osaamisen tunnistamiseen kehittämistyössä menestymiseksi.

Työntekijän innovatiivisuus vaikuttaa Wojtczuk-Turekin ja Turekin (2015) mukaan organisaation kilpailukykyyn, tehokkuuteen ja menestymiseen.

Du Gay ja Vikkello (2012) muistuttavat, että muutos itsessään ei ole hyvä eikä paha. Monesti muutosten kohtaamisessa puhutaan muutostavastarinnasta ja siihen liittyvistä vaiheista olettaen, että muutos on paha ja suurin osa muutoksen kohtaajista on muutostavastarintaisia. (Bruckman, 2008; Davidson, 2002; Erwin & Garman, 2010.)

Yhä edelleen näyttää siltä, että muutokset ovat entistä arkipäiväisempiä organisaatiomaailmassa, ja niistä menestyksekkäästi selviytymiseen tarvitaan yhä edelleen tutkimusta.

## **1.4 Tutkimusongelman luonne ja tutkimuskysymykset**

Empiirisellä tutkimuksella tutkitaan yksilön muutostaitoja ja verrataan tuloksia kirjallisuustutkimuksen tuloksiin. Lisäksi kartoitetaan mahdollisia muita muutostoimintaa, muutostaitoihin tai kehittämiseen kuuluviin taitoihin liittyviä käsitteitä. Näitä taitoja myös luokitellaan ja ryhmitellään.

Kehittämiseen kuuluvia taitoja on tutkittu useiden eri käsitteiden näkökulmasta, ja nämä käsitteet ovat toisiinsa nähden osin lomittaisia ja päällekkäisiä. Yksilön muutostaitoja on aiemmissa tutkimuksissa kuvattu yleisellä tasolla eikä kovin seikkape-

räisesti. Tämä johtunee kvantitatiivisesta menetelmästä, joka on tyypillisesti käytössä muutosjohtamisen alalla (Miller, 2014; Shin & Funes, 2013; Singh & Rao, 2016; Wojtczuk-Turek & Turek, 2015; Khan ym., 2011; De Jong & den Hartog, 2010; Byster, 2013; Goepel ym., 2012; Holt & Vardaman, 2013; Cicotto ym., 2014; Paglis, 2010; Li ym., 2016; Kessel ym., 2012; Parra ym., 2011; Collins & Cooke, 2013; Schultz ym.).

Kehittämiseen kuuluvien taitojen ilmiö tehdään mahdollisimman eläväksi muiden muassa syvähaastattelumenetelmän ja aineistolähtöisen teorianmuodostuksen menetelmän avulla. Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti tutkimusongelma muotoillaan ja täsmennetään tutkimuskysymysten kautta.

Tutkimusongelman perusoletusten, arvojen ja toimintatapojen näkyväksi tekemisen kannalta tärkeää on ymmärtää tutkimuksen humanistis-psykologinen ote, jossa tutkimuskohteiden eli empiiristen aineistojen muodostamiseen osallistuvien henkilöiden sekä tutkimuksen tekijän subjektiivinen maailmankuva vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin, elleivät ne jopa määrittele niitä joko kokonaan tai osittain (Perttula, 1994; Rauhala, 1999).

Koska valintana on toteuttaa laadullinen tutkimus, näiden mahdollisten subjektiivisten vaikutusten tiedostaminen vahvistaa tutkimuksen suuntaa entuudestaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000) toisin kuin lähtökohdiltaan hypoteesipainotteisessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa subjektiivisuuden paljastuminen on todellisten haaste.

On tiedettävä, millainen ilmiö tutkimuksessa on kyseessä, ja analysoitava ilmiön ulottuvuuksia (Perttula, 1994). Kehittämiseen kuuluvien taitojen määrittelemineen pitää sisällään kaksi merkittävää ilmiötä rajaavaa ulottuvuutta. Toinen näistä on jo aiemmin kuvattu ja määritelty kehittämisen ulottuvuus. Toisena ovat taidot (pääoma), jotka pitävät sisällään oletuksen siitä, että yksilön ominaisuuksia voidaan kehittää, opetella, oppia, parantaa tai muuttaa.

Inhimillinen pääoma pitää kehittämisen kontekstissa sisällään kaiken sen tietotaidon, arvot, asenteet, olettamukset, uskomukset, näkemykset ja kokemukset, joita kehittämistyössä menestymiseen tarvitaan. Kyse on nimenomaan yksilön ominaisuuksista, ei organisaatiotasoisesta henkisestä pääomasta.

Tämä oletus erottaa tutkimuksen ulkopuolelle sellaiset tutkimussuuntaukset, jotka eivät pidä lähtökohtaoletuksena sitä, että yksilöt kykenisivät ottamaan vastuun ja

oikeuden itsestään ja teoistaan sekä kykenisivät humanistisen psykologian periaatteiden mukaisesti henkiseen kasvuun ja oppimiseen (Rauhala, 1994; Ryff & Singer, 2008; Maslow, 1962).

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Miten aiemmat tutkimukset määrittelevät kehittämisen yksilölliset taidot?*
- 2) Millaisia taitoja yksilöt tarvitsevat kehittämisessä media-alalla?*
- 3) Miten media-alalla tarvittavat kehittämisen yksilölliset taidot täydentävät olemassa olevaa tietoa aiheesta?*

Luvussa kaksi kuvataan tutkimusmenetelmät, joilla tutkimuskysymyksiin vastataan. Kirjallisuustutkimus raportoidaan luvussa kolme ja vastataan tutkimuskysymykseen 1.

Luvussa neljä selvitetään tapaustutkimuksen 1 syvähaastattelujen avulla, mitä kehittämiseen kuuluvia taitoja media-alalla on, ja näin vastataan tutkimuskysymykseen 2.

Luvussa viisi tapaustutkimuksessa 2 vastataan edelleen tutkimuskysymykseen 2, kun tuloksia täydennetään. Tutkimuskysymykseen 3 eli kysymykseen saadun uuden empiirisen tiedon merkityksestä vastataan luvussa kuusi, kun tieteellistä kontribuutiota eritellään.

Tutkimustuloksia käydään abduktiivisesti läpi tutkimuksen edetessä (Paavola, 2004; Paavola & Hakkarainen, 2005). Luvussa kuusi arvioidaan myös tehdyn tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä vedetään yhteen tieteellisen kontribuution lisäksi myös pragmaattista kontribuutiota.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 2.1 Tiedon luonne ja käsitys uudesta tieteellisestä tiedosta

Tutkimusprosessissa keskeisellä sijalla on käsitys ja oletus siitä, kuinka paljon ja millaista tietoa tutkimuksessa tarvitaan. Tutkimusstrategiseksi otteeksi (Yin, 1984) muotoutuu empiriakeskeisyys ja empirismiin (esim. Paavola, 2004) perustuva tiedonlähteiden, tekniikoiden ja menetelmien soveltaminen ja hyödyntäminen. Tutkimus toteutetaan konstuktiivisella otteella (Arbnor & Bjerke, 1997).

Käsitykseen uudesta tieteellisestä tiedosta vaikuttavat erityisesti tutkimusmenetelmien ja tutkimustekniikoiden lähtökohtaisesti kiehtovat roolit tieteen tekemisessä. Tämä tarkoittaa oletusta siitä, että tutkimusote, tutkimusmenetelmät ja tutkimustekniikat ja niiden yhdistäminen jo tuottavat mielenkiintoisen kontribuution tutkimusalueelle. Tällöin tärkeässä roolissa ovat myös empiiristen aineistojen analyysioite sekä tieteellisen päättelyn tavan identifiointi ja avaaminen.

Tutkimus on hermeneuttinen (Koski, 1995). Tyypillisistä hermeneuttisista tutkimusstrategioista (Åhman, 2003) tässä tutkimuksessa lähestytään tutkimusongelmaa abduktiivisesti, kvalitatiivisesti, tapaustutkimuksen (case-tutkimus, Case Study) ja aineistolähtöisen teorianmuodostuksen (Grounded Theory) näkökulmista (Strauss & Corbin, 1990a ja 1990b). Empiiristen aineistojen keräämisen tutkimustekniikoista käytetään syvähaastatteluja, fokusryhmäkeskustelua ja fokusryhmäkeskustelun muunnoksia.

Kyse on kirjallisuustutkimuksen ja toisiaan seuraavien case-tutkimusten abduktiivisesti etenevästä prosessista sekä aineistolähtöisen teorianmuodostuksen vahvasta roolista. Kirjallisuustutkimuksella saavutetun esiyymmärryksen pohjalta ja empiirisen aineiston avulla rakennetaan konstruktio, jonka toimivuutta testataan uudella empiirisellä aineistolla sekä uudella kirjallisuusaineistolla (Lukka, 2003).

Hermeneuttinen tulkinta korostuu niin teoreettisten aineistojen analyyseissa kuin empiiristenkin aineistojen analyyseissa teorianmuodostuksen yhteydessä. Tuloksena saadaan abduktiivisen päättelyn kautta laadullisia tutkimustuloksia. Ylipäättään muutosjohtamisen tutkimustraditioon näyttää kuuluvan sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta painottuen kuitenkin kvantitatiiviseen tutkimukseen.

Burrellin ja Morganin (1979) mukaan antipositivistinen käsitys tiedosta ja sen luonteesta on moninainen, mutta yhteistä kaikille antipositivistisille näkemyksille

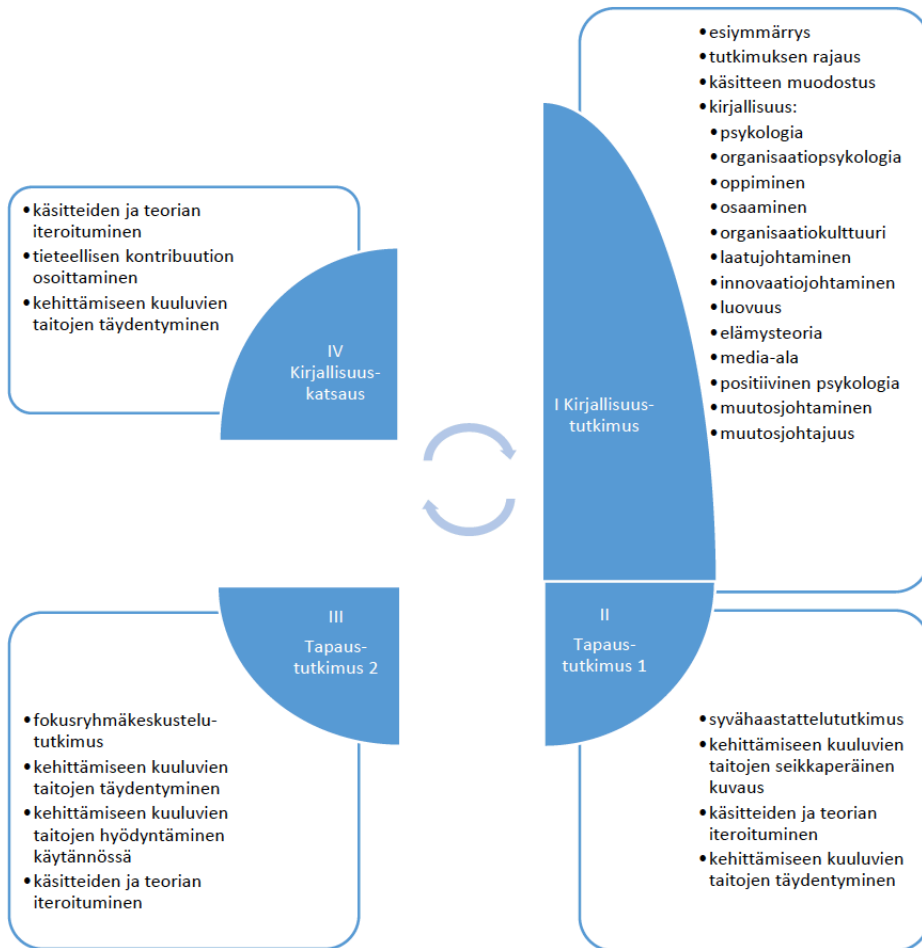
on heidän mukaansa kiinteä vastustus sosiaalisissa suhteissa vallitsevien lakien ja säännönmukaisuuksien etsimistä ja etsimisestä saatavia hyötyjä kohtaan. Anti-positivisteille olennaista sosiaalisessa maailmassa on sen suhteellisuus.

Tätä tutkimusta voidaan pitää antipositivistisena. Koska muutosjohtamisen tutkimustraditio osana teknistä tiedonintressiä (Kannisto, 2002) suosii systemaattisuutta ja kumuloituvuutta hyvän ja laadukkaan uuden tieteellisen tiedon tuottamisen arvoina ja kriteereinä, on tässä tutkimuksessa ja sen tulosten käsittelyn yhteydessä tingitty puhtaasta antipositivismista.

Tässä tutkimuksessa on pyritty systemaattiseen aineistojen, johtopäätösten ja tulosten käsittelyyn puhtaasti intuitiivisen otteen sijaan. Myös kirjallisuustutkimukset on pyritty toteuttamaan järjestelmällisesti empiiristen tulosten jäsentämiseksi.

Antipositivistit siis suosivat rohkeita ja jopa radikaaleja uusia avauksia tieteessä systemaattisten positivistien pitäessä niitä usein jopa epätieteellisinä (Kannisto, 2002). Vastaavasti positivistien tuottamaa ”pientä varmaa parannusta” aikaisempaan tietoon nähden antipositivistit eivät välttämättä pidä uutena tieteellisenä tietona lainkaan vaan pikemminkin vanhan toistona ja luovuuden puutteena.

Tutkimuksen kulku voidaan tiivistää kuvan 1 tavalla.



Kuva 1. Tutkimusprosessin kuvaus.

## 2.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Tutkimuksen näkökulma ja tutkimusongelma määrittävät tutkimusotteen sekä tämän seurauksena tutkimuksen operationaalisen kulun (Arbnor & Bjerke, 1997). Tässä tutkimuksessa on paljon konstruktiivisen tutkimuksen piirteitä, joten tämän tutkimuksen otetta voidaan pitää konstruktiivisena. Konstruktiivinen tutkimusote on käytännönläheinen ja keskittyy korostuneesti empiiristen aineistojen ja tulosten hyödyntämiseen (Kasanen ym., 1993). Tällainen lähestymistapa tutkimukseen tukee empiirisiin aineistoihin keskittyvää tutkimusta, jollaiseksi tämä tutkimus muotoutuu. Kuitenkin tarvitaan iteroituvaa kirjallisuusanalyysiä empiiristen aineistojen jäsentämiseksi.

Konstruktiivinen ote ei ota kantaa tutkimusmenetelmiin ja tutkimustekniikoihin, joilla konstruktio rakennetaan (Lukka, 2003). Konstruktiivisen tutkimuksen tuloksena saadaan konstruktio eli inhimillinen ajatus- tai toimintamalli, merkityskokonaisuus tai vastaava, joka ei ole olemassa objektiivisessä todellisuudessa, vaan on ihmisen luoma, keksitty ja kehitelty (Arbnor & Bjerke, 1997). Tämän tutkimuksen konstruktiona voidaan pitää kehittämiseen kuuluvien taitojen kuvausta media-alalla.

Konstruktiivinen tutkimus etenee Lukan (2003) mukaan siten, että ensin varmistetaan tutkimusongelman merkityksestä ja tutkimustyön mahdollisuuksista. Tämän jälkeen aiheeseen perehdytään syvällisesti, jotta voidaan rakentaa konstruktio, joka tehdään tässä vaiheessa. Konstruktio testataan ja sen jälkeen testataan teoreettinen kontribuutio, joka arvioidaan. Lopuksi arvioidaan myös testaustulosten ja tutkimuksen käytännön merkitys.

Mikään ei sulje pois konstruktiivisen tutkimuksen toteuttamista iteratiivisena prosessina. Johdantoluvussa varmistuttiin tutkimusongelman merkityksestä ja tutkimustyön mahdollisuuksista. Kirjallisuustutkimuksessa perehdytään aiheeseen syvällisesti. Konstruktio rakennetaan ensimmäisessä tapaustutkimuksessa. Toisessa tapaustutkimuksessa konstruktioa testataan. Tutkimuksen lopussa tieteellinen ja pragmaattinen anti arvioidaan. Vaikka tutkimus ei kaikilta osin täytä konstruktiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä, voidaan työstä löytää konstruktiivisuutta.

## 2.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimustekniikat

Tutkimusongelmaa lähestytään kahden kirjallisuustutkimuksen ja kahden tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimusta voidaan pitää Arbnorin ja Bjerken (1997)

kuvailmana tutkimusmenetelmänä. Tapaustutkimukset ovat puhtaasti laadullisia. Kirjallisuustutkimuksessa käytetään käsiteanalyysia.

### **2.3.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimus (Case Study) määritellään yritykseksi tutkia melko syvällisesti yksilöiden kokemuksia ja käyttäytymistä (Eisenhardt, 1989a). Tapaustutkimus antaa puhtaasti kvantitatiivista tutkimusta paljon rikkaamman kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä, mutta se pitää sisällään samalla oletuksen subjektiivisen tulkinnan sisällyttämisestä tutkimustuloksiin.

Tässä tutkimuksessa ensimmäinen tapaustutkimus koostuu yhdestätoista syvähaastattelusta, joita kutakin voidaan pitää myös itsenäisinä tapaustutkimuksina. Vastaavasti toinen tapaustutkimus sisältää viisi tapaustutkimusta, joita niitäkin voidaan jokaista pitää omina tapaustutkimuksinaan. Tapaustutkimuksen luonteen suhteen ei tehdä tarkkaa määrittelyä, mutta sen sijaan aineistolähtöinen teorianmuodostus (Breakwell ym., 2006) määrittelee tarkemmin, minkä luonteista materiaalia tapaustutkimusten perusteella on tarkoitus kerätä.

Työn abduktiivisuus (Paavola, 2004; Paavola & Hakkarainen, 2005) syntyy kahdesta tapaustutkimuksesta ja kahdesta kirjallisuustutkimuksesta. Tapaustutkimus 1 selvittää ja kokoaa yhteen yhdellä toimialalla työskentelevien henkilöiden näkemyksiä kehittämiseen kuuluvista taidoista yksilön kohdalla. Tapaustutkimus 2 vahvistaa edellisessä tapaustutkimuksessa saatuja tuloksia.

Konstruktivisen tutkimuksen näkökulmasta tapaustutkimus 1 toimii konstruktion rakentamisen alustana, jonka pragmaattista yleistettävyyttä testataan tapaus-tutkimuksen 2 aineistolla. Koska molemmat tapaustutkimukset sisältävät useita tapaustutkimuksia, varmistuu näin Yinin (1994) määrittelemä tapaustutkimuksen saturaatiovaatimus. Molempien tapaustutkimusten sisällä aineiston kerääminen lopetettiin siinä vaiheessa, kun uusi aines ei enää tuottanut uutta informaatiota.

### **2.3.2 Aineistolähtöinen teorianmuodostus**

Tapaustutkimusten eri tekniikoilla kerätyt empiiriset aineistot analysoidaan aineistolähtöisen teorianmuodostuksen menetelmällä ja siihen liittyvillä koodaamisen periaatteilla. Aineistolähtöisessä teorianmuodostuksessa kysymys ei ole niinkään teoriasta itsestään vaan teorian perustelemisen tavasta (Strauss & Corbin, 1990a ja 1990b).



Eniten aineistolähtöistä teorianmuodostusta sovelletaan Straussin ja Corbinin (1990a ja 1990b) mukaan juuri sosiaaliseen toimintaan ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvissä tutkimuksissa. Aineistolähtöisen teorianmuodostuksen menetelmällä tutkitaan usein ihmisten henkilökohtaisia näkemyksiä. Nämä voivat pitää sisällään ammattilaisten ymmärrystä, tutkittavaan ilmiöön liittyviä ydinkoh- tia ja näkökulmia, kuvailevia yksityiskohtia, strukturoitua kokemusta, rutiineja tai osaamisalueita, taitoja ja käytänteitä (Breakwell ym., 2006).

Aineistolähtöisessä teorianmuodostuksessa aineisto koodataan. Koodaamisel- la tarkoitetaan aineiston luokittelua, merkitysten antamista aineiston osille sekä tulkintojen tekemistä aineistosta. Koodaamisvaiheessa annetuilla käsitteillä on suuri merkitys; ne iteroituvat jatkuvasti tutkimusprosessin edetessä (Breakwell ym., 2006). Tarkoituksena on pikemminkin näkökulman liittämisen aineistoon kuin faktojen toteaminen. Tällöin ei voida välttyä subjektiivisuudelta, vaan esimer- kiksi tutkijan kokemus vaikuttaa tulosten muotoutumiseen. Tyypillisiä koodattavia aineistoja ovat haastattelut ja niiden litteroinnit sekä muistiinpanot fokusryhmä- keskusteluista (Breakwell ym., 2006).

Koodaamisprosessi jakautuu Straussin ja Corbinin (1990a ja 1990b) ajattelussa kolmeen osaan: avoimeen, vertailevaan ja valikoivaan koodaamiseen. Avoimessa koodaamisessa aineistoa tutkitaan tarkkaan, luodaan ja tunnistetaan käsitteitä sekä nimetään luokkia (kategorioita). Vertailevan koodaamisen vaiheessa kiinnitetään huomio luotuihin koodeihin, luokkiin, niiden välisiin suhteisiin, riippuvuuksiin ja poissulkemisiin. Lisäksi luodaan koodiryhmittymiä, hierarkioita ja loogisia järjes- tyksiä koodien välille.

Valikoivassa koodaamisessa käytetään vahvasti syvällistä tulkintaa. Tällöin kiinni- tetään huomio tutkimuksen kannalta kiinnostavimpien koodien, koodiryhmitty- mien ja koodijärjestysten sisältöön. Valikoivassa koodaamisessa palataan takaisin pohtimaan koodatun aineiston sisältöä ja merkitystä, jolloin keskeistä on yrittää lukea tietoa ikään kuin ”rivien välistä”.

Breakwell ym. (2006) puolestaan kuvaavat datan iteratiivisen analysoinnin seu- raavalla tavalla. Ensinnäkin toteutetaan avoin koodaus niin, että saadaan näkyviin yksityiskohtia, vaihteluita, vivahteita ja ilmiön kompleksista luonnetta. Avoimen koodaamisen jälkeen vertailevan koodaamisen avulla data-yksiköitä, -tapauksia ja kategorioita muodostetaan niin, että löydetään käsitteellisiä samanlaisuuksia ja erilaisuuksia.

Vertailevan koodaamisen jälkeen kerätään uutta teoreettista tietoa niin, että voidaan varmistua tutkittavasta ilmiöstä muodostetun kuvan rikkaudesta ja monimuotoisuudesta. Seuraavaksi kirjoitetaan muistio painottaen käsitteitä. Lopullisen teorianmuodostuksen vaiheessa valitaan painotettavat käsitteet keskitetyn koodaamisen avulla, vertaillaan uudelleen valitut kategoriat, ryhmitellään kategorioita, kirjoitetaan selityksiä ja määritelmiä sekä rakennetaan teoreettisia malleja peilaten niitä olemassa olevaan teoriaan. (Breakwell ym., 2006.)

Aineistolähtöisessä teorianmuodostuksen menetelmässä teoreettista otantaa varten on olemassa monia tapoja. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään ”tavallisten tapausten” näkökulmaa eli pyritään keräämään aineistoa siitä näkökulmasta, mikä on keskivertoa tai keskiarvo, normaalia. Toisaalta pyritään tekemään kehittämisen ilmiöstä rikasta ja poimimaan näkökulmia moninaisesti tutkittavan ilmiön kannalta. Lisäksi pyritään vahvistamaan saatuja tietoja ja tuloksia.

Tapaustutkimuksessa 1 on otantaperiaatteista mukana maksimaalisen vaihtelun näkökulma haastateltavien moninaisten kehittämisroolien vuoksi ja tapaustutkimuksessa 2 mukana olevien useiden toimialojen vuoksi (Breakwell ym., 2006).

### **2.3.3 Käsiteanalyysi**

Kirjallisuustutkimus sisältää teoreettisen aineiston keräämisen menetelmänä käsiteanalyysin. Käsiteanalyysiä hyödynnetään myös empiiristen aineistojen käsittelyssä. Käsiteanalyysi on ei-empiirinen tutkimusote tai -menetelmä (Niiniluoto, 1996). Käytettävien käsitteiden ja syntyneiden käsitteiden perusteleminen esimerkiksi käsiteanalyysin metodologisten valintojen kautta tekee tuloksista ja tieteellisestä kontribuutiosta läpinäkyviä. Näin väitteitä voidaan pitää perusteltuina. Samalla löydetään uutta tieteellistä tietoa tutkimustraditioon kuuluvien käsitteiden alueelle, pystytään löytämään tieteellisen perinteen mukaiset falsifikaatiot sekä vahvistamaan selkeästä paradigmasta.

Käsiteanalyysin katsotaan useimmiten sisältävän seuraavat vaiheet: 1) käsitteiden valinta ja alkuperän tunnistaminen, 2) analyysin tavoitteiden asettaminen, 3) käsitteiden erilaisten tulkintatapojen tarkastelu, 4) käsitteiden ominaispiirteiden tunnistaminen ja kriittisten ominaispiirteiden nimeäminen, 6) lähikäsitteiden nimeäminen sekä 7) malliesimerkkien, ennakkoehtojen, seurausten ja empiiristen tarkoitteiden nimeäminen (Wilson, 1969; Ahonen & Kallio, 2002; Kakkuri-Knuuttila, 1998). Vaiheet ovat usein iteratiivisia ja keskenään päällekkäisiä, vaikka ne usein kuvataan peräkkäisinä (Puusa, 2008).

Käsiteanalyysin tavoite on riippuvainen tutkimuksen lähtökohdista (Takala & Lämsä, 2001). Puusan (2008) mukaan käsiteanalyysin avulla jäsennetään tutkimuksen kohteena olevia käsitteitä, pyritään ymmärtämään niihin liitettyjä merkityksiä ja selkeytetään valittujen käsitteiden suhdetta niiden lähikäsitteisiin.

Puusa (2008) jatkaa, että näin käsiteanalyysin kautta saavutetun tiedon avulla on mahdollista ymmärtää käsitteiden kuvaamaa kohdeilmiötä. Hermeneutiikka on vahvasti läsnä käsiteanalyysissä (Takala & Lämsä, 2001).

Näsin (1980) mukaan käsiteanalyysissä ensin muodostetaan tietopohja, minkä jälkeen tehdään sisäinen ja ulkoinen analyysi sekä lopuksi muodostetaan päätelmät. Ensimmäisessä vaiheessa reflektoidaan olemassa olevaan tietopohjaa ja kootaan yhteen käsitteet. Tämän jälkeen käsitteitä ja niiden osia eritellään sisäisesti ja paikannetaan ne ulkoisessa analyysissä. Lopuksi johtopäätösten tekemisen vaiheessa hyväksytään aikaisempia käsitteitä ja luodaan uusia käsitteitä. Näin luodaan kontakti aikaisempaan tutkimukseen ja aikaisempiin tapoihin käyttäen käsitteitä.

Tässä konstruktiivisessa tutkimuksessa käsiteanalyysin avulla tunnistetaan ja identifioidaan sekä teoriasta että empiriasta esiin nousseita käsitteitä sekä luodaan mahdollisia yhteyksiä teoriasta löytyneiden ja empiriasta paljastuvien käsitteiden välille. Näin käsitteet saavat ikään kuin lihaa luiden ympärille.

### **2.3.4 Tutkimustekniikat**

Syvähaastatteluita, fokusryhmäkeskusteluita ja fokusryhmäkeskustelun muunnoksia käytetään tässä tutkimuksessa empiiristen aineistojen keräämisen tekniikoina.

#### Syvähaastattelu

Tapaustutkimus 1 sisältää empiirisen aineiston keräämisen menetelmänä syvähaastattelun. Syvähaastatteluja rajaavat muutamat teemoittavat, esiyymmärryksen muotoutumisen kautta valikoituvat kysymykset. Niitä käytetään tarpeen vaatiessa esimerkiksi silloin, jos arvioidaan aiheen urautuvan kauas kehittämisessä tarvittavien taitojen ilmiöstä.

Syvähaastattelussa pyritään tekemään näkyviksi niitä näkemyksiä ja kokemuksia sekä arvoja, asenteita, uskomuksia ja oletuksia, joita haastateltavalla on tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari, 1995 ja Siekkinen, 2001). Tällöin pyritään saamaan aikaan eroja ja vivahteita niin, että ilmiö näyttäytyy mahdollisimman kattavasti ja täydesti.

Haastatteluja jatketaan niin pitkään kuin tutkittavasta ilmiöstä löytyy jotain uutta.

Syvähaastatteluista ei sen sijaan muodosteta kvantitatiivista analyysiä eikä käsitteiden toistuvuuden määriä lasketa. Tarkoituksena on muodostaa ilmiöstä mahdollisimman kattava kuva ja näin keskittyä näiden piirteiden kuvailemiseen ja täydentämiseen syvähaastattelutekniikan mukaisesti. Syvähaastatteluiden toteuttaminen, haastatteluaineistojen tulkinta ja niistä johtopäätösten muodostaminen on kuvattu tapaustutkimuksen 1 yhteydessä.

### Fokusryhmäkeskustelu

Tapaustutkimus 2 sisältää empiirisen aineiston keräämisen menetelmänä fokusryhmäkeskustelun ja muunneltuina fokusryhmäkeskusteluina toimivat palautetilaisuuudet. Fokuskeskustelu määritellään Oivan (2007) ja Edmundsin (1999) mukaan huolellisesti suunnitelluksi keskustelufoorumiksi, jolla tavoitellaan valitun kohde-ryhmän näkökulmia mielenkiinnon kohteena olevasta, tarkoin rajatusta asiasta.

Fokusryhmäkeskustelun tavoitteena on saada tuntumaa siihen, millaisena ryhmä kokee kehittämisessä tarvittavien taitojen kuvauksen ja miksi se koetaan siten. Tavoitteena on kuulla ryhmän kokemuksia ja oppia ryhmän jäseniltä. Tarkemmin fokusryhmäkeskustelun soveltaminen on kuvattu tapaustutkimuksen 2 yhteydessä.

### Hermeneuttinen tulkinta

Etenkin johtopäätösten muodostamisen sekä tutkimustulosten kiteyttämisen ja syventämisen vaiheessa sovelletaan hermeneuttista tulkintaa (Ehrnroothe, 1992; Silverman & Ihde, 1989).

Koski (1995) kuvaa gadamerilaisen hermeneutiikan mukaiseksi tekstintulkinnaksi prosessin, jossa on neljä vaihetta: esiyymmärryksen eksplisiittinen erittely, hermeneuttinen dialogi, horisonttien sulautuminen sekä aktiivinen applikaatio. Tämä prosessi käydään läpi kummankin tapaustutkimuksen kohdalla ja tutkimuksen lopussa. Tällöin vuoropuhelua käyvät niin empiiriset aineistot ja niiden analyttiset tulkinnat kuin teoreettiset aineistot ja niiden analyttinen tulkinta.

### 3 KIRJALLISUUSTUTKIMUS

Kirjallisuustutkimus on syntynyt iteratiivisesti luvussa 2.1 kuvatun kuvan 1 mukaisesti. Tieteellisiä artikkeleita ja muuta kirjallisuutta on esiymmärryksen selvittämiseksi käyty läpi useilta eri tutkimusaloilta, kuten laatujohtamisesta, innovaatiojohtamisesta ja positiivisesta psykologiasta. Poikkitieteelliset tiedot, teoriat sekä tutkijan taustaosaaminen heijastuvat väistämättä tutkimukseen.

Muutosjohtaminen ja muutosjohtajuuden tutkimus perustuvat usein esimerkiksi edellä mainittuun positiivisen psykologian tutkimustuloksiin. Siksikin kirjallisuustutkimuksella on iteratiivinen luonne. Positiivinen psykologia taasen pohjaa humanistisen psykologian periaatteisiin ja juontaa osin juurensa myös luovuustutkimuksesta.

Oheen on koottu muutosjohtajuuden tutkimusalan ajankohtaiset käsitteet viime vuosilta käytössä olleista alan tieteellisistä lehdistä. Kirjallisuustutkimuksen iteroituva malli näkyy eniten empiiristen tulosten muodostamisen ja analysoinnin vaiheessa.

Muutosjohtajuus, muutostaidot ja kehittämiseen kuuluvat taidot ovat saman ilmiön synonyymejä. Kirjallisuus tarjoilee muitakin synonyymejä näille käsitteille. Muutosjohtajuuteen liitetyt käsitteet käydään seuraavassa läpi, ja niitä analysoidaan poikkitieteellisessä kirjallisuusanalyysissä syntyneen tiedon pohjalta.

#### 3.1 Muutosjohtajuuden pääkäsitteet

”Kehittämiseen kuuluvien taitojen” käsite on sukua organisaation älyllisen pääoman (intellectual capital, IC) käsitteelle (Miller, 2014), johon kuuluvat Millerin (2014) mukaan inhimillinen pääoma (human capital), rakennepääoma (structural capital) ja suhdepääoma (relational capital). Shinin ja Funesin (2013) mukaan älyllinen pääoma vaikuttaa vahvan myönteisesti organisaation menestykseen.

Myös Singh ja Rao (2016) jakavat organisaation aineettoman pääoman inhimilliseen, sosiaaliseen ja organisationaaliseen pääomaan. Millerin (2014) ja Singhin ja Raon (2016) jaottelut muistuttavat toisiaan. Suhdepääoma muistuttaa sosiaalista pääomaa ja rakennepääoma organisationaalisista pääomaa. Jatkossa näistä käsitteistä käytetään nimitystä sosiaalinen pääoma, joka sisältää suhdepääoman, ja rakennepääoma, joka sisältää organisaatiopääoman.

Yhtä lailla voidaan puhua individualistien (Tiihonen, 1990) tapaan yksilön inhimillisestä, sosiaalisesta ja rakennepääomasta. Pääoman sijaan voidaan puhua myös taidoista: inhimillisistä, sosiaalisista ja rakennetaidoista. Jatkossa muutostaitojen ja kehittämiseen kuuluvien taitojen synonyyminä käytetään kuitenkin inhimillisen muutospääoman ja inhimillisen kehittämispääoman käsitettä pää- ja alakäsitteen, sillä pääoma-termiä käytetään myös kirjallisuudessa muutos- ja kehittämissä kontekstissa.

Singhin ja Raon (2016) mukaan inhimilliseen pääomaan kuuluvat tiedot, taidot ja kyvyt. Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat sosiaaliset siteet ja suhteet sekä uudet yhteistyöryhmät ja kumppanuudet. Rakennepääomaan kuuluvat institutionalisoitunut tieto ja kokemus järjestelmissä, tietokannoissa, prosesseissa, työohjeissa, rakenteissa, käytännöissä ja patenteissa. (Singh & Rao, 2016.)

Shin ja Funes (2013) lisäävät inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakennepääomaan kolme muuta aineettoman pääoman lajia: asiakaspääoma (customer capital), innovointipääoma (innovation capital) ja prosessipääoma (process capital). Toisaalta Singhin ja Raon (2016) jaottelussa prosessit sisältyvät rakennepääomaan. Näin ollen myös tässä tutkimuksessa prosessipääoma sisällytetään rakennepääomaan. Yksilön muutospääomaan kuuluvat siis inhimillisen, sosiaalisen ja rakennepääoman lisäksi asiakaspääoma ja kyky rakentaa vanhasta tiedosta uutta eli innovointipääoma.

Shin ja Funes (2013) määrittelevät inhimilliseksi pääomaksi yksilöiden tietotaidon, hiljaisen tiedon, taidot, kyvyt ja asenteet. Kuitenkaan tätä tarkemmin he eivät yksilöiden taitoihin syvenny.

Joustavuus selittää Wojtczuk-Turekin ja Turekin (2015) mukaan yksilön valmiutta käyttäytyä innovatiivisesti työpaikalla. Wojtczuk-Turekin ja Turekin (2015) mukaan yksilön joustavuuteen (individual flexibility, IF) sisältyvät optimismi, toivo, muutosmyönteisyys ja minä-pystyvyys. Tätä Wojtczuk-Turek ja Turek (2015) nimittävät psykologiseksi pääomaksi, johon kuuluvat myös tehokkuus ja sitoutuneisuus. Psykologista pääomaa voidaan verrata viiteen edellä kuvattuun yksilön muutospääoman lajiin. Koska psykologinen pääoma ei suoranaisesti vastaa mitään niistä, nostetaan psykologinen pääoma yhdeksi kuudesta pääkäsitteestä.

Khanin ym. (2011) mukaan tunneäly (emotional intelligence) on tietoisuutta omista ja toisten tunteista. Tunneälyä tarvitaan Khanin ym. (2011) mukaan kehittämissä työssä. Tunneäly rinnastuu inhimilliseen ja psykologiseen pääomaan. Kuitenkaan

se ei vastaa näitä pääkäsitteitä, joten emotionaalinen pääoma nostetaan aiempien kuuden muun aineettoman pääoman lajin rinnalle. Näin ollen muutospääoman seitsemäksi pääkäsitteeksi eli yläkategorioiksi muodostuvat

1) *emotionaalinen pääoma*

2) *psykologinen pääoma*

3) *inhimillinen pääoma*

4) *innovointipääoma*

5) *asiakaspääoma*

6) *sosiaalinen pääoma*

7) *rakennepääoma*

(Miller, 2014; Singh & Rao, 2016; Shin & Funes, 2013; Wojtczuk-Turek & Turek, 2015; Khan ym., 2011).

### **3.2 Muita muutosjohtajuuden käsitteitä**

Innovatiivinen työkäyttäytyminen (innovative work behaviour, IWB) pitää De Jongin ja den Hartogin (2010) mukaan sisällään uudet ideat, prosessit, tuotteet tai toimintatavat. Nämä viittaavat yksilön rakennepääomaan (vrt. Singh & Rao, 2016). Innovatiivinen työkäyttäytyminen on luovuutta sekä ideoiden luomista, yhteistyöverkostojen rakentamista sekä niiden toteuttamista ja hyödyntämistä (De Jong & den Hartog, 2010). Myös yksilön innovointipääoma ja sosiaalinen pääoma löytyvät tästä mallista. Viitteitä asiakaspääomaan löytyy myös innovatiivisesta työkäyttäytymisestä yhteistyöverkostojen rakentamisen kautta.

Myös Byster (2013) on tutkinut innovatiivista työkäyttäytymistä. Siihen kuuluvat hänen mukaansa itseohjautuvuus työssä, luottamus innovaatioihin ja henkinen sitoutuneisuus. Henkiseen sitoutuneisuuteen kuuluvat hänen mukaansa merkityksellisyyden kokemus, kyvyt, itsetuntemus (self-determination) ja kokemus oman työn vaikuttavuudesta. Byster (2013) väittää, että yksilön tunnesitoutumisen aste vaikuttaa työasenteeseen. Bysterin (2013) tuloksissa korostuvat inhimillinen, psykologinen ja emotionaalinen pääoma.

Goepel ym. (2012) määrittävät innovaatioasenteen (innovation response behaviour, IRB). He huomasivat, että yksilöiden käyttäytyminen ja suhtautuminen inno-

vaatioaloitteisiin ovat eri asioita kuin esimerkiksi hänen luovuutensa eli kykynsä tuottaa ideoita liittyen tuotteisiin ja palveluihin. Yksilöiden vahva sitoutuneisuus organisaatioon edistää organisaation innovointimenestystä (Goepel ym., 2012). Näin ollen organisaation menestys jää kehittämistyössä heikoksi, vaikka yksilö olisi kuinka luova tahansa mutta häneltä puuttuu vahva sitoutuneisuus organisaatioon.

Goepel ym. (2012) määrittivät muutosta edistävien yksilöiden ominaisuuksiksi vahvan sitoutuneisuuden ja ammattitaidon sekä sisäiset ja ulkoiset verkostot. Sisäisiä ja ulkoisia verkostoja voidaan pitää sosiaalisena pääomana ja toisaalta asiakaspääomana. Näin ollen Goepelin ym. (2012) tutkimuksesta löytyy innovointipääoman, inhimillisen, psykologisen ja emotionaalisen pääoman, asiakaspääoman ja sosiaalisen pääoman käsitteet. Sisäiset ja ulkoiset verkostot sekä sitoutuneisuus organisaatioon sivuavat myös rakennepääomaa.

Holt ja Vardaman (2013) selvittivät muutosvalmiuden (readiness for change) yksilöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä. Muutosvalmiudessa keskeistä on heidän mukaansa etukäteen valmistautuminen. Holtin ja Vardamanin (2013) määrittelyssä valmistautuminen on luonteeltaan pikemminkin henkistä kuin fyysistä.

Muutosvalmiuteen kuuluu yksilön uskomus siihen, että muutos on juuri sopiva tähän hetkeen ja olemassa oleviin olosuhteisiin (Holt & Vardaman, 2013). Holt ja Vardaman (2013) käyttävät uskomuksen käsitettä. Tämä viittaa yksilöpsykologisiin termein osin ihmismielen tiedostamattomaan alueeseen (esim. Tiihonen, 1990) ja näin ollen psykologiseen ja emotionaaliseen pääomaan.

Muutosvalmiutta on Holtin ja Vardamanin (2013) mukaan myös luottamus siihen, että johtajat onnistuvat muutoksessa. Muutosvalmiuteen kuuluvat myös usko omaan osaamiseen ja siihen, että muutos on hyväksi itselle sekä sitoutuminen yhteiseen organisaatioon, usko yhteiseen osaamiseen ja yhteinen luottamus johtoon. Luottamus toisiin ja luottamus itseensä kuuluvat kehittämistyöhön. Myös sitoutuminen nimenomaan yhteiseen organisaatioon eikä esimerkiksi työhön, työtehtäviin tai tavoitteisiin kuuluu muutosvalmiuteen. Gondo ym. (2013) käyttävät myös muutosvalmiuden käsitettä. Muutosvalmius on pitkälti henkistä valmistautumista uuteen luottamuksen, uskon ja organisaatioon sitoutumisen kautta. Emotionaalisen ja psykologisen pääoman lisäksi muutosvalmiudessa on sosiaalisen pääoman elementtejä.

Minä-pystyvyyttä (self-efficacy) ovat tutkineet muiden muassa Cicotto ym. (2014).



Minä-pystyvyys tarkoittaa yksilön luottamusta omiin kykyihinsä ja voimavaroihinsa. Eri taitojen suhteen yksilön minä-pystyvyys voi vaihdella. Paglis (2010) toteaa, että koska johtajuudessa on paljon määritelmiä, kokonaisminä-pystyvyyttä on vaikea määritellä. Hänen mukaansa voidaan puhua johtajuusvarmuudesta, minä-pystyvyydestä suunnittelussa, suunnan näyttämisestä, delegoinnista, koordinoinnista, kommunikoinnista ja toisten motivoinnista.

Paglisin (2010) näkemyksessä keskeistä ovat sekä johtamiseen (management) että johtajuuteen (leadership) liittyvät taidot. Johtamistaitoja ovat esimerkiksi delegointi ja koordinointi. Johtajuustaitoja sen sijaan ovat esimerkiksi kommunikointi ja motivointi. Näin ollen kehittämiseen kuuluu usko omiin edellä mainittuihin johtamis- ja johtajuuden taitoihin ja nämä taidot itsessään. Minä-pystyvyyden käsite sijoittuu psykologisen ja sosiaalisen pääoman käsitteen alle.

Li ym. (2016) tutkivat muutosorientoitunutta organisaatiokäyttäytymistä (change-oriented organizational citizenship behavior). Muutosorientoituneessa organisaatiokäyttäytymisessä keskeistä on löytää muutosjohtajuuden tunnuspiirteitä. Lin ym. (2016) mukaan muutosjohtajuus on ennen kaikkea tukea antavaa johtajuutta, palkitsevaa johtajuutta ja transformationaalista johtajuutta.

Koska kyse on johtajuudesta eikä johtamisesta, tarkoitetaan tuen antamisella henkistä tukea ja palkitsemisella henkistä palkitsemista.

Muutosorientoituneeseen organisaatiokäyttäytymiseen kuuluva muuntava johtajuus on laaja käsite. Muuntava johtajuus (transformational leadership) on tehokasta johtajuutta, innovatiivisuutta ja innovatiivista toimintatapaa (Khan ym. 2011).

Muuntavaan johtajuuteen kuuluvat Khanin ym. (2011) mukaan karismaattisuus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi esimerkiksi ongelmanratkaisussa ja yksilöllinen harkinta. Muuntavaa johtajuutta on myös tietoisuus omasta tunne-elämästä (emotional self-awareness), impulssien kontrollointi, optimismi ja empatia.

Muuntava johtajuus sisältyy muutosorientoituneeseen organisaatiokäyttäytymiseen, jossa on elementtejä inhimillisestä pääomasta, innovointipääomasta, psykologisesta pääomasta ja emotionaalisesta pääomasta.

Kessel ym. (2012) puhuvat psykologisesta turvallisuudesta (psychological safety) uusia innovaatioita synnytetessä. Ryhmässä yksilö uskaltaa heidän mukaansa kokiesaan psykologista turvaa puhua avoimesti pelkäämättä häpeää tai hylkäämistä. Emo-

tionaalinen pääoma korostuu Kesselin ym. (2012) mallissa Bysterin (2013) tapaan.

Organisationaalinen luottamus (organizational trust) pitää sisällään yksilön seuraavat piirteet: luottamus, luotettavuus, ammattitaito, läpinäkyvyys, sitoutuneisuus ja avoimuus (Parra ym., 2011). Shinin ja Funesin (2013) mukaan organisationaalinen luottamus lisää älyllisen pääoman määrää. Organisationaalinen luottamus viittaa emotionaaliseen, psykologiseen ja inhimilliseen pääomaan.

Collins ja Cooke (2013) puhuvat muutosavoimuudesta (openness to change). Siihen kuuluvat heidän mukaansa avarakatseisuus, analyttisyys, kriittisyys, avoin ajattelu ja joustavuus. Wojtczuk–Turek ja Turek (2015) määrittivät joustavuuden jo aiemmin, ja he mielsivät sen psykologiseksi pääomaksi. Näin ollen muutosavoimuus sijoittuu psykologisen ja inhimillisen pääoman alueille.

Innovaatiovalmiutta (innovative readiness) (Schultz ym., 2017) voidaan tarkastella sekä yksilön että kokonaisen organisaation näkökulmasta. Ryhmän ilmapiiri selittää Schultzin ym. (2017) mukaan innovaatiovalmiutta kuten myös organisaation kulttuuri.

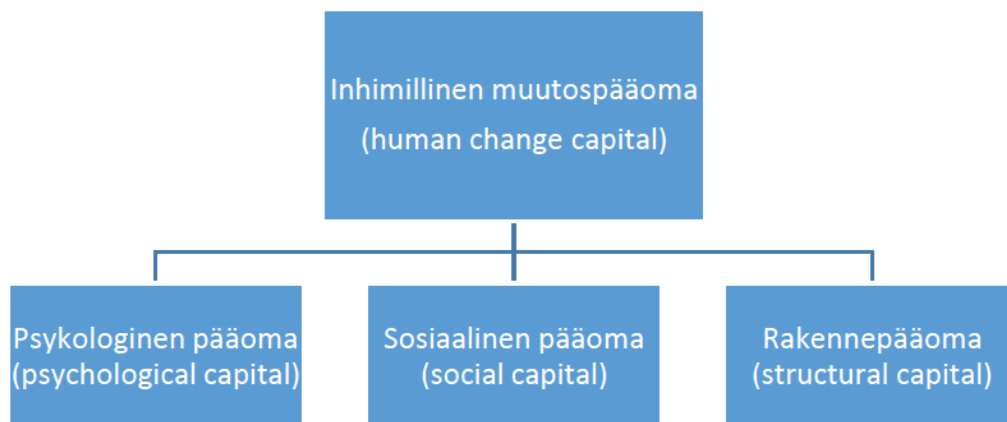
Innovaatiovalmius keskittyy pelkästään yksilön tai ryhmän kokemukseen organisaation ilmapiiristä tai kulttuurista. Hyvä ilmapiiri ja kannatteleva kulttuuri edistävät innovaatioiden syntyä (Schultz ym., 2017). Näin ollen yksilön innovaatiovalmiutta ovat hänen myönteiset kokemuksensa organisaation ilmapiiristä ja kulttuurista. Innovaatiovalmiuden käsite viittaa sosiaaliseen pääomaan ja rakennepääomaan.

### **3.3 Kirjallisuustutkimuksen yhteenveto**

Inhimillinen muutospääomaa nostetaan tässä tutkimuksessa koko kirjallisuusaineiston yläkäsitteeksi. Kyse on muutos- tai kehittämissympäristössä tarvittavista taidoista. Yhtä hyvin voidaan puhua inhimillisestä pääomasta, sillä muutos on jatkuvaa ja pysyvää. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat tiedot, taidot, tietotaito, hiljainen tieto, kyvyt, asenteet, itsetuntemus ja ammattitaito. Se, mitä ja millaisia tietoja, taitoja, tietotaitoa, hiljaista tietoa, kykyjä, asenteita, itsetuntemusta ja ammattitaitoa sitten kehittämistyössä tarvitaan, määrittyy inhimillisen pääoman alle sijoittuvien kolmen alakäsitteen kautta. Nämä kolme alakategoriaa ovat psykologinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja rakennepääoma.

Kirjallisuustutkimuksen perusteella päädytään Millerin (2014) tyyppiseen jaotteluun älyllisestä pääomasta. Kuitenkin termi ”älyllinen pääoma” (intellectual capital) korvataan inhimillisen pääoman (human capital) termillä. Vastaavasti Millerin (2014) inhimillinen pääoma korvataan psykologisen pääoman (psychological capital) käsitteellä. Sosiaalinen pääoma ja rakenteellinen pääoma vastaavat toisiaan sillä erotuksella, että nämä alakäsitteet saavat hieman lisää määritteitä ja käsitteitä edellä kuvatusta kirjallisuudesta.

Pääkäsitteistö voidaan piirtää seuraavaan muotoon:



Kuva 2. Inhimillisen muutospääoman pääkäsitteet

Psykologinen pääoma pitää sisällään luvuissa 3.1 ja 3.2 kuvatun kirjallisuuden perusteella optimistisuuden, myönteisyyden, toiveikkuuden, empaattisuuden, luottavuuden, sitoutuneisuuden, itseohjautuvuuden, luovuuden, innovatiivisuuden, analyttisyyden, kriittisyyden, tehokkuuden ja karismaattisuuden. Näiden muutospääomalajien lisäksi psykologiseen pääomaan kuuluu emotionaalinen pääoma eli tunnetietoisuus. Vahvimmin tunteista korostuvat kirjallisuudessa emotionaalisessa pääomassa luottamus, turvallisuus, merkityksellisyys sekä vaikuttavuuden tunne (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015; Khan ym., 2011; Byster, 2013; Goepel ym., 2012; Holt & Vardaman, 2013; Cicotto ym.; Paglis, 2010; Kessel ym., 2012; Parra ym., 2011; Collins & Cooke, 2013).

Sosiaaliseen pääomaan kuuluu johtajuus sosiaalisissa siteissä, suhteissa ja verkostoissa. Sosiaalisen pääoman johtajuus on edellä kuvatun kirjallisuuden perusteella

suunnannäyttämistä, delegointia, koordinoointia, kommunikointia, motivointia, tukemista, palkitsemista ja kannustusta (De Jong & den Hartog, 2010; Goepel ym., 2012; Holt & Vardaman, 2013; Cicotto ym.; Paglis, 2010; Li ym., 2016; Schultz ym., 2017).

Rakennepääoma sisältää järjestelmiin, tietokantoihin, prosesseihin, työohjeisiin, patentteihin, käytäntöihin, toimintatapoihin, ideoihin, tuotteisiin, verkostoihin, kumppanuuksiin, asiakkaisiin, rakenteisiin, ilmapiiriin ja kulttuuriin liittyvät tiedot, taidot, tietotaidon, hiljaisen tiedon, kyvyt, asenteet, itsetuntemuksen ja ammattitaidon (Singh & Rao, 2016; De Jong & den Hartog, 2010; Goepel ym., 2012; Li ym., 2016; Schultz ym., 2017).

Luvun 3.1 luokitteluun nähden emotionaalinen pääoma yhdistyy psykologisen pääoman käsitteeseen, inhimillinen pääoma nousee yläkäsitteeksi, innovointipääoma sisältyy rakennepääomaan kuten myös asiakaspääoma. Sosiaalinen pääoma ja rakennepääoma säilyvät ennallaan.

Tarkemmin ottaen inhimillinen muutospääoma tai inhimillinen kehittämispääoma voidaan kuvata taulukossa 1 esitetyllä tavalla.

Taulukko 1. Organisaation inhimillinen muutospääoma tuoreen tieteellisen kirjallisuuden perusteella (Miller, 2014; Shin & Funes, 2013; Singh & Rao, 2016; Wojtczuk-Turek & Turek, 2015; Khan ym., 2011; De Jong & den Hartog, 2010; Byster, 2013; Goepel ym., 2012; Holt & Vardaman, 2013; Cicotto ym., 2014; Paglis, 2010; Li ym., 2016; Kessel ym., 2012; Parra ym., 2011; Collins & Cooke, 2013; Schultz ym.).

<b>Psykologinen pääoma</b>	<b>Sosiaalinen pääoma</b>	<b>Rakennepääoma</b>
optimistisuus	suunnannäyttäminen	järjestelmät
myönteisyys	delegointi	tietokannat
toiveikkaus	koordinointi	prosessit
empaattisuus	kommunikointi	työohjeet
luotettavuus	motivointi	käytännöt
sitoutuneisuus	tuki	toimintatavat
avarakatseisuus	palkitseminen	ideat
luovuus	kannustus	tuotteet
innovatiivisuus		patentit
itseohjautuvuus		verkostot
analyttisyys		kumppanuudet
kriittisyys		asiakkaat
tehokkuus		rakenteet
karismaattisuus		ilmapiiri
luottamus		kulttuuri
turvallisuus		
merkityksellisyys		
vaikuttavuus		

## 4 TAPAUSTUTKIMUS 1

Tässä tapaustutkimuksessa tutkitaan kehittämiseen kuuluvia taitoja eli inhimillistä muutospääomaa media-alalla. Taitoja verrataan kirjallisuustutkimuksessa löydettyihin muutostaitoihin.

### 4.1 Aineisto

Kehittämiseen kuuluvia taitoja media-alalla etsitään ja tunnistetaan keräämällä syvähaastatteluaineisto ammattikehittäjien keskuudesta media-alalta. Aineisto kerätään yhdeltä toimialalta seitsemästä (7) organisaatiosta. Useita organisaatioita otetaan mukaan siitä syystä, että saadaan mahdollisimman rikas otos (Breakwell ym., 2006).

Tutkimuksessa haastatellaan henkilöitä, joiden työssä painottuu kehittäminen. Näin haastateltaviksi valikoidaan kehittämisen ammattilaisia ylimmästä johdosta alemman portaan asiantuntijakehittäjiin saakka. Tutkimusjoukko koostuu mahdollisimman eri näkökulmista kehittämistyötä tekevistä ihmisistä. Haastateltavien joukossa on kaksi tuote- ja/tai projektipäällikköä, kaksi ict- ja/tai sovelluskehityspäällikköä, kaksi päätoimittajaa, asiakkuus- ja kehitysjohtaja, henkilöstöjohtaja, mediajohtaja, johtaja ja toimitusjohtaja.

Media-alan ammattikehittäjiä kartoitetaan ensin internetin kautta. Haastattelu-  
pyyntöjen lähettämiseksi lähestytään joko valikoituja henkilöitä suoraan tai heidän assistenttejaan tai esimiehiään. Pyydetyistä kahdeksasta organisaatiosta seitsemän osallistuu tutkimukseen.

Haastatteluun suostumisen jälkeen tiedustellaan, haluaako osallistuja etukäteen tutustua tutkimussuunnitelman. Tutkimussuunnitelma toimitetaan yhdestätoista haastateltavasta kymmenelle, ja osa tutustuu suunnitelmaan ennen haastattelua. Haastatteluajankohdat sovitaan useimmiten samalla, kun sovitaan tutkimukseen osallistumisesta. Haastattelut toteutetaan joulukuussa 2011 ja tammikuussa 2012.

Haastateltaville toimitettu tutkimussuunnitelma kirjoitetaan yleistajuiseen muotoon. Suunnitelmassa kuvataan pääasiassa tutkimuksen taustat ja yleisiä tavoitteita. Esiymmärrys kuvataan yhdellä virkkeellä. Tutkimussuunnitelma löytyy tämän raportin liitteestä 1.

Tutkimussuunnitelmalla ei ohjata ajattelua liikaa mihinkään erityiseen suuntaan, vaan pidetään ilmiö mahdollisimman avoimena niin, että haastattelut muodostuvat mahdollisimman autenttisiksi ja syvältä kumpuaviksi, kuten syvähaastattelun tarkoitus on.

Laadulliset haastattelumenetelmät eroavat toisistaan siinä, kuinka laajoja haastateltaville esitetyt kysymykset ovat. Samassakin haastattelussa voi esiintyä laajuudeltaan erilaisia kysymyksiä (Rubin & Rubin, 2005). Tämän tapaustutkimuksen haastattelumenetelmää voidaan pitää syvähaastatteluna, sillä kysymyksiä tarvitsee esittää haastateltaville vain muutamia haastattelun aikana. Haastattelut muistuttavat monologeja eivätkä näin ollen ole keskustelua tai vuorovaikutteista jutustelua, kuten teema- ja avoimet haastattelut useimmiten ovat. Kuitenkin käytössä on tutkimusteemaa rajaavia kysymyksiä, ja niitä käytetään tarpeen vaatiessa. Puhtaasta syvähaastattelumetodista poiketen haastateltavia tavataan vain kerran eikä haastatteluja jatketa useaan kertaan. (Eskola & Vastamäki, 2015.)

Yksittäisiä haastateltavien näkemyksiä ja kannanottoja ei esitetä tässä raportissa sellaisenaan, vaan samaan aihepiiriin liittyvät useiden haastateltavien toisiaan täydentävät näkemykset on koottu yhteen samojen sitaattien alle. Näin muodostetaan jatkuvasti synteisiä kehittämisen ja kehittämiseen kuuluvien taitojen ilmiöstä. Tämä on tyypillistä syvähaastattelututkimuksissa (Erickson & Rautkallio, 2013). Aineiston jäljitettävyyden vuoksi samojen sitaattien alle kootut toisiaan täydentävät lausunnot on kuitenkin yksilöity kirjaimin. Kukin haastateltava saa kirjaimen, joka viittaa juuri hänen lausuntoonsa. Näin tulee nähtäväksi se, kuinka yleisiä teemaan liittyvät ajatukset ovat ja toisaalta eri vivahteet saavat näkyvyyttä.

Sitaateissa oleva sisältö on empiiristä aineistoa, ja niiden yhdistelemisessä toisiinsa voidaan jo katsoa käytetyn tulkintaa. Sitaattien kieli on autenttista niin, että kieloppi on pääsääntöisesti korjattu. Koska kyse on synteisistä, yhden kursivoidun virkkeen tai kappaleen sisällä voi olla yhden tai useamman haastateltavan näkemyksiä edellä kuvatun mukaisesti. Näin pyritään kokoamaan yhteen syvähaastattelujen mukaista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä.

Yhteenvedot ja johtopäätökset erotellaan empiirisistä havainnoista sillä, että niitä ei kursivoida tekstissä. Aineisto, yhteenvedot ja johtopäätökset vuorottelevat ja käyvät keskustelua keskenään kehittämisen ilmiön hahmottamiseksi. Näin aineistolähtöiseen teorianmuodostukseen liittyvä käsitteenmuodostusprosessi iteratioineen sekä

hermeneuttinen analyysi ja tulkinta saadaan läpinäkyviksi.

Aineistolähtöinen teorianmuodostus sisältää aina edestakaisen kahdensuuntaisen liikkeen raakadatan ja tutkijalle datasta syntyvän käsitemaailman välillä. Näin käsitteet voivat elää pitkin tutkimusprosessia.

Haastattelut toteutetaan Helsingissä, Oulussa ja Rovaniemellä. Haastattelun kestoksi sovitaan yksi tunti. Haastattelut nauhoitetaan. Lisäksi tehdään muistiinpanoja haastattelutilanteessa.

Haastattelun alussa osallistuja kuvaa päävastuualueensa työssään. Tämän jälkeen kysytään olennaisimpia osaamisalueita, taitoja tai muita tekijöitä, joiden avulla haastateltavat hoitavat päävastuualueisiinsa kuuluvia tehtäviä. Tähän päättyy yhteneväisyys haastattelujen kulussa. Kukin haastattelu poikii erityyppisiä jatkokysymyksiä. Liitteessä 2 olevaa listaa kysymyksineen käytetään apuna haastattelujen rajaamiseksi. Kullekin haastateltavalle esitetään hivenen toisistaan poikkeavia kysymyksiä vastausten luonteen ja sen mukaan, jos teemasta ollaan siirtymässä sivupolulle.

## **4.2 Haastatteluaineistojen käsittely**

Haastatteluaineistot litteroidaan, luokitellaan ja alakategorisoidaan. Tämän jälkeen muodostetaan käsittekartta, analyysi ja johtopäätökset.

### **4.2.1 Litterointi**

Haastatteluiden analysointi aloitetaan litteroimalla nauhoitetut haastattelut. Dokumenttien pituus haastateltavaa kohden vaihtelee viidestä kahdeksaan liuskaan. Haastattelujen kestot vaihtelevat neljästäkymmenestäviidestä seitsemäänkymmeneenviiteen minuuttiin. Jotkut kertovat taustoistaan sen verran paljon, että haastatteluja katsotaan parhaaksi hieman jatkaa. Mikäli mennään suoraan asiaan, tunti ja allekin riittää hyvin haastattelun kestoksi.

### **4.2.2 Luokittelu**

Litteroiduista haastatteluista alleviivataan kaikki yksittäiset asiat, asiakokonaisuudet tai teemat. Tässä vaiheessa tarkistetaan myös haastattelutilanteissa tehdyt muistiinpanot ja kirjatut havainnot. Alleviivatut asiat ja havainnot listataan. Liitteessä 3 on esimerkki tällaisesta luettelosta.

Seuraavaksi luettelossa olevat asiat tai asiakokonaisuudet luokitellaan. Luokiksi valikoituu aluksi muiden muassa projektinhallinta, organisaatorakenne, strateginen johtaminen, yksilöpsykologia ja oppiminen. Nämä ovat yläkategorioita, ja kuten huomataan, yleisen tason käsitteitä. Näiden tunnettujen ja yleisten käsitteiden ymmärtäminen ei vaadi syvällistä aiheen tuntemusta. Myöhemmin käsitteet muuttuvat, iteroituvat ja tarkentuvat. Jokainen haastattelu käydään tällä tavalla läpi. Käsitteistä huomataan, kuinka tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle organisaatio-otasoisesta käsitemaailmasta ja päädyttiin jatkuvasti yhä tarkemmin kiinni yksilö-otaisiin taitoihin.

Kun kaikki listat on läpikäyty ja niissä olevat asiat tai asiakokonaisuudet viety kunkin haastattelun osalta yläkategorioiden alle, piirretään kategoriat sisältöineen esityksen muotoon jokaisen haastateltavan osalta erikseen. Alla on esimerkki tällaisesta esityksestä.

Luettelo 2. Erään haastattelun eräs kategoria sisältöineen.

#### **Organisaatorakenne ja -kulttuuri**

---

- |   |   |
|---|---|
| · tekemisen tapa muuttuu hitaasti               | · historian painolasti                            |
| · vaiheet                                       | · päätökset tehdään aikojen alun uran perusteella |
| · vastuut                                       | · ei tarvetta kyseenalaistaa, kun toimii          |
| · tittelit, osa asioista syvällä                | · Suomessa matala organisaatio                    |
| · yhteinen kieli                                | · jotkut asiat kaikkialla syvässä                 |
| · käsitteet                                     | · totaalinen muutos vaatii sukupolven             |
| · vaikeasti muutettavien asioiden tunnistaminen | · jotkut asiat muuttuvat helposti                 |
| · tapa toimia                                   | · kehittämisen vastuuttaminen organisatorisesti.  |
| · tapa ajatella                                 |   |
- 

Yläkategorioista muodostuu eri ”kokoisia” niin, että jotkin teemat sisältävät enemmän asioita kuin toiset. Kuitenkin kaikki asiat luetteloista siirretään johonkin ryhmään jonkin yläkategorian alle.

Kaikki haastattelut käsitellään kyseisellä tavalla. Kaiken kaikkiaan erilaisia yläkategorioita löytyy seitsemän. Kunkin haastattelun sisällön kategorisointi on hieman toisista poikkeava. Enimmillään yhdellä haastateltavalla kategorioita on seitsemän, vähimmillään niitä löytyy viisi.

Kun kaikki haastattelut on tällä tavalla litteroitu ja auki purettu sekä yläkategorisointu, käydään kategorisoinnit systemaattisesti haastateltava haastateltavalta läpi



ja täsmennetään kategorisointia. Tämän jälkeen erityiseen yläkategoriaan liittyvät asiat jokaisesta kategorisoidusta haastattelusta yhdistetään samalle asiakirjalle. Näin ollen esimerkiksi psykologiaan liittyvät teemat jokaisen haastateltavan osalta viedään samaan asiakirjaan.

Liitteessä 4 on esimerkki saman kategorian alle viedyistä haastatteluista. Kuten huomataan, asiat ovat listanomaisessa muodossa tässä vaiheessa pääasiassa ilman verbejä ja lausemuotoja. Yllä kuvattua aineiston luokitteluprosessia voidaan pitää avoimena koodaamisena (Strauss & Corbin, 1990a ja 1990b).

#### **4.2.3 Alakategorisointi**

Kun kaikille seitsemälle yläkategorialle on yhdistetty koko aineisto, aletaan etsiä alakategorioita eli alaryhmiä, -luokkia ja -käsitteitä. Tämä tapahtuu systemaattisen aineiston koodaamisprosessin kautta.

Aineistoa lukemalla etsitään yläkategorioiden eli yläkäsitteiden alle alakäsitteitä. Näiden alakäsitteiden alle yhdistetään niihin liittyviä asioita ja asiakokonaisuuksia. Tämä tapahtuu aikaisemman tiedon, kirjallisuustutkimuksen, päättelyn ja hermeneuttisen tulkinnan avulla. Sen jälkeen yläkategorian suppeampien teemojen alle kuuluvat asiat listataan. Samalla havaitaan yläkategorioittain vielä heittoa ”oikeaan ryhmään kuulumisessa”. Tässä vaiheessa huomataan, että jokin teema ei kuulu lainkaan tiettyyn yläkategoriaan, ja asia siirretään toiseen yläkategoriaan. Tätä voidaan pitää vertailevana koodaamisena (Breakwell ym. 2006).

Koodausprosessi etenee yläkategoria kerrallaan. Kun kaikki yläkategorian asiat on ryhmitelty, alakategorioita muodostuu kuusitoista. Kesken alakategorisointiprosessin tehdään väliytteenvetoa kategorioista, jotta tutkimuksen punainen lanka säilyy. Näin huomataan, että jotkin eri yläkategorioiden alle muodostuneet alakategoriat saattavat olla sisällöltään hyvinkin lähellä toisiaan, ja niitä yhdistellään. Alakategorioiden alla olevia asioita vielä ryhmitellään luokkiin ja alateemoihin. Vielä tässäkin vaiheessa kategorioiden nimiin eli käsitteisiin ei niinkään kiinnitetä huomiota, vaan niiden annetaan elää koodausprosessin edetessä.

#### **4.2.4 Käsitekartta**

Kun koko aineisto on edellä kuvatulla tavalla koodattu, muodostetaan käsitekartta yläkategorioista, alakategorioista ja näiden alakategorioista. Käsitekartassa on viisi yläkategoriaa ja näillä yhteensä kolmekymmentäkuusi alakategoriaa eli noin seitsemän luokkaa jokaista teemaa kohden. Alakategorioiden alakategorioita on

käsittekartassa yhteensä neljäkymmentäkolme, eli osalle alakategorioista löytyy alakategoria, mutta osa ei ole enää jaettavissa pienempiin ryhmiin tai käsitteisiin. Aineistosta muodostetusta käsittekartasta pieni osa on kuvattu alla. Käsittekartan osan nimestä käy hyvin ilmi kategorioiden ja käsitteiden nimeämisen vaihtelu.

Luettelo 3. Pieni osa käsittekartasta

#### Filosofinen ajattelu

---

- |                                     |                           |
|-------------------------------------|---------------------------|
| · tuoteasenteet                     | · ihannekumppanuudet      |
| · journalismin tehtävä              | · olemassaolon perusta    |
| · ajan hengen tavoittaminen         | · piilevät arvot          |
| · kuluttamiselämäys mediasektorilla | · näkemys tulevaisuudesta |
- 

teorianmuodostuksen menetelmässä keskitetyksi koodaamiseksi (Breakwell ym., 2005). Tämän hienosäädön jälkeen tulokset päivitetään esitykseen. Aineistoanalyysin tuloksia esitellään tässä vaiheessa tiedeyhteisössä.

Hienosäädön jälkeen tulokset puetaan tiiviiseen väliraportin muotoon esitystekniikkaa hyödyntäen. Väliraportissa haastattelujen tulokset liitetään tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Väliraporttiin kuvataan ensimmäiset alustavat empiiriset tulokset. Väliraporttia ja käsittekarttaa voidaan pitää Breakwellin ym. (2006) mukaisesti tuloksista kirjoitettavana alustavana muistiona.

Kun väliraportti on laadittu, kartoitetaan se, mihin kysymyksiin aineisto oikeastaan vastaa, ellei mukaan lasketa varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Halutaan saada selville, mitä aineisto varsinaisesti kertoo ja mikä on aineiston pääsanoma. Tämä liittyy edellä kuvatun keskitetyn koodaamisen vaiheeseen.

#### 4.2.5 Aineiston analysointi ja johtopäätösten tekeminen

Väliraportoinnin jälkeen aineisto kirjoitetaan takaisin kokonaisten virkkeiden muotoon. Tätä voidaan pitää tutkimusmuistion seuraavana versiona (Breakwell ym., 2006). Usein tuo muistio on sama kuin tulosten esittely, kuten on myös tässä tutkimuksessa (Breakwell ym., 2006). Aineiston palauttamista tulosten muotoon kokonaisiksi virkkeiksi voidaan pitää aineiston analysointina, tulkintana ja johtopäätösten tekemisenä. Toisaalta aineistolähtöisen teorianmuodostuksen menetelmän ja etenkin sen keskitetyn koodaamisvaiheen ja teorianmuotoilun vaiheen (Breakwell ym., 2006) mukaisesti haastatteluaineistojen yhteen koontia pidetään tässä tulos-

ten auki kirjoittamisena, ei niinkään tulkintana tai johtopäätösten tekemisenä.

Kursivoidut tekstit kuvaavat haastattelujen yhteen koontia. Kursivoidun sitaatin jäljessä olevat kirjaimet viittaavat haastateltuihin. Kullekin haastateltavalle on annettu oma kirjain aineiston jäljittämiseksi ja sen viitoittaman sisällön yleisyyden hahmottamiseksi. Yhteen kokoamista voidaan pitää aineistolähtöisen teorianmuodostuksen menetelmän mukaisesti vertailevana koodaamisena ja keskitettynä koodaamisena (Breakwell ym., 2006).

Kursivoimaton teksti kuvaa haastattelujen referointeja, yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Myös nämä yhteenvedot voivat perustua yhden tai useamman haastateltavan näkemyksiin haastateltaviin liitettyjen kirjainten mukaisesti. Vastaavasti johtopäätöksinä voidaan pitää aineistosta luotuja otsikoita ja alaotsikoita, toisin sanoen luokkia, kategorioita ja käsitteitä. Niiden nimeämisessä on käytetty aineistolähtöisen teorianmuodostuksen mukaista iteroivaa otetta (Breakwell ym., 2006). Tällöin on hyödynnetty tämän tutkimuksen aikaisempia vaiheita mahdollisuuksien mukaan eli johdantoluvussa esiteltyä kirjallisuustutkimusta.

#### **4.2.6 Yhteenveto media-alan kontribuutiosta inhimilliseen muutospääomaan**

Yhteenveto pitää sisällään psykologiseen, sosiaaliseen ja rakennepääomaan liittyviä käsitteitä kirjallisuudesta ja tapaustutkimuksesta 1.

Taulukko 2. Media-alan kontribuutio muutospääoman käsitteeseen.

<b>Psykologinen pääoma</b>	<b>Sosiaalinen pääoma</b>	<b>Rakennepääoma</b>
oman kasvun alulle saaminen	innostaminen	tuote
luopuminen	rajojen asettaminen	asiakas
valmiiksi saattaminen	neutraali vaikuttaminen	rakenteet
motivoituminen	erilaisuus	ansaintamalli
ajattelun reflektointi ja päätöksenteko	ihanneilmapiiri	toimiala
tilannetaju	kulttuuri	yhteiskunta
tunnetun tunnerohkeus		tulevaisuus
		projekti

## 4.3 Psykologinen pääoma

Tapaustutkimuksen 1 perusteella kehittämiseen ja muutokseen kuuluu psykologinen pääoma. Käsite pitää sisällään alla olevia henkiseen kasvuun ja psykologiseen oppimiseen kuuluvia osia.

### 4.3.1 Oman kasvun alulle saaminen ja luopuminen

#### Oman kasvun alulle saaminen

*”Ihmisen on käytettävä vahvuuksiaan ja ymmärrettävä heikkouksiaan: kaikille heikkouksilleen ei superihminenäkään voi mitään. Kannattaa etsiä erilaisia tapoja kartoittaa ja opetella tuntemaan itsensä. Tottumus on puoli luontoa, syvällä ihmisessä. Ihmisen pitää kompastella. On oltava sinut itsensä kanssa. Viime kädessä on luotettava intuitioon. Tunteissa vellominen on pahasta.” (G, J.)*

Näyttää siltä, että ammattikehittäjät selvittävät omia henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja kehittävät niitä. He sanovat suoraan, että itsensä tunteminen on kannattavaa ja se on prosessi, joka on toisinaan hankalaa. Ja näin kuuluukin heidän mielestään olla.

Intuitioon luottaminen vaatii itsetuntemusta; itsensä kuuntelua, jota tunteissa vellominen ei tue. Näyttää siltä, että ammattikehittäjille oma kasvu on itsestään selvää, tavoiteltavaa ja osa kehittämiseen kuuluvia taitoja. (B, C, D, E, G, H, J.)

*”Kehityksessä on käytävä tietyt vaiheet läpi. Muuttuminen, itsensä muuttaminen on prosessi. Kriittistä on prosessin saaminen alulle. Mutta kun sen on saanut alulle, seuraavat askeleet ovat helpompia.” (A, B, D, D, F, G, H, I, J.)*

Psykologiseen pääomaan kuuluu uskomus ihmisen kykyyn ja haluun muuttua ja kasvaa. Keskeisenä osana omaa kasvua voidaan pitää sen alulle saamista. Tämä viittaa aiemmin kuvatun kirjallisuuskatsauksen itseohjautuvuuden, tunnetietoisuuden, läpinäkyvyyden ja itsetuntemuksen alueisiin. Uutena tuloksena psykologiseen pääomaan sisältyy oman kasvun alulle saaminen eli ”havahtuminen” tai ”pysähtyminen”.

## Luopuminen

*”Muutos on kivuliaisuuden sietämistä. Se on luopumista: kaikkein vaikeinta on jättää entinen. Muutos on irti päästämistä ja samalla jonkin uuden saamista.” (B, E.)*

Kivuliaisuudella viitataan henkisen kivun tunteeseen, ja näin ollen kyse on tunteiden hallinnasta ja johtamisesta. Luopumisessa on toisaalta kyse tutusta ja turvalisesta irti päästämisestä ja samalla jonkin uuden ja vieraan vastaan ottamisesta. Kehittämisessä ja muutoksessa on kyse kivun ja pelon kohtaamisesta; turvallisuuden tunteesta näistä huolimatta.

*”Muutoksessa voitetaan tulevaisuuden pelko ja oman statuksen pelko siitä, mihin olen muuttumassa. Muutos on henkilökohtaiseen tekotapaan ja persoonaan puuttumisen sietämistä. Se on omasta osaamisesta ja työidentiteetistä irti päästämistä. Muutos on sen kysymistä, että eikö tapani olekaan ainoa oikea, ja ei kai aiempi tekeminen voi olla väärääkään. Muutos on harmaalla alueella olemisen sietämistä. Se on sen pelon voittamista, että kykenenkö, osaanko.” (C, D, H.)*

Näyttää siltä, että muutokseen liittyy epävarmuus siitä, mihin suuntaan ja minkälaiseksi ihminen itse muuttuu. Näin ollen muutoksessa eläminen vaatii rohkeutta, joka on tunne sekin. Se, että sietää ”omaan persoonaan puuttumista”, vaatii muiden muassa avoimuutta, avarakatseisuutta, joustavuutta ja nöyryyttä, joissa on kyse muiden muassa kirjallisuuskatsauksessa mainitusta muutosmyönteisyydestä. Näyttää siltä, että epävarmuuden sietäminen kuuluu muutospääomaan. Tällöin korostuu luottamus olosuhteisiin. (A, C, D, F, G.)

*”Muutoksessa tehdään päätös, että uusi on hyvä juttu. Nykyisyyteen takertuminen hellellää. Muutos on sen tunnistamista, että epävarmuutta projisoidaan jonnekin. Muutos on sopeutumista uuteen tilaan. Järjestelmällisesti on vaan ymmärrettävä, että ei ole tilaa uudelle, jos ei vanhasta luovu. Muutoksessa oivalletaan se, että kyse on henkisistä resursseista: en voi oppia ellen samalla luovu jostain. Ja muutoksessa voitetaan se muutoksen aaltomaisuuteen liittyvä kyynisyys: miksi muuttaa, kun pian ollaan taas tässä.” (C, D, F, G, J.)*

Kun tehdään päätös, että ”uusi on hyvä juttu”, kyse on muutosuskosta eli uskosta, uskomuksesta ja luottamuksesta siihen, että muutos on hyväksi itselle ja ympäristölle. Epävarmuuden projisoiminen tarkoittaa sitä, että vaikka katseen täytyisi muutoshetkellä kohdistua itseän, se kohdistuu ulospäin ja estää oman ponnistelun.

Muutokseen sopeutuminen viittaa henkiseen joustavuuteen. Muutokseen liittyy myös syklisyyteen sopeutumisen kautta optimismi ja toivo, joilla voitetaan aaltomaisuuteen liittyvä kyynisyys. Näin ollen tämän tapaustutkimuksen aineistosta löytyy useita kirjallisuustutkimukseen koottuja inhimillisen muutospääomaan piirteitä.

*”Kaikki voivat oppia. Poisoppiminen vanhoista työtavoista ja uskomuksista on vaikeampaa kuin uuden oppiminen. Toisaalta aitoa uuden oppimista ei tapahdu, jos ei vanhasta luovu.” (B, C, J.)*

Ammattikehittäjät puhuvat pois oppimisesta ja vanhasta luopumisesta. Ratkaisu näihin vaatimuksiin piilee heidän mielestään ”tekemällä oppii” -periaatteessa:

*”Muutoksia tekemällä opitaan. Tämän päivän suuntaus on erityisosaamisesta yleisosaamiseen, ennen kuin uusi toimintamalli sisäistyy ja tulee tottumukseksi.” (A, H, F, J.)*

Kehittäjien mukaan muutoksessa käydään läpi vaiheita:

*”Ensin tajutaan, että pitää mennä uudelle alueelle. Sitten käsitellään sitä, miten pärjätään ja toimitaan uudella alueella. Tämän jälkeen tapahtuu siirtymä uuteen ympäristöön, pois tutusta ympäristöstä. Neljänneksi siirtymä hyväksytään, ja sitä aletaan pitää tottumuksena, luonnollisena oletustilana.” (D, G.)*

Luopumisessakin kehittäjät korostavat kasvua, kasvun prosessinomaisuutta (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J). Tätä voidaan pitää myös valmistautumisena, kirjallisuustutkimuksessa mainitun transformationaalisen johtajuuden eräänä alueena.

Kehittäjät näkevät, että muutoksen vastustamisessakin ihmiset ovat erilaisia. Muutosvastarintaan kuuluu heidän mielestään vajetta jollakin tai usealla seuraavista alueista: osaaminen, itsetunto, itsekunnioitus ja sitoutuneisuuden aste. (C, G, H.)

Henkinen sitoutuminen, ammattitaito, itsetunto ja itsekunnioitus kuuluvat siis kehittämiseen. Näistä kolme ensimmäistä löytyivät myös kirjallisuustutkimuksesta. Itsekunnioitus on uusi tulos.

*”Ihmiset kuuluvat joko riskinottajien tai turvallisuushakuisten ryhmään. Sitten siinä välissä on niitä, joissa on molempia piirteitä. On tärkeää tunnistaa mielipidejohtajat.” (C, E, F, H, J.)*

Kehittäjien mielestä olemme eri vaiheissa muutostaitojemme kanssa, ja heidän

mukaansa kannattaa tukeutua heihin, jotka ovat muutosmyönteisimpiä muutoshetkellä. (C, F, I, J.)

Muutokseen ja kehittämiseen liittyy kyky luopua vanhasta ja muuttaa itseä kiinnittämällä itsessään huomiota muiden muassa irti päästämiseen, turvallisuuden tunteeseen, epävarmuuden sietämiseen, henkiseen joustavuuteen, palautteen käsittelyyn, henkiseen sitoutuneisuuteen, ammattitaitoon ja itsekunnioitukseen.

Etenkin luopuminen kuuluu emotionaaliseen pääomaan, joka taas sisältyy psykologiseen pääomaan. Myös oman kasvun alulle saaminen on psykologista pääomaa, ja myös se on uusi tulos kirjallisuuteen nähden. Luopumisen piiristä uusia käsitteitä ovat irti päästäminen, epävarmuuden sietäminen, palautteen käsittely ja itsekunnioitus. Ennestään kirjallisuudesta tuttuja käsitteitä ovat valmistautuminen ja transformationaalinen johtajuus, turvallisuuden tunne, joustavuus, sitoutuneisuus ja ammattitaito.

#### **4.3.2 Valmiiksi saattaminen ja motivoituminen**

##### Valmiiksi saattaminen

Aineistosta käy ilmi, että kehittäjille tyypillistä muutospääomaa ovat kilpailuhenkisyys, kunnianhimoisuus, johdonmukaisuus, tavoitteellisuus ja voima viedä asioita eteenpäin. Kehittäjät saattavat olla ”halki, poikki ja pinoon -tyyppisiä”, ja heillä on taipumus tehdä koviakin ratkaisuja. Kehittäjät ovat oppineet nopeiksi tottujiksi; heillä on hyvä toleranssi ja valmius nopeisiin muutoksiin. Myös ”sydämellä tekeminen” ja ”aito innostus” luonnehtivat valmiiksi saattamista. (C, E, F, G, H, I, K.)

Nämä taidot viittaavat transformationaaliseen johtajuuteen: johtajuusvarmuuteen, suunnan näyttämiseen, delegointiin ja koordinoointiin. Valmiiksi saattaminen liittyy sosiaaliseen pääomaan. Lisäksi valmiiksi saattamiseen liittyy psykologisen pääoman piiristä tehokkuus.

Kehittäjät kantavat usein myös taloudellista vastuuta tekemisestään riippumatta siitä, tarvitseeko heidän asemansa puolesta tätä tehdä. Kehittäjillä vaikuttaa aineiston perusteella olevan asemastaan riippumatta jonkinlainen auktoriteettiominaisuus, jonka turvin he saavat vietyä asioita eteenpäin. Tähän ominaisuuteen kuuluvat muiden muassa kilpailuhenkisyys, kunnianhimoisuus, johdonmukaisuus ja tavoitteellisuus. (B, E.)

Voima viedä asioita eteenpäin viittaa karismaattisuuteen, joka löytyy kirjallisuudesta. Valmiiksi saattamista ei löydy kirjallisuuden piiristä. Molemmat piirteet liitetään psykologiseen pääomaan.

Kehittämiseen kuuluu uusina taitoina kilpailuhenkisyys, kunnianhimoisuus, johdonmukaisuus ja tavoitteellisuus.

### Motivoituminen

Tapaustutkimuksen 1 aineistosta käy ilmi, että kehittäminen vaatii myös motivoituneisuutta. Haastattelujen mukaan motivaatio rakentuu kolmesta osasta: sisäisestä motivaatiosta, uramotivaatiosta ja yhteishyvästä. Oman motivoitumisen tavan tunnistaminen ja hyödyntäminen työssä ja elämässä ovat kehittäjien mielestä tärkeitä. (B, D, G, F, I, J.)

Sisäinen motivaatio on aitoa kiinnostusta tekemiseen eli sitä, että ollaan ”sydämelä mukana”. Sisäiseen motivaatioon kuuluu innostuminen. (F)

*”Aina ei kuitenkaan olla valmiita siihen, mitä halutaan, sekin on tiedostettava.” (E)*

Kehittäjillä on usein työn ja vapaa-ajan raja harmaa; työtä luonnehtii harrastuneisuus ja innostus. Sisäinen motivaatio on halua tehdä ”kokonaisena itsenään” sitä mitä tekee, ja kehittäjät toimivat näin. (E)

Uramotivaatioon liittyy se, että ihminen miettii tarkkaan, minkä tyyppiseen yritykseen tai organisaatioon haluaa mennä töihin ja millaisessa organisaatiossa on töissä:

*”Kysymys kuuluukin, kuinka moni ihminen on töissä alalla, josta unelmoi. Yksilölläkin voi olla oma kehityssuunnitelmansa.” (I)*

Toisaalta ajatellaan, että kaikkiin töihin ajaututaan:

*”Suurin osa työurasta koostuu sattumista, jotka ovat kuljetelleet eri paikkoihin. Voi olla niinkin, että jos johonkin kauheasti pyrkii ja haluaa, tulee puristettua mailaa vähän liikaa.” (I, J.)*

Liika yrittäminenkään ei näin ollen ole aina hyvästä. (J)

Yhteishyvällä tarkoitetaan motivaation sitä osaa, joka muodostuu tarpeesta tehdä



jotain myös yhteisön hyväksi. Kehittäjät esimerkiksi kokevat, että oma kiinnostus työhön helpottaa päättäjien ja muidenkin työtä. (B)

*”Kun sitoudutaan tekemiseen, kehitetään kehitystä eteenpäin. Yhteishyvän oivaltaminen vaatii muutosten näkemistä tarpeellisina ja oikeansuuntaisina.” (D)*

Kehittäjä kasvaa kokemuksistaan sisäisesti, saa aikaan näkyviä työn tuloksia sekä ulkoista statusta, mikä palkitsee häntä ja ruokkii motivaatiota eteenpäin. Kehittämiseen kuuluu siis sen ymmärtäminen, että motivaatio palkitsee sekä sisäisesti että ulkoisesti itseä ja myös muita. (B, D.)

Kehittäjien mukaan sisäistä kasvua ja palkitsevuutta tuovat sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät, kuten ajankäytön hallinta, elämäntapa, vanheneminen ja viisastuminen, onnistumisen kokemukset, muutosmenestyksen kokemukset sekä luottamuksen tunne siitä, että ratkaisu löytyy aina ja asiat järjestyvät. (E)

*”Näkyviin työn tuloksiin liittyy aikaan saamisen tunne. Erinomainen työn laatu palkitsee aina. Ja on hienoa, kun saa jättää puumerkinsä kehitykselle; tuossa olin mukana ja tuossa näkyy kädenjälkeni. Nopeus ja ajankohtaisuus luovat tyytyväisyyden tunnetta.” (E)*

Ulkoiseen motivaatioon liittyviä palkintoja ovat haastattelujen perusteella raha, arvo työmarkkinoilla, uusiin haasteisiin pyydetyksi tuleminen, mahdollisuus soveltaa taitoja sekä mahdollisuus käyttää vahvuuksiaan. (I)

Aineistosta kumpuava sisäisen motivaation käsite muistuttaa kirjallisuustutkimuksen sitoutuneisuuden, oman työn vaikuttavuuden sekä merkityksellisyyden kokemuksen käsitteitä. Nämä kuuluvat psykologiseen pääomaan. Sen sijaan motivointi, palkitseminen ja kannustus kuuluvat sosiaaliseen pääomaan. Näin ollen tämän tapauksittomuksen motivoitumisen käsite tuottaa uutena tuloksena määritteitä sitoutuneisuuden, vaikuttavuuden, merkityksellisyyden, motivoinnin, palkitsemisen ja kannustamisen käsitteisiin.

#### **4.3.3 Ajattelun reflektointi ja tilannetaju**

##### Oma ajattelu, sen reflektointi ja päätöksenteko

Kehittäjien mielestä ajattelulla on suuri merkitys ja vaikutus toimintaan. Kehittämistyössä ajattelutaidot korostuvat, sillä kehittäjien mukaan uuden luominen

lähtee aina ajatuksesta, ideasta. Kehittämiseen ja muutokseen kuuluu kehittäjien mukaan omaperäinen ajattelu, oman ajattelun kehittäminen sekä vapaa ajattelu ilman valmiita lokeroita. (A, B, C, E, I, K.)

Kehittäjät pitävät omaa ja omaperäistä tapaa ajatella erittäin tärkeänä, ja heidän mielestään uudenlaisten ajattelutapojen löytäminen on olennaista kehittämistyössä. Mahdollisimman laaja ajattelu koetaan hyväksi. Koetaan myös, että ajatteluun ei ole koskaan liikaa aikaa ja ajattelu-aikaa saisi olla jatkuvasti enemmän. (A, B, C, E, I, K.)

Kehittäjä tutkii omia ajatuksiaan päivittäin ja kysyy:

*”miksi minä väitin niin?” (E)*

Kehittäjä siis reflektoi omaa ajatteluaan aktiivisesti ja säännöllisesti ja pyrkii ymmärtämään päätöksentekoprosessiaan. (B, C, E, I.)

Kehittäjien mielestä kaikista tärkeintä on löytää ne mekanismit, joiden perusteella itse tekee päätöksiä. Tällaista analyttisyyttä ovat esimerkiksi erilaiset tavat käydä läpi tilannetta ja tehdä johtopäätöksiä. (I)

Liiallinen arviointi ei kuitenkaan aina ole hyvästä:

*”Joskus on hyvä ottaa järki jossain vaiheessa käteen ja tehdä ratkaisuja myös intuitiolla ja tunteella.” (I)*

Vapaalla ajattelulla kehittäjät tarkoittavat sitä, että metsästetään jatkuvasti uusia näkökulmia:

*”Tavallista on, että ongelmanratkaisussa usein mieleen tulee aluksi vain vähän vaihtoehtoja. On tärkeää pysähtyä miettimään ja antaa erilaisten vaihtoehtojen astua näyttämölle. On nähtävä maailma laajasti.” (A, B, C, E)*

*”Onko noilla asioilla yhteyksiä, ja miten ne vaikuttaisivat, jos niin olisi?” (K)*

Vapaassa ajattelussa tapahtuu ”oivalluksia ja ajatusleikkiä”. Kehittäjät pitävät tällaista ajattelua äärimmäisenä kekseliäisyytenä. (K)

Kehittämiseen kuuluu pohtia, tarkastella, tutkia, ymmärtää ja muuttaa omaa ajatteluaan sekä olla läsnä henkisesti ja antaa ajatusten virrata vapaasti. Kehittämiseen kuuluu myös omien päätöksentekoprosessien ymmärtäminen.

Kirjallisuuskatsauksen analyttisyys ja avarakatseisuus ovat sukua ajattelun reflek-

toinnille. Näin ollen tämä aineisto tuo lisää määritteitä analyttisyydelle ja avarakatseisuudelle sekä uutena taitona vapaan ajatusvirran. Sillä tarkoitetaan tilan ja ajan luomista omien ajatusten kuuntelulle.

### Tilannetaju

Muutospääomaan kuuluu myös tilannetaju. Tilannetajulla tarkoitetaan sitä, että osaa tunnistaa hankalimman asian ja sen, että ihmisillä on eri määrä informaatiota:

*”Tilannetaju on isojen asioiden oivaltamista.” (F)*

*”On perusosaamista pystyä listaamaan muutettavat asiat.” (F)*

*”Jonkin tietyn teoriapohjan avulla on helpompi suunnistaa kuin ilman minkäänlaista teoriapohjaa.” (I)*

Kokonaisuuksien näkeminen, ymmärtäminen ja hahmottaminen kuuluvat myös tilannetajuun. Kyky pilkkoa isoja asioita pieniksi käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi on kehittäjiä mielestä tilannetajua. Kehittäjiä mielestä tärkeää on pystyä havainnoimaan, mitä voi tehdä toisin. Syy-seuraussuhteiden ja teoreettisten kysymysten hahmottaminen ja yksityiskohtien erottaminen kuuluvat kehittäjiä mielestä niin ikään kehittämiseen. (D, E, F, H, I.)

Tilannetaju muistuttaa yleistä ongelmanratkaisutaitoa ja liittyy kirjallisuuskatsauksen kriittisyyden käsitteeseen ja toisaalta analyttisyyden käsitteeseen. Tilannetaju tuo näille käsitteille lisää sisältöä.

### **4.3.4 Tunnerohkeus ja keskeneräisyys**

#### Tunnerohkeus

Rohkeus kuuluu kehittämiseen. Rohkeus on kehittäjiä mielestä oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä: sen alueen, jonka osaa hyvin. Rohkea uskaltaa kokeilla ja nähdä erilaisia vaihtoehtoja. (B, E, J.)

Kehittäjät korostavat sitä, että vaatii uskallusta oppia tekemästään:

*”Vain rohkea uskaltaa ottaa palautetta vastaan. Rohkea myöntää tekemisensä vajavaisuuksia ja uskaltaa paljastaa keskeneräisyytensä.” (B, E.)*

Kehittäjien mielestä rohkeutta kuvastaa se, kuinka uskaltaa olla pelkäämättä virheitä ja niiden tekemistä. Kehittäjien mukaan itselleen on oltava armollinen:

*”Omien mokien kohtaaminen saa alussa aikaan häpeää, mutta häpeäkin laantuu ajan myötä.” (B, E.)*

Kehittäminen vaatii tunnerohkeutta: taitoa vastaanottaa, käsitellä ja luopua vaikeistakin tunteista ja palautteista. Tämä taas vaatii usein kirjallisuuskatsauksen sanoin optimistisuutta, myönteisyyttä ja toiveikkuutta.

Tunnerohkeus liittyy aikaisempaan tämän aineiston perusteella muodostettuun palautteen käsittelyn käsitteeseen. Toisaalta kyse on emotionaalisesta pääomasta: tunnetietoisuudesta, turvallisuuden, luottamuksen, optimistisuuden, myönteisyyden ja toiveikkuuden tunteista.

### Keskeneräisyys

Kehittäjien mukaan on suhtauduttava avoimesti uuteen ja kartettava vanhaa:

*”Jatkuvaa keskeneräisyyttä on opittava sietämään niin, ettei tiedä enää, mikä lopulta on keskeneräistä. On uskallettava luottaa ja luovuttaa keskeneräinen työ eteenpäin.” (B, C, E, G, J, K)*

Kehittäjät arvostavat erilaista ja uutta, ja he lähtevät mukaan moniin asioihin. Kehittäjät haluavat olla muutoksen kärjessä. He nauttivat halustaan ja mahdollisuudesta tehdä uusia asioita:

*”Halu kehittyä moneen suuntaan ja kehittää uutta ja itseään on lähes luontaista. Kun rakastaa uuden tekemistä, näkee paljon, ja se palkitsee kiertämään tätä positiivista kehää.” (B, E, K.)*

Kehittäjä on luopunut viimeistelystä, ja hän itse asiassa välttelee sitä:

*”Kun loppuun saattamisesta on luopunut, tasainen, loppuun asti saman toistaminen ja puurtaminen on hankalaa. Perinteinen kaava ahdistaa.” (B, E.)*

Kehittäjät välttelevät kaikin voimin joustamattomia viitekehyksiä:

*”Samalla lailla tekeminen leipäännyttää.” (E)*

*Jotta kehittäjät saavat työnsä tehtyä, heidän täytyy jättää asiat mielestään kesken, ”luopua ne valmiiksi” jossain vaiheessa. Jatkuva keskeneräisyys vaatii sietokykyä: ”*

*Kun tietää, että saisi vielä parempaa aikaiseksi, mutta on mentävä eteenpäin.” (B, C.)*

Kehittämiseen kuuluu keskeneräisyyden kanssa eläminen, niin oman kuin työn-  
säkin keskeneräisyyden. Keskeneräisyyden tunteen kanssa elämisellä tarkoitetaan  
sitä, että luopuu parhaimmastaan eli siitä, mihin pystyy. Keskeneräisyyden sie-  
tämässä siirrytään seuraavaan aiheeseen tai tehtävään ennen kokemusta edellisen  
valmiiksi saattamisesta.

Keskeneräisyys kuuluu emotionaaliseen pääomaan ja näin ollen psykologiseen pää-  
omaan, ja se hieman muistuttaa tässä aineistossa muodostettua luopumista sisäl-  
töineen. Näin ollen keskeneräisyys voidaan nostaa irti päästämisen, epävarmuuden  
sietämisen ja palautteen käsittelyn käsitteiden rinnalle osaksi luopumista.

## **4.4 Sosiaalinen pääoma**

Tämän tapaustutkimuksen aineistosta samoin kuin aiemmin kuvatussa kirjallisuus-  
tutkimuksesta käy ilmi, että sosiaalinen pääoma kuuluu inhimilliseen muutospää-  
omaan. Sosiaalisten taitojen avulla pärjätään niin henkilökohtaisissa ihmissuh-  
teissa organisaatiossa kuin suuremmisakin ryhmissä, yhteisöissä ja verkostoissa.  
Sosiaalisen pääoman avulla pystytään vaikuttamaan niin ilmapiiriin kuin kulttuurin  
syvemmillekin tasoille tai jopa niiden ulkopuolelle asiakas- ja muihin verkostoihin.

### **4.4.1 Innostaminen, rajojen asettaminen ja neutraali vaikuttaminen**

Kehittämiseen kuuluu kehittäjien mukaan innostaminen, rajojen asettaminen sekä  
niin sanottu neutraali vaikuttaminen (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K). Näitä voidaan  
verrata kirjallisuustutkimuksen inspiroivaan motivointiin sekä tukea antavaan  
ja palkitsevaan johtajuuteen ja vielä vahvuuteen ja delegointiin. Nämä kuuluvat  
kirjallisuustutkimuksen mukaan transformationaaliseen johtajuuteen ja sosiaalisen  
pääoman alueelle.

#### Innostaminen

Innostamista on:

*”sparraus, motivointi, asioiden auki puhuminen ”seitsemäntoista kertaa”, keskustelu,  
kysely, kuuntelu ja sen miettiminen, mikä ihmisiä loppujen lopuksi innostaa”.*

*(A, C, D, G, J, K.)*

Innostamiseen ja innostavaan johtajuuteen kuuluvat huomion kiinnittäminen viestintään ja informaation jatkuvaan jakamiseen ja toistamiseen. Innostaminen on läsnä olevaa vuorovaikutusta: keskustelua, kysymistä ja kuuntelemista.

*”Innostamisessa on kyse uskottavan vision maalaamisesta, tiedon jakamisesta laajalle, valmentamisesta ja esteiden rakentamisesta pois. Innostaja näkee vaihtoehtoja, kouluttaa, markkinointiviestii. Hän neuvoo ja antaa konkreettisia vinkkejä työhön ja elämään. Kasvun mahdollistaja toimii esimerkkinä; hän on löytänyt oman tyyliinsä. Hän osallistaa ihmisiä tunnetasolla ja tukee aktiivista sisäistä yrittäjyyttä. Innostaja toimii sydämellä.”* (F, G, J, K.)

Vision eli tulevaisuuskuvan rakentaminen ja siitä viestiminen kuuluvat transformationaaliseen johtajuuteen. Tämä vastaa kirjallisuustutkimuksen suunnan näyttämistä. Valmentaminen, kouluttaminen, neuvominen ja vinkkien antaminen viittaavat kirjallisuustutkimuksen tukea antavaan johtajuuteen ja inspiroivaan motivointiin. Sydämellä ja omalla tyylillä johtaminen muistuttavat kirjallisuuskatsauksen karismaattisuutta. Näin sosiaaliseen pääomaan sisältyvät suunnan näyttäminen, motivointi, palkitseminen ja kannustus saavat lisää sisältöä tästä aineistosta.

Kehittäjät ilmaisevat transformationaalista johtajuutta myös näin:

*”Innostaja luo tavoitetilan houkuttelevaksi. Hän auttaa kehittymään omassa ammatissa. Innostaja antaa tilaa kasvaa ja kehittyä aktiivisena ajattelijana ja ideoijana. Hän tukee vahvuuksia ja valaa uskoa sekä kertoo oikeuksista. Tällöin kaikilla on mahdollisuus yhdessä opetella kasvoja menettämättä. Jokaisella ihmisellä on rohkeus sanoa ajatuksensa ääneen, kun vallalla on positiivinen asenne. Innostaja ujuttaa puheeseen uudenlaista ajattelua ja taikaa. Kysymisen sijaan hän menee katsomaan. Innostaja myy vision, ja hän kertoo henkilökohtaiset hyödyt. Tällainen tyyppi saa kaikki tuomaan osaamistaan samaan osoitteeseen.”* (A, C, D, G, J, K.)

### Rajojen asettaminen

*”Toisaalta alaisen, kollegan tai esimiehen kasvun mahdollistaja luo realistisen tarpeen, ja hän sanoo, että menneisyyden menestys ei takaa sitä tulevaisuudessa. Hän osoittaa asian hallinnan ja työntää kollegojaan heidän epämukavuusalueilleen. Rajojen asettaja on myös tiukka: hän osaa vaatia. Jonkun täytyy sanoa, että tämä ei ole mukavuuslaitos, ei lastentarha eikä harrastus vaan työpaikka.”* (D, G, H, I, K.)

Vaatiminen ja realiteeteista muistuttaminen ovat uusia sosiaaliseen pääomaan kuuluvia alakäsitteitä.

*”Rajojen asettaja antaa vastuuta ja jakaa velvollisuuksia. Hän puuttuu nopeasti ongelmiin: kertoo, että jos et sinä tee osuuttasi, joku muu joutuu sen tekemään. On tärkeää seurata tavoitteita ja priorisoida töitä. On myös osattava kieltäytyä toimimasta käskytävänä auktoriteettina, vaikka pystyisi tekemään niin ja osaisi tehdä tarvittaessa myös kipeitä päätöksiä. Rajojen asettaja vie asiat loppuun.” (D, G, H, K.)*

Tavoitteellisuus näyttää myös kuuluvan transformationaliseen johtajuuteen ja rajojen asettamiseen. Vastaavasti puuttuminen kipukohtiin kuuluu rajojen asettamiseen. Sosiaaliseen pääomaan nousee näin rajojen asettaminen, johon kuuluvat vaatiminen, realiteeteista muistuttaminen ja kipukohtiin puuttuminen. Tavoitteellisuus kuuluu aiempien tulosten tapaan valmiiksi saattamiseen.

### Neutraali vaikuttaminen

Niin sanottua neutraalia vaikuttamispääomaa ovat tapaustutkimuksen 1 aineiston perusteella:

*”kyky perustella, purkaa, tunnistaa tarve, katsoa malleja, todeta, saada ote, kommunikoida ja välttää ihmisten kohtelemista massana. On osattava antaa palautetta, löytää muutosagentteja, selittää, vuorovaikuttaa ja sanoa, että muuttumisen päässä seisoo kiitos.” (A, B, C, D, E, G, H, I, J.)*

Toisin sanoen:

*”Neutraali vaikuttaja kertoo ensin, että näin ei enää toimita, ja määrittelee sitten selkeästi uuden tavan toimia ja perustelee, miksi näin on. Hän kartoittaa ideoiden toimivuutta, luo vision ja näkemyksen kaikista pienistä puroista. Neutraali vaikuttaja tasa-painoilee logiikan ja tunteen välillä ja nauttii paljon kyselevien kollegojen seurasta.” (A, B, C, D, E, G, H, I, J.)*

Neutraali vaikuttaminen on kommunikointia, joka kuuluu kirjallisuustutkimuksessa avattuun transformationaliseen johtajuuteen.

#### 4.4.2 Erilaisuus ja yhteisöllisyys

##### Erilaisuus

Sosiaaliseen pääomaan kuuluu myös tämän tapaustutkimuksen 1 aineiston perusteella erilaisuuden arvostaminen, joka pitää sisällään erilaisten persoonallisuuksien, motiivien ja vaikuttimien ymmärtämisen. Samalla ymmärretään näiden vaikutus ryhmän, organisaation ja verkostojen toimintaan.

Tämä tarkoittaa yhteisen toiminnan rakentamista erilaisuuksien varaan ja erilaisuuden pitämistä tärkeänä arvona.

Esimerkiksi visionäärisen persoonan tunnistaminen kuuluu kehittämiseen:

*”Keskkitien kulkija ei voi olla visionääri. Mutta visionäärisyyttä ja toteuttamista eli asioiden loppuun saattamisen intensiteettiä voi olla molempia kaikissa. Kuitenkin harvassa yhdistyvät voimakkaasti sekä luovuuden että rutiinien taidot.” (B, D, F, H, J, K.)*

*”Ihmisen muisti on aivan uskomattoman pitkä. Jokainen kantaa historiaa mukanaan.” (H)*

Sen tunnistaminen, että ihmisillä on kullakin oma taustansa, auttaa ymmärtämään erilaisia motiiveja ja vaikuttimia.

*”Ihmiset toimivat toisin kuin sanovat toimivansa, mutta eivät valehtele. Siksi on tärkeää katsoa, mitä ihmiset tekevät, eikä kysyä, mitä he tekevät.” (D)*

Näyttää siltä, että oman ja toisen maailmankuvien sulauttaminen vaatii kiinnostusta kollegaa kohtaan.

*”Tosi asia on, että jokainen lähtee loistoon vastuun myötä. Riittävän vahva ihminen kyseenalaistaa omat ja kollegojen mielipiteet.” (I, K.)*

Myöskin jonkinlainen kriittisyys kuuluu sosiaalisiin taitoihin.

*”Luovilla ihmisillä on tunnetta ja henkilökohtaista näkemystä sekä taipumus lähteä kullakin eri suuntiin. Luultavasti siksi, että luova ihminen tarvitsee tilaa ja erilaisuutta sekä erottumista joukosta.” (G, I, J.)*

Esimerkiksi luovan ja sulkeutuneen persoonan tunnistaminen kuuluu kehittämiseen.

*”Sulkeutuneita ihmisiä on paljon. Tyypillistä on, että ollaan valmiita kertomaan toiselle, mitä pitäisi tehdä, mutta mitä itselle, se on arka asia. Erilaisuudessa piilee kuitenkin voima.” (I)*



*”Ei saa olla mustasukkainen omasta kädenjäljestään. Luovuus on loppujen lopuksi sitä, miten on tekemisissä ihmisten kanssa, yhteisössä ja kokonaisuudessa. Se on yhteistä kädenjälkeä.” (D, E, H, I.)*

*”Ihmisillä on pohjimmiltaan taipumus pelata yhteispeliä, ei yksinpeliä. Jokaisella on vastuu omasta työstään: tuo käski – tyyli ei käy tänä päivänä päinsä.” (G)*

Näiden kommenttien perusteella kehittämiseen kuuluu yhteistyö. Kirjallisuustutkimuksen perusteella sosiaaliseen pääomaan kuuluvat yhteistyöverkostot.

*”Ryhmädynamiikka on paljon luontaista. Ei pidä suojella tai tehdä liikaa valmiiksi kellekään, ei kollegalle, alaiselle eikä esimiehelle. Tietynlainen ponnistelu on oltava ihmisellä itsellään.” (G, K.)*

Kehittämiseen kuuluu vastuun ottaminen omasta itsestä ja tehtävästä. Tällöin ei myöskään hoideta kollegan tehtäviä eikä olemista osana yhteisöä hänen puolestaan ilman aiheellista syytä.

*”On ymmärrettävä, että organisaatioissa työskentelee eri-ikäisiä ja eri-sukupuolisia ihmisiä, joilla on erilaiset taustat, arvot, näkökulmat ja ajattelutavat. Moninaisia arvo- ja ajatusmaailmoja täytyy arvostaa. Joukossa on visionäärejä ja niitä, jotka jaksavat viedä loppuun. Joissakin yhdistyvät molemmat ominaisuudet.” (C, E, F, H.)*

Kyky asettua erilaisten ja eritaustaisten kollegojen asemaan kuuluu kehittämiseen.

*”Kaikki ovat mukana tekemässä ja kehittämässä. Me-henki on hyvä. Keskinäinen ymmärrys on vahvaa. Ollaan ylpeitä toisten tekemisistä. Sitoutetaan toinen toista. Noudatetaan yhteisiä sääntöjä, mutta on myös vapaus haahuilla rajojen yli. Joustoja annetaan ja otetaan vastaan puolin ja toisin. Päätöksiä tekevät ovat erityisen kuunteluhaluista, ja puhe on avointa.” (D, G, J, K.)*

Kollegojen kannustaminen, positiivinen palaute ja hyväksyntä kuuluvat kehittämiseen.

*”Organisaatio tukee ja kannattelee itse kunkin heikkoutta. Epäonnistumiset sallitaan, ja sellaisen tunnistamisessa autetaan menemättä lukkoon; riskin ottoon kannustetaan. Tässä kaikessa lienee kysymys jokaisen yksilön ja ryhmän mahdollisuudesta toteuttaa itseään yksin ja yhdessä.” (C, D, G, K.)*

Myös niin sanottuina heikkoina hetkinä organisaatio ja työyhteisö ovat yksilön takana ja tukena kehittämisen maailmassa.

Kehittämiseen kuuluu erilaisuuden tunnistaminen, ymmärtäminen, arvostaminen ja hyödyntäminen. Tämä on uusi inhimillisen pääoman tulos.

### Yhteisöllisyys

*”Yhteisön kautta tapahtuu yksilön oppiminen: toisia tarvitaan oppimisessa. Kun yhdellä lokahtaa, kaikki oivaltavat.” (A, D, I.)*

Kehittäjiä oppimiskäsitys on sosiaalinen ja yhteisöllinen. Kuitenkin kehittäjät uskovat myös tekemällä oppii -periaatteeseen:

*”On hyvä rakentaa erilaisia vastuuseuranta-alueita, jotka eivät varsinaisesti kuulu työhön mutta jotka kiinnostuksen vuoksi kipinöivät oppimista eteenpäin. Työnkuvaa laajentamalla voidaan oppia lisää. Osaamisen jakamisella laajennetaan ja syvennetään omaa ja toisten osaamista. Verrokkiryhmä oppii toistensa kokemuksista. Kehittävien toimenpiteiden on oltava linjassa organisaation jäsenten osaamisen kanssa.” (K, J.)*

Tämän aineiston perusteella yksilön oppiminen tapahtuu yhteisön kautta. Kyse lienee yhteisöllisyydestä osana sosiaalista pääomaa.

Kehittämiseen kuuluu tunnistaa, ymmärtää, arvostaa ja hyödyntää ryhmän, verkoston ja organisaation piirissä työskentelevien yksilöiden erilaisuutta sekä yhteisöllisyyttä.

#### **4.4.3 Ihanneilmapiiri**

Kehittämiseen kuuluu tämän aineiston perusteella organisaatioilmapiiriin myönteisesti vaikuttaminen. Myönteisesti vaikuttaminen pitää sisällään ihmisten erilaisuuden tunnistamisen ja hyväksymisen ja on näin sukua erilaisuuden käsitteelle. Myönteisesti vaikuttaja osaa viedä ideoita ja niiden toteutusta läpi ”hyvällä asenteella”.

Ihanneorganisaatiossa ideoita ja kehittämishankkeita voi kehittämisen ammattilaisten mielestä tuoda esiin ja pistää alulle kuka tahansa. Ideoita nousee tällöin jatkuvasti työn alle, ja ne saadaan kiinni. (A, B, D, E, F, G.)

*”Organisaatio ei ole hetkeäkään paikallaan, ja mikään ei ole varmaa: speksit muuttuvat koko ajan matkan varrella. Työskentelyilmapiiri on uutta hakeva ja eteenpäin katsova. Organisaatiossa on jatkuvan muutoksen virta. Muutos on itsetarkoitus, jotta niihin opitaan entistä paremmin.” (F, G, H.)*

Kehittäminen ja muutos ovat vuorovaikutuksessa organisaation ilmapiirin kanssa.

*”Kehittyminen ja muuttuminen ovat toimintatapa, tapa elää, elämäntapa. Tekemiselle haetaan jatkuvasti vaihtoehtoja. Kun luodaan yhteisiä työtapoja, ei hyväksytä suoraan kenenkään vanhaa niin, että toiset joutuvat sopeutumaan siihen, vaan luodaan yhdessä kaikkien tavoista yhdistelemällä yhteinen kaikille vähän uusi tapa. Tämä vaatii erilais-ten tapojen auki purkamista.” (D, G.)*

Työskentely- ja toimintatapojen liikkeessä ja muutoksessa oleminen ja sen kanssa eläminen kuuluvat kehittämiseen. Myös tutkimuksesta löytyvät ideat ja toimintatavat rakennepääoman puolelta.

Tämän aineiston perusteella ihanneilmapiiriin kuuluvat rajaton ideoiden esittäminen, uutta hakeva tunnelma ja jatkuva toiminta- ja työtapojen muutos. Uutta hakeva tunnelma vertautuu kirjallisuustutkimuksen psykologisen pääoman luovuus- ja innovatiivisuus-alakäsitteisiin. Näin ollen tämän tutkimuksen ihanneilmapiiriin käsite jakaantuu kirjallisuustutkimuksen psykologiseen ja rakennepääomaan.

#### **4.4.4 Kulttuuri**

##### Kulttuurin nykytila

Ammattikehittäjien mielestä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yhteisiä sovittuja toimintamalleja, ikään kuin järjestäytyneitä toimintaa (A, B, D, E, I, J). Organisaatiokulttuuri on siis sekä tapa toimia että seurausta siitä. Toisaalta organisaatiokulttuuri on kehittäjien mielestä enemmän kuin tapa toimia:

*”Se on luontaista taipumusta johonkin, automaatiota, eikä sitä välttämättä tiedosteta.” (H)*

Osa organisaatiokulttuurin asioista on kehittäjien mielestä syvällä:

*”Organisaatiokulttuuri on möhkäle, joka on vaikeasti käsitettävissä ja jonka jokainen käsittää eri tavalla.” (D)*

Media-alan ammattikehittäjät pitävät esimerkiksi perinteistä lehteä hitaana muuttumaan. Ajatellaan, että jähmeän alan on jatkossa oltava nopealiikkeisempi ja uskaliaampi. Toisaalta ollaan sitä mieltä, että alalla on runsaasti nopeasti muuttuvia organisaatioita. Tiedostetaan, että niiden alueiden historia ja kulttuuri, joilla organisaatiot toimivat, vaikuttavat myös organisaatiokulttuureihin. (E)

*”Toimiala on vanha ja stabiili, ja siellä ovat pitkään olleet nykyiset työehtosopimus-pohjat olemassa, jotka heijastuvat voimakkaasti kulttuuriin. Ammattikunta on selkeä, ja ammatti-identiteetti on vahva ja ylpeä.” (C, H.)*

*”Historian painolasti seuraa aina mukana. Muutoksen pakkouden asteesta riippuu, kuinka muutoksiin lähdetään mukaan: kriisin kautta on aina helpompi lähteä liikkeelle. Mukavasta olotilasta kun saa pitkään nauttia, kaikki uusi tuntuu kipeältä.” (C, D, F, H.)*

Kehittämiseen kuuluu kyky tunnistaa oman toimialan keskeiset kulttuuriset piirteet ja oman organisaation kulttuurin tila ja luonne. Tätä nykytilan kartoittamista nimitetään kulttuurin nykytila -osaamiseksi.

### Kulttuurin muutoshalu

Pysähtyneisyyden tila vallitsee organisaatiokulttuurissa, joka on suojautumisen tilassa:

*”Hiljaisessa tiedossa on kehittävän voiman sijaan säilyttävä voima. Liiallinen tukeutuminen hiljaiseen tietoon ja liiallinen hiljaisen tiedon arvostaminen estää organisaatiota kehittymästä. Vanha kulttuuri punkee joka puolelta.” (J)*

*”Vallitsee kisällimentaliteetti: tulokkaalle opetetaan oikea työtapa ja -asenne. Haikailaan vuosien taa. Toimenkuvan muutos on jo dramaattinen juttu.” (H)*

Organisaation pysähtyneisyys estää kehityksen tai muutoksen tai hidastaa sitä. Onkin tärkeää tunnistaa kehitystä haittaavat tekijät: liiallinen hiljaiseen tietoon tukeutuminen ja ”kisällimentaliteetti”.

*”Kun esimiehen tekemistä ohjaa, mistä saa lisää resursseja, organisaatio on pysähtyneisyyden tilassa. Pyritään keinolla millä hyvänsä, yleensä rahalla, säilyttämään kulttuuri ennallaan.” (J)*

Budjetin ja lisäresurssien kasvattamispyrkimykset viittaavat säilyttävään, muutosta estävään organisaatiokulttuuriin.

*”Muuttumattoman ympärille rakentuu paljon. Eri ammattiryhmiin kuuluvien jäsenten välillä vallitsee kateutta. Tukeudutaan jatkuvasti työ- tai virkaehtosopimuksiin.” (H)*

Muutosta hillitsevät vakiintuneet ammatti- ja työroolit sekä niitä tukevat sopimukset.

*”Vedotaan myös kulttuuriin: me olemme tällaisia, ja tällaisia täällä on aina oltu ja tullaan aina olemaan. Ei uskota siihen, että ihminen haluaa muuttua ja kehittyä, vanheta ja viisastua. Ei kyseenalaisteta mitään, koska kaikki niin sanotusti toimii.” (C, H.)*

Kehittämiseen kuuluu tunnistaa myös eräänlainen ”muutoslaiskuus”.

*”Kukaan ei kerro suuntaa. Kehittämistyötä tehdään perustyön ohessa. On siis niin sanottua perustyötä ja niin sanottua kehittämistyötä. Puitteet ovat jäykät ja byrokraattiset. Päätökset tehdään aikojen alusta asti muodostumaan lähteneen uran perusteella.” (C, F, H, J.)*

Kehittämiseen kuuluu luoda ja viestiä muutokselle suunta ja tavoitetila. Kehittämiselle täytyy myös luoda paikka ja rooli. Byrokratia hidastaa muutosta.

*”Ajatellaan, että signaalien täytyy olla tosi vahvoja, että kaikki muuttuu. Luodaan kriisintun-  
tuntua, kun ei muutosta muuten synny. Toisaalta hyväksytään jarruttavat voimat: ne  
ovat olemassa, eikä niille voi mitään.” (A, C, F.)*

Vallalla on uskomus, että muutosta tapahtuu vain kriisitilanteissa. Siksi kriisintun-  
tua luodaan. Tähän liittyy myös uskomus organisaation muutosvastarinnasta.

Kehittämiseen kuuluu tunnistaa kulttuurin pysähtyneisyyden signaaleja ja poistaa  
niitä niin, että organisaatio lähtee pysähtyneisyyden tilasta liikkeelle. Kehittä-  
miseen kuuluu näin ollen transformaatiohalu eli halu muuttaa omaa organisaatiokult-  
tuuria ja asettaa muutokselle tavoitetila.

### Kulttuurin muutosvälineet

Kehittämiseen kuuluu kyky punnita kulttuurin tilaa ja etsiä sille sopivia tapoja men-  
nä eteenpäin:

*”On ymmärrettävä, että organisaatiokulttuuri ei muutu vuodessa eikä kahdessa mi-  
tenkään; jatkuvalla tuella ja teolla se muuttuu viidessä vuodessa. Ja totaalinen muutos  
vaatii sukupolven. Koskaan ei kulttuurin muuttaminen ole kivutonta.” (D, F, H, J.)*

Kehittämiseen kuuluu kulttuurinmuutoksen hitauden tiedostaminen.

*”Transformaatiopäätöksen tekemiseen tarvitaan monenlaista pohdintaa ja eri näkökul-  
mien läpikäyntiä. Tarvitsee tehdä realistinen nykytilan kartoitus. Minkälaisia asioita pi-  
tää parantaa? Mitkä asiat kulttuurissa pysähdyttävät? Mikä on riittävä muutos yksilölle  
ja yhteisölle? Yliarvioidaanko muutosta?” (D, F, I, J.)*

Kehittämiseen kuuluu sopivien kulttuurinmuutostavoitteiden luominen.

*”Voiko asioita kehittää vähän toisin? Onko kriittinen massa viemässä asioita eteenpäin? On tiedostettava, että tiettyjä asioita ei voi loikkia. On lähdeittävä pienin askelin liikkeelle ja sitten lisättävä ponnisteluja. Tärkeää on tunnistaa vaikeasti ja kaikkein vaikeimmin muutettavat asiat.” (F, I, J.)*

Myös kulttuurinmuutoksen prosessinomaisuuden tunnistaminen kuuluu kehittämiseen.

*”Kaikki perustuu jatkuvan kasvun pyrkimykseen. Konflikteja ei saa pelätä: niiden kautta syntyy kehittäviä ideoita. Kaikista suurin mahdollinen muutostyö on yhden yhteisen tavan läpivienti käytäntöön.” (F, G.)*

Kulttuurinmuutoksen lainalaisuuksien tunnistaminen kuuluu kehittämiseen.

*”Usein vaaditaan monen lohkon samanaikaista uudistumista, ja käynnissä saattaa olla monta erilaista kulttuurinmuutosta samanaikaisesti. On kokeiltava erilaisia keinoja.” (F, I, J.)*

On siis myös tärkeää ymmärtää kulttuurinmuutoksen monimutkaisuus.

*”Kun ihmiset kiertävät eri tehtävissä, siitä syntyvä liikenne täytyy myös hallita: jokainen tehtävä täytyy olla täytetty kohtuullisessa ajassa, jotta ylimääräinen työkuorma ei käy kenellekään liian raskaaksi. Toisen osaston tyyppi voi olla se katalysaattori, joka käynnistää uuden ajattelu- tai toimintatavan toisella osastolla.” (I, J.)*

Myös kulttuurinmuutoksessa hyödynnetään ihmisten erilaisuutta. Kulttuurinmuutokseen kuuluu muutosteorioiden soveltaminen muutosten lainalaisuuksien ja käytännön nykytila-arvion näkökulmista. Tämä tarkoittaa kulttuurin muutostyökalujen hallintaa.

Kehittämiseen kuuluu muiden muassa sopivan aikajänteen valitseminen muutoksille. Kulttuurin nykytilan kartoittamisen taito, halu muuttaa kulttuuria ja taito asettaa muutokselle tavoitetila sekä taito kokeilla erilaisia toimintatapoja ja -välineitä kuuluvat kulttuuri-käsitteen alle. Näin ollen kulttuuri-teeman alakäsitteitä ovat kulttuurin nykytila, kulttuurin muutoshalu ja kulttuurin muutosvälineet. Nämä alakäsitteet tuovat kirjallisuustutkimuksen kulttuuri-käsitteen alle runsaasti lisää sisältöä. Nämä käsitteet liitetään kirjallisuudesta poikkeavalla tavalla sosiaaliseen pääomaan eikä rakennepääomaan, sillä ne liittyvät läheisesti sosiaalisiin suhteisiin.

## 4.5 Rakennepääoma

Kirjallisuustutkimuksen tapaan myös tämän tapaustutkimuksen aineiston perusteella näyttää siltä, että rakennepääoma kuuluu kehittämiseen. Rakennepääomalla tarkoitetaan työskentelyolosuhteita ja -ympäristöä, joissa kehittäminen ja työ tapahtuvat. Rakennepääomaan kuuluvat tapaustutkimuksen 1 aineiston perusteella tuote-, asiakas-, rakenne-, ansaintamalli-, toimiala-, yhteiskunta-, tulevaisuus- ja projektitaidot.

### 4.5.1 Tuote ja asiakas

#### Tuotteet

Ammattikehittäjien mielestä tuotteen laatukäsityksiä on monia. Jos tuotteen laadun maksimiarvo on viisi, joka tarkoittaa erinomaista laatua, ei tällainen aina ole tarkoituksenmukaista heidän mielestään saavuttaa. Tuote ei välttämättä ole huonompi, vaikka se on tehty niin sanotulla ykköslaadulla tai kakkoslaadulla: (D, E, F, G, J.)

*”Usein on tarkoituksellista tehdä alemmaa laatua kuin mihin on mahdollisuus. Laadukkaassa tuotteessa idea ja aitous ovat tärkeimmät ominaisuudet.” (J)*

Kehittäjät ovat sitä mieltä, että tämän päivän asiakkaat arvostavat innovaatioissa yllätyksellisyyttä, jonka kehittäjät ovat havainneet saavutettavan yhdistelemällä tuotteeseen erilaisia tarpeita ja käyttötarkoituksia, osia ja merkityksiä sekä toimintatapoja ja työkaluja eri sektoreilta. Tällaisia tuotteita kehittäjät nimittävät ”hybridituotteiksi”. (J)

Mediatuotteen tai -palvelun, innovaation, katsotaan muodostuvan varsinaisen sisällön lisäksi sen jakelusta ja työkaluista sekä markkinoinnista. Tarkka sablunointi ei sovi ammattikehittäjien mielestä tähän päivään. Sablunoinnilla tarkoitetaan tuotteen määrämuotoisuutta ja ennustettavuutta. (K)

Koska tuotteen on kehittäjien mielestä joiltakin osin uudistuttava joka päivä, ei heidän mukaansa tuotetta ja markkinointia voi erottaa toisistaan. (C, F, I.)

*”On jatkuvasti mietittävä keinoja, miten saada asiakkaat sitoutumaan tuotteeseen. Tuotteen uudistuminen on tällöin keskeinen markkinointiväline.” (C, F, I.)*

Kehittäjät toteavat, että on ymmärrettävä kunkin tuotteen rooli asiakkaiden keskuudessa:

*”Jos tuotteen rooli on tarpeeksi merkittävä asiakkaiden elämässä, tuotteesta maksetaan.” (I)*

Tuotteiden määrittely ja tuotteen laatukäsitys kuuluvat kehittämiseen. Tämä tarkoittaa mediasektorilla hyvän laadun kriteereiden pohtimista ja määrittämistä sekä sen pohtimista, mistä oikeastaan elämystuote koostuu; mitkä kaikki toiminnot ja ominaisuudet kuuluvat tuotteeseen. Näin ollen kirjallisuuskatsauksen rakennepääomaan kuuluva tuotteet-alakäsitys saa tästä tutkimuksesta nimenomaan elämystuotantoon liittyviä määritteitä: (elämys)tuotteen rajojen määrittelyn ja (elämys)tuotteen laatukäsityksen.

### Asiakkaat

#### *Kokemus, elämys ja maailmankuva*

Kehittäjät pohtivat, että aisteihin pohjautuva kokemus, kuten lukukokemus, tapahtui se sitten silmillä tekstinä tai kuvina tai kuuntelemalla korvilla, on keskeinen kehittämiseen kuuluva alue ymmärtää. On tunnistettava, haluaako kuluttaja paketoitua vai itse valikoiden kootun tuotteen ja kuka loppujen lopuksi kuuluu mihinkin ryhmään: (F, I.)

*”Millainen kuluttaja on pakettituotteiden ostaja, millainen haluaa paketoitua tuotteen valikoidusti itse.” (K)*

Kuluttajan tuotteesta ja palvelusta saama elämys ja elämyksen tuottaminen tuli ammattikehittäjien keskuudessa esille:

*”On arvattava, mitä kuluttajat tarvitsevat seuraavaksi jo ennen kuin tarvetta vielä on olemassa. Yleensä kuluttajat haluavat eilisen päivän lehteä, mutta sen tekemisessä ei ole mitään mieltä.” (C)*

Kehittäjät uskovat, että on tunnistettava se, mihin kuluttaja ”koukuttuu”, ja se on yllättävyys:

*”Se, joka pystyy yllättämään, on vahvoilla. Sen varaan ei voi tuudittautua, että ihmiset haluavat aina lukea uutisia. Toisaalta siihen on kuitenkin uskottava, jotta mediatuotantoa ja mediatuotteita voi kehittää kestävästi.” (G, J, K.)*



Kuluttajan todellisuuden hallinta on mielenkiintoinen ja tärkeä kysymys kehittäjien mielestä:

*”Miten kuluttaja hallitsee todellisuutta, millä keinoin ja minkälaisia apuvälineitä hän siinä tänä päivänä tarvitsee? Kuluttajan päähän sisään tarvitsee päästä myös siitä näkökulmasta, että voi vastata hänelle, miksi hän on olemassa. Kuluttajan maailmankuvan piirtäminen ja sen esittäminen hänelle on koko kulutusketjun ydin.” (E)*

*”Leipää ja sirkushuveja: Ne tarpeet eivät muutu miksikään, vaikka ihminen kuinka muuttuu. Viihteellisen pitää olla viihdyttävää, urheilun suoraa ja jännittävää.” (G, J.)*

Kehittämisessä samaistutaan kuluttajan kokemukseen, elämykseen ja maailmankuvaan ja hyödynnetään samaistumiskokemuksia. Tähän kuuluu halukkuus tavoittaa kuluttaja, saada häneen kontakti ja ymmärtää häntä. Kaikkien ei kuitenkaan tarvitse ymmärtää kuluttajaa samalla tavalla: sen sijaan tärkeää ja olennaista on, että jokaisella on jonkinlainen näkemys ja halu samaistua asiakkaaseen.

### *Tottumukset ja käyttäytyminen*

Kehittäjien maailmassa on itsestään selvää, että kuluttajien tottumukset on tunnettava. Esimerkiksi kehittäjien mukaan on tiedettävä, että yli 50-vuotiaiden tottumukset muuttuvat hitaasti ja alle 40-vuotiaiden keskuudessa internet on merkittävin media, josta he eivät luopuisi. Kehittäjien mukaan on tunnettava ihmisten aamurutiinit ja ajankäyttö (A, I):

*”Ei riitä, että tunnemme, kuinka tuotantoprosessi organisaation sisällä tapahtuu tai että tunnemme sen, mikä meidän mielestämme on uutta. On seurattava kulutuspuheen tapah-  
tumia organisaation tapahtumien sijaan.” (A, C.)*

*”Kuluttajien käytöksen muutoksen tunnistaminen on tärkeää. Uusien kuluttajaluokkien syntyminen on eräs avain tulevaisuuden trendien ymmärtämisessä.” (J)*

Kehittämiseen kuuluu myös kokemusta, elämystä ja maailmankuvaa pintapuolimpi kuluttajan tuntemus: heidän tottumustensa ja käyttäytymisensä tuntemus.

### *Marginaali-ilmiöt*

*”Ei voi aina ampua vain samaan isoon yleisöön. On löydettävä marginaaleja. Kaikki uusi kiinnostava syntyy aina marginaaleista. Eikä pidä liian paljon katsoa, mitä ihmiset ha-*

*luavat. Nuoret ovat tottuneet siihen, että mainostetaan niin paljon, että hekin tietävät, mitä sisältöjä mistäkin löytyy ja mihin aikaan.” (J)*

Kehittäjät kokevat median käyttäjien polarisoituvan ja pirstaloituvan; koskaan eivät ääripääkäyttäjät ole heidän näkemyksensä mukaan olleet näin kaukana toisistaan (C, J).

Kehittämiseen kuuluu tuntee ja hyödyntää marginaali-ilmiöitä. Näin ollen kehittämisessä ymmärretään, tunnistetaan ja hyödynnetään asiakkuuksien eri tasoja kokemusten ja elämysten tuottamisesta ja maailmankuvan hahmottamisesta käyttäyty-miseen ja tottumuksiin sekä marginaali-ilmiöihin saakka.

Tämä aineisto tuo kirjallisuustutkimuksen asiakkaat-käsitteen alle lisää sisältöä: asiakkaan kokemuksen, elämyksen ja maailmankuvan ymmärtämisen sekä margi-naali-ilmiöiden hahmottamisen.

#### **4.5.2 Rakenteet**

Kehittäjien mielestä organisaation kehittämistyötä mahdollistavia rakenteita ovat organisaation konkreettiset panostukset kehittämiseen. Tällaisia rakenteita on tässä nimetty kehittämISRakenteiksi. Lisäksi rakennetaitoihin kuuluvat tapaustutkimuksen 1 aineiston perusteella prosessuaalisten rakenteiden, yksilöRakenteiden, organisaatorakenteiden, juridisen rakenteen sekä resursoinnin rakenteen tunnis-taminen ja hyödyntäminen.

#### KehittämISRakenteet

Ratkaisuvastaavalle kuuluu vastuu idean eteenpäin viemisestä. Ideoiden esittä-miseen liittyvät palkitsemisjärjestelmät ja bonusmekanismit ovat konkreettinen käytäntö ideoiden tuottamiseen kannustamisesta. (F) Esimerkiksi:

*”Kymmenennen idean jälkeen saat näin monta bonus-pistettä ja näin paljon euroja ja eteenpäin viedyn idean pohjalta näin paljon bonuksia.” (F)*

Tärkeänä pidetään sitä, että rakennetaan erilaiset käytännöt asteittaisen kehittämisen toiminnoille ja omanlaiset rakenteet harppauksenomaista kehittämistä varten. (F)

Muita esimerkkejä kehittämISRakenteista ovat sisäiset verkostot tai yli organisaa-tiorajojen ulottuvat sparrausverkostot, joissa ideoiden ja toteutuksen kypsyttely mahdollistuu. (B)

Osa kehittäjistä pitää itsestään selvänä, että kehittämistyötä varten on organisaatiossa oma osastonsa. Osa on sitä mieltä, että kehittäminen on parempi jakaa jokaisen työntekijän vastuulle. (G, H.)

Esimerkki kehittämISRakenteista on, että kootaan yhteen ihmisiä, joilla on kullakin erilainen toimenkuva ja jotka sijoittuvat organisaation hierarkian eri asteille ja eri toimintoihin. Heille annetaan jokaiselle totutusta poikkeava toimeksianto, jota he yhdessä työstävät eteenpäin:

*”Isossa organisaatiossa saattaa olla olemassa monta eri yrityskulttuuria, joita pyritään hyödyntämään kokoamalla yhteen ihmisiä ja ryhmiä eri puolilta taloa yrittämättäkään sulauttaa kulttuureja yhteen. Tällöin kulttuurien moninaisuudesta tehdään vahvuus.”*  
(I, J.)

Tiimijattelun uudistaminen on kehittäjien mielestä tätä päivää. Kun ennen tiimissä jokaisella oli oma tehtävänsä, nyt kaikki tekevät kaikkea. Näin laajennetaan osamista ja saadaan ihmisistä erilaisia puolia esiin. Myös johdon istuminen yhteisessä avokonttorissa kertoo pyrkimyksestä uudistaa ja erilaistaa perinteisiä organisaatorakenteita ja tehdä tutuksi jaetun vastuun ja jaetun johtamisen toimintatapaa. (K)

KehittämISRakenteet kuuluvat rakennepääomaan. Koska käsite on yksityiskohtaisempi kuin kirjallisuuskatsauksen ”rakenteet”, nousee se omaksi otsikokseen.

### Prosessuaaliset rakenteet

Kehittäjien mielestä kehittämiseen kuuluu riittävä tai toisaalta riittävän suppea prosessiajattelun soveltaminen organisaatiossa.

Prosessien merkityksestä kehittämistyössä on havaittavissa kahdenlaista näkemystä tässä aineistossa. Osa kehittäjistä on sitä mieltä, että prosessit turhaan kahlitsevat kehittämistyössä tarvittavaa vapautta. Heitä kutsutaan tässä prosessikielteisiksi kehittäjiksi. Osa on sitä mieltä, että mitä sujuvampia prosessit ovat, sitä enemmän jää aikaa ja tilaa luovuudelle. Näitä kehittäjiä kutsutaan prosessimyönteisiksi kehittäjiksi. Seuraavassa esitellään näiden kahden ajattelutavan keskeiset perustelut ja sen jälkeen tuodaan esille kehittäjille tyypillistä yhteistä prosessiajattelua. (A, B, C.)

Luovuus ja spontaani toiminta turvataan prosessimyönteisten kehittäjien mielestä sujuvilla prosesseilla. He ajattelevat, että mitä sujuvampi prosessi on, sitä luovempi

on tavoiteltava lopputulos. Prosesseihin tukeutuva kehittäjien ryhmä liittää näkemykseen laadun. He ovat sitä mieltä, että joissakin tapauksissa oikeanlaisen laadun saanti on kriittistä, jolloin prosessien kuuluukin syödä spontaanisuus. (A, C, F, G, H.)

Toisaalta prosessimyönteiset kehittäjät ovat sitä mieltä, että prosessijohdetulla toiminnalla on myös heikkoutensa. He ovat huomanneet, että prosessien laatu ja sisältö ovat usein kiistan aiheita ja on hankala päästä yksimielisyyteen siitä, millainen prosessin täytyy olla. Yksimielisyys on kuitenkin heidän mielestään kaiken a ja o, ja sen saavuttamiseen käytetään joko aikaa tai johdon määräysvaltaa. Prosessimyönteiset kehittäjät uskovat, että vaikka prosessien kuvaaminen auki myös muille on työteliästä, on se myös valaisevaa, ja keskustelu prosessin sopivasta sisällöstä on tällöin helpompaa. (A, C, F, G, H.)

Prosessiajatteluun nojaavat kehittäjät pitävät tuotekehitysprosessin eräänä toteuttamismuotona systemaattista ideointia ja läpivientiä. Myös organisaation muita työprosesseja täytyy heidän mielestään kehittää jatkuvasti, ja tällainen jatkuva prosessien muuttaminen onkin kehittäjien mielestä merkki organisaation visionäärisyydestä. (B, D, I.)

Prosessikielteiset kehittäjät sen sijaan pitävät liiallista prosessikeskeisyyttä kehittämistyön rajoittavana tekijänä. He ajattelevat, että prosessit ohjaavat ajattelua ja toimintaa liikaa putkeen ja estävät näkemästä prosessien vieressä piileviä mahdollisuuksia. Näiden mahdollisuuksien tunnistaminen ja hakeminen tuottavat uusia innovatiivisia ratkaisuja.

Prosessikielteiset kehittäjät kritisoivat sitä, että prosesseihin usein ripustaudutaan, ja:

*”on hankala potkia itseään ja muita irti prosesseista ja niiden mukaisesta toiminnasta.”*  
(D)

Prosessit ovat niihin kielteisesti suhtautuville ikään kuin kahle:

*”Prosessien mukaan toimiminen ei takaa riittävän ketterää ja nopeaa reagointitapaa.”*  
(B)

Prosessikriitikoiden mielestä yhtä ainoaa tapaa tehdä työtä ei ole. Lisäksi suurin osa ihmisistä näkee heidän mielestään sanasta ”prosessi” punaista, mikä heikentää työn luonnollista tekemistä ja vahvistaa sen sijaan oikein-väärin-vastakkainasetelmaa muun vastakkainasettelun ohella. (I)

Joka tapauksessa riippumatta siitä, kumpaan ryhmään kehittäjä kuuluu, pitää hän jonkinlaista prosessiajattelua ja sen soveltamista tärkeänä.

Prosessiajattelussa tärkeintä on kehittäjien mielestä lähteä liikkeelle lopputulemasta käsin eli siitä kysymyksestä, mitä pitää saada aikaiseksi ja kenelle. Prosessit laaditaan siis ammattikehittäjien maailmassa asiakasta varten. Aikaansaannoksen syvällinen monesta näkökulmasta tapahtuva hahmottaminen on heidän mukaansa tärkeää, jotta tuotos pystytään konkretisoimaan. Tämän jälkeen määritetään, miten tuotosta mitataan. (H)

Prosessin vaiheet määritetään vasta tämän jälkeen. Eli:

*”ei mennä tekijä vaan asiakas edellä.” (H)*

Vaiheet ja toiminnot rakennetaan sitten asiakkaan asiakkaaseen saakka. (H)

Ammattikehittäjät näkevät, että prosesseihin tulee väljyyttä sitä kautta, kun on mahdollista toteuttaa prosessiin osallistujien kesken ja laajemmaltikin luova sessio ennen prosessuaalisten raamien toteutusta käytännössä. Eli työ tai prosessi alkaa ikään kuin nollavaiheesta, luovasta ideoinnista, jonka jälkeen siirrytään suorittamaan varsinaista prosessia alkaen ensimmäisestä vaiheesta. Prosessiin eli työhön kuuluu tällöin jatkuva toistuva luova vaihe. (C, H.)

Kehittäjien mukaan on muistettava, että prosesseilla on myös palautteenanto- ja seurantatehtävät asiakkaalle suunnatun lopputuleman tuottamisen lisäksi. Näillä palautteenantotehtävillä tarkoitetaan sitä, että kunkin työntekijän tuloksellisuutta ja osaamista voidaan kartoittaa tätä kautta. Seuraamalla prosessien sujuvuutta ja tuloksellisuutta voidaan liiketoiminnallisen menestyksen turvaamiseksi suunnata huomiota tiettyihin prosesseihin ja niiden vaiheisiin. Kehittäjien mielestä prosesseja on siksikin ja tästäkin näkökulmasta käsin tärkeä arvioida säännöllisesti. (G, F.)

Kehittäjät ovat sitä mieltä, että:

*”Ideoita Suomessa syntyy valtavasti, mutta konseptointi ja jalostaminen ideasta markkinoille ja käytäntöön on kulttuurissamme akilleenkantapä.” (H)*

*”On harjoiteltava: yhtä hyvää ideaa kohti täytyy synnyttää tuhat keskinkertaista ideaa. Oppiminen pitää sisällään aina oppetteluvaiheen.” (G)*

Luovuudesta ei tällöin kehittäjien mielestä ole hyötyä, jos sitä ei saada prosessoitua uusiksi tuotteiksi tai toimintamalleiksi. Niinpä kehittäjät pitävät luovuutena ja

kehittämiseen kuuluvana taitona sitä kaikkea, mitä tarvitaan valmiin lopputuotteen saamiseksi aikaan. (A, D, H.)

Prosesseihin kuuluu prosessien parantaminen, prosessikriittisyys ja tuotekehitysprosessin tuntemus. Nämä nostetaan rakennepääoman alakäsitteiksi.

### Tehtäväkuvat

Kehittäjät tuovat esimerkiksi esille kysymykset, miten yksilön vastuu työstä on määritelty ja dokumentoitu: onko hänellä selkeä vai avoin tehtäväkuva, mikä on hänen roolinsa muiden joukossa ja miten se on kiinnitetty tai vapaa vaihtelemaan. (B, C, D.)

Kehittäjät kehottavat tunnistamaan omalla kohdallaan sen, millaisia ovat yksittäiset tehtävät: ovatko ne konkreettisia vai abstrakteja. Heidän mielestään on myös hyvä suhteuttaa se, miten omat palkkiot määräytyvät: tapahtuuko palkitseminen yksin vai ryhmän jäsenenä, kiinteästi vai tuloksesta vaihtelevasti. (B, C, D, F.)

Kehittäjät ajattelevat, että esimies ei eroa työntekijästä muutoin kuin päätöksenteon juridiikan ja siihen liittyvän palkitsemismallin osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies kantaa päätöksenteon seurauksista vastuun ja erilaisten mielipiteiden vallitessa ratkaisee asian. Muutoin vaatimukset ovat samat, oli kehittäjä missä roolissa hyvänsä. Johtajuutta ja johtamistaitoja odotetaan kaikilta organisaation sisällä. (A, B, D, I.)

Juridiikan osalta tärkeää on kehittäjien mielestä kysyä, miten henkilöstöhallinnon työkaluja on kehitetty ja käytetty hyväksi kehittämässä. (H)

Resursointi on tärkeä osa tehtäväkuva. Ammattikehittäjällä on taito arvioida riittävä työn määrä niin, ettei sitä kuitenkaan ole liikaa. Tehokas tiimi on osoitus oikeasta resursoinnista. Kehittämiseen kuuluu kehittäjien mielestä kantaa vastuu sopivasta työmäärästä omalla kohdalla ja toissijaisesti myös alaisen, kollegan ja esimiehen kohdalla. (B, D.)

Tehtäväkuvat täsmentävät kirjallisuuskatsauksen toimintatavat-käsitettä ja nousevat näin rakennepääoman käsittekartalle. Tehtäväkuviin liittyvät myös palkitseminen, juridinen vastuu ja resursointi.

## Organisaatorakenteet

Organisaatorakenteilla tarkoitetaan tässä organisaation muodollista ja epämuodollista päätöksenteon organisoitumista. Kehittämiseen kuuluu ammattikehittäjien mukaan tunnistaa ja luoda oma suhtautumisensa siihen, miten johtoryhmä on muodostettu ja miten ohjausryhmät toimivat. Entä yltääkö organisaation kehittäminen kokoonpanojen osalta organisaation ulkopuolelle, kysyy kehittäjä, joka pitää tärkeänä tunnistaa tämän omassa organisaatiossa. (B, H, K.)

*”Miten niin sanotut ylläpitävät toiminnot eli rutiininomaiset työt on organisoitu? Onko organisaatio matala vai korkea?” (B)*

Kehittäjien mielessä pyörii myös kysymys siitä, miten näyttäytyvät eri yksiköiden voimasuhteet:

*”Dominoiko joku toiminto yli muiden? Miten tiimit on muodostettu; vapaaehtoisuuden kautta vai määrätynä? Miten luodaan kumppanuuksia organisaation sisällä? Onko tärkeää kokea olevansa juuri tuolla osastolla töissä eikä juuri tässä kokonaisorganisaatiossa? Onko hyväksytyä kuulua johonkin alakulttuuriin?” (I, J.)*

Organisaatorakenteet täydentävät rakennepääomaa. Organisaatorakenteet pitävät sisällään muodollisten päätöksentekorakenteiden lisäksi muiden muassa yksiköiden väliset voimasuhteet.

### **4.5.3 Ansaintamallit, toimiala, yhteiskunta ja tulevaisuus**

#### Ansaintamallit

Ammattikehittäjät kertovat etsivänsä työssään jatkuvasti uusia ansaintamalleja organisaatiollensa. He ymmärtävät markkinoita ja tunnistavat mahdollisuuksia. Innovaation tuominen lokaalisti paikallisille markkinoille ja toisaalta innovaation kansainvälinen monistaminen vaativat monipuolista liiketoiminnan ymmärtämistä, mikä ammattikehittäjien mielestä kuuluu kehittämiseen. (A, B, D, E.)

*”Innovaatioiden tuloksia mitataan useimmiten onnistumisten tuomilla euroilla. Raha ja levikki kertovat media-alalla onnistumisen.” (C)*

Ammattikehittäjät jakautuvat pitkän aikavälin menestystä tai vaihtoehtoisesti ensisijaisesti lyhyen tähtäimen onnistumisia tavoitteleviin ammattilaisiin. Kehittäjät

kokevat, että kilpailu kiristyy jatkuvasti ja oman organisaation riskinottomahdollisuudet vaihtelevat eri aikoina eri tavoin. (I, G.)

*”Mediasektorilla printtipuolella tulopohja murenee, ja verkkopuolella se on vielä hakusessa. Nyt on meneillään väliaika, miten säilyä siihen asti, kunnes digilukeminen yleistyy.” (E, F.)*

Ammattikehittäjä tuntee yrityksen liiketoimintalogiikan, ansaintalogiikan ja sen, mistä yrityksen arvo koostuu ja tulos muodostuu. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tulo- ja kulurakenteen ymmärtämistä. Myös organisaation historian ymmärtäminen kuuluu ansaintamallitaitoihin. (H, C.)

Rakennepääomaan kuuluu tämän aineiston perusteella liiketoimintalogiikka, ansaintalogiikka, yrityksen arvon koostumus, yrityksen tuloksen muodostus ja organisaation historian tuntemus.

### Toimiala

*”Onko toimialalla jokin yleismaailmallinen tehtävä? Pitääkö toimialaa pyrkiä säilyttämään? Vai saako työn antaa sirpaloitua eri aloille, eri toimialojen sisälle, ja yhdistää vanhoja aloja uusiksi tai luoda kokonaan uusia toimialoja? Mikä on toimialan merkitys kuluttajalle?” (E, G, H, I, J.)*

Tällaisia asioita pohtii ammattikehittäjä ja luo niihin omat vastauksensa ja suhtautumisensa ja tunnistaa ja tiedostaa ne.

*”Toimialan kultainen sydän on tunnistettava, samoin on ymmärrettävä, että kulttuurin tehtävä on tarjota jotain sellaista, mitä kuluttaja ei välttämättä halua tai tiedä haluavansa.” (E, J.)*

*”Jos toimialan työ katoaa, kuka sen tekee tulevaisuudessa? Kuka jäsentää kuluttajan todellisuutta niin, ettei hänen maailmastaan tule kaoottinen? Toimialan tarjoama ääni, reippaus ja lumous kietovat säilyttämään itsensä.” (E, K.)*

Kehittämiseen kuuluu, että antaa ja luo siihen alaan, jolla työskentelee, itselle sopivan merkityksellisen suhteen ja hyödyntää sitä työssään. Oman toimenkuvansa ohella ammattikehittäjä tuntee organisaationsa ja toimialansa eri toiminnot ja niihin liittyvät työvaiheet. (B, E.)



Toimialataidot tarkoittavat myös sitä, että ymmärtää toimialan liiketoiminnan luonteen. Myös alan historian ymmärtäminen kuuluu toimialataitoon.

Ammattikehittäjät hakevat työssään ihannekumppanuuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että he eivät lähde mukaan yhteistyösuhteisiin, joissa ei ole etsitty ja löydetty kaikille sopivia ratkaisuja ja pelisääntöjä. Yhteistyösuhteiden täytyy olla ammattikehittäjien mielestä molemmat hyötyvät -periaatteella toimivia kaikki voittavat -tyyppisiä ratkaisuja. (K)

Kehittäjät kehittävät yhdessä yhteistyökehittäjien kanssa koko toimialaa ja luovat mahdollisuuksia siihen. He hakevat yhteistyötä monien kanavien ja sidosryhmien kanssa ja luovat kumppanuuksista ja niiden tuotoksista omannäköisiä. (B, F, G.)

Toimiala kuuluu tämän aineiston perusteella rakennepääomaan. Toimialan kehittäminen, sen olennaisen tehtävän ja historian ymmärtäminen ja tunnistaminen sekä sopivien kumppanuuksien rakentaminen kuuluvat toimialatuntemukseen.

### Yhteiskunta

Suhteella yhteiskuntaan tarkoitetaan tässä ammattikehittäjän näkemyksiä esimerkiksi toimialasta, ammattiyhdistysliikkeestä, koululaitoksesta, yritystoiminnasta ja yrittäjyydestä, taloudesta sekä taloudellisesta kasvusta ja näiden yhteiskunnallisten näkemysten hyödyntämisestä työssä:

*”Toimiala on haasteellisessa tilanteessa. Ammattiliitot pelkäävät muutosta, koska se vaarantaa niiden aseman. Ammattiliitot pyrkivät tilanteen stabilointiin jopa sillä riskillä, että niiden jäsenten työpaikat ovat vaarassa. Ay-liikkeen johto pönkittää omaa asemaansa samalla, kun yksilön kehittäminen on vastuutettu työnantajalle. Ay-liike luo kehittämisen ja uuden luomisen vastaista mielialaa.” (C, H.)*

Näkemyks ammattiyhdistysliikkeestä näyttää negatiiviselta nimenomaan kehittämisen näkökulmasta.

*”Tiedetään, mitkä ovat ongelmat, mutta ei olla valmiita siirtymään omasta laatikosta ulos. Miten vapaan lehdistön tulee organisoitua? Kaikki sanomalehdet ovat haasteellisessa tilanteessa. Eihän tässä maassa eikä tällä alalla niin kauheasti visionäärejä ole.” (E, I, J.)*

Tässä viitataan kyvyttömyyteen tehdä ikäviä ratkaisuja, sillä ne heikentävät samalla myös omaa asemaa. Tämä jarruttaa kehittämistä.

*”Riskinottaneita ja riskeissä epäonnistuneita pidetään Suomessa luusereina verrattuna rationaalisiin tyyppeihin, jotka välttelevät riskejä. Jarruttelulla ei onnistuta tekemään lisää yrityksiä pienessä maassa. Koululaitos kannustaa siihen, ettei saa tehdä virheitä ja olla rohkea.” (G, K.)*

Näkemyksessä rohkeuden puutteesta kumpuaa yhteiskunnallisista asenteista. Rohkeutta tarvitaan kehittämisessä.

*”Jokainen yritys lähtee siitä, mihin itse uskoo. Pitkään toimijoista ei niin paljon puhuta. Joidenkin kvartaali on 25 vuotta.” (I)*

Tämän uskomuksen mukaan kehittämisessä ei keskitytä pitkän tähtäimen menestykseen.

*”Suomessa poliitikot miellyttävät mieluummin kansaa lyhyellä aikavälillä kuin tekevät epämiellyttäviä päätöksiä pitkälle aikavälille, jolla pelastaisivat kansan. Vastuu tulevaisuudesta puuttuu.” (I)*

Päätöksenteon aikajänteellä on keskeinen rooli kehittämisessä.

*”Markkinoilla on aina joku, joka haluaa kasvaa; siksi ei-kasvustrategia toimii vain alalla, jossa kukaan ei halua kasvaa.” (G)*

Tämän uskomuksen mukaan kasvu ja kehittäminen kuuluvat yhteen.

Kehittämiseen kuuluu kyky ymmärtää omia yhteiskunnallisia näkemyksiä ja yleisiä yhteiskunnallisia trendejä sekä taito hyödyntää ymmärrystä työssään. Yhteiskuntatuntemus kuuluu rakennepääomaan.

## Tulevaisuus

### *Heikot signaalit*

Ammattikehittäjä seuraa aikaansa:

*”On seurattava tutkimuksen etenemistä eri aloilla ja kaikenlaista muuta faktatietoa. On tärkeää olla selvillä kilpailijoiden käyttäytymisestä ja suunnanvalinnasta. Maailman tapahtumien seuranta on ilman muuta olennaista, jotta säilyy käsitys siitä, mihin yhteiskunta ja kulttuurit sekä asiakasmassat ovat menossa. Piilevien heikkojen signaalien tunnistaminen sen sijaan on haastavampaa. Siinä on ryhdytty hyödyntämään niillä töin olevien yritysten palveluita.” (A, B, C, D, J, K.)*

Ajan hengen seurannan ja tulevaisuuden ennustamisen tai ennakoinnin pääperiaate kehittäjien mukaan on se, että:

*”asiat tapahtuvat nopeampaa kuin mitä niitä on taipumus ennustaa.” (I)*

Kehityksen seuraamista pidetään ikään kuin riskianalyysin tekona:

*”Ei ole varaa tuijottaa vain omaa tuotetta.” (A, K.)*

Kansainvälisten onnistumisten tunnistamista pidetään kaikkein palkitsevimpana ja menestyneimpänä kehityksen seurantana.

Kehittämiseen kuuluu seurata ja hyödyntää ajan mukaisia signaaleja. Rakennetai-toihin kuuluu heikkojen signaalien tunnistaminen ja tavoittaminen.

#### *Kiintopisteet ja syklit*

Kehittäjät uskovat, että muutos on aaltoliikettä; välillä palataan taaksepäin, ehkä vuosikymmenienkin päähän ottamaan vauhtia ja luomaan uutta, kunnes taas sama ”uusi” teema toistuu. Aallon sykli vain on ammattikehittäjien mielestä kiihtynyt, ja he uskovat sen kiihtyvän entisestään. Vasta tulevat polvet arvioivat heidän mukaansa sitä, kuka menestyi ja miten. (D, I, J, K.)

Kehittäjien mielestä nyt on katsottava kauemmas kuin kolme, neljä vuotta eteenpäin. On asetettava kiintopiste jonnekin kymmenen vuoden päähän (D):

*”Jollakulla täytyy olla visio tulevaan. Mistä sellainen visionääri löytyy?” (D, K.)*

Kehittämiseen kuuluu kyky luoda ja hyödyntää vuosien päähän asetettuja kiintopisteitä ja ymmärrys kehityksen syklisyydestä. Tässä tarvitaan myös tämän ajan tuntemusta ja näkemystä siitä.

Tulevaisuuden ennakointiin liittyvät siis heikkojen signaalien tunnistamisen lisäksi myös kiintopisteiden ja syklien soveltaminen. Nämä täydentävät rakennepääomaa.

#### **4.5.4 Projekti**

*”Kehittämishanke syntyy strategisista tavoitteista, keinoista tai henkilöstöstä lähtevistä ideoista. Usein projekti saa alkunsa tuotteen tai toiminnan uudistamisideoista tai ideoiden ketjusta.” (A, B, D, F, H.)*

Haastattelujen mukaan kehittämiseen kuuluvat kehittämishankkeen vaiheistus ja projektinhallinta. (A, B, D, F, H.)

### Projektin vaiheistus

Seuraavassa on kuvattu tapaustutkimuksessa 1 haastateltujen, kehittämisen ammattilaisten suosima tapa hahmottaa projektien vaiheistusta.

*”Ideasta, aloitteesta, tehtävästä tai teemasta haetaan ensin pienessä ryhmässä ydintä. Aihetta hahmotetaan laajasti, ja sitä käydään monesta näkökulmasta läpi. Näiden hahmotusten avulla pyritään muokkaamaan ryhmälle yhteinen ideaali aiheesta ja annetusta tehtävästä sekä mahdollisesti jo sen lopputulemasta ja siihen johtavista poluista. Tärkeintä on kuitenkin saada yhteinen näkemys siitä, mikä on idea tai aloite, joka täytyy projektoida.” (D)*

*”Kun ideaali on selvillä, muodostetaan asiasta pienessä ryhmässä edelleen pohjaesitys jatkotyöstämistä varten. Pohjaesitystä testataan pienissä alaryhmissä kunkin alkuperäisen ryhmän jäsenen johdolla esimerkiksi puolen vuoden ajan. Ryhmien jäsenet saattavat olla eri osastoilta, yksiköistä, toimipaikoista tai eri organisaatioista, jolloin koko ryhmän sitoutumiselle luodaan pohjaa. Pohjaesityksestä keskustellaan, sitä muokataan ja parannellaan laajasti. Näin luodaan yhteistä päämäärää ja saadaan kiinnitettyä aiheeseen liittyvä kaikki osaaminen kehityskohteeseen.” (D)*

*”Näiden useiden ryhmätyöskentelyiden jälkeen muodostetaan jälleen ydinryhmä, joka voi olla sama kuin alun perin tai hieman poiketa alkuperäisestä kokoonpanosta. Tällä ydinryhmällä kristallisoidaan selkeä yhteinen näkemys siitä, mihin ollaan menossa; mikä on se konkreettinen saavutettavissa oleva tavoitetilä, johon pyritään. Samalla analysoidaan myös etenemisen kannalta merkittävimmät haasteet.” (D, J.)*

*”Kun päämäärä on selvillä, määritetään konkreettiset mitattavat tavoitteet, niihin liittyvät tehtävät ja roolit. Dokumentoidaan paloitellut asiat: mitä tehdään, millä keinoin, millä työkaluilla ja millä aikataululla. Tunnistetaan hankkeelle rajoitteet, mukaan lukien tekniset sellaiset, jos niitä on.” (B, D.)*

*”Kun rajoitteet ovat selvillä, määritellään aikaisemmin muodostetuista tavoitteista tärkein. Tämän jälkeen sovitaan tarkistavat paikat, joissa hankkeen kulkua arvioidaan ja tarvittaessa korjataan suuntaa tai toimenpiteitä. Viimeisenä vaiheena hankkeen toteutuksessa testataan tuotosta markkinoilla, ympäristössä tai siinä ekosysteemissä, jossa tuotos otetaan käyttöön.” (B, D, F.)*

Ammattikehittäjien mukaan projektin suurin panos asetetaan sitoutumisen varmistamiseen ja huolelliseen, laajalla rintamalla ja toisaalta vuoroin ydinryhmällä toteutettavaan suunnitteluun.

Sitoutumista on käsitelty jo psykologisen pääoman ja sosiaalisen pääoman yhteydessä. Muu tässä yhteydessä kuvattu vaiheistus viittaa sosiaaliseen pääomaan kuuluvaan koordinointiin, johon tämä aineisto tuo lisää materiaalia.

### Projektinhallinta

Ammattikehittäjien mielestä projektinhallinnan keskeiset taidot liittyvät suunnitelmaan, liikkumavaraan, palautesykliin, dokumentointiin, niin sanottuun junailuun ja kokonaisuuden hallintaan. Samoja taitoja tarvitaan heidän mielestään myös projektisalkun hallinnassa. (A, B, F, G.)

Kehittäjien mielestä onnistunut projekti vaatii hyvän suunnitelman. Heidän mielestään hyvä hankesuunnitelma on sellainen, jota pystyy muuttamaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suunnitteluun käytetään aikaa ja resursseja, kuten edellä kuvattiin. Hankkeen aikainen ketterä toiminta mahdollistuu heidän mielestään hyvän suunnittelun seurauksena. (A, D, F, G.)

*”On aina oltava liikkumavaraa muuttaa esimerkiksi tavoitteiden tärkeysjärjestystä tai listalla olevia toimenpiteitä. Vastaavasti salkkutasolla on oltava liikkumavaraa muuttaa hankkeiden prioriteettia. Olennaista on palautesyklin nopeus; tällöin on mahdollista korjata suuntaa ajoissa ja ketterästi muuttaa toimintaa.” (B, F.)*

Kehittäjien mielestä ketteryys on nopeaa reagointia palautteeseen. Kyse on asiakas- ja sidosryhmäpalautteesta sekä oman organisaation sisältä tulevasta palautteesta.

*”Hankkeen dokumentointi on tärkeää, jotta pystytään tekemään onnistumiset ja osamiset näkyviksi ja oppimaan jokaisesta projektista. Dokumentointitavalla ei niinkään ole merkitystä. Jollekin hankkeelle saattaa sopia ranskalaisilla viivoilla toteutettu dokumentointi, jollekin runomuotoinen raportti ja jollekin taulukkolaskentaohjelmalla laaditut kaaviot.” (A)*

Nyrkkisääntönä ammattikehittäjät pitävät, että mitä suurempi hanke on ajallisen keston perusteella, rahallisesti tai työtunnein mitattuna, sen tärkeämpään rooliin nousevat sen dokumentointi ja dokumentoinnin vaatimat resurssit. Dokumentoinnill-

la pyritään siis meneillä olevan hankkeen onnistumisen lisäksi myös kumuloituvaan oppimiseen, sen näkyväksi tekemiseen ja soveltamiseen organisaatiossa. (A, F.)

Kehittäjät toteavat, että projektinhallintatyökaluja on hyvä osata. Kuitenkin he väittävät, että projektia ei hallita niinkään suunnitelmalla vaan niin sanotulla junailun taidolla eli ”sydämellä johtamisella”. Sydämellä johtamisella tarkoitetaan edellä kuvattuja psykologista ja sosiaalista pääomaa. Projektinhallinnassa ja junailussa tärkeintä on kokonaisuuden hallinta kehittämisen ammattilaisten mielestä. Kokonaisuuden hallinnassa tarvittavat olennaisimmat taidot on kuvattu edellä. (A, B, D, F, H.)

Projektivaiheistus, liikkumavara ja dokumentointi nousevat uusiksi käsitteiksi sosiaaliseen pääomaan. Sen sijaan palautesyklin käsite liittyy jo aiemmin kuvattuun psykologisen pääoman palautteen käsittelyn käsitteeseen. Kokonaisuuden hallinta on jo aiemmin mainittua koordinointia ja kuuluu sosiaaliseen pääomaan. Ja kuten aiemmin mainittiin, ”junailu” on psykologista ja sosiaalista pääomaa.

#### **4.6 Tapaustutkimuksen 1 johtopäätökset**

Media-alalla toteutettu tutkimus todentaa inhimillisen muutospääoman sisältävän kolme päälajia. Nämä pääoman lajit ovat psykologinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja rakennepääoma. Jatkossa näitä pääotsakkeita kutsutaan mentaalipääomaksi, suhdepääomaksi ja rakennepääomaksi.

Mentaalipääoma on synonyymi psykologiselle pääomalle. Kirjoitusasu on selkeämpi. Koska mentaalipääoma sisältää psykologisen pääoman lisäksi emotionaalisen pääoman, on sille relevanttia määrittää aikaisemmasta hieman erotteleva termi. Näin käytetään niin sanotuista henkisen kasvun ja itsetuntemuksen taidoista nimitystä mentaalipääoma.

Suhdepääoma on sosiaalisen pääoman synonyymi ja kirjallisuudessa käytössä oleva käsite siinä missä sosiaalinen pääomakin. Tässä suhdepääoma valitaan pääotsakkeeksi helpon kirjoitusasun lisäksi myös siitä syystä, että se kalskahtaa sopivimmalta termiltä kuvaamaan pitkälti johtajuuteen viittaavia taitoja. Johtajuudessa on kyse vuorovaikutuksesta kuten suhteissa yleensäkin.

Rakennepääoman käsite säilyy ennallaan. Se kuvaa niihin järjestelmiin, rakenteisiin ja ympäristöön liittyviä kehittämisessä tarvittavia taitoja, joiden kanssa yksilöt

työssään ovat tekemisissä. Koska kyse on inhimillisestä rakennepääomasta, tarkoittaa se pikemminkin yksilön suhdetta kyseisiin rakennepääoman alueen asioihin ja ilmiöihin kuin varsinaista osaamista tällä alueella. Inhimillisessä rakennepääomassa tärkeää on tunnistaa omia näkemyksiä omasta itsestään ja osaamisestaan osana työskentely-ympäristöä.

Taulukkoon 3 on koottu tämän tapaustutkimuksen 1 kontribuutio tutkimusalueelle. Siitä on erotettu erilleen jo aikaisemmasta tutkimuksesta löydetty aines. Sen sijaan luvun 3 alussa olevassa taulukossa 2 on mukana myös ne tämän tutkimuksen tulokset, jotka jo aiempi tutkimus tunnistaa.

Taulukko 3. Tapaustutkimuksesta 1 nousevat uudet muutospääoman käsitteet.

<b>Mentaalipääoma</b>	<b>Suhdepääoma</b>	<b>Rakennepääoma</b>
havahtuminen	vaatiminen	tuotteen rajojen määrittely
itsekunnioitus	realiteeteista muistuttaminen	tuotteen laatukäsitys
irti päästäminen	kipukohtiin puuttuminen	asiakkaan kokemusmaailma
epävarmuus	erilaisuus	elämys
palautteen käsittely	yhteisöllisyys	asiakkaan maailmankuva
keskeneräisyys	kulttuurin nykytila	marginaali-ilmiöt
kilpailuhenkisyys	kulttuurin muutoshalu	kehittämisrakenteet
kunnianhimo	kulttuurin muutosvälineet	prosessin parantaminen
johdonmukaisuus	transformaatiövälineet	prosessikriittisyys
tavoitteellisuus	projektivaiheistus	tuotekehitysprosessin tuntemus
ajatusvirta	liikkumavara	tehtäväkuvat
	dokumentointi	organisaatorakenteet
		liiketoimintalogiikka
		ansaintalogiikka
		yrityksen arvon koostumus
		yrityksen tuloksen muodostus
		organisaation historia
		toimialan tehtävä
		toimialan ihannekumppanuudet
		yhteiskunnalliset näkemykset
		yhteiskunnalliset trendit
		heikot signaalit
		kiintopisteet ja syklit

Tapaustutkimuksen 1 aineiston perusteella mentaalipääomaan kuuluvan havah-  
tuminen-käsitteen yläkäsite on oman kasvun alulle saaminen. Itsekunnioitus, irti  
päästäminen, epävarmuuden sietäminen, palautteen käsittely ja keskeneräisyyden  
sietäminen kuuluvat luopumisen yläkäsitteeseen. Valmiiksi saattamiseen kuuluvat  
kilpailuhenkisyys, kunnianhimoisuus, johdonmukaisuus ja tavoitteellisuus. Ajatus-  
virta-käsite on osa ajattelun reflektointia ja päätöksentekoa.

Suhdepääoman käsitteistä erilaisuus ja yhteisöllisyys ovat samalla yläkäsitteitä.  
Vaatiminen, realiteeteista muistuttaminen ja kipukohtiin puuttuminen kuuluvat  
rajojen asettamisen yläkäsitteeseen. Kulttuurin käsitteen piiriin kuuluvat kulttuurin  
nykytila, kulttuurin muutoshalu ja kulttuurin muutosvälineet. Projektin yläkäsit-  
teen alle kuuluvat projektivaiheistus, liikkumavara ja dokumentointi.

Tuotteen rajojen määrittely ja tuotteen laatukäsitys kuuluvat tuotteet-yläkäsit-  
teeseen. Asiakkaan kokemusmaailma, elämys, asiakkaan maailmankuva ja mar-  
ginaali-ilmiot muodostavat asiakas-pääkäsitteen sisällön. Kehittämiskäsitteiden  
yläkäsite ovat rakenteet. Rakenteisiin kuuluvat myös prosessin parantaminen,  
prosessikriittisyys ja tuotekehitysprosessi. Rakenteisiin kuuluvat vielä tehtäväkuvat  
ja organisaatorakenteet. Ansaintamallien yläkäsitteeseen sisältyvät liiketoiminta-  
logiikka, ansaintalogiikka, yrityksen arvon koostumus, yrityksen tuloksen muodos-  
tus ja organisaation historia. Toimiala-käsitteen alle kuuluvat toimialan tehtävä ja  
toimialan ihannekumppanuudet. Yhteiskunnalliset näkemykset ja yhteiskunnalliset  
trendit muodostavat yhteiskunta-yläkäsitteen. Heikot signaalit sekä kiintopisteet ja  
syklit kuuluvat tulevaisuus-yläkäsitteeseen.



## 5 TAPAUSTUTKIMUS 2

### 5.1 Palautekeskustelut

Tapaustutkimus 2 selvittää, ovatko edellisen tapaustutkimuksen tulokset yleistettävissä tässä aineistossa. Samalla testataan tutkimustulosten hyödynnettävyyttä käytännössä organisaatioelämässä. Tutkimukseen kootaan uusi empiirinen aineisto fokusryhmäkeskustelun (Edmunds 1999) ja neljän muun palautetilaisuuden avulla.

Testaustapahtumaksi luetaan eri toimialojen yritysten johtohenkilöistä muodostuva fokusryhmäkeskustelu. Fokusryhmäkeskusteluun osallistuu yhdeksän johtajaa eri toimialoilta: kulttuurisektorilta, teknologia- ja pelialalta, terveydenhoitoalalta, myyntialalta, koulutussektorilta, rahoitussektorilta ja tutkimusalalta sekä valtiosektorin lakipalveluista. Yksi ryhmän jäsenistä on toiminut haastateltavana tapaustutkimuksen 1 aineistossa, ja hän edustaa fokusryhmässä media-alaa.

Lisäksi tutkimustuloksia käsitellään neljässä media-alan yhtiössä: kahtena ryhmätilaisuutena ja kahtena henkilökohtaisena tilaisuutena. Tässä tutkimuksessa näistä käytetään myös testaustapahtuman tai ryhmäkeskustelun nimitystä. Kaiken kaikkiaan testaustapahtumiin osallistuu yhteensä 73 henkilöä ylimmästä johdosta organisaatioiden alemmille tasoille saakka.

Media-alan kahdessa henkilökohtaisessa tilaisuudessa eri yhtiöissä työskentelevät johtohenkilöt kommentoivat tuloksia omalta osaltaan. Media-alan palautetilaisuuksista kaksi on yleisötilaisuuksia. Näistä toisessa tilaisuudessa on mukana kolmekymmentäviisi yhtiön johtoportaan kuulumaa henkilöä. Toisessa media-yhtiössä järjestettävässä yleisötilaisuudessa osallistujina on kaksikymmentäviisi pääasiassa asiantuntijaroolissa toimivaa henkilöä. Tilaisuudet yhtä lukuun ottamatta nauhoitetaan.

Fokusryhmälle lähetetään etukäteen lyhyt tiivistys keskustelun aiheesta. Media-alan tulosyleisöt saavat tiivistykset vasta tilaisuuden jälkeen. Testaustapahtumat kehittyvät niiden edetessä iteratiivisesti niin, että edellisissä tapahtumissa esiin tulleet kommentit näkyvät niitä seuraavissa tapahtumissa. Tilaisuudet yhtä lukuun ottamatta nauhoitetaan.

Nauhoitettu fokusryhmäkeskustelu ja tulosyleisöt litteroidaan samaan tapaan kuin tapaustutkimuksen 1 aineistot. Litteroidut haastattelut ja niissä esiintyvät asiat eritellään, luokitellaan ja analysoidaan samaan tapaan kuin tapaustutkimuksessa 1.

Mentaalipääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma ovat pääotsikoita ja -käsitteitä, joita käytetään myös tässä tapaustutkimuksessa 2 aineistojen ja tämän tutkimuksen aiempien tulosten perusteella.

Tulosten hyödynnettävyyttä ja käytettävyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimusteemoja käsittelevät kommentit on litteroinnin ja luokittelun jälkeen kirjattu oman otsikon alle tämän luvun loppupuolelle.

Luokittelun jälkeen fokusryhmäkeskustelun ja tulosyleisöjen tulokset on jälleen palautettu kokoavasti kokonaisten virkkeiden muotoon sitaatteihin. Sitaatteja voidaan jo pitää tulkintana, vaikka tässä niiden ajatellaan olevan empiiristä aineistoa. Tässäkin tapaustutkimuksessa edellisen tapaustutkimuksen tapaan kursivoimaton teksti toimii varsinaisina johtopäätöksinä, yhteenvetoina aineistoista ja tulkintoina. Se, mistä testaustapahtumasta on kyse, on merkitty numerolla. Fokuskeskustelun aineistosta kerätty materiaali on merkitty numerolla 1. Media-alan tulosyleisöt on numeroitu joko 2, 3 tai 4. Yksittäisten keskustelijoiden kommentteja ei pystytä yksilöimään, sillä aineiston koko on 73 henkilöä.

Kursivoidun virkkeen tai kappaleen sisällä voi olla yhden tai useamman keskustelijan samaan aihepiiriin liittyvät kommentit edellisen tapaustutkimuksen 2 syvähaastattelutekniikan tapaan (esim. Erickson & Rautkallio, 2013). Näin siksi, että tavoitteena on koota kehittämiseen kuuluvista taidoista mahdollisimman kattava ja rikas kuva (Breakwell ym., 2006).

## 5.2 Mentaalipääoma

Testaustilaisuuksissa nousee esiin uudistumisen peruslähtökohta eli se, että muuttaminen lähtee ihmisestä:

*”Jos ihminen pystyy muuttumaan, niin organisaatiokin pystyy, ja vain näin päin.” (1)*

Testausryhmissä käytetään sanaa ”kokonaiskyvykkyys” kuvaamaan mallin kokonaisvaltaista käsitystä yksilön osaamisesta. Toisin sanoen substanssiosaamisen lisäksi myös mentaalipääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma ovat osaamista ja taitoja, eivät henkilökohtaisia luonteenpiirteitä.

Testaustapahtumissa esiin nousee empatia organisaatiossa; mihin mallin osa-alueista se liittyisi läheisimmin tai luontevimmin. Näin ollen empatian käsite kirjallisuustutkimuksesta tulee tässä esiin toisin kuin tapaustutkimuksessa 1. (1)

Testaustilaisuuksissa tapaustutkimuksessa 1 saatuja tuloksia pidetään työkaluna, jonka avulla jokainen työntekijä pystyy astumaan omasta roolistaan ulos (1):

*”Mallin soveltaminen organisaatiossa tukee yksilön vapautta olla oma itsensä työyhteisössä.” (1)*

*”Merkityksellisyiden kokemus, johon liittyy onnellisuuden tavoittelu työelämässä ja elämässä yleensä, iloisuus sekä niin sanotusti suuremmin ajattelu on otettu hienosti malliin.” (1)*

Myös kirjallisuustutkimuksessa merkityksellisyiden kokemus nousi esiin. Ilo on lähellä optimismia ja toivoa, jotka niin ikään löytyvät kirjallisuustutkimuksesta.

*”Ei riitä, että taiteilija ja koodaaja eli eri henkilöstöryhmät jollain tasolla keskustele-  
vat keskenään. Todellista uudistumista tuottaa se, kun eri viiteryhmiin kuuluvat yksilöt  
jakavat saman merkityksellisen todellisuuden. Erilaisuus tuottaa isomman summan  
kuin samanlaisuus: innovaatiot ja muutokset asuvat rajapinnoissa, eivät homogeenisessa  
samoin ajattelevien maailmassa.” (1)*

Näin palautetilaisuuksien tuloksena voidaan todeta, että erilaisuuden arvostus ja siitä lähtökohdasta työskentely kuuluvat kehittämiseen aivan kuten tapaustutkimuksessa 1. (1)

Palautetilaisuuksissa todetaan, että ihmisen motivaation kokemukseen ja tunnistamiseen voidaan vaikuttaa auttamalla häntä näkemään kehityspolkuja niin, että hän aina tietää niitä olevan olemassa. Keskusteluissa edelleen todetaan, että joskus kannattaa jopa kannustaa ihmisiä vaihtamaan organisaatiota ja tunnistamaan kehityspolkuja toisaalla. (1)

*”Ilman motivoituneita ihmisiä on turha puskea eteenpäin. Tällöin saadaan siirtyvän henkilön lisäksi tuotettua hyötyä myös talon sisällä: uudenlaisten tyyppien rekrytoiminen jatkuvasti estää kulttuuria umpioitumasta.” (4)*

Testaustilaisuudet vahvistavat motivaation osaksi kehittämistä. Luovassa työssä keskeneräisyyden sietäminen ja ikään kuin keskeneräisen työn siirtäminen eteenpäin koetaan keskustelijoiden keskuudessa tärkeäksi. Tämän taidon opettelussa todetaan auttavan se, että aloittamisesta ja lopettamisesta tehdään normaali rutijnijuttu arkisessa työssä. Testaustilaisuudet tukevat luopumisen, keskeneräisyyden ja valmiiksi saattamisen taitoja osana kehittämistä. (1, 2, 4.)

Vaihtoehtoisten tavoitteiden ulkopuolelle sulkemiseen koetaan liittyvän läheisesti niiden asioiden tunnistaminen, joihin ei voi vaikuttaa. Tällöin energiaa ei keskustelijoiden mielestä tuhlaannu kohteisiin, jotka eivät muuksi muutu, vaikka asiasta kuinka keskustelisi. Tällaisia ”ulkokehän” asioita ovat keskustelijoiden mielestä muiden muassa lainsäädännössä ja verotuksessa tapahtuvat muutokset. Näin löydetään uusi taito, niin sanottu oman vaikutuspiirin tuntemus. Tällä tarkoitetaan kykyä erotella asiat, joihin voi vaikuttaa ja joihin ei juuri kyseisellä hetkellä voi vaikuttaa. (1, 2, 3, 4.)

Kehittämiseen kuuluvana taitona pidetään myös sitä, että riippumatta asemasta ja etenkin johtoasemasta uskaltaa muuttaa mielipidettään olosuhteiden muuttuessa. Tässä on tulosyleisöjen mielestä kyse siitä, että nopeasti kykenee reagoimaan palautteeseen ja muuttamaan oman ajattelunsa ja toimintansa viitekehystä olosuhteiden niin vaatiessa. (1, 4.)

Näin tapaustutkimuksessa 1 kuvattu tunnerohkeuden taito saa tukea ja vahvistusta palautteeseen reagoinnin kykyä asemasta riippumatta. On ”kasvojaan menettämättä” eli ilman häpeää tai häpeän tunteesta huolimatta rohjettava muuttaa nopeastikin, jopa useaan kertaan, mieltä samasta asiasta.

*”Mistä kertoo se, että uskaltaa kysyä asioista, joista ei ymmärrä? Tämä on substanssi-osaamisen aluetta, jonka avulla voi luoda käsitystä omien tehtävien lisäksi myös kollegojen työvaiheista ja toimialaan liittyvistä asioista.” (4)*

Toimiala- ja ansaintamallitaidot, jotka esiteltiin tapaustutkimuksessa 1, saavat näin tukea testaustapahtumista.

*”Perinteistä ajattelua edustaa se, että pohditaan rekrytoitavan ihmisen sopivuutta olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin. Tällöin ajatellaan, että kulttuuri on ikään kuin pysyvän kaltainen, mikä tarkoittaa yksilötasolla sitä, että yksilö ei muutu, vaan ylläpitää säilytettävää kulttuuria. Tällöin myös usein rekrytointitilanteessa keskitytään siihen, mitä hakija on ennen tehnyt, toisin sanoen hänen substanssiosaamiseensa. Helposti ajatellaan myös, esimerkiksi työprosesseihin liittyen, että ne ovat ikään kuin luonnekysymyksiä: että on ihmisiä, jotka eivät selviä ilman tukevaa prosessia, ja ihmisiä, jotka eivät kerta kaikkiaan pysty toimimaan niin ahtaasti.” (1, 2.)*

Tämä pohdinta vahvistaa aiemmin tässä tapaustutkimuksessa 2 luotua tulosta muuttuvan yksilön vaikutuksesta organisaatioon samansuuntaisesti. Eli organisaation kulttuurin muutos todella on mahdollinen ja lähtöisin yksilöiden muutoksesta.

*”Luovilla aloilla, viihteessä ja taiteessa esimerkiksi lienee melkein faktaa tai ainakin uskomusta se, että kaikki tehdyt työt ja asiat ihmiset kokevat omikseen, lapsikseen, hengentuotteikseen. Saattaa tulla yllätyksenä se, että kaikkea tätäkö uudistuminen vaatii, että eikö riitäkään oman hengentuotteen työstäminen. Perinteistä ajattelua edustaa myös käsitys siitä, että taiteilijat yrittävät luoda uutta ja erilaista toisin kuin esimerkiksi myyntihenkilöstö, jolle kopioiminen on täysin sallittua. Ajatellaan hyvin vahvasti, että henkilöstöryhmien välillä on vahvat rajat eivätkä ne muuksi muutu. On jopa prototyyppejä ja standardeja tietyille ammattiryhmille.” (1, 2, 3, 4.)*

*”Perinteisessä ajattelussa osaamisella tarkoitetaan substanssityön hallintaa. Ja ihmistä pidetään erittäin taitavana, jos hän substanssin hallinnan lisäksi on vielä niin sanotusti hyvä tyyppi. Tässä tutkimuksessa tuo hyvä tyyppi on kirjoitettu auki, jolloin ominaisuudet nähdään taitoina, ei pysyvinä persoonan piirteinä.” (1, 4.)*

Tämä ajattelu vahvistaa oletusta siitä, että tuloksissa sisällä olevia taitoja voi kehittää ja oppia.

*”Perinteisessä organisaatioajattelussa kehittämisen ajatellaan olevan päivätyön ulkopuolista asiaa, tietyllä tavalla ylimääräistä puuhaa. Siitäkin huolimatta, vaikka varsinainen päivätö ei kulje tai prosessi ei toimi.” (1, 2, 4.)*

*”Luovassa työssä ylilaadun tekeminen on hyvin tyypillistä, kun ei uskalleta luopua omista liian kriittisistä vaatimuksista työtä kohtaan eikä siedetä keskeneräisyyttä tai palautetta tai varsinkaan osata reagoida palautteeseen pikaisesti.” (1)*

Tämä vahvistaa sen, että luopuminen kuuluu kehittämiseen. Erilaisuuspääoma, ihanneilmapiiripääoma, kulttuuripääoma, motivoituminen, luopuminen, valmiiksi saattaminen, tunnerohkeus, toimiala- ja ansaintamallipääoma ja rakenteisiin liittyvä pääoma kuuluvat tämänkin tapaustutkimuksen perusteella kehittämiseen. Aiemmat tulokset ovat yleistettävissä tässä aineistossa edellä kuvatuin osin. Lisäksi empatia, ilo ja oman vaikutuspiirin tuntemus kuuluvat inhimilliseen muutospääomaan.

### **5.3 Suhdepääoma**

Tässä luvussa kuvataan suhdepääoman yläkäsitteen alle liittyvät näkökohdat ja kommentit palautetilaisuuksista. Varsinkin organisaatiokulttuurin määrittely nähdään testausryhmissä tärkeäksi ja keskeiseksi perusasiaksi muutostyössä ja kehittä-

tämistä vaativien tehtävien äärellä. Organisaatio nähdään palauteskeskusteluissa osana laajempaa ympäristöä ja rakenteita. (1, 2, 3.)

*”Työelämässä on mentävä sokkihoidon hakemisen suuntaan, sillä se on paras keino tuottaa innovaatioita. Esimiehen, alaisen tai kollegan on pakotettava lyömään jonkinlainen lumipallo eli tuote kasaan ja heittämään eteenpäin silloin, kun rakenteet ovat joustavat. Joskus pallo pysyy kasassa, joskus ei.” (1, 3.)*

Tämä pohdinta tukee kehittämisrakenteisiin ja organisaatorakenteisiin liittyviä tuloksia tapaustutkimuksesta 1. Samalla oletus jokaisen ihmisen kyvystä johtaa omaa työtä vahvistuu. Tämä vertautuu kirjallisuustutkimuksen itseohjautuvuuden käsitteeseen. (2)

*”Eräs suuri kysymys kuuluu, miten käännetään vähänkään isompaa laivaa. Miten muuttaa vahvaa organisaatiokulttuuria? Monesti muutosta tehtäessä energia loppuu siinä kohtaa, kun pitää ryhtyä miettimään, mikä nykyisessä toiminnassa on sellaista, mikä ei tähän kuulu. Organisaatioissa ei ole sellaisia ihmisiä, jotka hoitavat luopumisen taidon aluetta. Täytyy olla eri ihmiset näyttämässä suuntaa ja eri ihmiset sanomassa, että nyt täytyy soutaa eri tavalla. Voi olla joitakin, jotka pystyvät molempiin, suunnan näyttämiseen ja haavojen hoitamiseen.” (1, 2)*

Tapaustutkimuksessa 1 kuvattu kulttuuripääoma saa näin tukea testaustilaisuuksista. Samalla syntyy teoreettinen ajatus siitä, että kehittämiseen kuuluvien taitojen osa-alueisiin voidaan resursoida vastuuhenkilöitä viemään osaamista tällä alueella eteenpäin ja näyttämään esimerkkiä juuri kyseisellä alueella. Testaustapahtumissa nähdään tärkeäksi ja tunnustetaan yksilöiden luontaiset taipumukset ja vahvuudet kullekin osa-alueelle. (1, 2, 3, 4.)

*”Uudet luovat ideat ovat usein marginaalissa, ja niitä pidetään vähän kuin häiriköintinä. Käytännön muutos- ja kehitystyössä kohdataan juuri ajattelun kaksijakoisuutta, kahta leiriä, joita tuloksissa tuodaan hyvin esiin. Kuinka puolin ja toisin hyväksytään vastakkaiset arvot, normit, mielipiteet ja toimintatavat; se on muutostyön avainkysymyksiä.” (4)*

Erilaisuuden arvostaminen ja erilaisuuden pitäminen voimavarana, jopa kilpailuetuna, saadaan tässä tapaustutkimuksessa 2 toiseksi avaintaidoksi kehittämistyössä elämystuotteen laatukäsityksen ohella.

*”On herkkä asia kirjoittaa oma työ auki. Organisaation on oltava turvallinen ympäristö irrotella ja sitä kautta tehdä elämyksiä kollegoille. Esimerkiksi eräessä palaverissa kerrottiin vuoronperään kullekin tärkeästä henkilökohtaisesta harrastuksesta. Näin saadaan aitoutta mukaan työhön. On rohkaistava ihmisiä tulemaan esille, olemaan oma itsensä. Vapaa, sujuva, yhteinen ideointi on osoitus tästä.” (1, 3, 4.)*

Testaustapahtumissa mennään aikaisempaa pidemmälle ihanneilmapiirin luomisen kuvailussa. Siihen liitetään vahvasti turvallisuus ja vapaus, hyväksyntä ja avarakatseisuus.

*”Onko siitä etua vai haittaa, kun työntekijä ajattelee olevansa kulttuurin tai taiteen palveluksessa hoitamassa taidealueen tehtäviä eikä yhtiössä töissä? Luova työ on elämäntehtävä- ja kutsumustöihin rinnastuvaa toimintaa.” (1, 2, 3, 4.)*

Testaustilaisuuksissa nostetaan näin esiin elämäntehtävän ja kutsumustyön käsitteet.

*”Toisinaan tuntuu siltä, että yhteiskunnan rakenteet, kuten rahoitusmuotojen jäykkyys ja verkostomaisen työntekomahdollisuuden puute, jarruttavat organisaatioiden uudistumista.” (1, 3.)*

Testaustilaisuuksissa nousee esiin uusi käsite ”rahoitusrakenne”, jonka voi sijoittaa tapaustutkimuksessa 1 esitellyn rakennepääoman yhteiskuntakäsityksen alueelle.

Rakennepääoma ja kulttuurin, ihanneilmapiirin ja yhteiskuntapääoman käsitteet nousevat esiin myös tässä aineistossa.

## **5.4 Rakennepääoma**

Palautetilaisuuksissa todetaan:

*”On ymmärrettävä asiakkaiden niin sanottuja pehmeitä arvoja.” (1)*

Huomattiin myös, että on tutkittava tulevaisuuden asiakkaita, ei nykyisiä:

*”Ei riitä, että asiakkaalle tuotetaan mielihyvää, hänelle on tuotettava hyvää elämää. Kun projekti tehdään kuluttajalle, palaute on saatavissa nopeasti sen suhteen, mikä toimii ja mikä ei toimi. Esimerkiksi heti on todennettavissa, minkä tyyppiset uutiset vetävät lukijoita tai katselijoita puoleensa.” (3)*

*”Hyvän elämän tuottaminen” asiakkaalle kertoo syvällisestä asiakasnäkemyksestä ta-*

paustutkimuksen 1 tavoin. Palautetilaisuudet vahvistavat näin tuloksen asiakkaan kokemuksen, elämyksen ja maailmankuvan täyttämisestä odotuksineen. Samalla vahvistuu myös aiempi tässä luvussa kuvattu näkemys onnellisuuden tärkeydestä elämässä osana kehittämistä. Tämä kiteytyy seuraavalla tavalla:

*”Monesti kalliimpi tapa tuottaa tuote tai palvelu tuottaa syvän elämyksen, jollaista toista ei ole olemassa. Tehtävänä on tarjota sitä, mitä ihmiset haluavat, ja myös sitä, mitä he eivät edes tiedä olevan olemassa.” (2)*

Palautetilaisuuksissa tuodaan esiin, että uudistamisessa pitää sivistää, kehittää ja avata maailmaa. (2)

*”Kaiken kaikkiaan kyse on kulutuskäyttäytymisen muutoksesta. Aina näitä muutoksia ei saada selville suoraan asiakkailta kysymällä.” (4)*

Testausryhmissä koetaan, että prosessivapaassa maailmassa budjetointi on vaikeaa: harvoin mikään maksaa vähemmän kuin mitä on budjetoitu. (2, 3.)

*”Prosessinmukaisuus on kustannustehokasta, ja siksi huippuelämykset ja huippukokemukset monesti jäävät vain toiveiksi, ja tuotetuksi saadaan ainoastaan elämys tai kokemus. Toisin sanoen saadaan tarjottua hetkellistä mielihyvää, ei pysyvämpää jälkeä aivoissa eli hyvää elämää.” (2, 3, 4.)*

*”Tutkimustulokset laajentavat käsitystä siitä, mikä oikeastaan merkitsee hyvän elämyksellisen tuotteen syntymisessä. Fakta on se, että jos halutaan tuottoja, on pystyttävä muuttamaan ja uusiutumaan. Uusien tuotteiden lanseeraaminen on näkyvintä riskinotokykyä. Oikeastaan media-alalla tuotekeskustelu on osin käymättä: jo sen määrittely, onko meillä yksi vai useampia tuotteita, on kesken.” (1, 2, 3, 4.)*

Tämä viittaa tapaustutkimuksen 1 mukaisiin tuotetaitoihin.

*”Päälliketoimintaa on hyvän sisällön tuottaminen. Kuitenkin ollaan siinä pisteessä, että sisällön tuottamisesta ei olla valmiita maksamaan. Aina on niitä, jotka tekevät halvemmalla tai jopa ilmaiseksi.” (4)*

*”Ansaintalogiikka on iso ongelma perinteisille mediataloille: mistä maksetaan, se on tämän päivän kysymys.” (4)*

Ansaintamallipääoma osana kehittämistä saa tukea tässä. Hyvän sisällön määrittävät jatkossa sellaiset tuotteen piirteet, jotka eivät ole kopioitavissa. Tuotteen aitous



ja rosoisuus, josta tapaustutkimuksessa 1 haastatellut ammattikehittäjät puhuvat, ovat juuri tätä määritelmää hyvästä sisällöstä.

*”Digitaalisessa maailmassa mennään yhä enemmän mainosrahan puoleen. Maksa- ja on isommassa roolissa kuin aikaisemmin. Miten perussisältöjen hinnoittelun tulee tapahtua? Miten kilpailuympäristö tulisi ottaa huomioon, ketkä oikeastaan ovat meidän kilpailijoitamme? Jos on pelisilmää, näkee, mihin suuntaan yhtiö on menossa, ja näkee sykkien ja trendien lisäksi myös uudet mahdollisuudet.” (2, 3, 4.)*

Tämä testaustilaisuuksissa tapahtunut pohdinta tuottaa uusia tuloksia: hinnoittelun ja kilpailun. Palautetilaisuuksissa edellä kuvattua pohdintaa pidetään liiketoiminnan menestyksen ja säilyvyyden kannalta äärimmäisen tärkeänä, jopa tärkeimpänä asiana:

*”Elämystuotteen laatukäsitys on koko liiketoiminnan avainkysymys. Tällöin on osattava kysyä, mikä on se aitous ja idea, jolla tämä tuote on elänyt näin pitkään, ja miten se elää tulevaisuudessa, kun maailma ja ihmiset muuttuvat.” (1, 2, 4.)*

*”Liiallinen tyytyväisyys ei ole koskaan hyvästä. Vanhaa liiketoimintaa on osattava tehdä yhä vain paremmin ja samalla hallittava yhä paremmin muutosta.” (1, 4.)*

Palautetilaisuuksissa vahvistetaan myös tuotteen, markkinoinnin ja jakelun yhdistyminen tapaustutkimuksen 1 mukaisesti.

*”Perusmarkkinointiviesti on hyvin ohut, sillä sisällöillä eli tuotteella markkinoidaan yhä enemmän.” (2, 3.)*

Asiakaspääoma, tuotepääoma ja ansaintamallipääoma löytyvät myös tästä tapaustutkimuksesta. Lisäksi inhimilliseksi muutospääomaksi löytyvät hinnoittelupääoma ja kilpailupääoma.

## **5.5 Tulosten hyödyntämismahdollisuuksia käytännössä**

Saatuja tutkimustuloksia ja niiden hyödyntämistä käytännössä organisaatioiden arjessa pidetään keskustelijoiden keskuudessa hyvin tärkeinä. Malli on keskustelijoiden mukaan eräs tapa pyrkiä jatkuvasti parempaan ja hallita muutosta paremmin. (1, 2, 3, 4.)

Keskustelijat pohtivat niin kehittämiseen kuuluvien taitojen kokonaisuuden käytännön soveltamismahdollisuuksia ja -tilaisuuksia kuin keinoja tähän. Todetaan,

että perinteisen johtamisen kehittämisen lisäksi malli toimii työkaluna nimenomaan koko henkilöstölle:

*”Missä tässä mallissa on semmoinen kuin johtaminen? Pitääkö johtamisen olla jotain täysin johdetun ja täysin hajautetun väliltä?” (1, 2, 3, 4.)*

Esille nousee kysymys tämän tutkimuksen johtamiskäsityksestä. Tutkimus sijoittuu muutosjohtajuuden alalle ja keskittyy siten johtajuuden tutkimukseen. Malli koskettaa sekä johtajia, esimiehiä ja asiantuntijoita että kaikkia työntekijöitä ja työelämässä toimivia. Johtaminen käsitteenä ei nouse keskeiseen rooliin tässä tutkimuksessa.

*”Miten ihmisille opetetaan näitä taitoja? Miten lähdetään liikkeelle ja vyörymään läpi organisaation? Miten osa-alueita mitataan niin, ettei kukaan koe sitä uhkaavaksi tai synny turhia paineita?” (1, 2, 4.)*

Kysymys siitä, kuinka mentaalipääomaa, suhdepääomaa ja rakennepääomaa kasvatetaan tai opetetaan kasvattamaan, on mielenkiintoinen, ja siinä riittää paljon työnsarkaa. Yksilön ja organisaation mentaalipääoman lisääminen on prosessi, joka parhaiten etenee yksilövalmennusmenetelmien avulla. Tosin tällöin harjoitusten ja valmentajien luonteella on paljon merkitystä.

Mitä etenemisen mittaamiseen tulee, menetelmien on perustuttava itsearvioinnin lisäksi monipuoliseen ”kaikki tulokset ovat hyviä” -tyyliseen arviointiin (1, 2, 3, 4). Suhdepääoman ja rakennepääoman jakamisen menetelmien ja näiden taitojen mittaamisen menetelmien on myös oltava innovatiivisia. (1)

*”Kyseessä on erittäin hyvä analyysi tilanteesta, jossa eletään, jossa luovat ihmiset toimivat kaaoksen keskellä. Uudistuminen on hienosti sanoitettu ja löydetty uusia käsitteitä jokseenkin kalutulle alueelle. Tässä on paljon sanallistamista sille, mitä ei tänä päivänä mitata.” (4)*

Sanallistamisen myötä päästään kiinni käytäntöön ja käytännön toimenpiteisiin ja sitä kautta mittareihin, mittaamiseen ja parantamiseen.

*”Malli toimii rekrytointityökaluna. Tällöin myös testaus- ja mittaustavan täytyy olla innovatiivinen.” (1)*

Rekrytointi kuuluu tärkeänä osana kehittämiseen. Jo aiemmin todettiin rekrytoinneilla estettävän kulttuuria umpioitumasta. Näin ollen tulokset ovat hyvin sovellettavissa organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

*”Organisaatioissa myös kaikki nykyihmiset pitää saada menemään tämän läpi, jotta syntyy keskustelua ja puhetta asioista, joita on totuttu pitämään jonkin verran tabuinakin.” (1, 2, 4.)*

Kehittämiseen kuuluvat taidot ovat osin arkoja puheenaiheita. Tämä täytyy ottaa huomioon tulosten esittelyssä ja soveltamisessa.

*”Johdon kehityspolun arviointityökaluna yhteenveto toimii hyvin. Jos pitkään meinaa toimia johtajana, kannattaa ottaa kaikki osa-alueet haltuun.” (2)*

Monen muun tarkoituksen lisäksi tulokset toimivat etenkin johtamistaitojen kehittämisessä.

*”Tämä on viesti siitä, että organisaation menestyksen ydin on jokaisen vastuun ottaminen omasta itsestään.” (4)*

Vastuu itsestä pitää sisällään myös oikeuden ja vapauden päättää omasta itsestään ja työelämästään.

*”Osaamisalueet on kuvattu käytännönläheisesti. Tämän pitäisi olla jollain tavalla kaikessa koulutuksessa mukana.” (1, 2, 3, 4.)*

Vaatus kehittäminen kuuluvien taitojen ottamisesta mukaan kaikkeen koulutukseen merkitsee sitä, että tutkimustulokset ovat todella tärkeitä ja hyödyllisiä.

## **5.6 Johtopäätökset palautetilaisuuksista ja niiden analysoinneista**

Palautetilaisuuksissa testattiin tapaustutkimuksessa 1 saatujen tulosten yleistettävyyttä media-sektorilla. Palautetilaisuuksista yksi oli puhdas fokusryhmäkeskustelu, jossa tulokset ensin esiteltiin, ja sitten ryhmän jäsenet keskustelivat niiden paikkansa pitävyydestä. Muissa palautetilaisuuksissa keskustelua oli vähemmän, sillä tuloksia esiteltiin seikkaperäisesti. Kuitenkin näissäkin tilaisuuksissa tuloksia kommentoitiin laajasti. Palaute- eli testaustilaisuudet antavat lisää tukea useille kehittämiseen kuuluvien taitojen alueille.

Uusista kehittämiseen kuuluvista taidoista ilo kuuluu mentaalipääoman alueelle. Vastaavasti oman vaikutuspiirin tuntemisen taidon voidaan katsoa kuuluvan suhdepääomaan. Hinnoittelun taito ja kilpailutaito voidaan sijoittaa rakennepääoman alueelle.

Palautetilaisuuksissa keskusteltiin tulosten hyödyntämismahdollisuuksista. Toisaalta kysyttiin, missä mallissa on johtaminen. Lisäksi tuotiin esiin, että jos haluaa

toimia pitkään johtajana, kannattaa ottaa kaikki mallin palat haltuun. Miten tämä tapahtuu? ”Miten ihmisille opetetaan näitä taitoja”, kysyttiin myös. (1, 2, 3, 4.)

Tämä on mielenkiintoinen kysymys, ja vaikka se kuuluukin jatkotutkimuksen piiriin, voi sitä hieman pohtia. Tapaustutkimuksissa 1 ja 2 esiteltyä rakennepääomaa voi kerätä hieman toisin kuin mentaali- tai suhdepääomaa. Yhteistä kaikille tämän tutkimuksen taidoille on kuitenkin se, että oppimisessa täytyy olla mukana henkilökohtainen näkemys käsillä oleviin asioihin ja ilmiöihin. Ei siis ole yhtä ainoa totuutta tai oikeaa vastausta siihen, miten taidot tulisi käsittää tai mikä on niiden sisältö tai määritelmä, vaan olennaista on tiedostaa omat taitonsa ja näkemyksensä sekä olla tasapainossa tilanteen kanssa.

Esimiesten lisäksi taidot on tarkoitettu jokaisen työntekijän omaksuttaviksi. Onko liikaa vaadittu esimerkiksi se, että jokainen työntekijä tuntee organisaation tulo- ja kulu- rakenteen tai pystyy saattamaan organisaatiokulttuurin muutoksen alulle tai tunnistaa omat ajattelumallinsa ja tarvittaessa kehittää omia päätöksentekomekanismejaan?

Tämän tutkimuksen eräs tulos, käsite ”luopuminen”, viittaa ilmiöön, jossa uuden työtehtävän syntyessä rohjetaan tunnustaa, että joistakin ”vanhoista” työtehtävistä on tutkimustulosten valossa relevanttia luopua kehittämisessä menestymisen turvaamiseksi. Tämä aiheuttaa organisaatiolle esimerkiksi tarpeen mahdollisen uuden tehtäväkuvan ja roolin synnyttämiseen niin, että jonkun vastuulla on vähemmän tarpeellisten työtehtävien karsiminen ja siihen liittyvien vastuiden ja päätösten kantaminen.

Toinen esimerkki juuri luopumisen ilmiön alueeseen liittyen on jo pelkästään organisaationaalisen keskustelun luominen ja synnyttäminen. Tällöin jo luopumistaitokeskustelun sisältämä muistio, ohje, prosessikuvaus, raportti tai toimintasuunnitelma kertoo operationaalisesta soveltamisesta ja tutkimustulosten toimivuudesta.

Tapaustutkimus 2 yleistää useita tapaustutkimuksen 1 ja sitä edeltäneen kirjallisuustutkimuksen tuloksia pääasiassa media-alalla. Lisäksi tapaustutkimus 2 tuottaa joitakin uusia tuloksia. Seuraavassa luvussa esiteltävä kirjallisuuskatsaus onkin tarpeen tieteellisen kontribuution erittelemiseksi.

Kirjallisuuskatsauksen avulla vahvistetaan ydinkategoriat ja valikoidaan keskeiset tulokset, sillä keskittyneeseen koodaamiseen (focused coding) kuuluu ydinkategorioiden valinta sekä niiden välisten suhteiden tunnistaminen ja suhteen luominen teoriaan (Breakwell ym., 2006).

## 6 TIETEELLINEN KONTRIBUUTIO JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tässä luvussa reflektoidaan empiirisiä aineistoja ja tuloksia uuden tutkimustiedon kanssa. Näin eritellään tutkimuksen tieteellistä kontribuutiota. Tässä luvussa arvioidaan myös tutkimuksen laatua ja muiden muassa sen uskottavuutta, objektiivisuutta ja tulosten yleistettävyyttä.

Muutosjohtamiseen liittyvät käytettävissä olevat kansainväliset tieteelliset lehdet kartoitetaan ja ne valitaan tarkastelun kohteeksi. Muutosjohtamisen kansainvälisiä tieteellisiä lehtiä on käytettävissä kymmenen. Nämä lehdet on listattu liitteeseen 5 tämän raportin loppuun. Tutkimuksen rajaus on tehty muutosjohtamisen alalle, ja siksi tuon alan saatavilla olevat tieteelliset lehdet valitaan mukaan tutkimukseen. Näiden kaikkien kansainvälisten tieteellisten lehtien artikkelit käydään läpi vuosilta 2010–2017 ja niistä poimitaan muutosjohtajuuteen viittaavat tieteelliset artikkelit.

### 6.1 Muutosjohtajuuden kirjallisuuskatsaus

On osoitettu, että johtajat, joilla on hyvä itsetuntemus (self-awareness), selviävät muutoksista paremmin kuin heikomman itsetuntemuksen omaavat johtajat (Higgs & Rowland, 2010). Vastaavasti organisaatio selviytyi muutoksista tällöin paremmin. Tämä on linjassa aikaisemman kirjallisuustutkimuksen ja media-alan tulosten kanssa: muutospääomaan kuuluu mentaalipääoma, joka pitää sisällään muun muassa itsetuntemuksen. Myös suhdepääomaan ja rakennepääomaan sisältyy itsetuntemus, sillä sitä tarvitaan oman osaamisen tunnistamiseen myös näillä alueilla.

Muutosjohtajuuteen kuuluu Higgsin ja Rowlandin (2010) mukaan liikuttaminen ja ravisuttaminen. Tämä tarkoittaa seuraamaan saamista ja sen odottamista, että toiset tekevät, mitä pitääkin. Muutosjohtajuuteen kuuluu Higgsin ja Rowlandin (2010) mukaan myös kyvykkyyden luominen. Muutosjohtaja kehittää Higgsin ja Rowlandin (2010) mukaan ihmisten osaamista, antaa palautetta ja valmentaa parempaan. Tämä viittaa aikaisemman kirjallisuustutkimuksen suunnannäyttämiseen, palkitsemiseen ja motivointiin.

Tutkimuksissa on havaittu, että mitä itsekeskeisempi johtaja, sen huonommin muutokset tapahtuvat (Higgs & Rowland, 2010). Higgs ja Rowland (2010) kiteyttävät muutosjohtajuudeksi sen, että johtaja tekee töitä muiden kanssa luodakseen vision

ja suunnan. Tämän lisäksi muutosjohtaja auttaa muita näkemään, mitkä asiat tulee muuttaa mutta ei samanaikaisesti osoita paluuta taaksepäin, menneeseen.

Media-alalla innostaminen ja rajojen asettaminen sekä neutraali vaikuttaminen ovat muutosjohtajuutta. Tapaustutkimukset 1 ja 2 toivat esille juuri vision luomisen. Kuitenkin harvoin se yhdistyy valmiiksi saattamiseen ja ”haavojen hoitamiseen”, vaikka tämäkin on muutosten läpiviemisessä tärkeää keskustelijoiden mukaan.

Muutoksen johtamisessa tärkeitä ovat mielikuvituksen, päätöksentekokyvyn ja ristiriitojen ratkaisun taidot (Pitt-Catsouphes ym., 2015). Pitt-Catsouphesin ym. (2015) mukaan on osattava ymmärtää, arvioida ja uudelleen kirjoittaa organisaation kulttuuria. Uudelleen kirjoittaminen vaatii uudistumisprosessin läpikäymistä henkilökohtaisella ja organisaation tasolla; uusien näkökulmien hahmottamista ja hyödyntämistä. Juuri ymmärtämisestä on media-alan tuloksissa kysymys. Ymmärtämisen, arvioimisen ja uudelleen kirjoittamisen kautta voi saada muutoksia aikaan itsessä ja muissa. Pitt-Catsouphesin ym. (2015) tulokset muistuttavat aikaisemman kirjallisuustutkimuksen luovuuden, innovatiivisuuden sekä delegoinnin käsitteitä.

Intuition käyttö johtamisessa edistää organisaation menestystä (Matzler ym., 2014). Matzler ym. (2014) määrittelevät, että intuition liittyvät muiden muassa tunnejohdaminen, nopeus, tiedostamaton päättely ja kokonaisvaltaiset (holistic) mielleyhtymät. Nämä ominaisuudet on pystytty aivotutkimuksessa tunnistamaan (Matzler ym., 2014). Näistä taidoista tulee mieleen media-alan tuloksista ajattelun reflektoinnin taito. Myös aineistossa 1 intuition käsite nousee esiin.

Kuluttajan osallistuminen sisällön luomiseen tai yhteen kokoamiseen on tuottoisaa ja tulisi sisällyttää prosesseihin ja resursseihin (Zeng ym., 2016). Juuri tätä media-alan aineisto pohtii. Tässä on kyse asiakaspääomasta, joka kuuluu rakennepääoman piiriin.

Karp (2012) tutki taitoja, joita tarvitaan dynaamisessa ympäristössä. Hänen mukaansa johtajuutta on seuraajuuden luominen ja itsensä kehittäminen. Johtajuuteen kuuluvat Karpin (2012) mukaan kognitiiviset, sosiaalis-emotionaaliset ja toimintatapataidot sekä itsetietoisuus (self-awareness), luottamus, itsekontrolli, itsekuri, itseluottamus ja vielä käytännön-, sosiaalinen ja yleisälykkyys. Itsekontrollia, itsekuria ja itseluottamusta voidaan pitää uusina tuloksina.

Karpin jaottelu vastaa media-alalta saatuja tuloksia mentaalipääoman, suhdepää-

oman ja rakennepääoman suhteen.

Kwon ym. (2015) tutkivat luovan tuotteen syntymekanismia. Heidän mukaansa luovan yksilön ja luovan tuotteen välillä on yhteys. Luovia tuotteita synnyttävillä luovilla yksilöillä on muiden muassa analogisen ajattelun taito ja käsitys itsestä luovana yksilönä. Kwonin ym. (2015) mukaan myös positiivinen ilmapiiri tiimissä vaikuttaa luovan tuotteen syntyyn mutta vain heikosti.

Analogisen ajattelun taidolla tarkoitetaan taitoa ajatella laajasti, jäsenneilyn mielikuvituksen taitoa, joustavaa mieltä sekä hankittua tietopohjaa. Tällaisilla ajattelijoina on kyky muuntaa ideoita aiheesta toiseen, alalta toiselle ja alueelta toiselle (Kwon ym., 2015). Myös tässä tutkimuksessa tällaista laajaa ajattelua tapaustutkimuksessa 1 haastatellut ammattikehittäjät ovat tuoneet esiin.

Uskomusta omasta kyvystä tuottaa luovia ratkaisuja Kwon ym. (2015) kutsuvat jo johdantoluvussa esitellyksi minä-pystyvyydeksi (self-efficacy). Kwonin ym. tutkimus vahvistaa tämän tutkimuksen tuloksista tilannetajun, ajattelun reflektoinnin sekä itsetuntemuksen prosessin alulle saamisen taidon osaksi kehittämistä. Näitä käsitteitä voidaan pitää sukulaisina analogisen ajattelun ja minä-pystyvyyden käsitteille.

Myös Zhang ym. (2015) ovat tutkineet yksilötason taitojen merkitystä innovoinnissa. Zhang ym. (2015) todistivat, että muiden muassa motivaatio, tietopohja ja yksilön luovuus sekä ulkoiset paineet vaikuttavat luovaan tiiminmuodostukseen eli organisatorisen muutoksen tai innovaation syntyyn.

Motivaation Zhang ym. (2015) jakavat sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon liittyvät heidän mukaansa ilo, kiinnostus ja tyytyväisyys palkitsevina tekijöinä. Ulkoiseen motivaatioon liittyvät Zhangin ym. mukaan vastaavasti materiaaliset palkkiot, maine ja saatu palaute.

Zhangin ym. (2015) tutkimus vahvistaa tämän tutkimuksen motivoitumisen taidon kuuluvan kehittämiseen. Tämä tutkimus tuokin yhteishyvän käsitteen uutena ominaispiirteenä motivaation käsitteelle. Yhteishyvään liittyy sisäinen palkitsevuuden kokemus siitä, kun henkilö voi tehdä tai vaikuttaa myönteisesti yhteisöön tai ympäristöön. Esimerkiksi hyväntekeväisyystyötä voidaan pitää alueena, jossa vaikuttaa motivaation yhteishyvä-osa. Toisaalta yhteishyvä-motivaatio voidaan sisällyttää sisäisen motivaation alle Zhangin ym. (2015) tapaan.

Tietopohjan Zhang ym. (2015) jakavat näkyvään ja hiljaiseen osaan. Hiljainen tietopohja pitää heidän mukaansa sisällään intuition, inspiraation, mielikuvituksen, kokemuksen, havainnot, käytännöt ja oppimisen. Tämä tutkimus niin ikään pitää hiljaista tietoa ja sen sisältä etenkin oppimista osana kehittämiseen kuuluvia taitoja.

Yksilön luovuutena Zhang ym. (2015) pitävät älykkyyden kaltaista oppimiskykyä (intelligence) sekä monimuotoista ajattelua (divergent thinking). Monimuotoisella eli epätavanomaisella ajattelun taidolla he tarkoittavat kykyä tuottaa vaihtoehtoisia ratkaisuja ja ideoita avoimina oleviin kysymyksiin. Nämä ovat lähellä tämän tutkimuksen mukaisia tilannetajun ja itsetuntemuksen alulle saamisen taidon käsitteitä.

Ympäristön paineilla Zhang ym. (2015) tarkoittavat aikapainetta sekä ulkoapäin asetettuja haasteita. Nämä samat kehittämiseen kuuluvan taidon piirteet löytyvät tämän tutkimuksen mukaan ammattikehittäjiltä niin sanottuina suorittajaominaisuuksina ja valmiiksi saattamisen taitona. Zhangin ym. (2015) saamat tulokset ovat linjassa tämän tutkimuksen kanssa.

Moniarvoisuus ja monimuotoisuus kuuluvat kehittämiseen (Carlgren ym., 2016). Carlgrenin ym. (2016) tulokset tukevat tämän tutkimuksen väitettä moniarvoisuudesta kilpailuetuna. Tämä liittyy myös tämän tutkimuksen ihanneilmapiiriin, jossa korostuvat erilaisuuden hyväksyminen sekä sen arvostaminen ja hyödyntäminen kehittämisessä.

Beltagui ym. (2016) ovat tutkineet ikimuistoisia kokemuksia (memorable experiences) eli syviä elämyksiä palvelutuotannossa. He luovat kokonaisvaltaisen mallin syville elämyksille ja kokemuksille, jotka saavat ihmisen oppimaan, kasvamaan, muuttumaan tai kehittymään. Tämä yleispätevä kokonaisvaltainen malli pitää sisällään niin sanotun tunnematkan. Beltaguin ym. (2016) tutkimus sivuaa tämän tutkimuksen elämystuotetta ja elämyksellisyyden taitoa osana kehittämistä. Elämyksellisyydellä tarkoitetaan elämyksellisten ihmissuhteiden luomista ja ylläpitämistä.

Beltagui ym. (2016) kuvaavat kolme elämyspalvelun piirrettä, joiden voidaan olettaa pätevän myös elämystuotteisiin. Ensimmäinen piirre on epärationaalinen mielihyvähakuisuus kuluttamisessa. Toinen elämyspalvelun tuntomerkki on huippukokemuksen (flow) tunne sitä kuluttaessa. Kyse on Beltaguin ym. (2016) mukaan sisäisestä arvoa tuottavasta kokemuksesta. Kolmanneksi elämystuote on toimintaan sidonnainen eli kuluttaminen on yhteydessä ympäristöön. Tapaustutkimuksessa 2 puhuttiin hyvän elämän tuottamisesta asiakkaalle osana kehittämistä, joka on



sukua Beltaguin ym. (2016) kuluttamiseen liittyvälle flow'n tunteelle.

Sosiaalinen identiteetti pitää sisällään motivaation, motivoivan ilmapiirin ja johtajuuden alueet (Slater ym., 2016). Sosiaalisen identiteetin käsite on lähellä tämän tutkimuksen ihanneilmapiirin luomisen taitoja. Kattokäsitettä suhdepääoma voidaan verrata sosiaalisen identiteetin käsitteeseen ja sosiaalisen identiteetin voidaan ajatella olevan osa suhdepääomaa.

Vahvuuksiin perustuvan kehittymisen ja kehittämisen ulottuvuuden tuovat esiin Neil ym. (2016). Samalla he todistavat tunneälykkyyden merkityksen kehittämisesä. Tätä voidaan verrata tämän tutkimuksen tunnerohkeuden käsitteeseen. Myös Dixon ym. (2016) korostavat muutosten johtamisessa vahvuuksiin perustuvien käytäntöjen soveltamista. Yksilön luontaisiin vahvuuksiin perustuva työ on uusi tulos tässä tutkimuksessa.

On tutkittu, että sosiaalisilla verkostoilla on merkittävä rooli luovuudessa, ideoinnissa ja innovoinnissa (Mascia ym., 2015). Tämä vahvistaa tämän tutkimuksen toimialataitojen sisään sijoittuvan molemmat osapuolet voittavat -tyyppiset yhteistyösuhteet ja -verkot osaksi kehittämistä. Myös media-alan sparrausverkot liittyvät tähän.

Jaettu ymmärrys on Santosin ym. (2015) mukaan tärkeää luovuudelle. Tästä jaetusta maailmankuvasta puhuvat myös tapaustutkimuksen 2 keskustelijat.

Allen ja McCarthy (2016) todistavat molempiin suuntiin kulkevan yhteyden onnellisuuden (happiness) ja työssä menestymisen välillä (occupational success). Tämän tutkimuksen tapaustutkimuksessa 2 keskustelijat nostivat esiin onnellisuuden työssä sekä kutsumustyön ja elämäntehtävätyön käsitteet.

## **6.2 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksen tuloksista ja kontribuutiosta**

Muutosjohtajuutta tarkasteleva kirjallisuus tuo esiin samantyyppisiä tuloksia kuin tämä tutkimus. Innostaminen, rajojen asettaminen ja neutraali vaikuttaminen löytyvät kirjallisuudesta. Vastaavasti oman kasvun alulle saaminen, ajattelun reflektointi, tilannetaju, valmiiksi saattaminen ja ihanneilmapiiri sekä toimialataidot löytyvät kirjallisuudesta.

Myös uusia tuloksia havaitaan: intuitio, nopeus, tiedostamaton päättely ja onnellisuus sekä itsekontrolli, itsekuri ja itseluottamus tuovat tähän tutkimukseen mielenkiintoisen ja antoisan lisän mentaalipääoman alueelle. Myös luontaisten vahvuuksien hyödyntäminen on uusi elementti mentaalipääomaan.

Huomataan, että rakennepääoma ei korostu tuoreessa, tässä esitellyssä muutosjohtajuuden kirjallisuudessa samaan tapaan kuin tämän tutkimuksen tuloksissa. Herää kysymys, tulisiko näihin taitoihin panostaa organisaatioissa ja tunnustaa näiden merkitys ja rooli muutosten läpiviennissä muuallakin kuin media-alalla.

### **6.3 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio**

Tämä tutkimus kontribuoi muutosjohtajuuden tutkimusalalle uutta tieteellistä tietoa ja vahvistaa jo olemassa olevaa tietoa. Tämä tutkimus myös kuvailee aiemmin löydettyjä kehittämiseen kuuluvia taitoja aiempaa tarkemmin ja tuo näin lisää ymmärrystä ilmiöön.

Aikaisemmassa ja nykyisessä kirjallisuudessa mentaalipääoma ja suhdepääoma liitetään kehittämisen kontekstiin. Tämä tutkimus tuo etenkin rakennepääoman piiriin aiempaan ja tuoreeseen tutkimukseen nähden lisää tietoa.

Määriteltäessä tämän tutkimuksen antia tieteelle on hyvä mennä raportissa taaksepäin ja käydä läpi niitä vaiheittaisia tuloksia, joita tämä tutkimus tarjoilee. Ensinnäkin tämän tutkimuksen kontribuutiona tieteenalalle voidaan pitää kehittämisessä tarvittavien taitojen jakautumista ryhmiin. Alun alkaen tässä tutkimuksessa yksilön muutospääoma jaettiin seitsemään luokkaan: emotionaaliseen, psykologiseen, inhimilliseen, innovointi-, asiakas-, sosiaaliseen ja rakennepääomaan. Sitten jaotteluksi vakiintui yksilön inhimillisen muutospääoman jakaminen psykologiseen, sosiaaliseen ja rakennepääomaan, joista alettiin käyttää käsitteitä mentaalipääoma, suhdepääoma ja rakennepääoma.

Tämä tutkimus kontribuoi kirjallisuustutkimuksen perusteella psykologisen pääoman alle optimistisuuden, myönteisyyden, toiveikkuuden, empaattisuuden, luottavuuden, sitoutuneisuuden, avarakatseisuuden, luovuuden, innovatiivisuuden, itseohjautuvuuden, analyttisyyden, kriittisyyden, tehokkuuden, merkityksellisyyden ja vaikuttamisen taidot. Lisäksi kirjallisuustutkimus liittyy mentaalipääomaan intuition, nopeuden, tiedostamattoman päättelyn, itsekontrollin, itsekurin, itseluottamuksen ja luontaisiin vahvuuksiin nojaamisen.

Mitä edellä kuvattu luettelo mentaalipääoman alle kuuluvista taidoista sitten tarkoittaa? Tämän tutkimuksen perusajatus ja perustulos eli tutkimuksen lähtökoh- ta on se, että kaikkia luettelossa mainittuja taitoja, ominaisuuksia ja piirteitä voi oppia, kehittää ja jalostaa yksilön niin halutessa. Luettelo myös kuvaa sitä, millaisia piirteitä tämän päivän työelämä yksilöltä odottaa. Nuo piirteet voivat olla joko tie- dostettuja mutta vielä todennäköisemmin meiltä piilossa olevia; alitajuisia odotuk- sia ja tiedostamattomia vaatimuksia itsellemme, muille tai molemmille.

Sosiaalisen pääoman alle löytyy kirjallisuustutkimuksen perusteella seuraavat taidot: suunnannäyttäminen, delegointi, koordinointi, kommunikointi, motivointi, tuki, palkitseminen ja kannustus. Nämä suhdepääoman alueet kuvaavat pääosin niitä johtajuuden piirteitä, joita esimiehiltä, johdolta ja jokaiselta rivityöntekijältä tänä päivänä odotetaan. Kyse on niistä sosiaalisista arvoista ja arvostuksista, joiden perusteella ihmisiä heidän sosiaalisessa työelämäkommunikoinnissaan arvioidaan. On huomattava, että nämä määritteet tulevat pääasiassa kansainvälisistä tutki- muksista. Tämän tutkimuksen suomalaiset empiiriset osiot toivat suhdepääomaan monipuolistavaa näkökulmaa. Noista tuloksista kerrotaan jäljempänä.

Tämä tutkimus tuotti kirjallisuudesta seuraavat yksilön rakennepääomaan kuuluvat taidot: järjestelmät, tietokannat, prosessit, työohjeet, käytännöt, toimintatavat, ideat, tuotteet, patentit, verkostot, kumppanuudet, asiakkaat, rakenteet, ilmapiirin ja kulttuurin. Tämä tutkimus käsittelee rakennepääomaan mutta myös mentaali- ja suhdepääomaan kuuluvia taitoja aikaisempaa tutkimusta yksityiskohtaisemmalla tavalla.

Tämä tutkimus vahvistaa pääasiassa kaikki edellä mainitut mentaali-, suhde- ja rakennepääomaan kuuluvat piirteet osaksi yksilön muutospääomaa media-alalla. Vahvistamisen lisäksi tämä tutkimus antaa edellä mainituille taidoille lisää määrit- teitä ja kuvauksia. Tämän tutkimuksen kontribuutiota on siis se, että media-alalla Suomessa edellä mainitut muutospääomat alalajeineen toteutuvat ja ne koetaan tarpeellisiksi kehittämisessä.

Lisäksi voidaan väittää, että tämän tutkimuksen merkittävintä kontribuutiota tie- teenalalle ovat empiiriset uudet tutkimustulokset.

Voidaan väittää, että edellä mainittujen kirjallisuudesta löytyneiden taitojen lisäk- si media-alalla mentaalipääomaan kuuluvat havahtuminen, itsekunnioitus, irti päästäminen, epävarmuuden sietäminen, palautteen käsittely, keskeneräisyys,

kilpailuhenkisyys, kunnianhimo, johdonmukaisuus, tavoitteellisuus ja ajatusvirta. Tulosten perusteella väitetään, että kansainväliseen tutkimukseen nähden Suomessa media-alalla puututaan myös kipukohtiin tai tartutaan epämiellyttäviin tunteisiin ja puheenaiheisiin kasvun ja kehityksen eteenpäin viemiseksi. Tämä ei sulje pois edellä kuvattuja kirjallisuustutkimuksessa esiintyviä piirteitä, jotka myös ovat voimassa yhtä aikaa Suomessa media-alalla. Näin mentaalipääoma täydentyy tällä tutkimuksella.

Suomessa media-alalla suhdempääomaan kuuluvat edellä mainittujen kirjallisuudesta löytyneiden taitojen lisäksi vaatiminen, realiteeteista muistuttaminen, kipukohtiin puuttuminen, erilaisuuden arvostus, yhteisöllisyys, kulttuurin nykytila, kulttuurin muutoshalu, kulttuurin muutosvälineet, projektivaiheistus, liikkumavara ja dokumentointi. Verrattuna edellä kuvattuun kirjallisuusmaailman suhdempääoman kombinaatioon huomataan tässäkin kohtaa mentaalipääoman tavoin, että kuva tämän päivän muutosjohtajuudesta täydentyy. Toisaalta media-alan aineistoissa mennään syvälle kulttuuriin sekä erilaisuuden ja moniarvoisuuden arvostamiseen. Toisaalta uskalletaan vaatia ja muistuttaa realiteeteista ja puuttua kipukohtiin. Näitä taitoja ei kansainvälisissä tutkimuksissa nouse esiin.

Tämä tutkimus kontribuoi media-alalla rakennepääoman alueelle seuraavat taidot: tuotteen rajojen määrittely, tuotteen laatukäsityksen, asiakkaan kokemusmaailman, elämyksen, asiakkaan maailmankuvan, marginaali-ilmiöt, kehittämisrakenneet, prosessien parantamisen, prosessikriittisyyden, tuotekehitysprosessin tuntemuksen, tehtäväkuvat, organisaatorakenneet, liiketoimintalogiikan, ansaintalogiikan, yrityksen arvon koostumuksen, yrityksen tuloksen muodostuksen, organisaation historian, toimialan tehtävän, toimialan ihannekumppanuudet, yhteiskunnalliset näkemykset, yhteiskunnalliset trendit, heikot signaalit sekä kiinnostuspisteet ja syklit.

Nämä rakennepääoman lajit pitävät tämän tutkimuksen mukaan sisällään runsaasti taitoja ja osaamista, ja ne muistuttavat perinteisiä johtamisen (management) taitoja. Onko oikein ja mahdollista vaatia niitä kaikilta työntekijöiltä, ja parantaisiko osaaminen tällä alueella kehittämistyössä menestymistä?

Aiempaan kansainväliseen tutkimukseen nähden tämä tutkimus tuo useita yksityiskohtaisia taitoja näkyville. Esimerkiksi elämystuotteen laatukäsityksen ymmärtäminen organisaatiossa jollain, ehkä yhdenmukaisella tavalla, voi tuottaa todellisen

menestyksen liiketoiminnalle. Monia toimenpiteitä toteutetaan arjen johtamis- ja kehittämistyössä ilman, että niiden perustaa on mietitty. Aika ajaa alleen monenlaisia käsityksiä, ja usein jää selvittämättä, mihin kaikkialle se organisaatioelämässä vaikuttaakaan. Tämän vuoksi esimerkiksi luopumisen tai irti päästämisen toimenkuvat voisivat olla tarpeen.

Kysymys on muutosjohtajuuden määritelmästä, ja näitä kaikkia kirjallisuudesta ja empiriasta löydettyjä taitoja tarvitaan tämän päivän kehittämisessä. Kyse on eräänlaisesta mallista, prototyypistä, jollaisen meidän kaikkien odotetaan olevan. Voidaan väittää, että aika, ajan henki, sekä myös me itse odotamme itseltämme näitä taitoja, osin sitä itse tietämättämme. Ehkä jonain toisena aikana odotukset ja ihanteet ovat toisenlaiset.

Kyse on myös laajasta mallista. Taitoja on paljon, ja niitä kaikkia voi olla mahdotonta saavuttaa yksilön haluamalla tavalla. Tärkeää onkin huomata, että omien taitojen tiedostaminen ja tyytyväisyys itseen näiden taitojen suhteen on ensiaskel kohti niiden kehittämistä.

On huomattava, että tieteellisestä näkökulmasta katsottuna kyse on ihmiskäsityksen tutkimuksesta. Tämän tutkimuksen tulosta ja näkemystä ihmisestä voidaan verrata taloustieteessä ja tieteellisessä liikkeenjohdossa pitkään vallalla olleeseen uusklassiseen rationaalisesti toimivaan yksilöön. Rationaalinen ihminen pohjaa toimintansa järkeen ja taloudellisen hyödyn maksimoimiseen. Tämän tutkimuksen myöhäisen postmodernismin mukainen ihminen on jotain muutakin. Ehkäpä tieteellisesti katsoen merkittävän lisän sille tuottaa juuri ihmiskäsityksen täydentyminen.

Tärkeää on myös havaita se tosiasia, että koska muutos ja kehittäminen ovat arkipäivää työssä kuin työssä, on tässä tutkimuksessa kyse oikeastaan tämän päivän työelämävalmiuksista. Tällöin tieteellisesti merkittävä panos tuotetaan kaiken ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja siihen liittyvään tutkimukseen.

Globaali kaupankäynnin ja maailmantilanteen dynamiikka ja jopa kriisiytyminen vaativat erityistä muutosjohtajuutta myös kansallisilta toimijoilta. Voidaan väittää, että muutoksiin vastaaminen tapahtuu ketterämmin, mitä enemmän inhimillistä muutospääomaa organisaation jäsenillä on. Vähintäänkin johdolta ja esimiehiltä voidaan odottaa korkeatasoista muutosjohtajuutta.

## 6.4 Tutkimuksen pragmaattinen kontribuutio

Lähdettäessä toteuttamaan tätä tutkimusta empirian osalta osattiin jollain tasolla odottaa mentaalipääoman ja suhdepääoman kuuluvan kehittämiseen ja muutostaitoihin. Sen sijaan empiirisistä aineistoista löytyvät uudet moninaiset rakennepääoman määritteet ja määritelmät kaikessa laajuudessaan tulivat ainakin osittain yllätyksenä.

Rakennepääoma kuvaa nykyaikaisia työelämätaitoja eli perinteisiä johtamistaitoja. Niitä tulee opettaa kaikille jo ammatillisessa koulutuksessa ennen siirtymistä työelämään niin, että töissä yksilö osaa esittää oikeat kysymykset ja luoda työelämään itselleen sopivan suhteen.

Myös jokaisella jo työelämässä toimivalla tulee olla rakennepääomaa, ja sitä tulee kehittää. Tämä voi tapahtua esimerkiksi rekrytoinnin tai perehdytyksen yhteydessä tai vaikkapa organisaation tavanomaisilla koulutuspäivillä.

Rakennepääoma on helposti siirrettävissä perinteisten pedagogisten menetelmien avulla, mutta rinnalleen opetus tarvitsee valmentavaa otetta ja harjoituksia henkilökohtaisen suhteen muodostamiseksi rakennepääoman eri osa-alueisiin.

Mentaalipääoman ja suhdepääoman kasvattaminen kaikilla organisaation jäsenillä on pikemminkin prosessi kuin koulutustilaisuus. Valmentavan otteen ja harjoitusten soveltaminen on keskeisessä roolissa miellyttävien tunteiden synnyttämiseksi ja näin henkilökohtaisen kasvun aikaan saamiseksi.

Johtamiskulttuuri muotoutuu pitkälti organisaatiossa käytössä olevien johtamisen välineiden ja työkalujen kautta. Eräs johtamisväline on kehityskeskustelumalli, joka pohjaa inhimillisen muutospääoman teoriaan. Muotoiltaessa kehityskeskustelumalli numeerisesti mitattavaksi valmennusvälineeksi voidaan osoittaa yhteys inhimillisen muutospääoman ja organisaation tuottavuuden taikka taloudellisen tuloksellisuuden välillä. Myös erilaisten kehittämistoimenpiteiden vaikutusta inhimillisen pääoman eri alueisiin on mahdollista mitata. Suorituksen johtaminen ja kasvujohtaminen ovat eräitä inhimillisen muutospääoman sovellusalueita.

Epäonnistuneiden muutoshankkeiden välttämiseksi ja organisaatioiden menestyksen edistämiseksi voidaan tehdä paljonkin. Ovatko organisaatiot valmiita kiinnittämään huomiota inhimilliseen muutospääomaan ja soveltamaan esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksia?

Kehittäminen ja muutos kuuluvat tähän päivään ja jokaiseen päivään. Kuuluuko inhimillinen muutospääoma?

## 6.5 Tutkimuksen arviointi

Arvioitaessa laadullista tieteellistä tutkimusta kiinnitetään huomiota tutkimuksen uskottavuuteen. Kirjallisuuden (Ahonen ym., 1995; Alasuutari, 1984; Corbin, 1998; Lincoln & Denzil, 1994; Morse, 1994; Mäkelä, 1990; Sarajärvi & Tuomi, 2002; Seale, 1999; Soininen, 1995; Van Maanen, 1983) mukaan uskottavuus syntyy monista asioista, esimerkiksi tutkimuksen, aineiston ja tulosten objektiivisuudesta.

Objektiivisuutta voidaan tarkastella kahden arviointikriteerin, reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Nämä arviointikriteerit ovat alun perin lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, ja niiden sisältö ja merkitys ovat jossain määrin muuttuneet laadullisen tutkimuksen arvioinnin viitekehyksessä (Kirk & Miller, 1986). Yin (2003) jakaa tutkimuksen validiteetin kolmeen osaan: ulkoiseen, sisäiseen sekä rakenteelliseen validiteettiin. Lisäksi tutkimuksen laatua arvioidaan hänenkin mukaansa reliabiliteetilla eli riippumattomuudella.

### 6.5.1 Validiteetti

Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä (Yin, 2003; Uusipaavalniemi, 2009). Tämän tutkimuksen päämäärä on tunnistaa kehittämiseen kuuluvia taitoja erityisesti media-alalla.

Halldórssonin ja Aastrupin (2003) mukaan tutkimuksen ja tutkimustulosten syntymekanismin läpinäkyvyys on tärkeä keino vahvistaa ulkoista validiteettia. Tapaustutkimusten kohdalla on pyritty avaamaan aineiston muodostamisen, tulkinnan ja johtopäätösten teon vaiheita mahdollisimman seikkaperäisesti verraten niitä aineistolähtöisen teorianmuodostuksen menetelmään. Kuitenkin hermeneuttinen analyysi tekee sen, että tulokset, niiden syntymekanismi ja tulkinta jäävät vähintäänkin joiltakin osin hämärän peittoon. Näin siksi, että iteroituvaa kuvan 1 mukaista käsitteenmuodostuksen prosessia on haastava kokonaisuudessaan kuvata auki. Lisäksi tulkintaprosessiin liittyy intuitio, ja sitäkin voi olla hankala avata. Näin ulkoinen validiteetti voi kärsiä.

Ulkoisen validiteetin vajeesta voi kieliä esimerkiksi heikko yhteys aineiston ja siitä tehtyjen yhteenvetöjen ja tulkintojen välillä. Tässä tutkimuksessa aineiston yhteen

kokoamisen kuvauksessa on tingitty tavoitteista, sillä useiden eri samaan aihepiiriin liittyvien haastattelulausuntojen niputtaminen on toisinaan mahdotonta pirstaleisten virkkeiden vuoksi. Tällöin keinona on koota aiheista suoraan yhteen-  
vetoja. Juuri näin on tehty tapaustutkimuksissa 1 ja 2.

Ulkoista validiteettia vahvistaa tutkimuksen kontekstin ja tutkittavan ilmiön sekä näiden luonteen ymmärrys seikkaperäisellä tavalla (Guba & Lincoln, 1989). Jotta tämä ymmärrys välittyy ja voidaan todentaa, tulee tutkimuksen rajaus ja sen ilmaiseminen käydä tutkimusraportista ilmi perustellulla tavalla. Tutkimusta on tässä pyritty rajaamaan mahdollisimman tarkasti muutosjohtajuuden alalle.

Hamelin ym. (1993) esiin tuomaa tapaustutkimukselle tyypillistä ulkoisen validiteetin heikkoutta vahvistetaan tässä tutkimuksessa kahden eri tapaustutkimuksen toisiinsa nähden erilaisilla aineistoilla.

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaako tietyissä olosuhteissa ja tutkimusympäristössä syntyvä syy-seuraussuhde todellisuutta (Saunders ym., 2007). Sisäistä validiteettia voidaan vahvistaa Yinin (2003) mukaan pääasiassa tutkimustulosten analysointivaiheessa. Tutkimustulosten synty on pyritty tässä raportissa kuvaamaan mahdollisimman avoimesti ja seikkaperäisesti.

Sisäistä validiteettia saattaa tässä heikentää se, että aineistot ovat jo suhteellisen vanhoja ja tilanteet kehittämisen kontekstissa ovat jo saattaneet muuttua. Kuitenkin tuore kirjallisuus tuottaa samantyyppisiä tuloksia, joiden perusteella voidaan ajatella tämän tutkimuksen tulosten pätevän myös tässä ajassa.

Rakenteellinen validiteetti tarkastelee sitä, soveltuvatko käytettävät tutkimusmenetelmät tutkittavan ilmiön käsittelyyn (Yin, 2003). Tässä tutkimuksessa käytetään monipuolisia laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tämä voi joko vahvistaa tai heikentää tutkimuksen rakenteellista validiteettia. Aineistolähtöinen teorianmuodostuksen menetelmä soveltuu tarkasteltavan ilmiön käsittelyyn (Breakwell ym., 2006).

### **6.5.2 Reliabiliteetti**

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetilla eli riippumattomuudella tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistettaisiin samanlaisena, myös tulokset olisivat samat (Yin 2003; Väänänen 2010). Tutkimusaineistot, niiden litteroinnit ja analyysit on tarkasti dokumentoitu reliabiliteetin turvaamiseksi. Myös johtopäätösten perustelut ja päättelyketjut on avattu.



Kuitenkaan ei voida välttyä humanistishermeneuttisen tutkimusasetelman ja toteutustavan kohtaamilta haasteilta reliabiliteetin suhteen. Tällaisessa asetelmassa oletuksena ja odotuksenakin on henkinen kasvu ja oppiminen niin tutkimuksen toteuttajan kuin empiirisinä aineistoina toimivien haastateltavien ja ryhmäkeskustelijoiden osalta. Näin ollen, jos käytettäisiin samanlaisessa tutkimuksessa uudelleen samoja empiirisiä lähteitä, tulosten täytyisi jo olla hieman erilaisia tutkimuksen aineistoina toimivien henkilöiden kasvun ansiosta. Toisaalta mikään ei sulje pois litteroitujen aineistojen käyttämistä tutkimuksen toistossa. Tällöin samankaltaisten tulosten syntymämahdollisuus on jo todennäköisempää kuin edellä kuvatulla toistotavalla toteutettu tutkimus.

Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa tulosten, aineistojen, menetelmien ja johdopäätösten avoin esittely tutkimuksen eri vaiheissa niin tutkimusyhteisöissä kuin organisaatioissakin (Yin 2003; Pikka 2007). Juuri näin tässä tutkimuksessa on tehty.

### **6.5.3 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus**

Riski on, että aineistolähtöistä teorianmuodostusta voidaan pitää itseään ennustavana menetelmänä, joka tuottaa standardoituja takuuvarmoja tosituloksia psykososiaalisesta maailmasta (Breakwell ym., 2006). Juuri näin tässä tutkimuksessa tuntuu käyvän, sillä kirjallisuustutkimuksen ja kahden eri empiirisen aineiston tulokset muistuttavat toisiaan.

Aineistolähtöisen teorianmuodostuksen menetelmässä tutkimusta arvioidaan laadukkuuden, uskottavuuden ja luotettavuuden (credibility, plausibility, trustworthiness) näkökulmista. Puhutaan niin sanotusta ”fit and work” -periaatteesta. Tällöin tutkimuksesta täytyy löytyä vahva analyttinen logiikka, systemaattista datan käyttöä ja merkitykseks kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Breakwell ym., 2006.)

Tutkimusprosessista johdettujen kategorioiden on oltava tunnistettavia ja hyväksyttäviä myös tutkimukseen osallistujille (member validation). Tärkeä laadukkaan aineistolähtöisen teorianmuodostusprosessin tunnusmerkki on tutkimuksesta paistava avoimuus tiedon keruulle. Tutkimuksesta on käytävä ilmi myös erottelu tutkijan ja tutkittavan näkökulmille. (Breakwell ym., 2006.) Tutkittavien näkökulma on tässä tutkimuksessa erotettu sitaateilla.

Tämä tutkimus onnistuu luomaan merkityksekkään kuvan tutkittavasta ilmiöstä, ja siitä kieli tapaustutkimuksen 2 aineistojen arvio saaduista tutkimustuloksista. Systemaattisesta datan käytöstä kertoo se, että kaikki mahdollinen empiirinen in-

formaatio on pyritty sisällyttämään tähän raporttiin. On totta, että sisällyttäminen on haastavaa, sillä pelkistä litterointiliuskoista tuskin saa tuloksia näkyviin. Aineistojen analysointivaiheessa on käytetty tieteellisiä aineistoja eri tieteenaloilta sekä tutkimusmenetelmällistä osaamista ja innovatiivisuutta raportin sisältöä rakennettaessa varsinkin empiirisen datan ja sen johdannaisten kuvailussa.

Kategorioiden tunnistettavuutta tutkimukseen osallistujien keskuudessa on testattu siten, että tapaustutkimuksessa 2 esiintyy viisi henkilöä edellisestä, tapauksittain tutkimuksen 1 aineistosta. Heidän näkemyksensä tapaustutkimuksen 1 tuloksista on koottu ylös ja näin varmistuttu kategorioiden hyväksyttävyydestä. Eräänlainen kategorioiden hyväksymisen testaus tapahtui myös siinä vaiheessa, kun tapaustutkimuksen 1 haastateltavat saivat tutustuttavakseen tutkimussuunnitelman.

Sinisammal (2011) toteaa, että kvantitatiivisesta tutkimustraditiosta lähtöisin olevien validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kyseenalaistettu ja on kehitelty erilaisia kriteereitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Glaserin (1978) mukaan laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida niiden sopivuuden, toimivuuden, relevanttiuden ja muunneltavuuden perusteella.

Sopivuudella tarkoitetaan tuotettujen kategorioiden eli luokkien ja tutkimusaineiston yhteensopivuutta (Glaser, 1978). Tässä tutkimuksessa pääkategorioita löytyy kolme jokaisesta aineistosta ja kirjallisuustutkimuksista. Tämä viittaa luokkien ja tutkimusaineiston sopivuuteen.

Toimivuudella tarkoitetaan Glaserin (1978) mukaan muiden muassa sitä, että tutkimustulokset auttavat ymmärtämään parhaillaan käynnissä olevan prosessin toimintaa. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen 2 tuloksiin sisältyy se, että kehittämiseen kuuluvien taitojen arvellaan hyvin kuvaavan, avaavan ja sanoittavan jo pitkään organisaatioissa keskeisessä roolissa toimineen kehittämisen ilmiön luonnetta ja ominaispiirteitä.

Testaustuloksissa todetaan, että tutkimus sanoittaa, kuvaa, selventää ja tekee ymmärrettäväksi ilmiöön kuuluvia elementtejä, joille ei aikaisemmin ole ollut olemassa eri henkilöstöryhmiin ja organisaatiokulttuureihin kuuluville yhteistä kieltä. Tämän johdosta aikaisemmin koskemattomina vaikuttaneisiin organisaatioelämän alueisiin voidaan nyt operationaalisesti kajota, koska ilmiölle ja sen osille on löydetty määritelmiä, käsitteitä sekä yhteistä kulttuuria ja todellisuutta rakentavaa kieltä.

Tutkimustulosten relevanttiudella tarkoitetaan (Glaser, 1978) keskeisten asioiden ja kategorioiden esiin nousemista. Tämän tutkimuksen relevanttiutta saattaa heikentää saatujen tulosten moninaisuus sekä syvähaastattelutekniikka, jossa pyritäänkin saamaan ilmiöstä esiin mahdollisimman moninainen kuva. Valikoivaa koodaamista voidaan pitää tämän tutkimuksen heikkoutena: pääasiassa kaikki käsitteet on pidetty tarkastelussa mukana eikä ole keskitytty pelkästään muutamiin käsitteisiin.

Muunneltavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä vaikuttaa tuloksiin (Glaser, 1978). Ajan saatossa myös tämän tutkimuksen tulokset vanhenevat. Toisaalta kehittämiseen kuuluvat taidot ovat varsin universaaleja, ja niiden kaikkien operationaalinen soveltaminen pragmaattisesti vie aikaa.

Kasasen, Lukan ja Siitosen (1993) mukaan konstruktiiivinen tutkimusote voi parhaimmillaan täyttää tieteen yleiset tunnusmerkit eli objektiivisuuden, kriittisyyden, autonomisuuden ja edistyvyyden. Tällöin ratkaisevassa roolissa on konstruktion toimivuuden testaus. Konstruktion toimivuus on osoitus onnistuneesta tutkimuksesta. Koska tapaustutkimus 2 tukee pitkälti tapaustutkimuksen 1 tuloksia, voidaan konstruktiota pitää onnistuneena. Näin ollen tutkimus täyttää tieteen yleiset vaatimukset.

#### **6.5.4 Tutkimuksen raportointi ja sen arvioiminen**

Mitä tieteellisen tutkimuksen pätevyyden ja tason arviointiin tulee, jotkin metodologit näyttävät olevan sitä mieltä, että reliabiliteetin ja validiteetin lisäksi nimenomaan laadullisen tutkimuksen piirissä esimerkiksi tutkimuksen etiikan ja kirjoitustavan arviointiin tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota (esim. Sarajärvi & Tuomi, 2002 ja Alasuutari, 1984).

Kosken (1995) mukaan hermeneutikoille eli burrellilaisittain ja morganelaisittain (1979) antipositivisteille kielellinen ilmaisu merkitsee tulkintaa, joka taas kuvaa ilmiön ymmärtämistä ja uutta tietoa. Tässä mielessä tuntuisi laiminlyönniltä olla kiinnittämättä huomiota tutkimuksen raportointiin ja sen rakenteeseen.

Tapaustutkimuksiin on kirjattu näkyville haastateltavien ja keskustelijoiden aitoa, autenttista kieltä. Teksti on tehty vaihtelevaksi ja houkuttelevaksi vuorottelemalla sitaatteja, yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Lisäksi käytetään yksinkertaista ja selkeää kieltä mahdollisimman laajan mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Koko raportin kieliasun on tarkistanut kielenhuollon ammattilainen.

Tutkimuseettisenä pohdintana toimii tässä tutkimuksessa luvussa 2 kuvatut metodologiset valinnat ja perustelut sekä tietoteoreettinen näkökulma. Lisäksi tutkimuksen ontologista pohdintaa on käyty luvussa 1.

## 6.6 Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus sanoittaa sellaisia yksilön todellisuuteen kuuluvia alueita, joita ei aina ole totuttu pitämään taitoina. Kyse on sellaisesta näkökulmasta ammattitaitoon, jossa uskotaan taitojen syntyvän tekemisen, oppimisen, kehityksen, muutoksen ja henkilökohtaisen kasvun kautta. Tällöin ne eivät ole ainoastaan ihmisen synnynnäisiä ominaisuuksia. Tutkimus herättää kysymyksiä, joita on mahdollista selvittää tieteen keinoin.

Nykyisin kehittämistä painottavaan ilmapiiriin tuo oman lisänsä kysymys siitä, onko yksilöllä työssään sellaista tuttua, turvallista ja helppoa asiaa, jonka hän hallitsee hyvin eli tämän tutkimuksen sanoin mukavuusalueetta. Kokevatko ihmiset työssään jatkuvasti hallinnan tunteita? Haastattelujen perusteella jää kuva siitä, että koetaan riittämättömyyttä omien taitojen ja työn oletettujen vaatimusten välillä. Mistä nuo oletetut vaatimukset kumpuavat? Onko se juuri sitä, mitä tämä tutkimus paljastaa: ovatko nämä tulokset niitä vaatimuksia, joita ei tiedosteta?

Luopumisen taito herättää tutkimustulosten testaustilanteissa erityistä kiinnostusta ja keskustelua. Kun otetaan uusia tehtäviä ja osaamisalueita kannettaviksi, miten päästetään irti entisestä? Miten tunnistetaan se, mistä pitää luopua, ja miten voidaan luopua siitä, mistä lopulta päätetään luopua? Mistä ihmiset oikeastaan pitävät kiinni työssään? Miksi ei perusteta toimenkuvia, joissa keskitytään hoitamaan ja kantamaan organisaation luopumisen tehtäviä?

Kehittämisen onnistumisen kannalta keskeistä on osata kysyä, että jos jokin asia täytyy tehdä, mitä se tarkoittaa siihen nähden, että asia halutaan tehdä. Tällöin sellaista kuin ”osallistaminen” ja ”johtaminen” ei tarvita. Mitä tämä tarkoittaa käytännön tasolla?

Haastattelujen yhteydessä nousee esiin näkemys siitä, että itsekontrolli työssä on jonkinlaista vallantavoittelua. Vastakohtana tälle nähdään heittäytyminen. Onko itsekontrolloitu työ helpompaa ja keveämpää kuin ”heittäytyminen”? Kumpi vaatii enemmän työtä, harjoittelua ja tahtoa?

Kehittämistyössä olennaista ei ole muuttaa vanhoja tottumuksia vaan luoda uusia.

Tarvitseeko mukavuusalueelta poistua ollenkaan? Onko mukavuusalueelta poistumisen sijaan tärkeämpää nähdä ja tunnistaa oma mukavuusalueensa ja oppia tarkastelemaan sitä eri kulmista eli tuntemaan oma mukavuusalueensa?

Edellisten käytännön hyötyyn pyrkivien pohdintojen lisäksi aikaisemmin kuvatut uudet tieteelliset tulokset tarjoavat jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimustulosten varaan rakennettujen käytännön johtamisvälineiden tuloksellisuustutkimus voisi tarjota mielenkiintoisia tutkimusongelmia. Rakennepääomaan on erityisen tärkeää panostaa, koska se tuottaa nopeasti tuloksia. Organisaatioiden panostukset mentaali- ja suhdepääomaan voivat avata suuria mahdollisuuksia, kun alaisia koulutetaan kuten esimiehiä. Tämä tarjoaa mielenkiintoisia tutkimusmahdollisuuksia.

Tällä tutkimusalalla tarvitaan lisää laadullista tutkimusta. Fokusoivien tutkimusten rinnalla on syytä tehdä laajoja poikkitieteellisiä tutkimuksia.

## LÄHTEET

- Ahonen, A. & Kallio, T. J. (2000). *Käsite- ja tekstitutkimuksen metodologia – perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta*. Series Discussion and Working Papers 5: 2002. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.
- Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, E. (1995). *Laadullisen tutkimuksen työtapa*. Helsinki, Kirjayhtymä.
- Alasuutari, P. (toim.) (1984). *Keskustelua laadullisesta sosiaalitutkimuksesta*. Sarja C 28/1984. Tampereen yliopisto.
- Alasuutari, P. (1995). *Laadullinen tutkimus*. 2. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Allen, M. S. & McCarthy, P. J. (2016). Be Happy in Your Work: The Role of Positive Psychology in Working with Change and Performance. *Journal of Change Management*. Vol. 16. No. 1. 55-74. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. Sage Publications Ltd.
- Beer, M. & Walton, E. (1987). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*. Vol 38. 339-367.
- Beltagui, A., Darter, W., Candi, M. (2015). Measuring the Deliverable and Impassible Dimensions of Service Experience. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 24. iss. 3. 478-492. John Wiley & Sons Ltd.
- Bianco-Mathis, V. & Roman, C. (1998). A Leadership Roadmap for Quality. *Annual Quality Congress, Philadelphia, PA*. Vol 52 No. 0. 37-46.
- Bou-Lljusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., Beltrán, M. (2009). An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management* 27. 1-22.
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., Smith, J. A. (2006). *Research Methods in Psychology*. 3rd ed. Sage Publications.
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming Resistance to Change: causal Factors, Interventions, and Critical Values. *The Psychologist – Manager Journal* 11(2) 211-219.

- Bukovec, B. & Markic, M. (2008). Change Management in Slovenian Organization. *Proceedings of the 3rd International Conference on Energy and Development. Environment. Biomedicine.* 72-76.
- Burnes, B. & Jackson, P. (2011). Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management* (2011). Vol. 11. No. 2. 133-162.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Ashgate, USA.
- Byster, J. (2013). Innovative employee Behaviour: The moderating effects of mental involvement. *European Journal of Innovation Management* (2013). Vol. 16. Issue 3. 268-284.
- Carlgren, L., Rauth, I., Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 25. Num. 1. John Wiley & Sons Ltd.
- Cicotto, G., De Simone, S., Giustiniano, L., Pinna, R. (2014). Psychosocial Training: A Case of Self-Efficacy Improvement In an Italian School. *Journal of Change Management* (2014). Vol. 14. No. 4. 475-499.
- Collins, J. & Cooke, D. K. (2013). Creative role models, personality and performance. *Journal of Management Development* (2013). Vol. 32. Issue 4. 336-350.
- Conti, T. A. (2007). A History and Review of the European quality Award Model. *The TQM Magazine*, Vol. 19. Issue 2. 112-128.
- Corbin, J. (1998). Alternative Interpretations. Valid or No? *Theory & Psychology*, 8(1) 121-128.
- Cummings, T. G. (1980). *Systems Theory for Organizational Development*. John Wiley & Sons, Bath.
- Davidson, J. (2002). Overcoming Resistance to Change. *Public Management*, 84 (11) 20-23.
- Dixon, M., Lee, S., Ghaye, T. (2016). Strength-Based Reflective Practices for the Management of Change: Application from Sport and Positive Psychology. *Journal of Change Management*. Vol. 16. Iss. 2. 142-157. Routledge. Taylor & Francis Group.

- De Jong J. & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity & Innovation Management* (2010). Vol. 19. Issue 1. 23–36.
- Du Gay, P. & Vikkelso, S. (2012). Reflections: On the Lost Specification of “Change”. *Journal of Change Management* (2012). Vol. 12. No. 2. 121–143.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (1991). *Management Research. An Introduction*. Sage. London.
- Edmunds, H. (1999). *The Focus Group Research Handbook*. NTC Business Books.
- Eisenhardt K.M. (1989a) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14. 532–550.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3. 543–576.
- Ehrnroothe, J. (1992). *Intuitio ja analyysi*. Teoksessa: Mäkelä, K. (toim.) (1992). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.
- Elfvengren, K. (2006). *Group Support System for Managing the Front End of Innovation: Case Applications in Business-to-Business enterprises*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 239. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino, Lappeenranta.
- Ericsson, K. A. & Lehmann, A. C. (1996). Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaption to Task Constraints. *Annual Review of Psychology*. Vol. 47. 273–305.
- Erickson, K. & Rautkallio, H. (2013). *Tehtävä Helsingissä. Suomen johto syvähaastattelussa 1960*. Paasilinna, 2013. Helsinki.
- Erwin, D. G. & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organizational Development Journal* 31 (1) 39–56.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 4. painos. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Feyerabend, P. K. (1975): *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*. London, UK: Humanities Press.



- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1. 10-36.
- Goepel, M., Zu Knyphausen-Aufsess D., Hölzie, K. (2012). Individuals' Innovation Response Behaviour: A Framework of Antecedent and Opportunities for Future Research. *Creativity & Innovation Management (2012)*. Vol. 21. Issue 4. 412-426.
- Gondo, M., Patterson, K. D. W., Palacios, S. T. (2013). Mindfulness and the Development of a Readiness for Change. *Journal of Change Management (2013)*. Vol. 13. No. 1. 36-51.
- Grant, R. M., Shani, R., Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review* 35, no. 2. 25-35.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4. 1022-1054.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage.
- Haffer, R. & Kristensen, K. (2008). Developing versus Developed Companies in Business Excellence Initiatives. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 19. Numbers 7-8. July. 763-775.
- Halldórsson, Á & Aastrup, J. (2003). Quality criteria for qualitative inquiries in logistics. *European Journal of Operational Research*, vol. 144 nr. 2. 321-332.
- Hamel, J., Dufour, S., Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. Sage.
- Herkman, J. (2014). Pakko vapauteen: toimittajan työ muutoksessa. *Media & Viestintä. Kulttuurin ja yhteiskuntatutkimuksen lehti*. Vol. 37. iss. 2. 150-153.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2010). Emperors With Clothes On: The Role of Self-awareness in Developing Effective Change Leadership. *Journal of Change Management (2010)*. Vol. 10. No. 4. 369-385.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Holt, D. T. & Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Deadness for Change: The case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*. Vol. 13. No. 1. 9-18.

Juuti, P. & Lindström, K. (1995). *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen*. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia. Sarja 9. Työterveyslaitos ja Johtamistaidon opisto, Helsinki.

Kakkuri-Knuuttila, M.-L. (1998). *Hypoteesien testaus* teoksessa Kakkuri-Knuuttila, M.-L.(toim.): *Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vaikuttamisen taidot*. Gaudeamus. Helsinki. 303-326.

Kannisto, Heikki (2002): *Ymmärtäminen, kritiikki ja hermeneutiikka* teoksessa Niiniluoto, Ilkka ja Saarinen, Esa (toim.)(2002): *Nykyajan filosofia*. 366-373. Helsinki: WSOY.

Karp, T. (2012) Developing oneself as a leader. *Journal of Management Development* Vol. 32. Issue 1. 127-140.

Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* (5): 243-264.

Kessel, M., Kratzer, J., Schultz, C. (2012). Psychological Safety, Knowledge Sharing and Creative Performance in Healthcare Teams. *Creativity & Innovation Management* Vol. 21 issue 2. 147-157.

Khan, M. I., Khan, M. A., Saeed, T., Khan, M. S., Sanaullah (2011). Linking Emotional Intelligence and Transformational Leadership: Services Sector of Pakistan. *Review of Management Innovation & Creativity*. Vol. 4. Issue 12. 43-53.

Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. 3rd. edition. United States of America: SAGE Publications, Inc.

Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4. 1055-1080.

Koski, J. T. (1995). *Horisonttiensulautumisia. Keskustelua Hans-Georg Gadamerin kanssa hermeneutiikasta, kasvamisesta, tietämisestä ja kasvatustieteestä*. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos: Tutkimuksia 149.

Kujala, J. (2002). *Total quality management as cultural phenomena: a conceptual model and empirical illustration*. Väitöskirja. Helsinki university of Technology.

Kwon, J., Lee, M., Kim, H.-R. (2015). Does a Creative Designer Necessarily Translate into the Creative Design of a Product? Exploring Factors Facilitating the Creativity of a New Product. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 24. Num. 4. John Wiley & Sons Ltd.

Leggitt, M. S. & Anderson, R. (2001). Baldrige Assessment Strengthens Competitive Position for Hartford Hospital. *Annual Quality Congress, Charlotte, NC*. Vol. 55 No. 0.

Lewin, K. (1946). *Action Research and Minority Problems* teoksessa Lewin, K. (toim.) (1973). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers of Group Dynamic*. 201-216. Souvenir Press, London.

Li, M., Liu, W., Han, Y., Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Change Management* (2016). Vol. 29. Issue 5. 732-750.

Lincoln, Y. & Denzil, N. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. United States of America: SAGE Publications, Inc.

Lukka, K. (2003). The Constructive Research Approach. Teoksessa Ojala, L. & Hilmolaa, O.-P. (toim.) *Case Study Research in Logistics: 83-101*. Publications in Turku School of Economics and Business Administration, Series B-1.

Lämsäsalmi, H. (2004). *Innovation in Organisations. The role of communication, expertise and occupational stress*. Väitöskirja. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.

Malewska, K. & Sajdak, M. (2014). The Intuitive Manager and the Concept of Strategic Leadership. *Management*. Vol 18. No. 2.

Martin-Castilla, J. I. & Rodriguez-Ruiz, Ó. (2008). EFQM Model: Knowledge Governance and Competitive Advantage. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 9(1) 133-156.

Maslow, A. H. (1962). *Toward a psychology of being*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Matzler, K., Uzelac, B., Bauer, F. (2014). The Role of Intuition and Deliberation for Exploration and Exploitation Success. *Creativity & Innovation Management* (2014). Vol. 23. Issue 3. 252-263.

- Mavroidis, V., Toliopoulou, S., Agoritsas, C. (2007). A Comparative Analysis and Review of National Quality Awards in Europe: Development of Critical Success Factors. *The TQM Magazine*. Vol. 19(5). 454-467.
- McCarthy, G. & Greatbanks, R. (2006). Impact of EFQM Excellence Model of Leadership in German and UK Organisations. *International Journal of Quality & Reability Management*. Vol. 23(9) 1068-1091.
- Miller, L. (2014). Measuring Intellectual Capital as a Value Asset in the Estonian, Finnish and Romanian Health Care Sectors. *Journal of Management and Change* (2014). No. 32/33. Issue 1/2. 132-149.
- Morse, J. M. (1994). *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Mäkelä, K. (toim.) (1990). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, Helsinki.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive*, Vol. 3, No. 3. 194-203.
- Neil, R., Wagstaff, C. R. D., Weller, E., Lewis, R. (2016). Leader Behaviour, Emotional Intelligence and Team Performance at a UK Government Executive Agency During Organizational Change. *Journal of Change Management*. Vol. 16. iss. 2. 92-122.
- Niiniluoto, I. (1999). *Critical Scientific Realism*. Clarendon Library of Logic and Philosophy. Oxford University Press, Oxford.
- Nonaka, I. (1988). *Crating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms*. *California Management Review*, Spring 1988. 57-73.
- Nord, W. R. & Tucker, S. (1987). *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington Gooks, Lexington (MA).
- Näsi, J. (1980). Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteissä. Tampereen yliopisto. *Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11*. Tampere.

- Oiva, A. (2007). *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus*. Väitöskirja. Oulun yliopisto C273, tuotantotalouden osasto.
- Paavola, S. (2004). Abduction as a Logic of Discovery: The Importance of Strategies. *Foundations of Science* 9(3) 267-283.
- Paavola, S. & Hakkarainen, K. (2005). The Knowledge Creation Metaphor – An Emergent Epistemological Approach to Learning. *Science & Education* 14(6) 535-557.
- Paglis, L. L. (2010). Leadership self-efficacy: research findings and practical applications. *Journal of Management Development* (2010). Vol 29. Issue 9. 771-782.
- Parra, M. G., de Nalda, A. L., Perles, G. S. M. (2010). Towards a more humanistic understanding of organizational trust. *Journal of Management Development* (2011). Vol. 30. Issue 6. 605-614.
- Perttula, J. (toim.) 1994. *Ihmisen jäljillä – Lauri Rauhala psykologian uranuurtajana*. Porvoo. Seminaariraportti 1/1994. Snellman-korkeakoulu. s. 10-26
- Pikka, V. (2007). *A Business Enabling Network. A Case Study of a High-Tech Network; its Concepts, Elements and Actors*. Dissertation, Faculty of Technology, Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu. C267.
- Pitt-Catsoupes, M., Boone, J. J., McNamara, T., Cahill, K. (2015). Relationships between Managers who are Innovators/ Early Adapters of Flexible Work Options and Team Performance. *Journal of Change Management* (2015). Vol. 15. No. 3. 167-182.
- Price, D. & Van Dick, R. (2012). Identity and Change: Recent Developments and Future Directions. *Journal of Change Management*. Vol. 12. No. 1. 7-11.
- Puusa, A. (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi nro. 4*.
- Rau, R. (2002). A Journey To Corporate Excellence. Proceedings of the ASQ's. *Annual Quality Congress* 00, 329-336.
- Rauhala, L. (1994). *Ihmisen olemassaolon tutkiminen situationaalisena säätöpiirinä*. Julkaisussa: Perttula, J. (toim.) 1994. *Ihmisen jäljillä – Lauri Rauhala psykologian uranuurtajana*. Porvoo. Seminaariraportti 1/1994. Snellman-korkeakoulu. 10-26

Rauhala, L. (1999). *Ihmisen ainutlaatuisuus*. Helsinki University Press.

Reger, R., Gustafson, L., Demarie, S., Mullane, J. (1994). Reframing the Organization: Why Implementing Total Quality is Easier Said than Done. *Academy of Management review* 19, no. 3. 565-584.

Rubin, H. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. 2nd ed. Thousand Oaks, London. Sage Publications.

Ryff, C. D. & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: a eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies* 9: 13-39. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

Salminen, A. (2000). *Implementing Organizational and Operational Change – Critical Success Factors of Change Management*. Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial Management and Business Administration Series No. 7. The Finnish Academy of Technology, Espoo.

Santos-Viljande, M. L. & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, Vol. 27, iss. 9. 514-532.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.

Schultz, J. S., Sjøvold, E., Andre, B. (2017). Can Group Climate Explain Innovative Readiness for Change. *Journal of Organizational Change Management* (2017). Vol. 30. Issue 3. 440-452.

Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research. Introducing Qualitative methods*. United Kingdom: SAGE Publications, Inc.

Shin, C.-P. & Funes, A. (2013). The Effect of Organizational trust and Intellectual Capital on Honduran Banking Institutions using PCS. *Review of Management Innovation & Creativity* (2013). Vol. 6. Issue 19. 99-115.

- Siekkinen, K. (2001). *Syvähaastattelu*. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). *Ikku-noita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevälle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus. 43-58.
- Silverman, H.J. & Ihde, D. (1985). *Hermeneutics & Deconstruction*. State university of New York Press, Albany.
- Singh, B. & Rao, M. K. (2016). Intellectual Capital of Dynamic Capabilities. *Journal of Organization Change Management (2016)*. Vol. 29. Issue 2. 129-149.
- Sinisammal, J. (2011). *Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista*. Väitöskirja, Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto. C409.
- Skafar, B. & Mulej, M. (2008). Innovativeness as Precondition for Business Excellence in Public Utility (Communal) Companies. *Organizaaja Vol. 41(2)* 62-70.
- Slater, M. J., Evans, A. L., Turner, M. J. (2016). Implementing a Social Identity Approach for Effective Change Management. *Journal of Change Management*. Vol. 16. iss. 1. 18-37.
- Soininen, M. (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Stok, Z. M., Mesko, M., Markic, M. (2009). The Advantage of the EFQM Excellence Model in Business Management and Leadership. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. Vol. 8. No. 3. 399-410.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990a). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990b). *Grounded Theory in Practice*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Takala, T. & Lämsä, A.-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*. Nro 3. 371-390.

- Tang, C., Shang, J., Naumann, S. E., von Zedwitz, M. (2014). How team identification and expertise identification affect R&D employees' creativity. *Creativity & Innovation Management* (2014). Vol. 23. Issue 3. 276–289.
- Tanninen, K. (2008). *Diffusion of Administrative Innovation: TQM Implementation and Effectiveness in a Global Organization*. Dissertation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 304. Lappeenranta University of Technology.
- Tiihonen, E. (1990). *Psykodynaaminen organisaatiomalli*. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Tissari, T. (2002). *Coevolutionary Approach for Implementing Organizational Change – Case Study on a Business Process Change in a Large Organization*. Industrial Management and Business Administration Series No. 11. Acta Polytechnica Scandinavica, Espoo.
- Uusipaavalniemi, S. (2009). *Framework for Analysing and Developing Information Integration. A Study on Steel Industry Maintenance Service Supply Chain*. Dissertation. Faculty on Technology, Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu. C331.
- Van Maanen, J. (ed.) (1983). *Qualitative Methodology*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Väänänen, M. (2010). *Communication in High technology Product Development Projects. Project Personnel's Viewpoint for Improvement*. Dissertation. Faculty on Technology, Department on Industrial Engineering and Management, University of Oulu. C364.
- Wain, H. W. (1999). A New Approach to Using the Baldrige Criteria. *Annual Quality Congress, Anaheim, CA: Vol. 53. N. o. 432-438*.
- Wilford, S. (2007). The Limits of Award Incentives: The (Non-)Relationship between Awards for quality and Organisational Performance. *The Total Quality Management & Business Excellence. Vol. 18(3) 333-349*.
- Wilson, J. (1969). *Thinking with concepts*. Cambridge University Press. New York.
- Wojtczuk-Turek, A. & Turek, D. (2015). Innovative behavior in the workplace: The Role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: The Case of Poland. *European Journal of Innovation management* (2015). Vol. 18. Issue 3. 397–419.



- Zeitz, G., Johannesson, R., Ritchie, J. E. (1997). An employee Survey Measuring Total quality Management Practices and Culture: Development and Validation. *Group and Organization Management* 22, no. 4. 414-444.
- Zeng, M. A., Dennstedt, B., Koller, H. (2016). Democratizing Journalism – How user-generated Content and User Communities Affect Publishers’ Business Models. *Creative & Innovation Management* (2016). Vol. 25. Issue 4. 536-551.
- Zhang, W., Zhang, Q., Song, M. (2015). How Do Individual-Level Factors Affect the Creative Solution Formation Process of Teams? *Creativity and Innovation Management*. Vol. 24. Num. 3.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3. 510-540.
- Weldon, E. (2000). The Development of Product and Process Improvements in Work Groups. *Group & Organization Management*, Vol. 25, No. 3. 244-268.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*; Third Edition. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Åhman, H. (2003). *Oman mielen johtaminen. Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa*. Väitöskirja. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology dissertationa series no 12. Espoo.

# LIITTEET

## Liite 1. Haastateltaville tapaustutkimuksessa 1 toimitettu tutkimussuunnitelma

TUTKIMUSSUUNNITELMA/ lyhennelmä:

Kehittämisisosaaminen – poikkitieteellistä teoriaa ja mediasektorin käytäntöä

### Mitä tapahtui ennen

Kehittämistyö alkoi lisääntyä Suomessa 1990-luvulla. Perinteisen teollisen tuotekehityksen ohella kehittäminen sanan laajassa merkityksessä lisääntyi myös palvelusektorilla sekä julkisella ja kolmannella sektorilla. Tähän vaikuttivat omalta osaltaan globalisaatio ja Suomen EU-jäsenyys ja sen mukanaan tuomat tukimuodot: (projektiluonteinen julkisen) rahoituksen määrä kasvoi. Toki kehittämistyötä on tapahtunut kautta aikojen, mutta sen korostaminen esim. strategioissa, tulostarkastuksissa ja työpaikkailmoituksissa korostui 2000-luvulle tultaessa.

Syntyi uusi ammattikunta – kehittämisen asiantuntijat: kehitysjohtajat, laatujohtajat, kehittämiskoordinaattorit, tuotekehitysjohtajat jne. Perinteisesti liiketoiminnan, markkinan, tuotteen tai palvelun, henkilöstön tai yksilön kehittäminen voitaneen katsoa kuuluneen ensisijaisesti ylimmälle johdolle. Nyt kehittämistöitä alettiin kehittäminen ammattilaisten lisäksi odottaa jokaiselta työntekijältä. Useisiin palkkausjärjestelmiin ja työ- tai virkaehtosopimustasolle meneviin asiakirjoihin kirjattiin, miten kehittämisorientoituneisuus ja oman työn tai organisaatiossa tapahtuva kehittäminen vaikuttavat mm. palkkaukseen. Alettiin postmodernissa ja uusliberaalissa maailmassa olettaa, että jokainen hallitsee tai osaa tehdä parannuksia työssä esimerkiksi prosessitehokkuuden, tuloksellisuuden tai työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Syntyi uusia oppiaineita tai olemassa olevien alojen kehittämisisosaamista painottavia suuntauksia: esimerkiksi laatujohtamisen, osaamisen johtamisen, muutosjohtamisen ja innovaatiojohtamisen johtamisalueet. Toisaalta yksilöpsykologiset muutosteoriat olivat eläneet omaa elämäänsä jo pitkään. Eri aloilla on tutkittu osin päällekkäisiä tai toisiaan sivuavia asioita. Kuitenkin äärimmäisen harvoin puhutaan käsitteestä ”kehittämisisosaaminen”. Organisaatioissa tapahtuvan kehittämisen tutkimus on ajan hengen mukaisesti pirstaleista, spesifikoitunutta ja yhdellä sektorilla hyvin syvälle menevää toisten sektoreiden jäädessä vähemmälle huomiolle.

### Mitä tapahtuu tulevaisuudessa

Uutta luovan ja olemassa olevaa parantavan kehittämisen vaikuttavuuden näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että esimerkiksi edellä mainitut teemat ovat niin sanotusti samassa paketissa. Läpi organisaation tarvitaan monipuolisia kehittämistaitoja, jotta kehitysaskleet tai jättiläisloikat onnistuvat vaikuttavasti tai tuloksellisesti. Näin jo siitä syystä, että tutkimusten mukaan 75 prosenttia kehittämishankkeista epäonnistuu joko osin tai kokonaan.

Edellä mainittuun haasteeseen ratkaisu löytyy avarakatseisesta lähestymistavasta organisaatioissa tapahtuvaan kehittämiseen. Tarvitaan kehittämisosaamisen määritelmä, ja tarvitaan laaja-alainen teoriakehikko. Tarvitaan riittävän yleiselle tasolle jäävä yhteenveto, joka yhdistää kaikki muutostyötä tutkivat alat. Kehittämisen tuloksena syntyvä muutos vaatii onnistuakseen syvän kosketuspinnan ilmiöön, minkä oletetaan tässä tutkimuksessa tapahtuvan mahdollisimman monipuolisella kehittämisosaamisella.

### Mitä tapahtui viimeksi

Jotta kehittämisosaaminen voidaan määritellä, on määriteltävä ensin kehittämistyö. Tässä tutkimuksessa kehittämistyöllä tarkoitetaan joko vaiheittain tapahtuvaa asteittaista kehittämistä tai jättiläisloikkamaisia kehitysharppauksia. Kehittämistyötä voivat olla liiketoiminnan, markkinoiden, tuotteen, palvelun, organisaation, tai organisaation jäsenen kehittäminen. Kehittämistyön tuloksena syntyy tällöin markkina- tai liiketoimintainnovaatio, tuote- tai palveluinnovaatio, prosessi-innovaatio, organisatorinen innovaatio, jossa jokin organisaation toimintamalli muuttuu tai esimerkiksi markkinointi-innovaatio. Yksilön kehittymisen tuloksena esimerkiksi tuloksellisuuteen tai osaamiseen liittyvä suoritus paranee.

Kehittämistyön tavoitteena on parantaa organisaation tuloksellisuutta joko taloudellisessa, kilpailullisessa tai verkostoitumismielessä. Tai organisaation tuloksellisuus paranee esimerkiksi työtyytyväisyyden tai yhteiskunnallisen tuloksellisuuden näkökulmasta. Joka tapauksessa, kehittämistyön määritelmään liittyy se, että kehittämisellä on aina myös jokin tai useita tavoitteita, eikä sitä toteuteta sen itsensä vuoksi. Tämä tutkimus tähtää sellaisen kehittämisen näkyväksi tekemiseen, joka pikemminkin muuttaa sitä ekosysteemiä, jossa organisaatio hengittää kuin sopeutuu ekosysteemissä tapahtuviin muutoksiin. Puhutaan suuntaa näyttävästä organisaatiosta reagoivan organisaation sijaan.

Tässä tutkimuksessa rakennetaan olemassa olevaa kirjallisuutta apuna käyttäen määritelmä kehittämisosaamiselle. Määritelmä pitää sisällään kolmitasoisen pyramidin, jossa huipun muodostavat 1) kehittämisvälinetaidot eli asiantuntemus, keskimmäisen tason 2) organisaatiotaidot eli muiden tuntemus ja pohjimmaisena tason 3) henkilökohtaiset muutostaidot eli itsetuntemus. Kehittämisosaamisen teoriakuvauksen jälkeen testataan, onko se kaiken kattava, vai pitäisikö siihen vielä liittää lisää teoriaa uusista, tutkimuksessa tutustumattomista oppiaineista.

### Mitä tapahtuu seuraavaksi

Teorian kattavuutta testataan valitun toimialan kehittäjiä haastattelemalla. Tutkimuksen toimialaksi on valittu mediasektori. Median ja joukkoviestinnän toimialalla on tapahtunut hurjasti muutoksia digitaalisen murroksen myötä. On syntynyt uusia viestintävälineitä ja työn rytmi ja tekemisen tyyli on muuttunut. Ala on voimakkaasti kilpailtu, ja näköpiirissä oleva muutos arvonlisäveroon liittyen vaikuttanee kilpailutilanteeseen entisestään.

Toimiala on myös eräänlainen kompromissi lopputuotteeseen nähden. Mediatuote syntyy suhteellisen nopeasti, mutta ei kuitenkaan aina välittömästi. Mediatuotanto voidaan nähdä standardoituna sarjatuotantona tai räätälöitynä designtuotantona. Mediasektorilla tapahtuu jatkuvaa tekniikkaan perustuvaa ja uusia markkinoita tavoittelevaa tuotekehitystä, joka antaa vinkkejä sekä pitkän tähtäimen tuotekehityksen, että valmistavan tuotannon ja palvelutuotannon toimialoille. Ala on osin julkisesti tuettu, joten julkisen sektorin näkökulma tulee tätä kautta mukaan.

**Tavoitteena on syvähaastatella n. 15 media-alan kehittäjää ympäri Suomen. Syvähaastattelua tuetaan ja rajataan tarvittaessa teemoittavilla kysymyksillä. Haastatteluissa pyritään tekemään näkyväksi niitä näkemyksiä ja kokemuksia sekä arvoja, asenteita ja oletuksia, joita haastateltavilla on kehittämisosaamisen ilmiöön liittyen. Tavoitteena on saada selville, mitä ilmiö haastateltavalle tarkoittaa tai mikä on sen merkitys hänelle. Tarkoituksena on erilaistaa ja saada aikaan vivahteita ja sävyjä; tehdä ilmiö monelta kantilta eläväksi. Haastattelussa keskeisellä sijalla on haastateltava itse organisaation jäädessä taustalle.**

Kun haastattelut on toteutettu, ne analysoidaan. Aineistosta pyritään rakentamaan mediasektorin käsitys kehittämisosaamisesta, sen osa-alueista ja tarvittaessa myös kvantifioimaan niitä. Lisäksi aineistosta pyritään poimimaan materiaalia mediasektorin muutosten kuvaamiseen. Mediasektorin kehittämisosaamisen rakennetta

verrataan tutkimuksessa koottuun kehittämisosaamisen määritelmään ja teoriaan. Mediasektorilta esiin nousevat mahdolliset uudet kehittämisosaamisen alueet lisätään olemassa olevaan teoriakokonaisuuteen.

Tutkimustulokset raportoidaan ja julkaistaan sovitulla tavalla.

## **Liite 2. Tapaustutkimuksen 1 syvähaastattelujen mahdolliseen rajaustarpeeseen laaditut teemoittavat kysymykset**

KEHITTÄMISOSAAMINEN MEDIASEKTORILLA

HAASTATTELUA RAJAAVIA KYSYMYKSIÄ, KÄYTETÄÄN VAIN TARVITTAESSA.

- 1 Mitä kehittäminen tarkoittaa työssäsi?
- 2 Millaista kehittämistyötä teet?
- 3 Mikä mielestäsi on olennaisinta kehittämistyössä?
- 4 Mitä kehittämistyösi tuloksena syntyy?
- 5 Miksi teet kehittämistyötä?
- 6 Mikä sinua motivoi kehittämistyössä?
- 7 Mitä mielestäsi kuuluu kehittämisosaamiseen?
- 8 Millaisia kehittämisvälineitä käytät?
- 9 Miten määrittelet yksilön oppimisen?
- 10 Entä organisaation?
- 11 Miten määrittelet yksilön muutoksen?
- 12 Entä organisaation?
- 13 Miten määrittelet organisaatiokulttuurin?
- 14 Miten määrittelet yksilön luovuuden?
- 15 Entä organisaation?
- 16 Mikä projektijohtamisessa on mielestäsi olennaisinta?
- 17 Haluatko sanoa jotain muuta kehittämistyöstä?
- 18 Miltä haastattelu tuntuu?

### Liite 3. Haastattelun analysointi-esimerkki tapaustutkimuksessa 1

- pitkän aikavälin menestys
- toimialan muutosten ennakointi
- painetun median osalta lehtien tekijöiden arvioitava, tehtävä paketointia kuluttajalle, minkä uskotaan kuluttajan haluavan lukea
- sähköisellä puolella kuluttaja valitsee
- muuttuuko perinteinen tekijä riittävästi ja mikä on riittävää, kun maailma muuttuu
- yliarvioidaanko muutosta vai ei
- milloin printin osalta suurin muutos tapahtuu
- jokaisella lehdellä on roolinsa, jos se on riittävän hyvä, kuluttaja on siitä valmis maksamaan
- yli 50-vuotiaiden kuluttajien tottumukset eivät muutu niin nopeasti
- paperi, kynä, tietokone, aipädi, kännykkä
- 24/7 tavoitettavissa ja koko ajan pystyy tekemään asioita jos jotain tapahtuu
- suurin osa näkee sanasta prosessi punaista
- säännöllisin väliajoin pitää miettiä, voiko asioita kehittää vähän toisin
- miettimistä sen suhteen, minkälaisia asioita pitää parantaa
- yhtä ainoata tapaa tehdä prosessia ei ole
- jokainen yritys lähtee siitä mihin itse uskoo ja mikä on paras
- katsottava omalta kohdalta, mikä on se paras kilpailuetu, millä toimia
- ihminen, joka haluaa kehittyä, enemmän arvoa työmarkkinoilla
- pakotettuna ei tapahdu mitään
- ihmisen täytyy oivaltaa
- signaalit täytyy olla tosi vahvoja, että kaikki muuttuu
- onko kriittinen massa viemässä asioita eteenpäin
- johdossa joudutaan tekemään kipeitä päätöksiä
- ihmiset valmiita kertomaan toisille mitä tehdä, mutta mitä itselle, se on arka asia
- jos ihmiselle sanotaan, sinun pitää kehittyä, tullaan lähelle, sinä et pärjää tässä, eikä tämä riitä
- kriisin kautta lähdetään helpommin liikkeelle kuin silloin kun menee hyvin
- tiedetään, mitkä ovat ongelmat, mutta ei olla valmiita siirtymään omasta askista ulos
- vastuu tulevaisuudesta
- asiat tapahtuivat paljon nopeammin kuin mitä ennustin
- lyhyen aikavälin tuottavuuden ja tuloksen maksimoiminen tärkeintä ja äkkiä karkuun; Pauligin kvartaali on 25 vuotta
- pitkään toimijoista ei välttämättä niin paljon puhuta
- arvostan yrityksiä, jotka ovat pitkään menestyneitä
- ylhäältä alas johtaminen vähentynyt
- pitää ottaa itse vastuuta
- ihmiset varmasti miettivät hyvin tarkkaan minkä tyyppiseen yritykseen he haluaisivat mennä töihin
- kuinka moni ihminen on töissä alalla, josta unelmoi
- yksilölläkin voi olla oma kehityssuunnitelmansa
- kilpailuhenkinen
- tykkää haasteista
- haluaa kehittyä, näkee aika paljon
- oppii virheistä
- oppii koko ajan uutta
- saa olla tekemässä uusia asioita
- kiinnostavaa olla jopa vaikeassa tilanteessa, josta pitää päästä ulos tavalla tai toisella

- uuden oppiminen tapahtuu kantapään kautta
- virheet: iso asia, minkä kautta oppii
- paljon oppii muilta ihmisiltä
- oppii seuraamalla ja opiskelemalla, asioista selvää ottamalla ja olemalla kiinnostunut
- päätös yhteistyökumppanin osalta, ja asia ei toimi-kaan, huomaat, mitkä ovat ne mekanismit, minkä perusteella teet päätöksiä
- esimerkiksi lähtee liian lujaa liikkeelle tai lähtee peruuttamaan
- millä tavalla toimii yhteisössä
- millä tavalla toimii kokonaisuudessa
- hyväksyä muiden näkemyksiä
- selkeästi perusteltu
- jonkun pitää aina ottaa se vastuu
- konsensuksen kautta ei hirveän paljon kehittäviä ideoita synny
- isot muutokset tehdään johtajien päätösten kautta
- eivät olleet vääräiä ajatuksia, toinen asia tuli ja vei pois markkinoilta
- miten tekemisissä ihmisten kanssa, luovuus
- luovia henkilöitä on hankala johtaa
- ajattelevat maailmasta eri tavalla
- luovien ihmisten draivereita ei tiedä
- jollekin sellainen on hanka, joka kysyy liikaa
- henkilöstön jollain tavalla huomioiminen heidän työssään
- riittämätön olo
- maailma ei ole koskaan valmis
- mikään yhtiö ei ole koskaan valmis
- mikään työ ei ole koskaan valmis
- kaikkia asioita ei voi yksi yksilö tehdä
- ei ole olemassa mitään yritystä, mikä ei pärjäisi ilman minua
- ei yksittäinen ihminen tee mahdolliseksi
- jokaisella on oma roolinsa ja työtehtävänsä
- intuitio ja tunnepuoli
- ei saa mennä yli jompaankumpaan suuntaan
- yrityksen viisus monessa osoitteessa
- saadaanko ne tuomaan osaamista samaan osoitteeseen
- eri-ikäisiä ja eri sukupuolisia ihmisiä ja erilaisia näkökulmia
- riittävän vahvoja ihmisiä, jotka saavat tuoda esiin omia mielipiteitään, ei helppo johtaa, haastavat, kyseenalaistavat
- monta eri yrityskulttuuria, erilaista heimoa
- historian kautta
- miettii, mitkä asiat kulttuurissa pysäyttävät
- ihmiset eivät sitä välttämättä tiedosta
- vastustajienkin osuus pitää ymmärtää
- ei se niin mene oikeassa elämässä että kaikki ovat mukana, ehkä toivomaailmassa

#### **Liite 4. Esimerkki kahden eri haastattelun aineksen viemisestä saman kategorian alle tapaustutkimuksessa 1**

##### ORGANISAATIOKULTTUURI JA -RAKENNE

Aikaisemmat tapahtumat vaikuttavat muutoksen vastaanottoon, kehittämistyötä tehdään perustyön ohessa, perustyö kunnossa muu tulee siihen päälle, möhkäle joka on vaikeasti käsitettävissä ja jokainen käsittää eri tavalla, helppo vedota siihen, historia, tapa toimia, muuttaminen vaikeaa ja hidasta, haikailu vuosien taa, toimenkuvan muutoskin on dramaattinen juttu, Gaussin käyrä, TES: en tukeutuminen, ammattiliittojen jäähmeyden hyödyntäminen, kateus eri liittolaisten välillä, vanha toimiala, pitkään olleet TES :t olemassa, selkeä ammattikunta

##### ORGANISAATIOKULTTUURI JA -RAKENNE:

Rakennettava organisaatio tukemaan omia heikkouksia, erilaisia ihmisiä, osasto muutostyötä varten, perusohjelman malli traditiosta jotka on koettu hyväksi, eri tekijäryhmiä yhdessä vaikka tekevät eri duunia, verrokkiryhmä oppii toistensa kokemuksista, parempi kuin ei olisi organisaatiota tuskaa, raha ymmärretään helpommin, esimiehen tekemistä ei ohjaa mistä saan lisää resursseja, isompia muutoksia voi tehdä vain muuttamalla kulttuuria, vanha kulttuuri punkee joka puolelta, ei vuodessa kahdessa mitenkään jatkuvalla tuella ja teolla viidessä vuodessa, jos kukaan ei kerro mikä on suunta ei etene, jos kaikki visionäärisiä johtajia pitää olla niitä jotka jaksaa tehdä loppuun saakka, visionäärisyys on usein prosessin



**Liite 5. Kirjallisuuskatsauksen aineiston keräämisen kohteena olevat tieteelliset muutos- ja innovaatiojohtamisen kansainväliset lehdet**

Journal of Change Management

Journal of Management & Change

Journal of Organizational Change Management

Creativity and Innovation Management

European Journal of Innovation Management

International Journal of Innovation Management

International Journal of Management and Innovation

Journal of Management and Innovation

Review of Management Innovation & Creativity

Change Management



ISBN 978-952-94-1926-5 (nid.)  
ISBN 978-952-94-1927-2 (PDF)

Kansikuva: Elina Roininen  
Taitto: Teemu Savolainen