

Jani Tikkala

## **Globaalin asiantuntijaorganisaation tehokas johtaminen**

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Tekniikka

Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Teknologiaosaamisen johtaminen, ylempi AMK

Tekijä: Jani Tikkala

Työn nimi: Globaalin asiantuntijaorganisaation tehokas johtaminen

Ohjaaja: Lasse Tarhala, SeAMK, Teemu Ala-Heikkilä, ABB Oy

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 77

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Tämän työn tavoitteena oli selvittää tehokkaimmat johtamistavat hajautetussa organisaatiossa. Tarve käyttää määräraikaista työvoimaa, kuten konsultteja tai ABB:n omista suunnittelukonttoreista vuokrattuja henkilöitä, on lisääntynyt suuresti projekteissa. Muutos on ollut nopea, eikä siihen ole pystytty vastaamaan siten, että toiminta olisi tehokasta. Liian usein yksikön toimintatavat oppinut henkilö menetetään muihin projekteihin ja uuteen projektiin saadaan tilalle taas uusi koulutettava henkilö. Tästä syntyi tarve löytää keinoja, joilla ulkopuolisten resurssien käyttö tehostuisi projekteissa.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kansainvälisissä projekteissa työskennelleitä henkilöitä. Haastattelussa kysymykset koskivat ulkopuolisten resurssienkäytön nykytilaa ja miten niitä tulisi jatkossa johtaa, sekä kansainvälisten projektien johtamista. Kommunikoinnin välinet ja käytännöt vaativat myös selvittämistä.

Teoriaosuudessa tutkittiin johtamiseen ja viestintään liittyviä asioita. Johtamisosiossa keskityttiin muun muassa hajautetun tiimin, asiantuntijaorganisaation ja monikulttuurisen yrityksen johtamiseen, sekä tulevaisuuden johtamisen haasteisiin. Viestintäosiossa perehdyttiin viestintään verkostoissa ja yhteisöissä.

Haastattelujen analyysin perusteella ja kirjallisen tutkimuksen pohjalta luotiin tehokkaan johtamisen malli hajautetussa asiantuntijaorganisaatiossa. Mallin luomisessa annettiin suuri painoarvo haastatteluiden tuloksille, sillä siihen osallistuneiden henkilöiden vastaukset perustuivat kokemukseen juuri kansainvälisissä projekteissa.

Avainsanat: asiantuntijaorganisaatiot, globaali, hajautettu tiimi, johtaminen, viestintä

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Technology Competence Management

Author: Jani Tikkala

Title of thesis: Efficient Leadership of Global Expert Organization

Supervisors: Lasse Tarhala, SeAMK, Teemu Ala-Heikkilä, ABB Oy

Year: 2015

Number of pages: 77

Number of appendices: 1

---

The purpose of this thesis was to find out the most efficient ways to leadership of global organization. Requirements to use temporary resources in project organizations have increased during last years. The change has been quick, and for that reason, organizations have not been able to respond to it fast enough. The implementation of temporary resources nowadays is not as efficient as needed. Resources are also replaced too often, and for most of the projects, a new person is needed to train. That was the main indicator for the subject of the thesis work.

During the research, persons with experience from international projects were interviewed. Questions related to implementing temporary resources in projects, how they are managed today and how they should be managed in the future. There were also questions about managing global projects and how the communication in global project team has been managed.

The theory part focused on leadership and communication. In the leadership part, the main focus was on how to lead a decentralized team, an expert organization and a multicultural organization. Future challenges of management were also dealt with. The communication part became familiar with communication on networks and communities.

After analysing the results of the interviews and theoretical resources a model of efficient leadership was created. In defining the model, the biggest value was given to the results of the interviews, because the answers were based on experience in international projects.

Keywords: decentralized team, global, international, expert organization, leadership, management, communication

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	8
1 JOHDANTO .....	10
1.1 Työn tausta ja tavoite.....	10
1.2 Työn rakenne ja rajaus .....	11
1.3 Toimeksiantajan esittely – ABB.....	12
2 JOHTAMINEN GLOBAALISSA ORGANISAATIOSSA .....	13
2.1 Liiketoimintaympäristö .....	13
2.1.1 Luova asiantuntijaorganisaatio .....	14
2.1.2 Hajautettu tiimi.....	16
2.1.3 Sisäinen yhteistyö.....	17
2.1.4 Kulttuurit ja uuteen kulttuuriin sopeutuminen .....	20
2.1.5 Kulttuurien kohtaamiset .....	21
2.1.6 Koordinointi monikansallisessa yrityksessä .....	23
2.2 Johtaminen .....	23
2.2.1 Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa .....	24
2.2.2 Johtaminen monikulttuurisessa yrityksessä.....	28
2.2.3 Tulevaisuuden haasteet johtamisessa.....	32
2.3 Viestintä .....	34
2.3.1 Viestintäprosessi.....	34
2.3.2 Yhteisöviestintä.....	36
2.3.3 Viestintä verkostoissa .....	38
2.3.4 Viestinnän toimivuuden arviointi .....	38
3 TUTKIMUS.....	43
3.1 Laadullinen tutkimusprosessi.....	43
3.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus .....	44
4 TOTEUTUS.....	49

4.1 Haastattelut.....	49
4.2 Haastateltavat.....	52
4.3 Käytettävät työkalut.....	53
4.3.1 Microsoft Outlook.....	54
4.3.2 Skype for Business.....	54
4.3.3 Microsoft Office 365.....	55
4.3.4 Puhelin- ja videoneuvottelu.....	55
<b>5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>56</b>
5.1 Johtopäätökset käytettävistä työkaluista.....	56
5.2 Onnistuneen projektin tekijät.....	56
5.3 Ulkopuolisten resurssien käyttö tehokkaasti.....	58
5.4 Viestintä ja kommunikointi projekteissa.....	60
5.5 Osaamisvaatimukset kansainvälisen toiminnan johtamisessa.....	61
5.6 Roolijaot ja vastuut.....	62
<b>6 TEHOKKAAN JOHTAMISEN MALLI HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA.....</b>	<b>63</b>
6.1 Projektin aloitus.....	64
6.2 Suunnitteluvaihe.....	67
6.3 Käyttöönotto- ja työmaavaihe.....	68
6.4 Projektin lopetus.....	70
6.5 Toimintamallin käyttöönotto.....	71
<b>7 YHTEENVETO.....</b>	<b>72</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>74</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>77</b>

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. ABB:n viisi globaalia divisioonaa.....	12
Kuvio 2. Luottamussuhteen rakennetekijät .....	16
Kuvio 3. Kulttuurisen sopeutumisen käyrä .....	21
Kuvio 4. Älykäs johtaminen 7.0, johtamisen tasot .....	25
Kuvio 5. Johtamisen osaamiset .....	27
Kuvio 6. Strategisen ketteryuden tarpeellisuus .....	28
Kuvio 7. Monikulttuurisen johtamisen tyylit .....	29
Kuvio 8. Viestintäprosessi .....	34
Kuvio 9. Joharin ikkunamalli.....	36
Kuvio 10. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio .....	44
Kuvio 11. Haastattelun osa-alueet. ....	50
Kuvio 12. Tehokkaan johtamisen malli hajautetussa organisaatiossa. ....	64
Kuvio 13. Projektin aloituksessa huomioitavat asiat.....	64
Kuvio 14. Esimerkki hajautetusta projekti- ja asiantuntijaorganisaatiosta, sekä tiimin kommunikointikanavista. ....	65
Kuvio 15. Suunnitteluvaiheessa huomioitavat asiat. ....	67
Kuvio 16. Käyttöönotto- ja työmaavaiheessa huomioitavia asioita.....	69
Kuvio 17. Projektin lopetuksessa huomioitavia asioita.....	70
Taulukko 1. Tutkimuksiin perustuvia esimerkkejä osastojen yhteistyötä edistäväistä ja estävistä tekijöistä .....	19

Taulukko 2. Yhteisöviestinnän funktioista johdetut ydinprosessit ja niiden toimivuuden arviointi .....	40
Taulukko 3. Haastattelun kysymysten liittyminen tutkimuskysymyksiin. ....	52
Taulukko 4. Kulttuurit, joiden kanssa haastateltavat kertoivat työskennelleensä .	53

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>ABB</b>	Asea Brown Boveri, sveitsiläis-ruotsalainen teknologiayritys.
<b>BT</b>	British Telecom
<b>Coaching</b>	Valmentava johtajuus
<b>CZOPC</b>	Czech Operation Center, Tšekin tasavallassa sijaitseva ABB:n suunnittelukonttori
<b>Fasilitaattori</b>	Mahdollistaja. Luo edellytykset työn tekemiseen.
<b>FIABB</b>	ABB Suomi
<b>Kvalitatiivinen</b>	Laadullinen, laatuun perustuva
<b>Kvantitatiivinen</b>	Määrällinen, määrään perustuva
<b>LBU</b>	Local Business Unit, Paikallinen liiketoimintayksikkö, joka voi koostua useasta pienemmästä yksiköstä.
<b>MS</b>	Microsoft
<b>Networking</b>	Verkostoituminen
<b>PAPI</b>	Process Automation - Process Industries - liiketoimintayksikkö.
<b>Pidgin-englanti</b>	Alkuperäisestä englanninkielestä syntynyt sekakieli, jota puhuvat henkilöt, joiden äidinkieli ei ole englanti. Sekakieltä käytetään paljon kaupankäynnin yhteydessä.
<b>Reflektoida</b>	Aiempien tapahtumien ja kokemusten pohtiminen.
<b>SGABB</b>	ABB Singapore



**SWOT**

Strategiatyökalu, jossa yhdistetään sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Lyhenne tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta ja tavoite

Kansainvälisissä yrityksissä on ollut jo vuosia havaittavissa suuntaus, jossa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi työtä pyritään teettämään halvan työvoiman maissa. Aluksi siirrettiin tehtaita niin sanottuihin halpamaihin, mutta viime vuosina myös suunnitelluista töistä on teetetty paljon muun muassa Aasian maissa, sekä eurooppalaisissa halvan työvoiman maissa. Koulutuksen taso on noussut kyseisissä maissa, ja niistä on nykyään aiempaa helpompi löytää päteviä työntekijöitä. Se lisää tarvetta tehokkaalle ja selkeälle viestinnälle, sekä yhteisille toimintatavoille.

ABB Oy:n Process Automation divisioonan Process Industries (PAPI) -liiketoimintayksikössä (LBU) on käytössä resursseja muun muassa Suomessa useassa eri sijainnissa kuten Vaasassa, Helsingissä ja Tampereella. Lisäksi yksiköitä, joista resursseja on käytettävissä, löytyy Tšekin ja Singaporessa. Monen eri sijainnin lisäksi kommunikointia tapahtuu eri organisaatiotasolla, mikä tuo omat haasteensa viestintään. Varsinkin viestittävän asian sisältö vaikuttaa siihen, miten monelle eri organisaatiotasolle sama asia on tarpeellista viestiä. Tämän vuoksi halutaan selvittää pystytäänkö määrittämään yhtä yleispätevää viestimisohjetta hajautetulle tiimille vai tuleeko eri tilanteisiin määrittää erilaisia viestintämalleja.

Projektissa saattaa työskennellä projektipäällikkö, suunnittelijoita, ostajia ja logistiikkoja, joista osa istuu eri toimipisteissä. Tämä aiheuttaa suuren haasteen projektipäälliköille, sekä henkilöresursseista vastaaville johtajille. Lisäksi toimipisteiden etäisyydet saattavat olla niin pitkät, että on huomioitava eri aikavyöhykkeet silloin, kun otetaan yhteyttä kollegoihin. Henkilöiden on myös oltava oikeaan aikaan käytettävissä, heillä tulee olla kaikki tarvittava tieto käytössään välittömästi, sekä projektissa tulleet muutokset tiedossa reaaliaikaisesti. Kaikkien edellä mainittujen asioiden toteutuminen tukee myös sitä näkökulmaa, että selkeä viestintä koko organisaatiossa on tärkeää.

Työn tavoitteena on selkeyttää ja tehostaa johtamista, sekä organisaation sisäistä kommunikointia globaalissa asiantuntijaorganisaatiossa. Kommunikoinnin parantamiseksi työssä on tarkoituksena määrittää malli, jonka mukaan palaverit ja muu viestintä olisi tehokkainta toteuttaa. Sen seurauksena uskotaan projektien tekemiseen tulevan lisää tehokkuutta, sekä suunnittelulaadun paranevan nykyisestään. Lisäksi henkilöresurssien käytöstä vastaavien johtajien kommunikointi selkeytyy eri yksiköiden välillä, mikä puolestaan tehostaa resurssien täysimääräistä hyödyntämistä. Malliin sisältyy muun muassa palaverikäytäntöjen, roolien ja vastuiden, sekä kommunikoinnissa kulloinkin käytettävien työkalujen määrittäminen.

## **1.2 Työn rakenne ja rajaus**

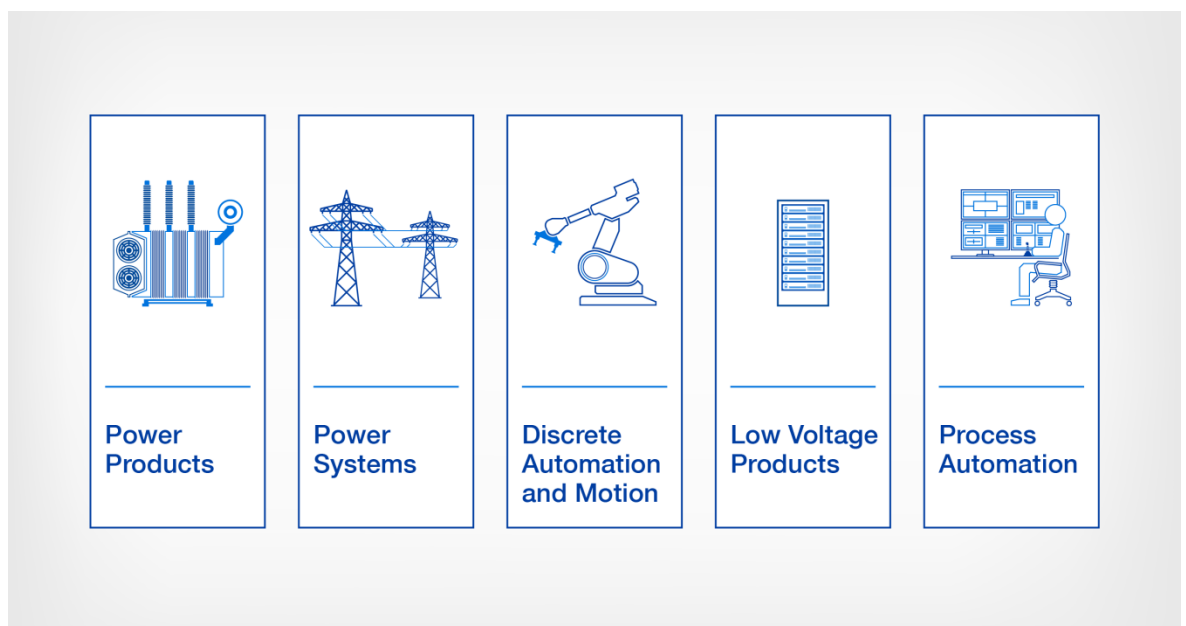
Työssä käsitellään johtamista, sekä erilaisten kulttuurien huomioimista työyhteisössä. Eri kulttuurista lähtöisin olevan henkilön tai ryhmän johtaminen voi poiketa huomattavasti samasta maasta kotoisin olevan henkilön johtamisesta, joten asiaa voidaan pitää tärkeänä. Kulttuuri erot tulevat esille etenkin ongelmatilanteissa, sillä toiset kulttuurit tuovat ongelmat heti esiin, kun puolestaan joillain kulttuureilla on tyyppillistä peitellä ongelmia mahdollisimman kauan.

Työn rakenne koostuu teoriaosasta, toteutusosasta, sekä johtopäätöksistä. Työssä on pyritty huomioimaan projektipäällikön näkökulma ja löytämään mahdollisimman laajasti keinoja, joilla johtamista projekteissa voidaan tehostaa.

Teoriaosassa käydään kirjallisuuden kautta läpi johtamisen eri osa-alueita ja haasteita, joita kohdataan monikulttuurisessa ympäristössä. Toteutusosassa hyödynnetään todellisia kokemuksia haastatteleamalla henkilöitä, jotka ovat toimineet monikulttuurisessa työympäristössä. Teoriaosioon sekä haastatteluihin perustuen luodaan ohjeistus, jonka mukaan toimimalla pystytään tehostamaan hajautetussa organisaatiossa toimivien henkilöiden johtamista, sekä keskinäistä yhteistyötä.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely – ABB

Tämä työ tehtiin ABB:n Process Automation divisioonaan kuluvalle, Sähköistys-yksikölle. ABB Oy kuuluu sveitsiläis-ruotsalaiseen ABB-yhtymään, joka on johtava sähkövoima- ja automaatioteknologiayhtymä. Sen liiketoiminta on jaettu viiteen divisioonaan (Kuvio 1. ABB:n viisi globaalia divisioonaa), jotka ovat Power Products, Power Systems, Discrete Automation and Motion, Process Automations ja Low Voltage Products. Niiden alla toimivat yksiköt jakautuvat asiakassegmenttien ja teollisuudenalojen mukaan. (ABB 2015.)



Kuvio 1. ABB:n viisi globaalia divisioonaa (ABB 2015, [viitattu 29.1.2015]).

Suomen ABB:n suurimmat toimipaikat sijaitsevat Vaasassa ja Helsingissä, joissa työskentelee yhteensä yli 5000 henkilöä. Vuonna 2013 ABB Oy oli yksi Suomen suurimmista tuotekehittäjistä 193 miljoonan euron tuotekehitysinvestoinneilla. (ABB 2014.)

Suomen Process Industries liiketoimintayksikkö koostuu neljästä eri tulosityksiköstä, joissa työskentelee yhteensä 220 henkilöä. Yksiköt sijaitsevat Helsingissä, Oulussa, Vaasassa ja Varkaudessa. Tulosityksiköt tekevät asiakkailleen kokonaisvaltaisia automaatio- ja sähköistysprojekteja. Asiakkaat ovat eri teollisuuden alojen edustajia, kuten paperi- ja selluteollisuus, kaivos-, metalli- ja sementtiteollisuus, sekä elintarvike- ja lääketeollisuus. (ABB 2015.)

## 2 JOHTAMINEN GLOBAALISSA ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Liiketoimintaympäristö

Yrityksen liiketoimintaympäristön muodostavat tekijät, jotka vaikuttavat sen päätöksiin sekä toimintaan. Teollisessa liiketoimintaympäristössä menestymiseen tärkeimpiä tekijöitä ovat yrityksen suhteet asiakkaisiin, toimittajiin sekä kilpailijoihin. Yrityksen on pystyttävä positiivisen taloudellisen tuloksen tekemiseen tuottamalla asiakkaille palveluja, joista he ovat valmiita maksamaan. Pystyäkseen tuottamaan palveluja asiakkaille on yrityksen ymmärrettävä toimittajia, sekä omattava hyvät suhteet heihin. Lisäksi samoilla markkinoilla toimii kilpailijoita, jotka pystyvät tuottamaan samoja palveluita ja arvoja. Siitä huolimatta yrityksen on pystyttävä myymään omia palvelujaan siten, että liiketoiminta pysyy kannattavana. (Grant 2013, 56.)

Pystyäkseen kilpailukykyisenä ja pystyäkseen tekemään oikeita strategisia ratkaisuja on yrityksen ymmärrettävä kaksi tärkeää asiaa, jotka ovat; mikä se itse on, sekä ympäristö jossa se toimii. Yrityksen sisältä katsottuna edellä mainitut asiat voivat olla hankalia ymmärtää, jolloin uusien oivallusten synty tyrehtyy. Kun yritystä tarkastelee etäämmältä ulkopuolisen näkökulmasta erillisenä kohdeilmionä tai prosessien kokonaisuutena, löytyvät oikeat strategiset suuntaukset varmemmin. Vertaamalla ja suhteuttamalla itsensä toimintaympäristönsä on yrityksen helpompi tarkastella strategisia kysymyksiä uusista näkökulmista. (Doz & Kosonen 2008, 102.)

Yrityksen liiketoimintaa ei ole tarpeellista määrittää liian tarkasti. Siitä huolimatta määrittelyyn on oltava selkeä kuvaus nykyisistä toiminnoista ja liiketoiminta-alueista, mutta sen on mahdollistettava liiketoiminnan laajentaminen määriteltyjen rajojen yli. Etenkin yrityksen toimintojen yhteensopivuus on määritettävä tarkasti, mutta alueet, joihin niitä voidaan soveltaa, olisivat avoimemmin määriteltyjä. Tämä helpottaa yritysjohdon avoimempaa suhtautumista uusiin sovellusalueisiin. (Doz & Kosonen 2008, 104.)

### 2.1.1 Luova asiantuntijaorganisaatio

Luovasta organisaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan mitä tahansa organisaatiota, jossa korkeatasoinen ja tasaveroinen osaaminen on työnteon pohjana. Tällaisia organisaatioita voivat olla esimerkiksi yliopistot, teatterit, mainostoimistot ja insinööri-toimistot. (Huuhka 2010, 55.)

Osassa yrityksistä luovuutta painotetaan eri tavalla kuin toisissa. Esimerkiksi yritysmaailmassa usein tavoitteena on luoda jotain, jolla tyydytetään asiakkaan tarve, kun toisaalta yliopistoissa on monesti tavoitteena saavuttaa jotain merkittävää tieteen näkökulmasta. Tieteellisillä innovaatioilla on kuitenkin usein kytkös liike-elämään, mutta jokaisen tapauksen kohdalla näin ei tokikaan ole. (Huuhka 2010, 55.)

Tärkeää yrityksestä ja toimialasta riippumatta olisi kuitenkin, että johto pyrkisi säännöllisesti kehittämään luovaa toimintaa ja tavoittelisi luovuudessa uusia tasoja. Organisaation luovuuden ja sopeutumiskyvyn säilyttämiseksi on työyhteisön oltava luovuutta tukeva. Sen seurauksena yrityksellä on mahdollisuudet menestyä tulevaisuudessakin kovassa kilpailussa. Työntekijöille selkeästi viestitty visio motivoi henkilöstöä käyttämään luovuuttaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Silloin asiantuntija tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä hän voi tehdä tavoitteen eteen. Yrityksen saavuttaessa tavoitteensa saa myös työntekijä onnistumisen tunteen, koska on itse voinut vaikuttaa lopputulokseen. (Huuhka 2010, 55.)

Riitta Viitalan (2005, 309) mukaan asiantuntijaorganisaatiossa toimivan esimiehen tehtävänä on ennen kaikkea toimia fasilitaattorina, joka luo edellytykset luovan ja innovatiivisen työn tekemiseen. Se johtuu siitä, että yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet, jolloin osaamisesta on tullut kilpaillumpaa kuin aiemmin. Pitääkseen yrityksen osaamisen riittävänä on osaavalle henkilöstölle luotava hyvät toimintaedellytykset. Hyvä fasilitaattori antaa alaisilleen mahdollisuuden käyttää omaa asiantuntijuuttaan täysimääräisesti.

Esimiehestä puhutaan myös valmentajana (Viitala 2005, 310). Viimeisen vuosikymmenen aikana yritykset ovat lisänneet coachingin käyttöä. Coachingista tehdyt tutkimukset ovat lisääntyneet ja niiden tulokset ovat vahvistaneet käsitykset siitä, että

valmentavalla esimiestyöllä on vaikutusta ihmisten toimintatapoihin. (Haikala & Pentti 2014.)

Coaching antaa valmennettaville menetelmiä, joilla he voivat saavuttaa tai ylittää asetetut tavoitteet. Valmentajana voi toimia yrityksen tai henkilön hankkima konsultti tai samasta organisaatiosta tuleva henkilö, kuten esimies. Esimiehellä on kuitenkin tiettyjä vastuita, joita puhtaassa valmennussuhteessa ei välttämättä ole, kuten taloudellinen vastuu ja ristiriitoihin puuttuminen. (Hirvihuhta 2006, 6-7.)

Urpo Jalavan (2001, 68) mukaan valmentava esimies edesauttaa yrityksen osaamisen lisäämistä kehittämällä alaistensa ammattitaitoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esimiehen tulisi toimia opettajana, vaan hänen olisi luotava oppimista tukeva työympäristö. Tällaisessa ympäristössä jokaisen työntekijän tulisi tuntea vastuuta osaston tuloksesta, jolloin esimiehen on helpompi antaa vastuuta alaisilleen ja vähentää kontrollia. (Jalava 2001, 68.)

Valmentavan esimiehen onkin syytä välttää liiallista kontrollia. Lisäksi on vältettävä odottamasta virheettömyyttä, vaikka itse olisikin kokeneempi asiantuntija kuin alainen, sillä kyseiset toimintatavat eivät tue työntekijöiden itseohjautuvuutta. Sen sijaan delegointi osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan. Vaikka aluksi delegointi ei olekaan täysin riskitöntä, niin myöhemmässä vaiheessa se auttaa ammattitaidon kehittämisessä. (Jalava 2001, 69.)

Luottamus on kaiken perusta coachingissa. Mikäli luottamusta ei ole heti valmennussuhteen alussa, on sitä hankala saavuttaa enää myöhemmin, sillä liikkeelle lähteminen on erittäin haasteellista. Valmennussuhteen onnistuminen riippuu paljon myös yrityskulttuurista. Auktoriteettiin nojaava kulttuuri ei ole otollisin ympäristö valmentavalle esimiestyölle, sillä tiukka kontrolli on jatkuvasti läsnä. Kuvio 2 esittää Jalavan (2001, 71) mallin luottamussuhteen rakennetekijöistä, se pohjautuu R.W. Rogersin vuonna 1995 määrittämään malliin.



Kuvio 2. Luottamussuhteen rakennetekijät (Jalava 2001, 71).

### 2.1.2 Hajautettu tiimi

Hajautettu tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, jonka eteen he työskentelevät eriaikaisesti ja eri sijainneissa. Pääasiallinen kommunikoinnin ja kanssakäymisen väline ovat sähköiset viestimet. Hajautettujen tiimien johtamisessa ilmenee paljon haasteita, joita tavallisessa paikallisessa tiimissä ei ole. Viestiminen ja varsinkin viestien samalla tavalla ymmärtämisen varmistaminen ovat hankalia hajautetuissa tiimeissä. Ylikorostunut viestintä on usein paras tapa varmistaa viestien ymmärrettävyys. (Sydänmaanlakka 2012, 42.)

Sydänmaanlakan (2012, 42-43) mukaan myös yhteisen vision ja arvojen säilyttäminen on haasteellista ja vaatii johtajalta paljon fokusta niiden viestimisessä sekä valvonnassa. Etäläsnäöloon ja valvontaan hyvä keino on luoda selkeät raportointitavat, joihin jokainen tiimin jäsen sitoutuu ja noudattaa niitä säännöllisesti. Kyseiset raportointitavat voivat olla esimerkiksi säännölliset palaverit, tai sähköpostilla lähetettävä lyhyt kuvaus tehdystä työstä. Lisäksi on hyvä luoda virtuaalinen työtila, jossa on mahdollista keskustella ja jakaa ajatuksiaan muiden kanssa. Nykyaikaiset sosiaalisen median työkalut mahdollistavat vahvan läsnäolon tunteen siitä huolimatta, että tiimin jäsenet tapaavat kasvojen vain hyvin harvoin. Sydänmaanlakka (2012, 45-46) on listannut seitsemän tärkeää asiaa hajautetun tiimin johtamiseen.

1. Jatkuva näkyminen tiimille etäläsnäölon avulla.
2. Arvojen ja vision tulee olla jatkuvasti esillä juurtuakseen hajautuneeseen tiimiin.



3. Tietoa täytyy jakaa kaikkien kesken. Myös tiimin jäsenten on kommunikoi-tava keskenään.
4. Ongelmatilanteet tulee havaita mahdollisimman nopeasti ja selvittää heti kun mahdollista.
5. Luottamuksen rakentaminen. Luottamus tiimiin ja sen näyttäminen myös tiimin jäsenille luo avoimuutta.
6. Viestien selkeys. On varmistettava, että kaikki ovat varmasti ymmärtäneet viestit.
7. On asetettava tavoitteet, jotka ovat selkeitä ja niiden toteutumiseen on ol-tava selkeä prosessi.

### 2.1.3 Sisäinen yhteistyö

Yhteistyötä esiintyy kaikkialla yhteisössä. Sisäinen yhteistyö on erittäin tärkeää yri-tyksen menestyksen kannalta, sillä se vaikuttaa myös ulkoiseen yhteistyöhön, jota tehdään asiakkaan, sekä muiden yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Ih-misen tapa toimia ulkopuolisen yhteistyökumppanin kanssa kehittyy yrityksen sisäi-sistä toimintatavoista. Niiden pohjalta työntekijä arvioi omaa käytöstään, sekä käy-töksensä tarkoituksenmukaisuutta. (Levy 2009)

Levyn (2009) mukaan sisäistä yhteistyötä on tutkittu muun muassa yksiköiden ja osastojen näkökulmasta sekä strategisesta näkökulmasta. Kyseisten tutkimusten mukaan voidaan havaita, että osastojen yhteistyön toimivuus vaikuttaa suoraan yri-tyksen menestykseen, joka on riippuvainen tuottavuudesta ja kilpailukyvyystä. Li-säksi tutkimuksissa on todettu, että muun muassa markkinoinnin ja tuotannon väli-sellä yhteistyökyvyllä on moraaliin ja tuottavuuteen vaikuttava yhteys. Tutkimuk-sessa on korostettu, että osastojen strategioiden tulisi olla hyvin yhteen sopivia.

Tutkimusten mukaan yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä on paljon, mutta lähes aina tekijät palautuvat joko organisaatioon tai yksilöön. Organisaatiota koskevia osia ovat esimerkiksi rakenteisiin ja prosesseihin liittyvät tekijät, kuten työskentelytilat, toimin-tatavat, yhteiset tavoitteet, palkkiojärjestelmä ja yhteistyötä tukeva johtamismalli. (Levy 2009.)

Jokaisen yhteisön on ylläpidettävä yhteistyötä, saadakseen siitä täyden hyödyn. Yhteistyön onnistuminen riippuu myös paljon siitä, miten osasto ja siihen kuuluvat yksilöt ovat sisäistäneet oman roolinsa, sekä sen vaikutukseen osana koko organisaation tavoitetta. Lisäksi yksilöiden sitoutumisella kokonaisuuteen on vaikutusta yhteistyön toimivuuteen. Osastojen on pystyttävä avoimeen keskinäiseen kommunikointiin, sekä luotettava toisiinsa. Ilman luottamusta toimiva yhteistyö on mahdotonta. (Levy 2009.)

Osastojen välille on saattanut muodostua raja-aitoja, joiden purkaminen voi olla haasteellista. Raja-aidat ovat voineet muodostua esimerkiksi osastojen välisestä jaottelusta, jolloin jokaisella osastolla on omanlaisensa näkemys organisaatiosta. Erilaiset näkemykset osastojen välillä ovat kuitenkin ymmärrettäviä, sillä usein osastot ovat erikoistuneet keskenään täysin eri asioihin ja tarkastelevat siitä syystä kokonaisuutta eri näkökulmista. (Levy 2009.)

Levyn (2009) mukaan toimenpiteet, joiden avulla eriävät näkemykset pystytään yhdistämään, ovat hyviä yhteistyön kehittämisessä. Esimerkiksi jotkin termit ja ilmaisut voivat olla osastojen välillä erilaisia, vaikka puhutaan samasta asiasta, ja silloin saattaa syntyä väärinkäsityksiä. Tällaisissa tapauksissa asian sanallinen selittäminen ei riitä, vaan on hyvä mennä konkreettisesti osan tai esineen äärelle, mikäli se on mahdollista. Edellä mainitun esimerkin lisäksi on myös muita tutkimuksissa havaittuja hyviä toimintatapoja edistää osastojen välistä yhteistyötä. Taulukko 1 on Levyn (2009) poimintoja erilaisista tekijöistä, jotka parantavat ja huonontavat osastojen välistä yhteistyötä.

Taulukko 1. Tutkimuksiin perustuvia esimerkkejä osastojen yhteistyötä edistävästä ja estävästä tekijöistä (Levy 2009).

Yhteistyötä edistää	Yhteistyötä estää
Yhteiset strategiset tavoitteet	Päällekkäiset kehittämistoimenpiteet
Yhteiset toimintatavat (normit)	Toiminto-orientoitunut henkilöstö
Epämuodollinen yhdessä työskentely, mahdollisuus näkemysten vaihtoon	Kommunikaatioesteet
Fyysinen läheisyys, henkilökunnan tavoitettavuus	Osastojen/yksiköiden välisten suhteiden puuttuminen
Ideoiden, tiedon ja resurssien jako, varhainen konfliktien käsittely	Dialogin puute
Tasapuolinen, yhteistyöhön kannustava palkitsemisjärjestelmä, jossa menestys jaetaan eikä virheistä syyllistetä	Vastavuoroisen ymmärryksen puute toisen osaston/yksikön näkökulmasta työhön
Osastojen/yksiköiden välistä, ei vain niiden sisäistä yhteistyötä tukeva ilmapiiri	Kulttuurierot
Hajautettu, valtuuttamista suosiva johtamistapa	Keskitetty, ylemmän johdon valtuuksia painottava johtamistapa
Luottamukselliset suhteet	Kilpailun sävyttämä sisäinen ilmapiiri

Yrityksen kannalta hyvän sisäisen yhteistyön toimiminen on hyödyllistä myös oppimisen kannalta. Se mahdollistaa oppimisen ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen seurauksena, jolloin oppimista tapahtuu suuremmalle joukolle, ei vain yksilölle. Haasteena hyvän vuorovaikutuksen saavuttamisessa ovat yksilön tarpeet, jotka voivat vaikuttaa avoimeen keskusteluun. Tällainen on esimerkiksi pyrkimys selittää omat epäonnistumisensa itselleen paremmalta kuulostavalla tavalla, sen sijaan että tarkastelisi omia tekemisiään kriittisesti siitä huolimatta, että se saattaa olla itselle kiusallista tai epämiellyttävää. Pääsääntöisesti tilanteet, joista ryhmä pystyy oppimaan, ovat ongelmatilanteita. Tällöin parasta voi olla käyttää ulkopuolista vetäjää tai prosessityökaluja ja ryhmätyömenetelmiä. (Viitala 2005, 186-187.)

Doz ja Kosonen (2008, 117-121) ovat käsitelleet ylimmän johdon sisäistä yhteistyötä ja yhteistä sitoutumista. Monesti ei ole itsestään selvää, että ylimmän tason johtoryhmä on samaa mieltä tehtävistä strategisista linjauksista tai keskeisistä päätöksistä. Johtoryhmässä on usein henkilöitä, jotka ovat itsenäisiä, eivätkä tarvitse tai halua muiden mielipiteitä päätöksenteossa. Tällöin on vaarana, että päätöksiä ei pystytä tekemään, ja kokoukset ovat johtoryhmän jäsenten välisten erimielisyyksien selvittämistä sekä sisäistä valtataistelua.

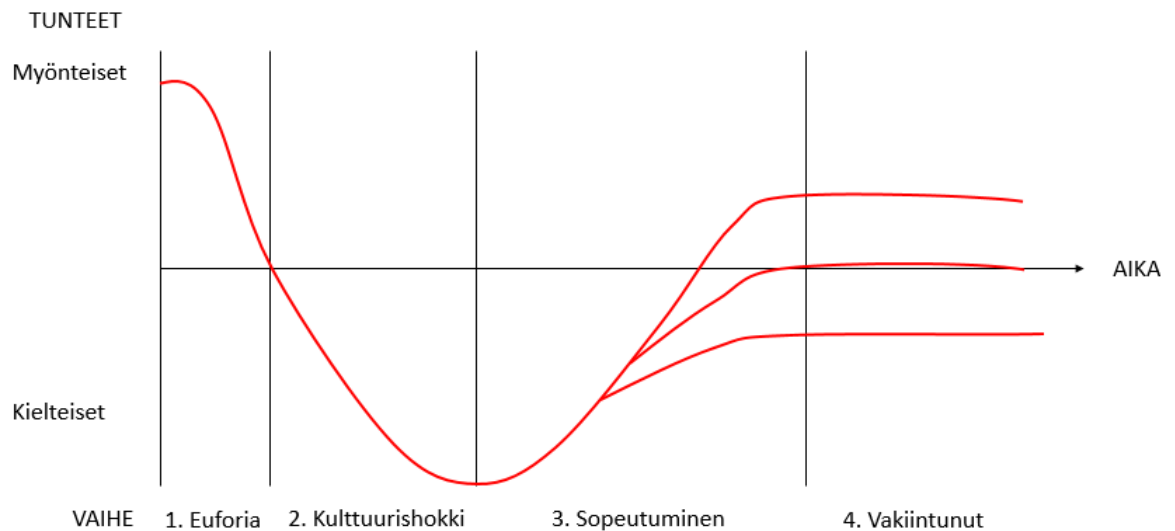
Nykyisessä liiketoimintaympäristössä on erittäin tärkeää, että ylin johtoryhmä toimii yhteistyössä. Nykyään eteen tuleviin haasteisiin on hankala vastata ilman yhteistä linjaa, sillä ne ovat nopeaa reagointia vaativia, kuten uusien teknologioiden kehittyminen, tai toimiala- ja liiketoimintamallien muutokset. Integroidut kansainväliset yhtymät, joissa jokaisen yksikönjohtajan vastuulla on oman yksikön tuloksen lisäksi myös toisen yksikön tulos, pyrkivät yhteistyöllä löytämään keinoja parantaakseen tulosta ja ratkaistakseen ongelmat. Tämän tyyppisissä organisaatioissa yhteistyötä pystytään vahvistamaan esimerkiksi matriisiorganisaatiolla, jossa liiketoimintokohtaiset organisaatiot palvelevat ja haastavat tehtäväkohtaisia organisaatioita. (Doz & Kosonen 2008, 117-120.)

#### **2.1.4 Kulttuurit ja uuteen kulttuuriin sopeutuminen**

Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa kulttuuriin, jonka ihminen omaksuu. Ihmiset jotka ovat eläneet samassa sosiaalisessa ympäristössä, omaavat monelta osin saman kulttuurin. Kaikilla ihmisillä on ihmisluonnolle ominaiset piirteet, kuten pelon, ilon tai surun tunne. Kuitenkin kulttuuri säätelee sen, mitä ihminen kyseisille tuntemuksille tekee. (Hofstede 1993, 21.)

Uuteen kulttuuriin tuleva henkilö joutuu opettelemaan paljon asioita uudelleen ja kokee usein kulttuurishokin (Hofstede 1993, 299). Se voi vaikuttaa jopa henkilön fyysiseen hyvinvointiin. Hofstede (1993, 299-300) on kuvannut kulttuuriin sopeutumisen tapahtuvan neljässä vaiheessa (Kuvio 3). Aluksi uuteen kulttuuriin tuleva henkilö kokee lähinnä positiivisia tuntemuksia ja on innoissaan uudesta maasta. Melko pian tulee toinen vaihe, jossa henkilö kokee kulttuurishokin. Tällöin henkilön arki uudessa ympäristössä on alkanut ja alkuhuuma laantunut. Kolmannessa vaiheessa

uuteen kulttuuriin saapunut henkilö on jo oppinut toimimaan uudessa ympäristössä ja omaksunut joitain arvoja, jotka ovat paikallisille tyypillisiä. Tämä vaihe on kulttuuriin sopeutuminen. Viimeinen vaihe on vakiintuminen. Henkilön tunteet uutta kulttuuria kohtaan ovat voineet vakiintua kielteisiksi, neutraaleiksi tai myönteisiksi. (Hofstede 1993, 299-300.)



Kuvio 3. Kulttuurisen sopeutumisen käyrä (Hofstede 1993, 300).

### 2.1.5 Kulttuurien kohtaamiset

Usein kahden eri kulttuurin edustajan kohtaamisessa henkilöiden äidinkieli ei ole yhteinen. Nykyään kahden eri kulttuurista lähtöisin olevan henkilön keskinäinen kanssakäymisen kieli on niin kutsuttu ”pidgin-englanti”, joka on eräänlainen seka-kieli alkuperäisestä englanninkielestä. Kommunikointi sekakielellä on usein positiivinen asia, sillä siinä on käytössä sanoja, jotka on tarkoitettu nimenomaan kaupankäyntiin, se rajaa keskustelun pysymään asiassa. Kun tehdään muiden kulttuurien edustajien kanssa kauppaa ja kaupankäynnin kielenä on englanti, ei englantia äidinkielenään puhuva henkilö saa äidinkielestään mitään etua. (Hofstede 1993, 303-305.)

Aina ei kuitenkaan riitä, että puhutaan äidinkielenä samaa kieltä, sillä amerikkalaisten ja englantilaisten kielessä käytetään monia samoja ilmaisumuotoja, joilla on kuitenkin täysin päinvastainen merkitys riippuen siitä onko puhuja englantilainen vai

amerikkalainen. Henkilöt, joiden äidinkieli jokin muu kuin englanti, osaavat käyttää liike-elämässä englanninkieltä paremmin, kuin sitä äidinkielenään puhuvat, ja välttävät sen vuoksi väärinymmärryksiä. Esimerkkinä voidaan käyttää ”table the proposal”, joka tarkoittaa yhdysvaltalaiselle ehdotuksen siirtämistä sivuun tai toimeenpanon pysäyttämistä. Briteille kyseinen lausahdus tarkoittaa täysin päin vastaista, eli välittömiä toimenpiteitä ehdotukseen liittyen. (McFarlin & Sweeney 2011, 202-203.)

Kahden eri kulttuuriryhmän kohtaaminen saattaa korostaa stereotypioita ja ryhmätunteita. Joskus se voi johtaa siihen, että todelliset tapahtumat muuttuvat täysin päinvastaiseksi näkemykseksi vain, koska omaan ryhmään kuuluva jäsen koetaan läheiseksi ryhmän jäseneksi, ja ryhmää tulee suojella ja sille tulee olla uskollinen. Jotta kaksi eri kulttuuriryhmää pystyvät lähentymään aidosti, on niillä oltava neutraali ympäristö, jossa heillä on mahdollisuus tutustua ja keskustella tasavertaisina. (Hofstede 1993, 302-303.)

Dean McFarlinin ja Paul Sweeneyn (2011, 198-201) mukaan kansainväliset johtajat kokevat haasteita monikielisyyden vuoksi. Mikäli kommunikointikieli on muu kuin henkilön äidinkieli, on henkilöllä paljon mahdollisuuksia epäonnistua viestinnässä. Sekään ei aina riitä, että osaa jonkin kielen hyvin, sillä kielissä on monia murteita, joiden ääntäminen, sekä jotkut sanat eroavat paljon kantakielestä.

1960-luvulta lähtien maailma on muotoutunut kansainvälisille yrityksille yhdeksi markkina-alueeksi, jossa ollaan jatkuvasti tekemisissä muista kulttuureista lähtöisin olevien ihmisten kanssa. Yhden yrityksen sisällä saattaa olla monta eri kulttuuria, mikä voi luoda työntekijöiden väliseen kommunikointiin ja toimintaan haasteita, joiden selvittämiseen voidaan käyttää kulttuurien välistä vuorovaikutusta. Varsinkin ulkomailla toimivien esimiesten tulisi olla päteviä toimimaan erilaisissa kulttuurisissa ympäristöissä ja pystyttävä luomaan hyvät suhteen paikallisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja alihankkijoihin. Mikäli johtaja ei pysty toimimaan oikealla tavalla uudessa kulttuurissa, saattaa hänen toimintansa tulla yritykselle erittäin kalliiksi. (Hofstede 1993, 322-323.)

Yritystojen ja fuusioiden yhteydessä kulttuurien välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu huomattavasti. Näissä tilanteissa on mukana sekä kansalliset että organisaatiokulttuurit. Kulttuuriset vaikutukset ovat kuitenkin riippuvaisia siitä, millä tavalla yrityksen kansainvälistä toimintaa on laajennettu. (Hofstede 1993, 323.)

### **2.1.6 Koordinointi monikansallisessa yrityksessä**

Monikansalliset yritysten haasteena on pystyä luomaan toimiva organisaatio, jossa kansallinen kulttuuri ja liiketoimintakulttuuri toimivat mutkattomasti yhteen. Suurimmat erot liiketoimintakulttuurien välillä ovat käytännöt, eivätkä niinkään arvot, toisin kuin kansallisten kulttuurien välillä. (Hofstede 1993, 327.)

Organisaatorakenne luodaan koordinoimaan toimintaa liiketoimintayksikössä. Liiketoimintayksiköiden tehtävänä on harjoittaa liiketoimintaa määrättyssä maassa. Koordinoititapa valitaan monikansallisissa organisaatioissa normaalisti sen perusteella, minkä tyyppistä liiketoimintaa yritys harjoittaa, tai mikä on maantieteellisen sijainnin mukaan. Valintaan vaikuttaa erityisesti se, mikä on liiketoiminnan onnistumisen kannalta tärkeämpää, kulttuurin vai liiketoiminnan osaaminen. Perinteisesti organisaatiomalliksi on valittu matriisiorganisaatio, jolloin toimintaa johdetaan kahdesta suunnasta, niin liiketoiminnan kuin kulttuurin näkökulmasta. Se ei kuitenkaan ole toimivin ratkaisu useimmissa tapauksissa, vaan mielellään toimintaa tulisi johtaa jommastakummasta näkökulmasta. (Hofstede 1993, 328.)

## **2.2 Johtaminen**

Johtaminen voidaan käsittää prosessina, jossa on paljon muuttujia (Sydänmaalakka 2012, 84). Johtamista pystytään käsittelemään esimerkiksi sotatieteiden tai käyttäytymistieteiden näkökulmasta (Huuhka 2010, 35). Seuraavissa luvuissa johtamista käsitellään pääasiassa käyttäytymistieteiden näkökulmasta, joka Huuhkan (2010, 35) mukaan sopii hyvin asiantuntijaorganisaation johtamisen analysoimiseen.

### 2.2.1 Johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa

Yleisin johtamiseen liittyvä kysymys on: Mitkä ovat hyvän esimiehen ominaisuudet ja taidot, että hän voi onnistua esimiehenä? Kaikki lähtee kuitenkin itsensä johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2012, 85.) On tärkeää, että esimies itse ymmärtää, mikä hänen tehtävänsä merkitys on ja osaa hyödyntää tehtävän mahdollistavan vallan työyhteisön hyväksi. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky kuunnella henkilöstöään, mutta johtajan on pystyttävä myös tarvittaessa tekemään omia päätöksiä. (Järvinen 2013, 13.) Maisa Huuhka (2010, 30-31) on listannut laajemmin hyvän, luovassa asiantuntijaorganisaatiossa toimivan johtajan ominaisuuksia:

- vahva
- luova
- sitoutunut
- avoin ja aito
- rohkea
- eettinen
- toimii esimerkillisesti
- ihmisenä kypsä
- asiansa osaava ja fokuointikykyinen
- vastuuntuntoinen
- muita arvostava
- motivoiva
- innostava.

Asiantuntijaorganisaatioissa tärkeä johtajan uskottavuutta lisäävä ominaisuus on toimialan tuntemus. Kun johtajalla on riittävä toimialaosaaminen, pystyy hän uskottavasti johtamaan omaa yhteisöään. Usein riittävä toimialaosaaminen saavutetaan vasta pitkän työkokemuksen ja monipuolisten työtehtävien jälkeen. Johtajalle tärkeää on myös tuntea laajemmin kyseistä toimialaa, kuten kilpailijat ja muut sidosryhmä. (Huuhka 2010, 32.)

Vaikka asiantuntijaorganisaation esimiehen on hyvä omata asiantuntemusta alaisensa työtehtäviin, ei ole kuitenkaan hyvä olla niiden johtava asiantuntija. Tällöin on



vaarana, että esimies keskittyy liikaa ainoastaan työn suorittamiseen, eikä käytä riittävästi aikaa muihin esimieheltä vaadittaviin toimiin, kuten osaamisen kehittämiseen ja tiimin toimintakyvystä huolehtimiseen. (Järvinen 2013, 15.) Liian syväallinen asioiden tuntemus saattaa myös johtaa siihen, että esimies ei koe johtamista työnä, vaan pitää sitä sivutyönä, jota hoidetaan varsinaisen asiantuntijatehtävän ohessa. Toimialaosaamista tärkeämpiä ominaisuuksia johtajalla ovat erinomaiset ihmisuhde- ja tunnetaidot. Kyseiset taidot erottavat keskinkertaisen ja erinomaisen johtajan. (Huuhka 2010, 32.)

Riippumatta asemansa suomasta vallankäytöstä, johtaja on aina alaiselleen auktoriteetti. Siitä syystä valtaa on käytettävä oikein ja ennen kaikkea alaistensa ja yrityksen hyödyksi. Esimiehen tehtävä onkin vastata työyhteisössä työnteon edellytyksistä ja antaa työntekijöille mahdollisuus suorittaa työtään tavoitteellisesti. Sen seurauksena työntekijöiden työmotivaatio lisääntyy kun he kokevat omalla toiminnallaan olevan mahdollista saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. (Järvinen 2010, 19-27.)

Nykyään puhutaan älykkäästä johtamisesta, jolla pyritään korvaamaan perinteinen alistava johtaminen ja tuomaan enemmän esiin valistavaa johtamista. Älykäs johtaminen on Pentti Sydänmaanlakan (2012, 83) kehittämä viitekehys johtamistoimintaan. Älykäs johtaminen 7.0 kuvaa erilaisia johtamistapoja, jotka poikkeavat suuresti monista perinteisistä johtamisen näkemyksistä. Ne on jaoteltu seitsemälle eri tasolle (Kuvio 4) ja ne voidaan ajatella myös kyseisen johtamismallin eri kehitysvaiheina. (Sydänmaanlakka 2012, 85.)

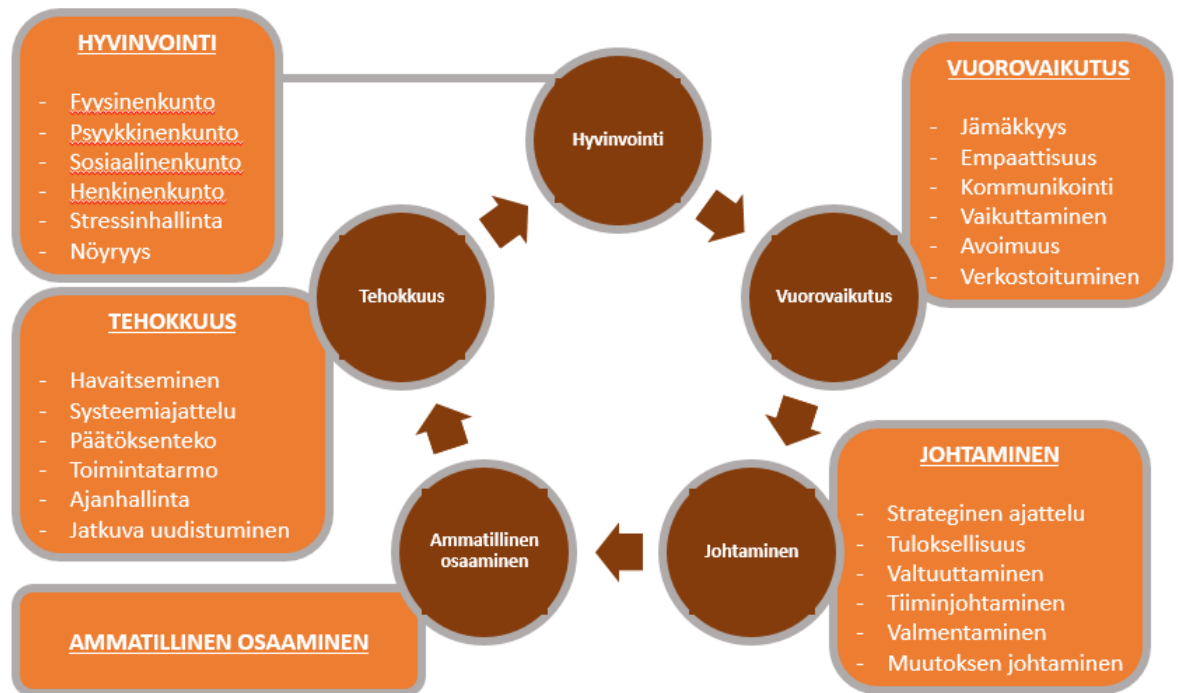


Kuvio 4. Älykäs johtaminen 7.0, johtamisen tasot (Sydänmaanlakka 2012, 85).

Sydänmaanlakan (2012, 85-86) mukaan johtajan on osattava johtaa itseään ennen, kuin voi oppia muiden johtamista. Erityisen tärkeää on omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistaminen. Älykäs johtaminen 7.0 mallin mukaan itsensä johtamista seuraava vaihe on yksilöiden johtaminen. Juuri yksilön johtaminen on yleisin näkemys johtamisesta. Sen lisäksi, että johtajalla on johdettavanaan yksilö, on organisaatiossa usein myös tiimejä, joissa tapahtuu johtamista. Aina johtajan ei kuitenkaan tarvitse johtaa tiimiä yksin, vaan hän voi jakaa myös vastuuta tiimissä, jolloin kollektiivisuuden tunne lisääntyy. Neljäntenä tasona tulee virtuaalijohtaminen, sillä nykyään tiimin jäsenet voivat olla hajautettuna eri toimipisteisiin ympäri maailmaa. Tällaisissa tilanteissa johtajan ei ole mahdollista olla fyysisesti läsnä kaikkialla, jolloin hänen on pystyttävä toteuttamaan virtuaalisesti etäläsnäoloa.

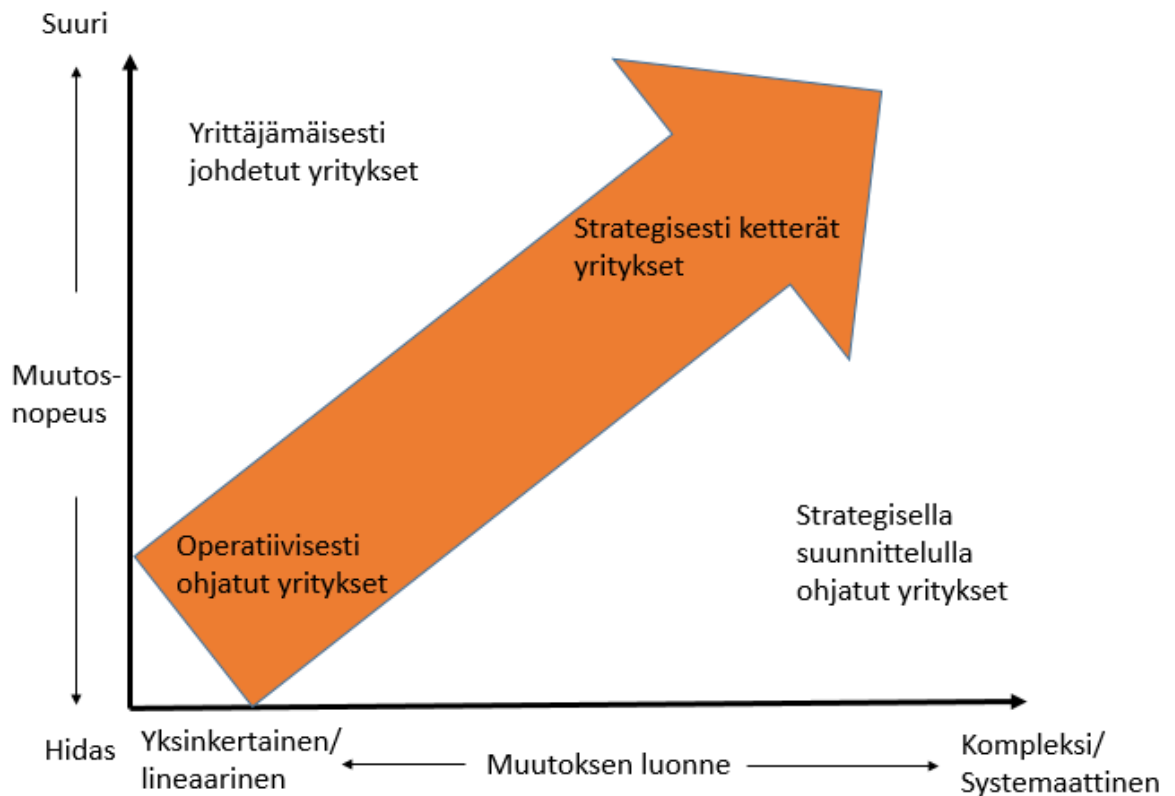
Organisaatiossa on usein monia tiimejä hajautettuna eri toimipisteisiin. Saadakseen jokaisen tiimin toimimaan yhteistyössä tehokkaasti, on johtajan luotava selkeät toimintatavat ja johtamiskulttuuri. Kuudennella johtamistasolla tullaan verkostijohtamiseen, jossa johdetaan tiimejä yli organisaatorajojen. Entistä enemmän eri organisaatioissa olevat tiimit tekevät yhteistyötä eri projekteissa ja yhteistyön on myös toimittava. Viimeinen älykkään johtamisen taso on ekosysteemijohtaminen. Ekosysteemijohtamisessa on ajatuksena, että ymmärretään organisaatiota osana laajaa verkostoa, joka on periaatteessa koko ajan muuttuva ja kooltaan ääretön. (Sydänmaanlakka 2012, 85-86.)

Jokainen älykkään johtamisen tasoista on omanlaisensa. Siitä syystä myös jokaisella tasolla vaadittavat johtamistaidot ovat erilaiset. Onnistuakseen johtajana kaikilla älykkään johtamisen tasoilla, on johtajalla oltava monenlaisia eri osaamisia, jotka Sydänmaanlakka (2012, 86-87) jakaa viiteen eri pääkokonaisuuteen. Niiden alla on johtajan yksittäisiä osaamisia ja ominaisuuksia (Kuvio 5). Viisi pääkokonaisuutta ovat hyvinvointi, vuorovaikutus, johtaminen, ammatillinen osaaminen ja tehokkuus. Johtajan tulee myös pystyä katsomaan asioita etäämmältä. Silloin johtajan on helpompi hahmottaa tilanteen kokonaisuus, kuin jos hän olisi liian syvällä asioiden keskellä. Tämä osaaminen on tärkeä jokaisella älykkään johtamisen tasolla ja se voidaan käsittää myös tietoisuutena, joka sisältää yksilön-, tiimin-, organisaation- ja verkostotietoisuuden, sekä muut johtamisen tasot.



Kuvio 5. Johtamisen osaamiset  
(Sydänmaanlakka 2012, 87).

Strategisen johtamisen merkitys on lisääntynyt merkittävästi, sillä nykyään yrityksen strateginen ketteryys on entistä tärkeämpää. Muutokset markkinoilla tapahtuvat nopeasti ja ne ovat epäselviä. Tällöin yrityksellä on vähemmän aikaa reagoida muutoksiin, verrattuna aikaisempaan jolloin muutokset tapahtuivat hitaammin. Kuitenkin edelleen on toimialoja joissa muutokset ovat olleet hitaita ja ennustettavia. Niillä toimialoilla yritykset ovat pärjänneet perinteisellä strategisella suunnittelulla. Kuvio 6 on esitetty strategisen ketteryyden tarve erilaisissa ympäristöissä. Siitä voidaan nähdä, että vaikka muutosnopeus olisi suuri, mutta muutoksen luonne yksinkertainen, niin yrittäjämäisesti johdetut yritykset voivat pärjätä. Kuitenkin mitä nopeampi ja monimutkaisempi muutos on, niin sitä ketterämpi yrityksen on oltava strategisesti. (Doz & Kosonen 2008, 16-18.)



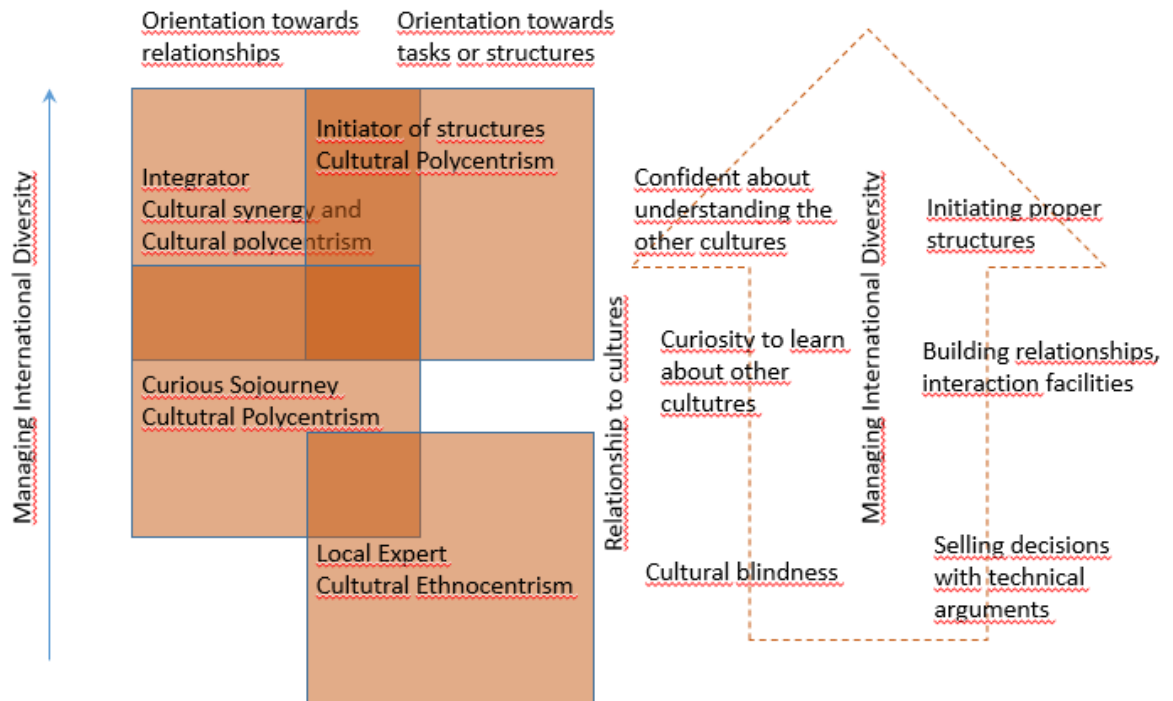
Kuvio 6. Strategisen ketteryyden tarpeellisuus (Doz & Kosonen 2008, 18).

Arvoilla johtaminen on hyvä keino vaikuttaa koko organisaatioon. Sen avulla pystytään luomaan luottamusta organisaation sisällä toimivien henkilöiden kesken, vaikka he työskentelisivät eri yksiköissä. Sen avulla pystytään myös ongelmanratkaisutilanteissa kokoamaan oikeat ihmiset yhteen. Tällaista mallia käyttää muun muassa IBM, joka on pyrkinyt työntekijöissään lisäämään itseohjautuvuutta ja on myös onnistunut siinä. IBM on pystynyt muuttumaan tiukkaan kontrolliin perustuvasta johtamisesta, itsenäisyyttä ja delegointia korostavaan johtamiseen. Tämä on tehnyt IBM:stä strategisesti ketterän organisaation. (Doz & Kosonen 2008, 84-85.)

### 2.2.2 Johtaminen monikulttuurisessa yrityksessä

Marko Mäkilouko (2003, 7) on tutkinut monikulttuurista johtamista suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään kulttuurin johtamismalleja ja yrityskohdaisia haasteita. Tietoa on kerätty pienten projektiryhmien johtajilta, henkilöstöpäälliköiden ja yritysten ylimmän johdon sijaan. Tämän avulla on saatu näkökanta pien-

ten ryhmien johtamiseen ja niiden käyttäytymiseen. Kuvio 7. Monikulttuurisen johtamisen tyyli on yleispätevä malli monikulttuurisesta johtamisesta. Malli on kuitenkin muokattava tiimin koostumuksesta riippuen sille sopivaksi. (Mäkilouko 2003, 88.)



Kuvio 7. Monikulttuurisen johtamisen tyyli (Mäkilouko 2003, 88).

Mäkiloukon (2003, 85) mukaan monikulttuuristen ryhmien johtamisstrategiat voidaan jakaa neljään pääryhmään:

- Kulttuurillinen synergia
- Kulttuurillinen etnosentrisyys
- Kulttuurillinen polysentrisyys
- Kulttuurinen geosentrisyys.

Kulttuurillisen synergian strategiassa johtajat pyrkivät löytämään samanlaisia kulttuurisia piirteitä ryhmän jäsenissään ja hyödyntävät niitä johtamisessaan. Parhaassa tapauksessa se johtaa uuteen tapaan työskennellä yhdessä ja luo ryhmäkulttuurin, joka on yksilöllinen ainoastaan kyseiselle ryhmälle. (Mäkilouko 2003, 85.)

Mäkiloukon (2003, 89-90, 93) mukaan synergisen johtamistyylin pyrkimyksenä on yhdistää kulttuurien ja henkilöiden vahvuudet omassa tiimissään ja kehittää niiden

pohjalta omat normit, joiden mukaan tiimi toimii. Tiimin normien luomisessa on tärkeää, että keinot joilla yhteistyö saadaan toimimaan, ovat yhdessä sovitut. Toimintatapaa luodessa täytyy myös vastata kysymyksiin mitä, kuka ja miksi sekä päättää miten asiat kommunikoidaan. Lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota kulttuurisiin eroihin päätöksen teossa, kommunikoinnissa, ryhmän rooleissa sekä kouluttamisessa. Kun kaikki asiat ovat yhteisesti sovittuja, on johtajan helpompi luoda luottamus ryhmän jäsenten välille. Mäkiloukon (2003,92) mukaan yksi keino kulttuurisen synergian luomisessa, on edetä selkeillä askelmilla eteenpäin.

- Kuvaa tilanne kaikista kulttuurisista näkökulmista
- Määritä perinteiset oletukset eri kulttuureista
- Määritä kulttuuriset erot ja samankaltaisuudet
- Luo kulttuurisesti synergiset vaihtoehdot
- Vertaa vaihtoehtoja miten potentiaalinen vaihtoehto oman kulttuurisi oletukseen ja miten muiden
- Jalkauta kulttuurisesti synergiset ratkaisut.

Etnosentrisyys tarkoittaa, että johtaja ei muuta omaa johtamistyyliään oman tiiminsä jäsenten kulttuurisen taustan mukaan vaan pitää oman tyyliinsä. Vaikka mikään johtamistyyli ei sovi sellaisenaan jokaiseen tilanteeseen, on etnosentrisyys yleisesti pätevin tyyli useimpaan tilanteeseen ja sen vuoksi helpoin vaihtoehto monikulttuuriseen johtamiseen. Uuden monikulttuurisen tiimin muodostuessa etnosentrisyys on myös piste, josta yhteistyö ja kulttuurinen oppiminen käynnistyvät. (Mäkilouko 2003, 85, 87, 99.)

Monessa tilanteessa olisi parasta käyttää polysentrista johtamista saavuttaakseen tavoitteet tehokkaimmin. Se onkin poikkeuksetta suositeltavampi johtamistapa, kuin esimerkiksi etnosentrisyys tai myöhemmin käsiteltävä synergismi. Polysentrisessä johtamisessa tiimin jäsenten kulttuuriset taustat ohjaavat johtajien johtamistyyliä, jonka he pyrkivät sopeuttamaan kulttuuriin sopivaksi. Sen avulla johtajat pyrkivät yhdistämään kaksi kulttuuria sopivalla tavalla ja siten välttämään kulttuuriset konfliktit tiimin sisällä. Polysentriset johtajat pystyvät usein ratkaisemaan kulttuurieroista

johtuvat ongelmat etukäteen ja ohjaamaan asiat siten, että ne vastaavat eri henkilöiden odotuksia. (Mäkilouko 2003, 86, 119.)

Mäkiloukon (2003, 120) mukaan ominaista polysentriselle johtamistyyliille ovat muiden kulttuurien ymmärtäminen, hyvien suhteiden ylläpitäminen, itsenäisyyden delegoiminen tiimeille ja keskinäisen kanssakäymisen helpottaminen. Eri kulttuureja on syytä ymmärtää suunniteltaessa tiimejä, sillä ihmisillä voi olla erilainen käsitys kommunikoinnista, päätöksen teosta tai ongelmanratkaisutavoista. Hyvät suhteet ovat tärkeitä luottamuksen ja kommunikoinnin parantamiseen. Lisäksi kulttuuri opitaan muilta ihmisiltä, joten heidän kanssaan on tultava toimeen. Itsenäisyyden delegointi on välttämätöntä, mikäli tiimi on hajautettu. Se myös sitouttaa ja motivoi henkilöitä, mutta toisaalta vaatii myös valvontaa ja tehokkaita kommunikointikeinoja. Kommunikoinnin ja kanssakäymisen on oltava helppoa, jolloin myös itsenäisten tiimien valvonta helpottuu.

Neljäs johtamisstrategia geosentrisyys on yksilölliseen, yhtiön kulttuuriin perustuva strategia. Geosentrisen johtamisstrategia on sama kaikkialla yhtiössä toimipisteen sijainnista ja kulttuurista riippumatta. Saadakseen kyseisen johtamisstrategian toimimaan on yhtiön järjestettävä koulutuksia, jotka valmentavat yhtenäiseen toimintatapaan kaikki työntekijät ympäri maailman. Strategian onnistunut toteuttaminen ei ole kuitenkaan helppoa, sillä kansalliset kulttuurit ovat vahvempia kuin yhtiön kulttuuri, jolloin yhtiön kulttuurin omaksuminen kaikissa tilanteissa ei ole itsestään selvää. (Mäkilouko 2003, 86.)

Lähes kaikki edellä käsitellyt johtamisstrategiat ovat sopivia monikulttuurisen tiimin johtamiseen, riippumatta tiimin jäsenten kulttuurisesta taustasta. Johtamisstrategioita on kuitenkin käytännössä sovellettava tilanteen ja henkilöiden mukaan, eikä yhtä yleispätevää tapaa ole, vaan ne sopivat normaalisti vain osittain eri kulttuurien yhdistelmiin. (Mäkilouko 2003, 141-142.)

### 2.2.3 Tulevaisuuden haasteet johtamisessa

Nykyään organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, joka luo uusia haasteita yrityksille. Yritykset eivät enää tee pitkän ajan suunnitelmia, vaan niiden on oltava jatkuvasti valmiita muuttumaan. Johtajien on oltava kokoajan enemmän sopeutumiskykyisiä, ja pystyttävä ymmärtämään sekä käsittelemään muutosta. (Huuha 2010, 115.)

Gary Hamel (2009) on kirjoittanut nykyjohtajista, jotka kohtaavat täysin erilaisia haasteita, kuin mitä viime vuosisadalla oli. Heidän on kyettävä pitämään organisaatio joustavana ja sopeutumiskykyisenä, mutta samalla myös tehokkaana ja keskittyneenä sen hetkiseen strategiaan. Lisäksi yrityksen on pystyttävä luomaan uusia asioita nopeasti ja rohkeasti, mutta kannattavuuden on pysyttävä hyvällä tasolla.

Pystyäkseen vastaamaan edellä mainittuihin haasteisiin on johtajien ensimmäisenä ymmärrettävä, että vanhat johtamismallit eivät toimi enää nykypäivänä. Toiseksi nykytilaan tyytymättömien johtajien on muokattava omaa ajatteluaan sen sijaan, että tukahduttavat sen. Organisaation on pyrittävä välillä tekemään rohkeita ratkaisuja sen sijaan, että turvaututaan aina siihen turvalliseen, hyväksi todettuun tapaan. Se edellyttää, että johtajat rohkaisevat työntekijöitä luovuuteen. Toisinaan uuden tilanteen edessä voidaan kysyä olisiko tämä kokeilemisen arvoista sen sijaan, että miettii olisiko joku toinen jo tehnyt tämän. (Hamel 2009.)

Hamel (2009) on määrittänyt 25 johtamisen suurta haastetta ja mahdollisuutta. M.S. Srinivasan ja O.P. Dani (2012) ovat listanneet Hamelin pohdintojen pohjalta viisi olennaisinta seikkaa, jotka he näkevät, että tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden johtamiseen.

- Johdon on määritettävä korkeampi päämäärä, joka saa organisaation kehittymään enemmän.
- Henkilöstön moraalien, henkisten kykyjen ja potentiaalien kehittäminen, jolla saavutetaan suurempia kehitysaskelia.
- Korkeampiin tavoitteisiin pyrkivän organisaatiokulttuurin kehittäminen, jossa arvoina ovat myös Ranskan vallankumouksesta tutut vapaus, yhdenvertaisuus, veljeys.



- Lisääntyvä yhteys yrityksen ja yhteisön välillä. Se lisää myös yrityksen käytettävissä olevia luovia resursseja kehittämään ympäröivää yhteisöä kokonaisuutena.
- Yrityselämän pitkäjänteinen sopeuttaminen luonnonlakeihin.
- 
- 

Sydänmaanlakka (2012, 94-97) on tutkinut johtamisen haasteita tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää muun muassa millaisia johtajia tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuksessa kysyttiin johtajilta heidän näkemystään tulevaisuuden johtamishaasteista, jotka olivat sekä Suomessa että Pohjois-Amerikassa työskentelevillä johtajilla hyvin samantapaiset. Suomalaisten johtajien näkemyksen mukaan tulevaisuudessa tärkeimmät haasteet tulevat olemaan:

- jatkuva uudistuminen ja nopea muutos (turbulenssi)
- lisääntyvä monimutkaisuus (turbulenssi)
- innovatiivisuuden ja luovuuden vaatimukset
- virtuaalijohtaminen / hajautettujen tiimien johtaminen
- luottamuksen synnyttäminen
- verkostajohtaminen
- itsensä johtaminen
- yhtenäisen yrityskulttuurin rakentaminen (arvojohtaminen).

Jatkuva uudistuminen ja nopea muutos sekä lisääntyvä monimutkaisuus ovat molemmat muutosjohtamiseen liittyviä haasteita, mutta näissä tilanteissa myös itsensä johtaminen tulee vahvasti esiin. Pienimpinä tulevaisuuden haasteina tutkimuksen mukaan pidettiin pätevien henkilöiden puutetta johtajissa sekä nuorten kiinnostusta johtamista kohtaan, sillä nuoret ovat edelleen kiinnostuneita johtamisesta. Varsinkin nuorten kiinnostuksen johtamiseen on väitetty hiipuneen ja asiantuntijatehtävissä toimimiseen lisääntyneen, joka vastausten perusteella ei näytä olevan täysin paikansa pitävä, tai ainakaan sitä ei pidetä suurena haasteena tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2012, 97.)

## 2.3 Viestintä

Viestintä on jokaisella työpaikalla tärkeä asia, johon tulisi kiinnittää paljon huomiota. Huonolla viestinnällä voidaan saada hyväkin asia kuulostamaan huonolta, tai asia saattaa jäädä muuten vain ihmisten huomioimatta. On kuitenkin selvää, että yhteen viestintätilanteeseen voi olla monta hyvää tapaa viestiä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään viestintää prosessina, viestintää työssä ja verkostoissa, sekä sitä miten viestinnän toimivuutta pystytään arvioimaan.

### 2.3.1 Viestintäprosessi

Viestintä on ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa, jossa lähetetty viesti tavoittaa vastaanottajan. Viestiä voi esimerkiksi ilmeillä, äänellä tai kirjallisesti, eli sanattomasti tai sanallisesti. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Viestintää voidaan tarkastella prosessina (Kuvio 8. Viestintäprosessi), joka koostuu tietyistä prosessin osista. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.) Lähettäjä ja vastaanottaja ovat selkeitä prosessin osia, mutta myös muita osia ovat sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus, sekä konteksti. (Åberg 2000, 27.) Kyseisessä prosessissa osat vaihtuvat, sillä vuorovaikutteisessa viestinnässä vastaanottajasta tulee vastatessa lähettäjä ja päinvastoin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.)



Kuvio 8. Viestintäprosessi  
(Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12).

Prosessin alkuun laittamiseksi tarvitaan yksilö, yritys, tai esimerkiksi media, joka lähettää viestin. Sen lisäksi viestille tulee olla vastaanottaja, joka tulkitsee viestin sisällön. Vastaanottaja voi olla vain yksi henkilö, mutta myös ryhmä, johon kuuluvat esimerkiksi omat työkaverit tai sitten suuri yleisö, joka vastaanottaa viestin lehdistötiedotteen kautta. Vastaanottajan ja lähettäjän roolit muuttuvat, jos viestintä on keskustelemaa. Silloin voidaan käyttää termiä viestinnän osapuolet. (Åberg 2000, 27-28.)

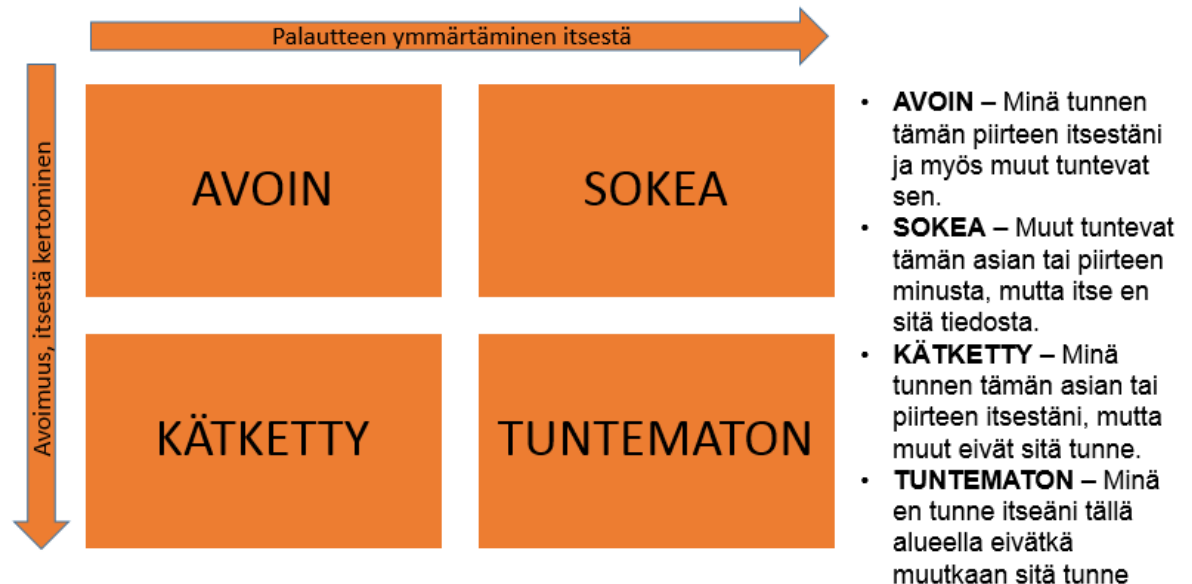
Åbergin (2000, 28-29) mukaan lähettäjä tarvitsee ärsykeitä, joista viesti koostuu. Viestissä on taas sanoma, joka on muodostunut kirjoittajan toimesta. Sanoma koostuu useista merkeistä, joiden tarkoituksena on muodostaa ajatuskokonaisuus. Merkkejä taas voivat olla esimerkiksi kirjaimet ja äänet tai muut yhteisesti sovitut muodot ja kuvat.

Viestittäessä olisi aina pyrittävä antamaan informatiivisia sanomia. Sanoman tehtävä on antaa informaatiota sen vastaanottajalle, joka tulkitsee sanoman ja pyrkii saamaan informaatiota. Sanoman informatiivisuus on riippuvainen monesta asiasta, eikä ainoastaan sisällöstä, vaan myös aiemmista tiedoista, jotka vastaanottajilla on, sekä viestintätilanteesta. Viestinnän ajankohta on oleellinen asia, sillä tieto tulisi saada varsinkin silloin kun sitä tarvitsee. Siitä syystä on tärkeää kertoa mistä tietoa saa tarvittaessa. (Åberg 2000, 29-30.)

Viestinnässä palaute sopii tilanteisiin, joissa viestin lähettäjällä on tavoitteita joihin hän pystyy palautetta vertaamaan. Palautteen perusteella viestin lähettäjä saa tiedon myös siitä, että viesti on mennyt perille vastaanottajalle. (Åberg 2000, 30-31.) Palaute auttaa myös kehittämään itseä esiintyjänä. Palautetta on kuitenkin aina syytä tarkastella kriittisesti, eikä hyväksyä kaikkea ilman palautteeseen tarkemmin tutustumista, sekä sen peilaamista omaan käsitykseen esityksestään. Eräs hyvä työkalu kehitettäessä omia vuorovaikutustaitoja on Joharin ikkunamalli (Kuvio 9). (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30.)

Omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä voi tehdä esimerkiksi Joharin ikkunamallin avulla. Malli koostuu neljästä lokerosta, joista avoin-ikkunaa suurentamalla, kehittyä taito toimia ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Avoin-ikkuna suurentuu vaakasuuntaan, kun viestijä oppii ymmärtämään saamansa palautteen.

Pysty suunnassa ikkuna suurentuu, kun avoin käyttäytyminen omasta itsestä kertominen muiden ihmisten seurassa tulee luontevaksi toimintatavaksi. Tällöin myös esiintymistilanteet ovat kuulijan mielestä luontevia ja sen myötä myös miellyttäviä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30-31.)



Kuvio 9. Joharin ikkunamalli (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30).

### 2.3.2 Yhteisöviestintä

Yhteisön sisäinen viestintä, sekä yhteisöstä lähtevä viestintä sen ulkopuolelle ovat yhteisöviestintää. Sen yksi osa-alue voi olla yritysviestintä, joka tapahtuu vain yrityksen sisällä. Toisinaan yhteisöviestintä määritellään kahdeksi erityyppiseksi viestinnäksi, kuten sisäinen viestintä ja ulkoinen viestintä. Sisäistä viestintää on se, mikä tapahtuu työyhteisön sisällä, eli työviestintä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13-14.)

Työviestinnästä puolestaan voidaan puhua operatiivisena viestintänä. Se tarkoittaa viestintää, joka on työntekijöille välttämätöntä työnsä hoitamisen kannalta. Suora vuorovaikutus, sekä välitetyt viestit ovat työviestinnän kanavia, joissa ensimmäisessä keskustellaan suoraan kasvokkain ja jälkimmäisessä kommunikointiin käytetään, jotain teknistä viestintävälinettä. Suoran vuorovaikutuksen kanavia ovat esimies-alainen -verkko, osasto-, konttori- ja projektikokoukset, omaan työhön liittyvät

ohjeistukset muilta henkilöiltä kuin omalta lähimmältä esimieheltä, tietoiskut, networking eli verkostoituminen, sekä luottamusmiehet ja muut yhteistyöelimet, kuten tuotantokomitea tai tiedotustoimikunta. Välitetyn viestinnän kanavia ovat puolestaan tietoverkot, teleneuvottelut, kirjalliset muistiot ja käsikirjat, pikatiedotteet, sekä aloitetoimikunta. (Åberg 2000, 213-217.)

Viestittäessä on viestijälle oltava selvää mihin hän pyrkii viestinnässään. Kolme pääryhmää joihin viestintä voidaan jakaa, ovat vaikuttaminen, tiedottaminen ja viihdyttäminen. Kolmesta viestinnän pääryhmästä tiedottaminen ja vaikuttaminen ovat työviestinnässä tarvittavia viestintämuotoja. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 40.)

Viestinnällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilön mielipiteisiin, tietoihin, asenteeseen, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen, sekä yksilön arvoihin ja pysyvään käyttäytymiseen. Lisäksi viestinnällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan ryhmään ja sen käyttäytymiseen, sekä arvoihin. Yksilön tietoihin vaikuttaminen viestinnällä on kaikkein helppointa ja sen voi tehdä esimerkiksi uutisen muodossa. Yksilön pysyvän käyttäytymisen muuttaminen on sen sijaan vaikeampaa, sillä silloin on pohdittava mikä motivoisi häntä. Hyvä keino selvittää asia on kokeilla eri motivointikeinoja ja löytää sen avulla oikeat asiat. Varsin hidasta on muuttaa kokonaisen ryhmän käyttäytyminen pysyvästi, sillä ryhmässä on normaalisti henkilöitä, jotka suhtautuvat negatiivisesti muutokseen. Tästä kriittisestä massasta riittävän suuren osan mielipiteen muuttaminen uuden idean puolelle on aikaa vievää, sillä se edellyttää yksilöiden asenteen sekä toimintatapojen muutosta. (Åberg 2000, 218-219.)

Tiedottava viestintä on yksisuuntaista viestintää, jossa viesti kerrotaan kohderyhmälle. Tiedottaminen voidaan tehdä muistion tiedotteen tai raportin muodossa, mikä jaetaan henkilöille joita se koskee. Tiedotteessa on aina uutinen, joka tulee yleensä ilmi jo otsikossa. Muistiossa on kerrottu esimerkiksi palaverin tai neuvottelun sisältö kootusti, jolloin käsitellyistä asioista jää yhteinen ymmärrys. Raportin tavoitteena on selvittää lukijalle esimerkiksi tilausten määrän kehitystä, tai asiakaskäynnistä saatu palaute. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 44-45.)

### 2.3.3 Viestintä verkostoissa

Åbergin (2000, 222-223) mukaan verkostojen välistä viestintää on kaikki viestintä, joka tapahtuu eri työyhteisöihin kuten alihankkijoihin, tavaran toimittajiin, viranomaisiin tai erilaisiin järjestöihin. Työviestintää tehtäessä ulkoisiin verkostoihin on kiinnitettävä erityistä huomiota työn kriittiseen polkuun. Kriittinen polku on ketju eri työvaiheita, jotka ovat toisistaan riippuvaisia.

Mikäli yksi työvaihe viivästyy, vaikuttaa se kaikkiin jäljellä oleviin työvaiheisiin. Pienentääkseen myöhästymisriskiä esimerkiksi alihankkijan toiminnan seurauksena, voidaan kriittinen polku muodostaa aikataulua tehtäessä etupainotteiseksi. Se mahdollistaa suuremman aikahaarukan loppupään työvaiheille. Myös muistuttaminen aikatauluista minimoi vähintään unohtamisen ja erehtymisen riskin. (Åberg 2000, 222-223)

### 2.3.4 Viestinnän toimivuuden arviointi

Aiemmin on ajateltu, että kaikkien vaikuttavien viestintäkeinojen, kuten mainonnan tai tiedottamisen tehokkuudesta pystytään saamaan luotettavia mittareita. Myöhemmin on kuitenkin todettu, että juuri tietyn viestintätoimenpiteen vaikutusta on hankala osoittaa. Siitä syystä tulee suhtautua kriittisesti siihen, mitä viestinnässä arvioidaan. Viestinnän onnistumiseen vaikuttavat monet sellaisetkin tekijät, joiden vaikutusta on mahdotonta arvioida. Tämä puolestaan johtaa siihen, että liialliseen tarkkuuteen pyrkivät mittaustulokset vääristyvät, tai mittaustuloksia ei saada lainkaan. (Åberg 2000, 266-268.)

Åbergin (2000, 268) mukaan arviointia aloittaessa, on syytä miettiä prosessiajattelun avulla tarkasti, mitä on kannattavaa mitata. Prosessiajattelussa toiminta jaetaan eri prosesseihin, jotka puolestaan koostuvat eri vaiheista. Myös vaiheita voidaan tutkia tarkasti, jolloin pystytään ymmärtämään kokonaisuus paremmin. Ensin on tunnistettava kaikkein tärkeimmät prosessit, eli ydinprosessit. Ydinprosesseja voi olla eri määrä riippuen muun muassa siitä, miten tehtävien painotukset on yri-

sessä tehty. Taulukko 2 on esimerkki miten ydinprosessit voidaan jakaa yksikköviestintää arvioitaessa. Siitä näkee myös mitä keinoja kunkin ydinprosessien mittaamiseen, testaamiseen tai arviointiin tulisi käyttää.

Taulukko 2. Yhteisöviestinnän funktioista johdetut ydinprosessit ja niiden toimivuuden arviointi (Åberg 2000, 269).

Viestinnän funktiot	Ydinprosessit	Mittaus/testaus/arviointi
Profilointi	<b>Vision esillepano</b> <b>Profiilin rakentaminen</b>	<b>Visioviestinnän vaikuttavuus</b> <b>Kehystarinnan kohe-</b> <b>renssi ja tavoitekuvan</b> <b>osuvuus</b>
Perustoimintojen tukeminen viestinnän keinoin	<b>Markkinointiviestintä</b> <b>Verkostoyhteistyöviestintä</b> <b>Muutosviestintä</b> <b>Lobbaus</b> <b>Viestintä poikkeustilanteissa</b>	<b>Viestinnän vaikuttavuus</b> <b>Vuorovaikutussuhteen arviointi</b>
Informointi	<b>Sisäinen ja ulkoinen tiedotus</b> <b>Yhteystoiminta</b> <b>Luotaus</b>	<b>Viestinnän vaikuttavuus</b> <b>Vuorovaikutussuhteen arviointi</b>
Sosiaalistaminen	<b>Työhön perehdyttäminen</b> <b>Työyhteisöön perehdyttäminen</b>	<b>Koulutuksen ja muun perehdyttämisviestinnän vaikuttavuus</b>
Viestintätoiminnon johtamisen ydinprosessit	<b>Viestinnän johtaminen ja resursointi</b>	<b>Resurssitehokkuus</b>

Viestinnän vaikuttavuutta arvioitaessa voidaan tarkastella onko sen avulla saavutettu muutoksia. Mikäli muutoksia on saavutettu, voidaan sen myös todeta vaikuttaneen. Muutoksen toteaminen puolestaan edellyttää, että verrataan tuloksia joko tavoitteisiin, nykyistä tilannetta viestintää edeltäneeseen tilanteeseen, tai siihen mikä on kilpailijoiden tai muiden ulkoisten toimijoiden tapa toimia vastaavissa tilanteissa. (Åberg 2000, 269.)



Åbergin (2000, 269-270) mukaan pystyäkseen mittaamaan viestinnän tavoitteiden toteutumista, on ne asetettava selkeästi ennen viestinnän aloittamista. Ohessa on esimerkkejä konkreettisista tavoitteista, joita viestinnälle voidaan asettaa. Kyseiset tavoitteet ovat helposti mitattavia.

- Tiedolliset tavoitteet
  - o mikä määrä yhteistyökumppaneista tunnistaa yrityksen uuden tunnuksen määrättyssä ajassa
  - o yhteistyökumppanien määrä, joka tunnistaa kahden yrityksen yhdistymisen jälkeen mitkä yksiköt kuulut uuteen yhtiöön
  - o mikä määrä kuluttajista tunnistaa uuden tuotemerkin tietyn ajan kulluttua julkaisusta.
- Asennetavoitteet
  - o mikä määrä verrattuna asetettuun tavoitteeseen viestinnän kohteena olleesta ryhmästä on muuttanut suhtautumistaan viestittyä asiaa kohtaan
  - o tuotemerkin suosittuus verrattuna kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin.
- Käyttäytymistavoitteet
  - o tavoitteen asettaminen myynnin rahallisen arvon lisääntymiseen, sekä tavoitteen toteuman tarkastelu
  - o verkkopalvelujen lisääminen määrätyle tasolle
  - o työtaturmien vähentäminen tavoitetasolle
  - o markkina osuuden kasvattaminen.

Usein käytetty vertailumenetelmä on viestinnän muutoksen vertaaminen aiempaan tilanteeseen. Siinä tapauksessa on käytettävä samoja vertailukohteita. Ainoastaan tällöin pystytään varmistumaan, että tulokset ovat verrattavissa toisiinsa. Normaalisti yhteisöviestinnässä verrataan työntekijöiden tyytyväisyyden muutosta viestintään, työntekijöiden asenteiden muutosta kollegoja, sekä muita samassa markkinassa toimivia yrityksiä kohtaan, miten viestintätavat ovat muuttuneet ja mitkä ovat viestintään käytetyt kanavat, tai muut mittarit joilla voidaan mitata ulkoisen viestinnän tasoa, kuten sijoittajaviestintäbarometri. (Åberg, 2000, 270.)

Kilpailijavertailuja tekevät useimmiten vertailtavien yritysten ulkopuoliset tahot. Niiden avulla pyritään selvittämään miten yritysten tekemät toimenpiteet ovat vaikuttaneet kuluttajien käsitykseen yrityksestä. Vertailututkimus tehdään monta kertaa vuodessa, jotta siitä saatavaa tietoa pystytään paremmin kohdentamaan tietyn laisille toimenpiteille. (Åberg 2000, 270-271.)

## 3 TUTKIMUS

### 3.1 Laadullinen tutkimusprosessi

Tutkimusprosessin vaiheita on mahdoton määrittää yksiselitteisesti, sillä jokainen tutkimus on omanlaisensa. Siitä syystä määritellyt tutkimusprosessit ovat ohjeellisia. Tutkimusprosessia voidaan tarkastella loogisesti etenevänä prosessina. (Kyrö 2003.)

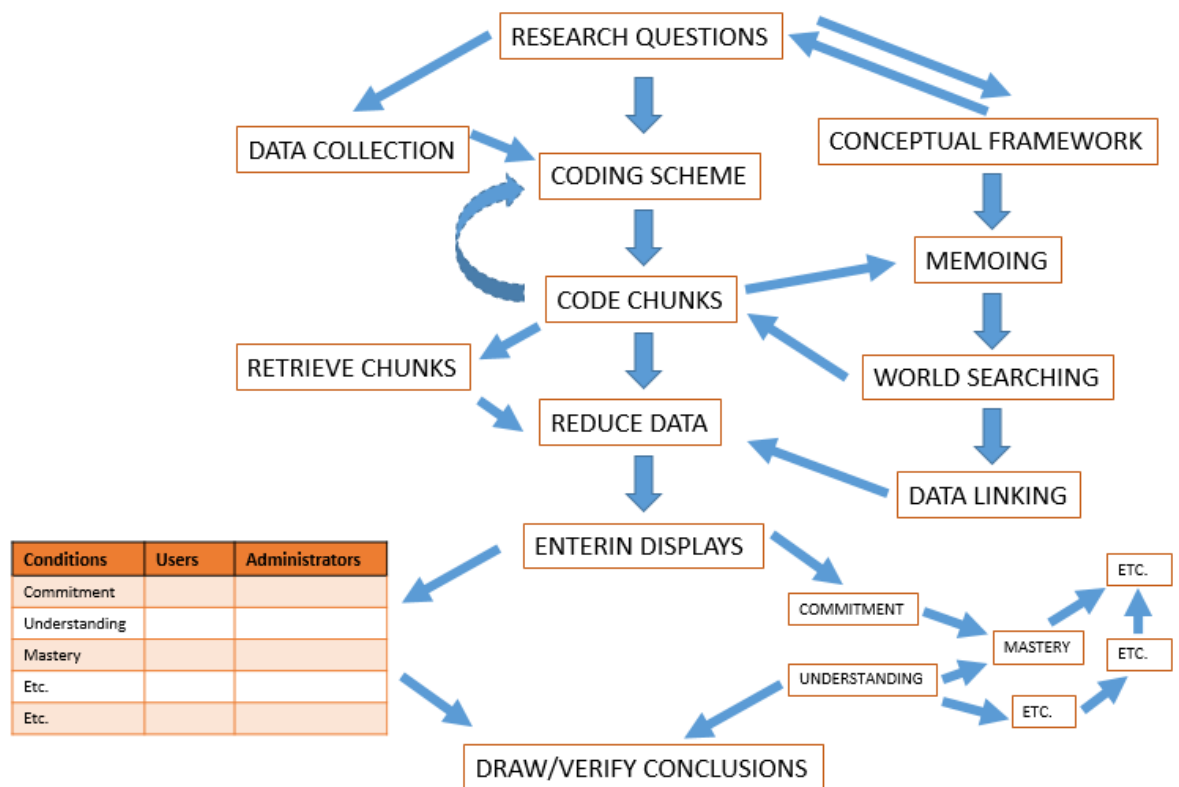
Eben A. Weitzman (viitattu 28.1.2015) on luonut selkeän laadullisen tutkimuksen prosessi kaavion (Kuvio 10). Hänen mukaansa tutkimus tulee aloittaa tutkimuskysymysten määrittämisellä sekä tutkimussuunnitelman teolla. Ennen sitä on kuitenkin määritettävä tutkimusongelma, johon pyritään löytämään ratkaisu tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymysten määrittämisen jälkeen aloitetaan tiedon keruu. Kerättävällä materiaalilla ja tiedolla tähdätään siihen, että tutkimuskysymyksiin löydetään vastaukset. Tiedon määrä on kuitenkin pidettävä kohtuullisena.

Tiedon lajittelu aloitetaan usein luomalla lajittelukaava. Kaava voi olla esimerkiksi jokin nimittäjä, jonka mukaan kerätty tieto voidaan lajitella. Seuraavassa vaiheessa tieto lajitellaan käsitteellisiin kategorioihin niistä löydettyjen oleellisten piirteiden tai koodien mukaan. Lajittelu vaiheessa on hyvä laittaa muistiin lajittelu perusteet, sekä ratkaisu mallit, joita tutkijalle tulee mieleen niin metodeista, kuin teoriasta. Aikaisessa vaiheessa tulleet oivallukset voivat olla hyödyllisiä ja niitä voi myöhemmässä vaiheessa verrata, miten ne ovat kehittyneet tutkimusprosessin aikana. Tekstin sisällä voidaan myös lisätä viitteitä, mikäli sama asia on kerrottu esimerkiksi kahden eri henkilön toimesta. (Weitzman, [viitattu 28.1.2015].)

Seuraavana tekstiä voidaan tarkastella vielä paloina, joka monesti selkeyttää tiedon analysointia ja käsitteellisten kategorioiden ymmärtämistä. Kun tieto on jaoteltu ja siitä on löydetty yhdistävät tekijät pystyy tutkija tekemään yhteenvedon tärkeimmistä käsitteellisistä seikoista, joita kerätystä tiedosta on tullut ilmi. Tutkijan on syytä verrata omaa tulkintaansa sekä tietoja joihin ne pohjautuvat, sillä muuten on vaarana,

että jokin tutkimuksen kannalta tärkeä alkuperäinen merkitys jää havaitsematta. Silloin se saattaa jäädä huomioimatta tutkimuksessa kokonaan. (Weitzman, [viitattu 28.1.2015].)

Lopuksi yhteenvedot kootaan yhteen ja niistä voidaan tehdä esimerkiksi tekstimatriisi tai kaavio, josta pystytään näkemään tietojen keskinäinen suhde, sekä yhdistävät kaavat. Näistä yhteenvedoista sekä aiemmin tehdyistä muistiinpanoista tehdään johtopäätökset. Kerätyn tiedon on tuettava tehtyjä johtopäätöksiä ja ne on todennettava esimerkiksi kaavioilla joista ilmenee asioiden yhteydet ja yhdistävät kaavat tai piirteet. Tutkimusprosessin viimeinen vaihe on tutkimusraportin kirjoittaminen. (Weitzman, [viitattu 28.1.2015].)



Kuvio 10. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (Weitzman, [viitattu 28.1.2015]).

### 3.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus jaetaan usein kvantitatiiviseen eli määrälliseen sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Nämä tutkimusmuodot eivät ole kuitenkaan välttämättä kaksi erillistä tutkimussuuntaa, vaan voivat olla toisiaan täydentäviä. Molemmissa

on myös samoja periaatteita, joita voidaan soveltaa. Esimerkiksi sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkittavan kohteen neutraali tarkastelu, jossa otetaan huomioon ainoastaan tutkimuksessa selville saadut tulokset ja havainnot. Myös kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi voidaan käsitellä erillisinä, mutta ei kuitenkaan toisiaan pois sulkevinä malleina, vaan niitä voidaan myös soveltaa saman tutkimuksen analysoinnissa. (Alasuutari 2014, 31-32.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään löytämään asioista erilaisia tulkintoja ja merkityksiä. Se auttaa lisäämään ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja mahdollisesti sen avulla voidaan löytää parempia sovelluksia. Sen vuoksi laadullista tutkimusta ei tehdä useinkaan nimettömänä vaan kasvotusten, mikä vaatii molemmin puolista luottamusta tutkijan ja haastateltavan välille. (Pitkäranta 2010, 12-13.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida käyttää pelkästään tilastollista analyysia, joka pohjautuu johonkin kyselyaineistoon. Kyselyistä saatuja tuloksia on pystyttävä analysoimaan siten, että niitä käytetään vihjeinä, joita voidaan hyödyntää ongelman ratkaisemisessa. Muuttuja-ajattelun ja tilastollisen todistelun soveltaminen on kuitenkin aivan normaalia kvalitatiivisessakin tutkimuksessa. (Alasuutari 2014, 33.)

Laadullisen tutkimuksen ymmärtäminen on Alasuutarin (2014, 33-34.) mukaan helppointa aloittaa selvittämällä, mitkä ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa keinot, joilla pyritään löytämään vastaukset tutkijan asettamiin kysymyksiin. Kun on ymmärtänyt kvantitatiivisen tutkimuksen periaatteet, on helpompi ymmärtää myös laadullisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät, joilla pyritään samoihin tavoitteisiin.

Kvantitatiivisessa analyysissa tulkitaan lukuja, sekä niiden välisiä yhteyksiä, joista lopuksi tuotetaan taulukko. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa jokaiselle tutkittavalle kohteelle annetaan muuttuja, joka voi olla kirjain tai numero. Luonnontieteellisessä tutkimuksessa käytettävä hallittu koejärjestely on verrattavissa kvantitatiiviseen analyysiin siten, että molemmissa voidaan käyttää olettamusta, jossa on sekä riippumaton muuttuja, että riippuva muuttuja. Riippumaton muuttuja vaikuttaa riippuvaan muuttujaan. Kun riippumatonta muuttujaa muutetaan, muuttuu myös siitä riippuva muuttuja. Koe järjestelyissä voidaan käyttää myös testi muuttujia, joiden avulla pyritään todistamaan syy-seuraussuhteen todellisuus. (Alasuutari 2014, 34-35.)

Kvalitatiivinen analyysi poikkeaa monelta osin kvantitatiivisesta analyysistä. Kun kvantitatiivisessa analyysissä aineistosta poimitaan osia, niin kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa tutkitaan kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa ei sallita ristiriitoja selvitettävään asiaan liittyvissä aineistoissa, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan niiden on oltava yksiselitteisiä. Siitä johtuen laadullisessa analyysissä ei voida hyödyntää tilastollisia todennäköisyyksiä (Alasuutari 2014, 37-38.)

Laadullinen analyysi ei mahdollista suurta määrää tutkimusyksiköitä, tai tilastointia, eikä se ole tarpeenkaan. Esimerkiksi joidenkin historiallisten tapahtumien jäljentäminen tai muuttaminen olisi mahdotonta tai tarpeetonta. Tällöin on järkevää tutkia ja analysoida ainoastaan syitä, jotka johtivat kyseiseen historialliseen tapahtumaan. (Alasuutari 2014, 38.)

Alasuutarin (2014, 39-41) mukaan kvalitatiivinen tutkimus jaetaan kahteen vaiheeseen, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Vaikka vaiheet on eroteltu toisistaan, liittyvät ne kuitenkin joka kerta toisiinsa. Kun teoreettisessa analyysissä pelkistetään havaintoja, mahdollistaa se paremmin tarkastelun kohteena olevan materiaalin analysoinnin, koska silloin myös materiaalin määrä puutoaa siedettävämmäksi. Sen lisäksi havaintoja voidaan yhdistää siten, että materiaalista saadaan ainoastaan yksi havainto tai vähintään pieni havaintojen joukko. Jotta havaintoja voidaan yhdistää, on niille löydettävä yhteinen piirre tai sääntö, johon kaikki havainnot sopivat. Havaintojen yhdistäminen perustuu ajatukselle siitä, että tutkimuksen kohteena olevasta materiaalista löytyy merkkejä toistuvasta ilmiöstä.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä ja piirteitä, ei sillä pyritä löytämään vain tyypillisiä tapauksia kuten esimerkiksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Mikäli tutkimuksessa havaitaan poikkeus, niin se vahvistaa säännön pätemättömäksi. Sen vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on kaikkien havaintojen sovittava määritettyyn sääntöön, eikä mitään poikkeuksia sallita. (Alasuutari 2014, 42.)

Alasuutarin (2014, 44) mainitsema laadullisen analyysin toinen vaihe, eli arvoituksen ratkaiseminen voidaan ajatella tutkimuksen tulosten tulkinnaksi. Tässä analyysin vaiheessa tutkimuksessa tuotetuista johtolangoista tehdään tulkinta tutkimuskohteesta. Sen seurauksena voi syntyä erilaisia ratkaisumalleja riippuen siitä, mitkä

ovat niiden tärkeimmät teoreettiset käsitteet. Tutkija voi löytää kolmen henkilön tekemistä toimenpiteistä yhteisen päämäärän, jonka he pyrkivät saavuttamaan. Kyseisen päämäärän on oltava syy myös muille samojen henkilöiden tekemille toimenpiteille tai muuten päämäärän voidaan tulkita olevan liian epätarkasti määritetty, jolloin sitä on tarkennettava siten, että siinä ei ole ristiriitaa. Tavoite voi olla myös henkilöille tiedostamaton.

Monella eri organisaatiotasolla viestiminen on haasteellista varsinkin, kun resurssit ovat hajautetusti eri sijainneissa ja viestintäkanavat vaihtelevat keskenään. Tarkoituksena on selvittää onnistuneiden projektien toimintatapoja, sekä kommunikointikäytäntöjä. Siitä syystä tässä työssä tehdään kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus tehdään laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haastattelemalla ja saatujen vastausten pohjalta pyritään tekemään havainnot, joista voidaan pelkistää parhaat toimintatavat tehostamaan globaalin organisaation johtamista. Tutkimuskysymykset joihin pyritään löytämään vastaukset, ovat seuraavat:

- Mikä on paras tapa kommunikoida organisaatiotasosta riippumatta?
- Miten eri paikoissa sijaitsevia resursseja pystytään johtamaan tehokkaasti?
- Mitkä ovat eri henkilöstöryhmien vastuut globaalin asiantuntijaorganisaation tehokkaan toiminnan saavuttamisessa?

Tässä työssä tehtävä tutkimus etenee pääsääntöisesti Weitzmanin (viitattu 28.1.2015) määrittämän laadullisen tutkimuksen prosessikaavion (Kuvio 10) mukaisesti. Aluksi on määritetty tutkimuskysymykset, jotka löytyvät edellä olevasta luettelosta. Tutkimuskysymysten asettamisen jälkeen pyritään keräämään mahdollisimman paljon tietoa, joka liittyy kysymyksiin. Tässä työssä tiedon keruu on tehty luvussa 2 ja 4, pääasiassa kirjallisuus ja verkkolähteitä hyödyntämällä sekä haastatteluilla. Näissä luvuissa on käsitelty teoriaa tutkimuskysymysten eri näkökulmista, kuten johtaminen, monikulttuurisuus ja viestintä.

Tehtyjen havaintojen ja saadun tiedon pohjalta muodostetaan lajittelukaava, jota hyödyntämällä tieto jaotellaan pienempiin osakokonaisuuksiin. Teoreettinen tieto ja haastatteluista saadut vastaukset analysoidaan ja tärkeimmistä käsitteellisistä seikoista tehdään yhteenveto. Yhteenvetojen tekemisen jälkeen niille pyritään löytä-

mään yhdistävät kaavat, jonka pohjalta luodaan toiminnallinen viitekehys tehokkaimmalle johtamismallille. Lopuksi vielä varmistetaan johtopäätösten paikkansapitävyys.



## 4 TOTEUTUS

### 4.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin kesän 2015 aikana. Haastateltavia henkilöitä oli 10 ja he olivat olleet pitkään mukana kansainvälisessä projektitoiminnassa, joko ABB:llä tai muissa yrityksissä. Haastattelut suoritettiin kahden kesken kasvotusten ja esitettyihin kysymyksiin annetut vastaukset kirjattiin ylös haastattelulomakkeeseen.

Haastattelujen tarkoituksena oli saada selville haastateltavien kokemuksia kansainvälisessä ja hajautetussa projektiorganisaatiossa toimimisesta. Kysymykset pyrkivät selvittämään, minkä he kokevat toimivan hyvin ja mitä toimintatapoja tulisi puolestaan välttää tai tehdä toisella tavalla, että ongelmilta vältytään.

Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä ovat haastateltavien kokemusten pohjalta projekti-päälliköiltä ja pääsuunnittelijoilta vaadittavat ominaisuudet globaalin projektin ja hajautetun projektiorganisaation johtamisessa. Haastateltavilta kysyttiin myös kokemuksia ulkopuolisten resurssien käyttämisestä projekteissa, ja miten kyseisistä resursseista saataisiin parhaiten hyöty irti koko projektin ajan. Ulkopuolisella resursilla tarkoitettiin ABB:n muussa kuin Sähköistysyksikössä kirjoilla olevaa henkilöä tai ABB:n ulkopuolisesta yrityksestä ostettua konsulttia.

Haastattelukysymykset oli laadittu siten, että ne muodostivat selkeät osa-alueet (Kuvio 11), joihin ne liittyivät. Ensimmäisessä osa-alueessa selvitettiin haastateltavan aiemmat ja nykyinen työtehtävä, kokemus kansainvälisestä projektitoiminnasta, sekä kulttuurit, joiden kanssa haastateltava on työskennellyt työuransa aikana.

Toinen osa-alue keskittyi nykytilaan. Kysymyksillä selvitettiin, mitkä asiat haastateltavien mielestä toimivat ulkopuolisten resurssien ohjaamisessa hyvin, ja missä on parannettavaa, sekä miten niitä heidän mielestään tulisi ohjata jatkossa, että toiminta olisi mahdollisimman tehokasta.

Kolmas osa-alue koski kansainvälisten projektien ja hajautetun projektiorganisaation johtamista. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi kokemuksia onnistuneista ja

epäonnistuneista projekteista, sekä kommunikointikäytännöistä hajautetussa organisaatiossa. Viimeiseksi osioksi oli jätetty mahdollisuus kommentoida vapaasti haastattelun aihealueita.

<p><b>Haastattelun osa-alue 1: Haastateltava</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työtehtävät</li> <li>- Kokemus kansainvälisistä projekteista</li> <li>- Kulttuurit joiden kanssa työskennellyt</li> </ul>	<p><b>Haastattelun osa-alue 2: Nykytila</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulkopuolisten resurssien johtaminen nykyään: Mikä toimii ja mikä ei?</li> <li>- Ulkopuolisten resurssien johtaminen jatkossa: Miten siitä saadaan tehokkaampaa?</li> </ul>
<p><b>Haastattelun osa-alue 3: Johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Globaalit projektit</li> <li>- Hajautetut tiimit</li> <li>- Viestintä ja kommunikointi</li> </ul>	<p><b>Haastattelun osa-alue 4: Vapaat kommentit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vapaita kommentteja tutkimuksen aiheeseen, sekä haastatteluun liittyen</li> </ul>

Kuvio 11. Haastattelun osa-alueet.

Haastattelun kysymykset lähetettiin haastattelukutsun yhteydessä, joten haastateltavilla oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun etukäteen. Oman haasteensa haastatteluajan sopimiseen toi kesäloma aika, sekä haastateltavien kiireellisyys. Osa haastateltavista oli myös paljon matkoilla, joten siitäkin syystä sopivan ajan löytäminen oli välillä melko vaikeaa. Haastattelututkimuksessa esitetyt kysymykset olivat seuraavat:

- Nykyinen rooli?
- Minkä kulttuurien edustajien kanssa olet työskennellyt?
- Kauanko olet ollut kansainvälisessä projektitoiminnassa mukana?
- Ulkopuolisten resurssien käytön tarpeen lisääntyessä, miten niitä tulisi mielestäsi ohjata jatkossa, että toiminta ja resurssien käyttö olisivat tehokasta?
- Edelliseen kysymykseen liittyen; mikä toimii nykyään ja mikä ei?
- Miettikää jokin onnistunut projekti ja jollain tapaa epäonnistunut projekti, jossa olette olleet mukana:
- Mikä projektissa toimi hyvin?

- Missä oli ongelmia ja miten ne ratkaistiin?
- Mitä globaalin projektin onnistuminen mielestäsi vaatii projektipäälliköltä tai pääsuunnittelijalta?
- Miten onnistuneessa projektissa oli hoidettu kommunikointi (työkalut, palaveritiheys, osallistujamäärät jne.)?
- Miten epäonnistuneessa projektissa oli hoidettu kommunikointi (työkalut, palaveritiheys, osallistujamäärät jne.)?
- Miten ristiriidat ja ongelmat ratkaistiin eri kansallisuuksien kanssa – esim. Aasia vs. Eurooppa?
- Miten saadaan ulkopuolinen resurssi (esim. CZOPC) tehokkaasti projektiin mukaan?
- Resurssien (esim. CZOPC, SGABB) osaamistason vaikutus kommunikointiin? Onko FIABB:n oltava aina välikätenä vai riittääkö ainoastaan tietoisuus (esim. sähköpostikeskustelussa cc)?
- Miten toimii yhteistyö muiden Process Industries -tulosityksiköiden kanssa?
- Miten näet videopalaverin hyödyllisyyden verrattuna Skype- (ei video) tai puhelinpalaveriin?
- Onko muita vapaita kommentteja haastattelun aiheeseen liittyen?

Taulukko 3, haastattelun kysymykset, on jaoteltu sen mukaan, mihin tutkimuskysymykseen niillä pyrittiin saamaan vastauksia. Haastateltavaan henkilöön liittyviä kysymyksiä, sekä jatkokysymyksiä ei ole sisällytetty taulukkoon.

Taulukko 3. Haastattelun kysymysten liittyminen tutkimuskysymyksiin.

Mikä on paras tapa kommunikoida organisaatiotasosta riippumatta?	Miten eri paikoissa sijaitsevia resursseja pystytään johtamaan tehokkaasti?	Mitkä ovat eri henkilöstöryhmien vastuut globaalin asiantuntijaorganisaation tehokkaan toiminnan saavuttamisessa?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miten onnistuneessa projektissa oli hoidettu kommunikointi (työkalut, palaveri tiheys, osallistujamäärät jne.)?</li> <li>• Miten epäonnistuneessa projektissa oli hoidettu kommunikointi (työkalut, palaveri tiheys, osallistujamäärät jne.)?</li> <li>• Resurssien (esim. CZOPC, SGABB) osaamistason vaikutus kommunikointiin? Onko FIABB oltava aina välikätenä vai riittääkö ainoastaan tietoisuus (esim. sähköpostikeskustelussa cc.)?</li> <li>• Miten näet videopalaverin hyödyllisyyden verrattuna Skype(ei video)- tai puhelinpalaveriin?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkopuolisten resurssien käytön tarpeen lisääntyessä, miten niitä tulisi mielestäsi ohjata jatkossa, että toiminta ja resurssien käyttö olisivat tehokasta?</li> <li>• Miten ristiriidat ja ongelmat ratkaistiin eri kansallisuuksien kanssa – esim. Aasia vs. Eurooppa?</li> <li>• Miten saadaan ulkopuolinen resurssi (esim. CZOPC) tehokkaasti projektiin mukaan?</li> <li>• Miten toimii yhteistyö muiden Process Industries tulossykiköiden kanssa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miettikää jokin onnistunut projekti ja jollain tapaa epäonnistunut projekti, jossa olette olleet mukana: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä projektissa toimi hyvin?</li> <li>• Missä oli ongelmia ja miten ne ratkaistiin?</li> </ul> </li> <li>• Mitä globaalin projektin onnistuminen mielestäsi vaatii projektipäälliköltä / pääsuunnittelijalta?</li> </ul>

## 4.2 Haastateltavat

Haastatteluun valittiin ABB:n palveluksessa olevia henkilöitä, joilla oli kokemusta kansainvälisessä projektitoiminnasta. Haastatelluilla oli keskimäärin 20 vuoden työkokemus kansainvälisissä projekteissa toimimisesta. Pisin yksittäinen työkokemus kansainvälisestä projektitoiminnasta oli 30 vuotta, joka oli kahdella haastateltavalla. Haastateltavien yhteenlaskettu työkokemus oli noin 200 henkilötyövuotta.

Kulttuureita, joiden kanssa oli tehty yhteistyötä, oli ympäri maailmaa, kuten Euroopasta, Amerikasta, Afrikasta sekä Aasiasta (taulukko 4). Tämä antoi laajaa kokemuspohjaa haastatteluun, kun selvittiin miten eri kulttuurien edustajien kanssa tulisi toimia ristiriitatilanteissa. Jokainen haastateltava oli toiminut eurooppalaisten kanssa. Aasialaistenkin kanssa oli ollut tekemisissä yhdeksän kymmenestä haastatellusta. Yli puolet vastanneista oli työskennellyt myös australialaisten, sekä etelä-amerikkalaisten ja afrikkalaisten kulttuurien kanssa. Venäjä ja Lähi-Itä olivat viidelle henkilölle tuttuja kulttuureita työn puolesta, mutta esimerkiksi pohjois-amerikkalaisten kanssa oli työskennelleet ainoastaan kolme haastateltavaa.

Taulukko 4. Kulttuurit, joiden kanssa haastateltavat kertoivat työskennelleensä.

Kulttuuri	Vastausta(kpl)
Aasialaiset	9
Afrikkalaiset	7
Eurooppalaiset	10
Etelä-Amerikkalaiset	7
Australia	6
Lähi-Itä	5
Venäjä	5
Pohjois-Amerikka	3
Japani	3

Haastatteluun valittiin sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta kansainvälisestä projektitoiminnasta ja joiden työhön tämän tutkimuksen tulosten pohjalta toteutettu toimintamalli tulee osaltaan vaikuttamaan. Tämän myös uskottiin motivoivan vastaajia miettimään vastauksiaan. Seitsemän haastateltavan nykyinen rooli oli joko projektipäällikkö, pääsuunnittelija tai työmaapäällikkö. Kaksi muuta olivat haastatteluhetkellä muissa rooleissa, mutta myös heillä oli pitkä kokemus kansainvälisestä projektitoiminnasta.

### 4.3 Käytettävät työkalut

ABB:llä käytetään monia eri työkaluja projektin aikaiseen kommunikointiin, sekä tiedon ja dokumenttien jakoon. Hajautetussa tiimissä tämän toivotaan mahdollistavan tehokkaan viestinnän ja helpottavan kommunikointia läpi projektin kaikille tietoa tarvitseville henkilöille.

Vuonna 2014 ABB:llä otettiin käyttöön Microsoftin Office 365 -palvelu. Siitä lähtien käytössä on ollut myös MS Outlook -sähköpostipalvelu, kun aiemmin käytetty järjestelmä oli Lotus Notes. Muita käytettäviä viestintätyökaluja ovat puhelin, MS Skype, sekä puhelin- ja videoneuvotteluvälineet. Puhelinneuvotteluvälineet löytyvät

kaikista seitsemästä neuvotteluhuoneesta ja videoneuvotteluvälineet löytyvät kolmesta neuvotteluhuoneesta.

Projekteissa dokumenttien tallennuspaikkana käytetään ensisijaisesti Microsoftin SharePoint-palvelua, jota kutsutaan myös projektiportaaliksi. Portaaliin avataan jokaiselle asiakas- ja kehitysprojektille oma sivusto. Dokumentit tallennetaan oikeiden projektien sivustoille, josta ne on tarvittaessa helppo löytää. Toinen dokumenttien tallennuspaikka on henkilökohtainen MS OneDrive, joka ei kuitenkaan ole pääsääntöisesti tarkoitettu projektidokumentaation tallentamiseen. Kolmas vaihtoehto dokumenttien tallentamiseen on MS Sites -palvelu, jonne voidaan luoda haluttu sivusto ja tallentaa sinne halutut dokumentit. Tämä vaihtoehto ei ole myöskään ensisijainen.

#### **4.3.1 Microsoft Outlook**

ABB:llä käytössä on MS Outlook -sähköpostiohjelma. Sähköpostiohjelma sisältää sähköpostien lähettämisen ja vastaanottamisen lisäksi kalenterin, tehtävienhallint ominaisuuden sekä osoitekirjan. Kalenteriominaisuudella on mahdollisuus kutsua palavereja, varata neuvotteluhuoneita, kutsua Skype-ryhmäpalavereja sekä puhe- linpalavereja. Tehtävienhallintatyökaluun voidaan kirjata tehtäviä, asettaa niihin päivämäärät, jolloin niiden tulee olla valmiina, sekä muistutukset päivämäärille. Osoitekirjaan voidaan lisätä omat kontaktit, sekä luoda sähköpostien vastaanottajaryhmiä. (Microsoft 2015a.)

#### **4.3.2 Skype for Business**

Skype for Business on keskusteluun tarkoitettu ohjelma. Sillä on näppärä esittää lyhyitä kysymyksiä ja jakaa tiedostoja keskustelukumppanin kanssa. Skype mahdollistaa myös keskustelun ABB:n ulkopuolisten henkilöiden kanssa, mikäli myös heillä on käytössä Skype, jossa on sallittu keskustelu muiden kuin oman yrityksen henkilöiden kanssa. Skype-työkalussa on käytettävissä myös puheluominaisuus. Sen lisäksi video-ominaisuutta ollaan vielä ABB:llä testaamassa joidenkin käyttäjien toimesta. (Microsoft 2015b.)

### 4.3.3 Microsoft Office 365

MS Office 365 -työkalu mahdollistaa työskentelyn omalta tietokoneelta, tabletilta tai puhelimelta. Office 365 työkalu sisältää seuraavat ohjelmat:

- Outlook-sähköposti
- Kalenteri
- Osoitekirja
- Yammer, sosiaalinen media
- OneDrive, tiedostojen tallennus- ja jakopaikka
- Sites, tiedostojen tallennus- ja jakopaikka. (ABB:n ulkopuolisten henkilöiden on mahdollista myös ladata molempiin suuntiin tiedostoja.)
- Tehtävienhallintatyökalu. (Microsoft 2015c.)

### 4.3.4 Puhelin- ja videoneuvottelu

ABB:llä on käytössä BT MeetMe -neuvottelupuheluominaisuus. Puheluun on mahdollista osallistua yhtä aikaisesti monesta eri sijainnista. BT-puhelinpalaverin kutsujalla on oltava henkilökotaiset BT MeetMe -tunnukset, jotka on mahdollista tilata. Puhelinneuvottelut onnistuvat myös ilman BT MeetMe -tunnuksia mikäli palaveriin ei osallistu puhelimella kuin yksi henkilö. (BT Conferencing 2015.)

Videoneuvottelulaitteet ovat yleistyneet ympäri maailmaa niin ABB:n kuin asiakkaidenkin toimistoilla. Process Industries -liiketoimintayksikön Vaasan toimipisteessä on tällä hetkellä kolme videoneuvotteluhuonetta. Videoneuvottelulaitteet antavat mahdollisuuden kommunikoida kasvotusten toiselle puolelle maailmaa ilman suuria matkustuskustannuksia, joten se on varmasti yksi suurimmista syistä videoneuvotteluiden yleistymiseen.

## 5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Johtopäätökset käytettävistä työkaluista

Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi videopalaverien tärkeys hajautetun tiimin yhteydenpidossa. Kuitenkin päivittäiseen yhteydenpitoon näppärimmät välineet haastateltavien mielestä olivat puhelin sekä sähköposti.

Varsinkin ABB:n sisäiset palaverit on nykyään mahdollista toteuttaa videopalaverina, sillä lähes kaikissa ABB:n yksiköissä on olemassa videoneuvottelulaitteisto. Lisäksi asiakkaiden videoneuvottelulaitteet ovat projektipäälliköiden kokemusten mukaan lisääntyneet. Mikäli videoneuvottelua ei ole mahdollista toteuttaa on puhelimen sekä Skypen ruudunjako-ominaisuuden yhdistäminen hyvä keino palaveriin, jossa toisen osapuolelle halutaan esittää jotain.

### 5.2 Onnistuneen projektin tekijät

Haastateltavia pyydettiin miettimään onnistuneita projekteja, joissa he olivat olleet mukana, ja kertomaan mitkä asiat olivat niissä onnistumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä. Haastatteluissa tuli ilmi, että projektista riippuen onnistumiset johtuivat monista eri tekijöistä, mutta myös monessa tapauksessa yhteisiä nimittäjiä löytyi.

Osaava ja kokenut projektihenkilöstö nähtiin monessa onnistuneessa projektissa tärkeäksi tekijäksi, sillä neljä kymmenestä haastatellusta mainitsi sen onnistumisen edellytykseksi. Toinen yhtä tärkeäksi nähty asia oli projektipäällikön ja pääsuunnittelijan mahdollisuus keskittyä projektin johtamiseen. Kyseiseen asiaan liittyy myös oikeanlainen resursointi, joka oli kolmen vastaajan mielestä oleellista projektin onnistumisen kannalta. Hyvän resursoinnin yhteydessä mainittiin sen vähentävän valvonnan tarvetta ja tehostavan työntekoa, kun oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä.

Hyvä projektisuunnitelma, jossa määritellään projektin toteutus tarkasti, nousi kolmen haastateltavan kohdalla esille. Vastaajien mukaan se edesauttaa esimerkiksi projektin seuraamista ja tarvittavien resurssien määrittämistä projektin eri vaiheisiin.



Projektisuunnitelman teko on erään vastaajan mukaan ensisijaisesti projektipäällikön vastuulla, ja sitä tulee tarkentaa projektin edetessä. Sen on oltava myös koko projektiorganisaation saatavilla.

Aina kuitenkin projektin onnistuminen ei ole kiinni yksistään toimittajasta (kuten ABB:sta), vaan siihen tarvitaan myös asiakkaan ja muiden sidosryhmien, kuten alihankkijoiden, yhteistyöhalukkuutta ja sitoutumista. Tätä mieltä oli kolme haastateltavaa, joiden mukaan projekti on yhteispeliä, jossa kaikkien projektin osapuolten tulisi olla samalla puolella.

Projektin osapuolten yhteistyökyky heijastuu erään haastateltavan kokemuksen mukaan myös ongelmanratkaisun nopeuteen, mikä on monesti edellytys projektin onnistumiselle, sillä normaalisti projekteissa tulee eteen erilaisia odottamattomia ongelmatilanteita. Haastattelussa tuli ilmi myös muita ongelmanratkaisuun vaikuttavia tekijöitä, kuten tiedon ja taidon puute, ongelmien salaaminen, sekä kulttuuriset erot. Ongelmien salaamisessa saattaa toisinaan olla kysymys kulttuurisista eroista. Ongelmatilanteissa etenkin aasialaiset saattavat salata niitä, sillä heillä on pelko työpaikkansa menettämisestä. Näissä tapauksissa projektipäällikön ja pääsuunnittelijan on osattava kaivaa tieto esiin kiertoilmaisuuilla. Lisäksi aasialaisia henkilöitä on mieluummin tuettava ongelmassa sen sijaan että heidät ahdistettaisiin nurkkaan.

Yleisimpiä ongelmia haastateltavien mielestä olivat tiedonpuute tai huono ja väärä tieto, sekä suuret muutokset kesken projektin, jotka puolestaan johtivat myöhästymiseen. Hankalinta kyseisissä ongelmatilanteissa on se, että ne tulevat ilmi vasta silloin kun on jo liian myöhäistä. Mikäli tarvittavan tiedon saanti asiakkaalta on hankalaa, tulee projektipäällikön viestiä välittömästi myöhästymisriskistä asiakkaalle, jolloin vastuu myöhästymisestä siirtyy myös asiakkaalle.

Tiedon oikeellisuuden varmistaminen ei puolestaan ole helppoa, sillä usein on ainoastaan luotettava tiedon ajantasaisuuteen. Mikäli tieto on ollut virheellistä tai puutteellista, on myös siitä viestittävä asiakkaalle ja ryhdyttävä välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin.

Haastateltavien mukaan tärkeä asia tiedon oikea-aikaiselle saannille on projektin alussa tehtävä selkeä dokumenttien vaihtoaikataulu. Sen laativat projektipäällikkö

ja pääsuunnittelija, ottaen huomioon myös asiakkaan, sekä alihankkijoiden vaatimukset ja projektin aikataulun.

### 5.3 Ulkopuolisten resurssien käyttö tehokkaasti

Ulkopuolisilla resursseilla tarkoitettiin haastattelussa ABB:n omista suunnittelutoimistoista hankittavia määräaikaista suunnittelijoita, sekä ABB:n ulkopuolisista suunnittelutoimistoista vuokrattavia konsultteja. Ulkopuolinen resurssi voi olla myös yhteistyöprojekteissa työskentelevä henkilö, jota ei vuokrata, vaan joka työskentelee toisen projektista vastuussa olevan ABB-yksikön kautta.

Aluksi selvitettiin haastateltavien näkemys siitä, miten kyseisten resurssien käyttö oli heidän mielestään hoidettu nykyhetkellä. Sen jälkeen kysyttiin heidän näkemystään siitä, miten kyseisiä henkilöitä tulisi jatkossa ohjata, että toiminta olisi mahdollisimman tehokasta.

Ulkoisten resurssien käytön nykytilaa kysyttäessä haastateltavat toivat esiin muun muassa seuraavia asioita, jotka toimiva heidän mielestään hyvin.

- ABB:n työkalut ovat hyvin saatavilla.
- Alihankkijat ovat tehokkaita.
- Yksi suunnittelutoimisto, josta saadaan yksikön toimintatavat tuntevia henkilöitä käyttöön.
- Nykyiset työkalut mahdollistavat vaivattoman yhteydenpidon henkilöiden sijainnista riippumatta.
- Henkilöillä on mahdollisuus tulla istumaan ABB:n Vaasan konttoriin.

Seuraavasta luettelosta käy puolestaan ilmi mitkä asiat haastateltavat kokivat haastavimpina ulkoisten resurssien käytössä.

- Liian vähän suunnittelutoimistoja, joiden kanssa tehtäisiin jatkuvaa yhteistyötä.
- Liian suuri vaihtuvuus konsulteissa, joten yksikön toimintatavat eivät tule tutuksi.
- Suurten dokumenttimäärien jako ABB:n ulkopuolisille on hankalaa.

- Työmaalle meneviä alihankkijoita ei kouluteta ABB:n toimintatavoille.
- Pääsuunnittelijoilla on liian vähän aikaa valvonnalle.

Haastatteluissa etenkin konsulttien suuri vaihtuvuus huoletti vastaajia. Uuden henkilön tullessa projektiin joudutaan aloittamaan henkilön perehdyttäminen käytännössä joka kerta alusta, mikä puolestaan sitoo resursseja. Tästä syystä olisikin pyrittävä tarjoamaan henkilöille pidempiä ja mielenkiintoisia työtehtäviä, minkä jälkeen hän voisi siirtyä suoraan toiseen projektiin. Myös laajempi yhteistyöverkosto nähtiin tarpeelliseksi, jolloin valmiiksi koulutettuja ulkopuolisia resursseja olisi jatkuvasti saatavilla.

Uusien konsulttien tullessa projektiin mukaan koettiin tarpeelliseksi, että he tulisivat istumaan aluksi ABB:n konttorille, jolloin henkilöt tutustuvat paremmin toisiinsa ja oppivat myös tehokkaammin ABB:n toimintatavoille. Alussa on usein myös paljon kysyttävää, joten kommunikointikin on helpompi tehdä kasvotusten ja asiat tulevat paremmin ymmärretyksi. Lisäksi henkilön olisi tultava projektiin riittävän aikaisin, eikä vasta siinä vaiheessa kun on kiire. Tämä mahdollistaisi työn huolellisen tekemisen ja vähentäisi virheitä, jolloin työn tekeminen on kokonaisuudessaan tehokkaampaa. Kun henkilö on sisäistänyt projektin ja ABB:n toimintatavat, sekä saanut työn käyntiin, voi hän palata omaan toimistoonsa työskentelemään. Haastateltavien mukaan poikkeuksena ovat kuitenkin kokeneet konsultit, jotka ovat aiemmin tehneet yhteistyötä ABB:n kanssa ja tuntevat toimintatavat entuudestaan. Heidän ei ole välttämätöntä istua ABB:n konttorilla, vaan he voivat työskennellä alusta asti omassa toimistossaan projektin luonteen niin salliessa. Joskus tulee eteen myös sellainen tilanne, että syystä tai toisesta ulkopuolisen resurssin ei ole mahdollista tulla työskentelemään missään vaiheessa projektia samaan konttoriin muun tiimin kanssa, vaikka se nähtäisiin parhaaksi ratkaisuksi. Näissä tapauksissa projektipäällikön ja pääsuunnittelijan on varmistettava eri sijainnissa työskentelevän henkilön tiedon saanti ja omien tehtävien ymmärtäminen. Nämä ovat erittäin tärkeitä asioita työn onnistumisen ja tehokkaan suorittamisen kannalta.

Osa haastatelluista piti myös tärkeänä uuden henkilön osaamistason ja kokemuksen tarkastamista etukäteen. Tällöin pystytään paremmin määrittämään vaadittavan ohjauksen tarve. Aiemman työkokemuksen tunteminen helpottaa lisäksi oikeanlaisien töiden kohdentamista henkilölle.

Ulkopuolisen resurssin ohjaajaksi on määrättävä henkilö, jolla on ohjaukseen vaadittavat kyvyt. Ohjaustaitoihin sisältyvät riittävä ammattitaito ja kokemus, kyseisen projektin tunteminen, sekä hyvät sosiaaliset taidot. Sosiaaliset taidot sekä kokemuksen tärkeys tulevat esille, kun toimitaan henkilöiden kanssa, joiden kulttuuri poikkeaa suuresti ohjaajan kulttuurista. Esimerkkinä voidaan käyttää eurooppalaisia ja aasialaisia kulttuureita, joissa toimintatavat voivat joissain tilanteissa olla hyvin erilaiset.

#### **5.4 Viestintä ja kommunikointi projekteissa**

Viestintä projekteissa koostuu pääosin projektiorganisaation sisäisestä viestinnästä ja kommunikoinnista, sekä asiakkaan kanssa tapahtuvasta kommunikoinnista. Viestintä sekä kommunikointi projektin aikana oli haastatelluiden henkilöiden mielestä merkittävä tekijä projektien onnistumisen kannalta.

Kuusi vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että projektitiimin henkilöiden on jollain tapaa kommunikoitava keskenään päivittäin. Tärkeimmäksi nähtiin kuitenkin viikoittaiset projektipalaverit, joissa on mukana projektitiimi. Mikäli kyseessä on hajautettu projektiorganisaatio, osallistuvat muilla paikkakunnilla olevat henkilöt palaveriin videon tai puhelimen välityksellä. Niissä palavereissa käydään läpi menneen viikon tapahtumat, sekä määritetään mitä tulevilla viikolla tullaan tekemään.

Asiakkaalle lähetetään normaalisti projektin kuukausiraportti. Lisäksi kaikki dokumentaatio ja suunnitelmat hyväksytetään asiakkaalla sovitun aikataulun mukaisesti. Asiakkaan kanssa pidettävä tekninen palaveri oli kolmen vastaajan mukaan hyvä pitää vähintään kahden kuukauden välein.

Ulkopuolisten resurssien osaamistason vaikutus kommunikointiin oli tärkeää vastaajien mielestä. Noin puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että pyrkimyksenä on saavuttaa ulkopuolisen resurssin kanssa sellainen osaamistaso ja sitoutuminen projektiin, jotta hän pystyy kommunikointiin suoraan myös ABB:n ulkopuolisten tahojen, kuten alihankkijoiden kanssa. Tällaisissa tapauksissa on kuitenkin aina pidettävä projektipäällikkö mukana viestiketjussa.

Haastattelussa tuli ilmi myös poikkeustapauksia, joissa kommunikointi asiakkaan suuntaan voi tapahtua ainoastaan projektipäällikön tai pääsuunnittelijan kautta. Erään haastateltavan mukaan tällainen toimintamalli tulee kysymykseen tyypillisesti Venäjälle tehtävissä projekteissa.

## **5.5 Osaamisvaatimukset kansainvälisen toiminnan johtamisessa**

Kysyttäessä projektipäälliköiltä ja pääsuunnittelijoilta vaadittavaa osaamista ja ominaisuuksia johdettaessa kansainvälistä organisaatiota tuli selkeästi esiin kommunikointikyky. Etenkin kyky kommunikoida henkilökohtaisesti jokaisen projektissa mukana olevan osapuolen kanssa nousi useassa vastauksessa esiin. Osapuolia voivat olla esimerkiksi asiakas, alihankkija ja oma organisaatio. Myös matkustushalukkuus ja laaja kontaktiverkosto nähtiin neljän vastaajan toimesta tärkeäksi. Niiden voidaan ymmärtää liittyvän osaltaan myös henkilökohtaiseen kommunikointikykyyn ja halukkuuteen kohdata henkilöitä kasvotusten.

Kokemus nousi myös esiin, sillä puolet vastaajista koki, että ennen kansainvälisten projektien johtamiseen siirtymistä olisi hankittava kokemusta pienemmistä kotimaan projekteista. Osa vastaajista koki myös aiemman suunnittelutaustan olevan tärkeää, etenkin pääsuunnittelijoille, kun puolestaan projektipäälliköiltä odotettiin enemmän taloudellisten asioiden ymmärtämistä.

Vain kaksi haastateltavaa piti tärkeänä, että projektipäällikkö tuntee eri kulttuurit sekä ymmärtää paikallisia toimintatapoja. Kysyttäessä toimimisesta ristiriita- ja ongelmatilanteissa eri kulttuurista lähtöisin olevien henkilöiden kanssa vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että varsinkin aasialaisten kanssa on tunnettava heidän kulttuurinsa. Vastaajien mielestä muissa kulttuureissa puhutaan asioista suoraan, mikä helpottaa ristiriitojen ratkaisua. Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että kaikkien kulttuurien kanssa pärjää, kun toimii suomalaisille tyypillisellä tavalla ongelmanratkaisutilanteissa. Hänen mukaansa suomalainen pyrkii tyypillisesti löytämään asia- ja ongelmanakeskeisesti ratkaisua sen sijaan, että yrittäisi löytää henkilön ketä syyttää.

## 5.6 Roolijaot ja vastuut

Haastatteluiden pohjalta voidaan päätellä, että hajautetussa organisaatiossa selkeät roolit ja vastuiden jaot ovat välttämättömiä. Kun jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä ymmärrys omasta tehtävästään ja vaadittavista tuotoksista, sekä riittävä osaamistaso, pystyy hän suorittamaan oman työnsä tehokkaasti sijainnistaan riippumatta.

Projektipäällikön tehtävänä on johtaa projektia ja henkilöitä, sekä seurata säännöllisesti työn etenemistä. Projektipäällikön tehtävänä on myös varmistaa, että henkilöt, jotka työskentelevät projektin parissa, saavat tiedot työn suorittamiseen. Projektipäälliköllä tulee olla oikeus myös päättää tulevatko ulkoiset resurssit tarvittaessa istumaan samaan toimistoon muun projektiorganisaation kanssa.

Pääsuunnittelija vastaa suunnittelun etenemisestä aikataulussa. Teknisissä asioissa hänen vastuulleen jää suunnittelijoiden ohjeistaminen, sekä lähtötietojen jakaminen ja työn oikeellisuuden seuraaminen.

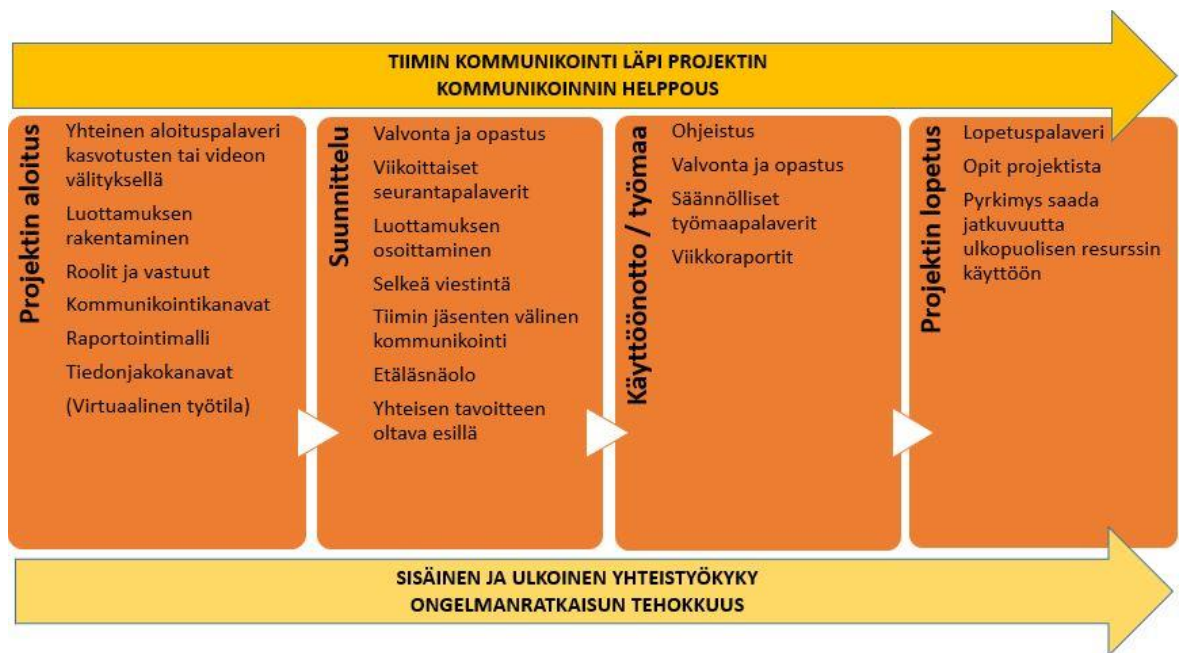
Projektin alussa on myös sovittava selkeästi kommunikointikanavat. Näin pyritään varmistamaan tiedon kulkeutuminen projektissa oikeille henkilöille oikea-aikaisesti. Se myös helpottaa jokaisen projektiorganisaation jäsenen ymmärrystä siitä, kenen kanssa on mahdollista kommunikoida suoraan, ja ne henkilöt, joiden kanssa kommunikoidaan projektipäällikön tai pääsuunnittelijan kautta.

## 6 TEHOKKAAN JOHTAMISEN MALLI HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Haastattelujen, sekä kirjallisuudesta löytyvän tiedon pohjalta määritettiin yleinen malli (Kuvio 12) hajautetun asiantuntijaorganisaation tehokkaasta johtamisesta, jonka on määrä olla avuksi projektipäälliköille ja pääsuunnittelijoille. Ohjeistusta tehtäessä kirjallisuudesta hyödynnettiin muun muassa Sydänmaanlakan (2012, 45-46) mainitsemia seikkoja, jotka on hyvä ottaa huomioon hajautetun tiimin johtamisessa. Viestinnän osalta kirjallisuudesta on huomioitu yhteisöviestinnästä kertovia Åbergin (2000) sekä Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (2012) teoksia.

Kaikissa tapauksissa ohjeistusta ei voida käyttää sellaisenaan, vaan sitä on sovellettava tapauskohtaisesti, esimerkiksi asiantuntijoiden osaamistason perusteella. Tavoitteena on kuitenkin, että jokaisessa projektissa, jossa on hajautettu organisaatio, lähtökohtaisesti noudatettaisiin määrittäjä toimintamallia.

Hajautetun tiimin tehokkaan johtamisen mallissa (Kuvio 12) projekti on jaoteltu neljään eri vaiheeseen. Vaiheet ovat projektin aloitusvaihe, suunnitteluvaihe, käyttöönotto- ja työmaavaihe, sekä projektin lopetusvaihe. Jokaiselle vaiheelle on kirjattu johtamisessa erityistä huomiota vaativat asiat. Kaaviossa on myös esitetty kommunikoinnin, ja sisäisen ja ulkoisen yhteistyön tärkeys läpi koko projektin. Nämä vaikuttavat ongelmanratkaisun ja työn suorittamisen nopeuteen.



Kuvio 12. Tehokkaan johtamisen malli hajautetussa organisaatiossa.

## 6.1 Projektin aloitus

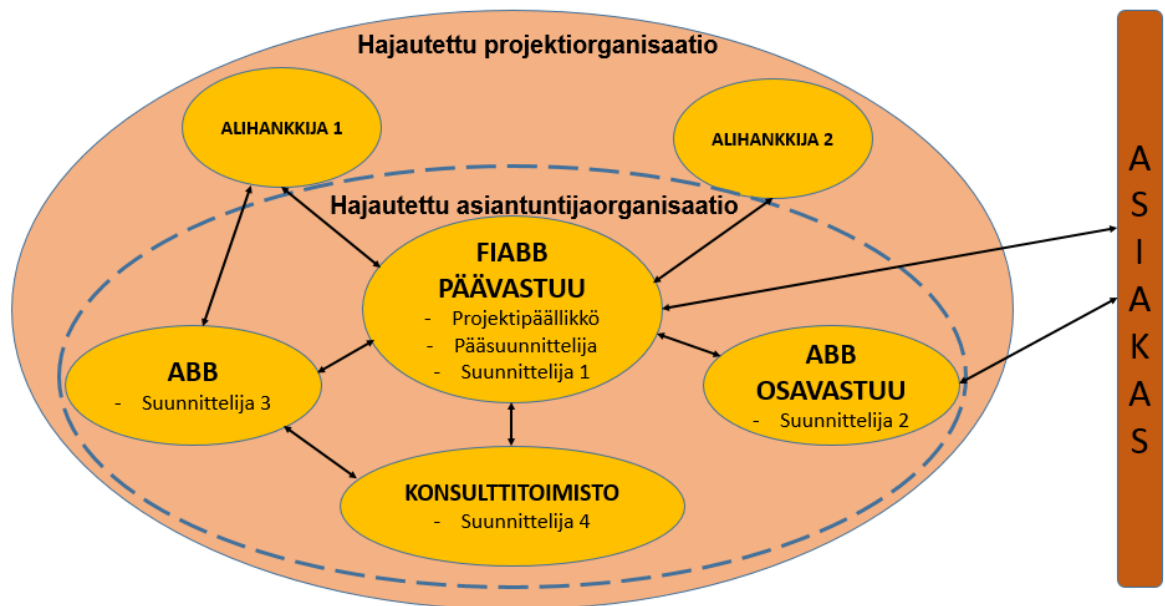
Projektin alku määrää usein sen tuleeko projektista onnistunut. Kuvio 13 on lueteltu projektin alussa huomioitavia seikkoja, joihin projektipäällikön on hyvä keskittyä.



Kuvio 13. Projektin aloituksessa huomioitavat asiat.



Projektin alkaessa on syytä kokoontua koko tiiminä aloituspalaveriin. Etenkin jos projektitiimissä on toisilleen entuudestaan vieraita henkilöitä, on kasvotusten näkeminen tärkeää yhteistyön sujuvuuden kannalta. Joskus projektiorganisaation (Kuvio 14) kaikkia henkilöitä ei ole päätetty, tai kaikkien ei ole jostain syystä mahdollista saapua aloituspalaveriin paikan päälle. Niissä tapauksissa projektitiimin on kuitenkin hyvä tutustuttaa toisiinsa heti kun se on mahdollista. Mikäli kaikki henkilöt ovat entuudestaan tuttuja toisilleen, voidaan palaveri pitää myös puhelin- tai videopalaverina.



Kuvio 14. Esimerkki hajautetusta projekti- ja asiantuntijaorganisaatiosta, sekä tiimin kommunikointikanavista.

Hajautetussa tiimissä projektipäällikön rooli korostuu etenkin viestinnän ja kommunikoinnin, tavoitteiden asettamisen sekä valvonnan osalta. Nämä seikat on määriteltävä selkeästi heti projektin alussa. Mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa, saattaa projektin aikana eteen tulla suuria ongelmia. Projektipäällikön tärkeä tehtävä aiemmin lueteltujen asioiden lisäksi on rakentaa heti alussa luottamus tiimin jäseniin. Hyvä luottamus kaikkiin tiimin jäseniin helpottaa myös projektipäällikön tehtäviä, sillä tällöin hänen on helpompaa jakaa vastuuta myös muille.

Luottamuksen rakentamista helpottaa kunkin tiimin jäsenen osaamistason ja kokemuksen tunteminen. Oman organisaation sisältä tulevien henkilöiden osaamistaso on yleensä projektipäälliköllä selvillä melko hyvin, mutta etenkin uusien henkilöiden

työtausta on selvitettävä projektin alussa. Luottamus on aina myös osoitettava antamalla lisää vastuuta osaamistason noustessa. Vastuun jakaminen mahdollistaa myös tehokkaamman työskentelyn, kun turhat välikädet jäävät pois.

Vastuun antamiseen liittyy myös tiimin roolit, joiden tulee olla selkeät. Yhteinen tavoite on asetettava ja kaikkien on oltava selvillä omasta roolistaan, sekä vastuistaan päämäärän saavuttamiseksi. Kuvio 14 nuolet esittävät millaisia kommunikointikanavia hajautetun projektiorganisaation sisällä voi esimerkiksi olla. Jokaisesta tiimin osasta tulee nuoli päävastuun omaavaan tahoon, mikä tarkoittaa, että projektipäällikön tai pääsuunnittelijan on oltava mukana kaikessa kirjeenvaihdossa vähintään tiedoksi kentässä.

Projektipäällikön valvontaa helpottaa, mikäli projektin alussa määritellään yhteinen raportointimalli, jota jokainen sitoutuu noudattamaan. Projektin luonteesta riippuen on kuitenkin harkittava missä laajuudessa tiimin sisäinen raportointi on järkevää, vai tehdäänkö seuranta ainoastaan palaverien muodossa.

Projektin aikana on jatkuva tarve jakaa tietoa. Usein tiedot toimitetaan erilaisissa tiedostomuodoissa, jolloin ongelmaksi voi tulla esimerkiksi sähköpostin kokorajoitteet. Projektipäällikön on harkittava tarkasti heti projektin alussa, mitkä ovat käytettävät tiedonjakokanavat. Mikäli kyseistä asiaa ei ole mietitty projektin alussa, voidaan projektin aikana joutua muuttamaan tiedostonjakokanavia. Tämän huonona puolena on, että kaikki jaettu tieto ei ole enää samassa paikassa. Se voi puolestaan johtaa siihen, että projektissa työskentelevät henkilöt eivät pysy selvillä, mitkä tiedostot on jo jaettu. ABB:n pääasiallisesti käyttämät tiedonjakokanavat ovat SharePoint-projektisivu, projektille luotava O365 Sites -tiedonjakosivusto sekä sähköposti. Joissain projekteissa asiakkaalla saattaa olla käytössään oma tiedostojenhallintajärjestelmä, johon ABB tallentaa oman asiakasdokumentaationsa.

Projekteissa, joissa vaaditaan tiimin läheistä yhteistyötä jossain projektin vaiheessa, voidaan harkita virtuaalisen työtilan luomista. Vielä kyseisen työtilan luominen ei ole ollut ajankohtaista, eikä sen toteuttamisesta ole suunnitelmia olemassa, mutta mikäli sellainen tulisi ajankohtaiseksi, voitaisiin ABB:n käytössä olevaan Yammeriin luoda projektille oma sivu, jossa voidaan jakaa esimerkiksi omia mielipiteitä ja ideoita.

## 6.2 Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa (Kuvio 15) projektissa on normaalisti eniten aktiivisia tekijöitä. Tämän vaiheen onnistuminen hajautetussa tiimissä edellyttää selkeää viestintää ja kommunikointia jäsenten kesken.



Kuvio 15. Suunnitteluvaiheessa huomioitavat asiat.

Suunnitteluvaiheen alkaessa projektipäällikkö on päättänyt, tuleeko ulkopuolinen resurssi istumaan samaan konttoriin pääsuunnittelijan kanssa, ja miten pitkäksi aikaa, vai voiko hän työskennellä omasta konttorista käsin. Suositeltavaa on kuitenkin, että uudet henkilöt työskentelisivät ainakin projektin alussa samassa sijainnissa pääsuunnittelijan kanssa, jolloin opastus ja valvonta on helpompaa, sekä tehokkaampaa, kuin eri toimipisteissä istuttaessa.

Valvonta on erityisen tärkeää tässä vaiheessa projektia. Kuten aiemmin mainittiin, raportointimalli päätetään projektin alussa ja sitä on syytä myös noudattaa suunnitteluvaiheen ollessa meneillään. Projektipäällikkö tai pääsuunnittelija lähettää kutsut seurantapalaveriin tarvittaville henkilöille. Haastattelujen perusteella sopiva sisäisten seurantapalaverien tiheys olisi noin viikon välein.

Hajautetussa tiimissä viestintään ja kommunikoinnin selkeyteen on kiinnitettävä huomiota. Kommunikoinnin tulee olla tiimin sisällä jatkuvaa ja siihen tulee tarvittaessa rohkaista tiimin jäseniä. Säännöllisin väliajoin on myös syytä varmistaa, että

jokaiselle on oma tehtävä selvä. Myös tiimin yhteinen tavoite, sekä projektin aikataulu on hyvä palauttaa kaikkien mieleen. Tästä syystä myös kasvotusten pidettäviä palavereita on tärkeää pyrkiä pitämään säännöllisesti.

Projektipäällikön ja pääsuunnittelijan etäläsnäoloa tukevat alussa määritellyt selkeät raportointitavat, sekä parantunut teknologia ja sosiaalinen media. Myös virtuaaliset työtilat mahdollistaisivat omien ideoiden jakamisen helposti muille organisaation jäsenille.

### **6.3 Käyttöönotto- ja työmaavaihe**

Käyttöönotto- ja työmaavaiheessa (Kuvio 16) yhteydenpito käyttöönotosta vastaaviin henkilöihin saattaa olla toisinaan hankalaa. Henkilöt voivat olla kaukana asutuksesta, missä on rajalliset puhelin- ja internetyhteydet. Siitä syystä työmaalle lähtevien henkilöiden ohjeistaminen ennen lähtöä on tärkeää. Joissain tapauksissa käyttöönottoon lähtee alihankkijan työntekijöitä, jotka eivät ole aiemmin tehneet töitä ABB:lle. Näitä tilanteita varten ABB:llä tulisi olla kyseisille henkilöille koulutus. Myös ABB:n tavasta toimia työmaalla on syytä kertoa, sillä kyseiset työntekijät edustavat siellä oman yrityksensä lisäksi myös ABB:tä. Ennen työmaalle lähtöä projektipäällikön on hyvä järjestää palaveri, jossa on mukana vähintään työmaapäällikkö ja pääsuunnittelija.



Kuvio 16. Käyttöönotto- ja työmaavaiheessa huomioitavia asioita.

Suurissa projekteissa käyttöönottoa ja työmaatoimintaa valvoo työmaapäällikkö. Hän on myös velvollinen ohjeistamaan käyttöönottajia ja asennustyötä tekeviä henkilöitä. Työntehokkuuden kannalta paras tilanne olisi, että käyttöönottajilla olisi mahdollisuus olla yhteydessä suoraan suunnittelijoihin, jolloin turhat välikädet jäävät pois. Näissä tilanteissa on kuitenkin hyvä viestiä käydystä keskustelusta työmaapäällikölle.

Työmaapalaveri on haastattelujen perusteella syytä pitää viikoittain, ja niissä tulisi olla mukana myös asiakkaan edustaja. Asiakkaan edustajan ollessa mukana palaverissa on toiminta avoimempaa, ja silloin myös asiakkaalla on halutessaan mahdollisuus puuttua asioihin ajoissa. Työmaapalaverin järjestää työmaapäällikkö. Palaverista tehdään aina muistio, joka tulee toimittaa projektipäällikölle. Kyseinen muistio voi toimia samalla työmaan viikkoraporttina, jonka tarpeellisuus nousi esiin haastatteluissa. Näin toimimalla säästetään työmaapäällikön aikaa paperityön vähentyessä.

## 6.4 Projektin lopetus

Projektin kunnollinen lopetus (Kuvio 17) on tärkeä erityisesti tulevien projektien kannalta. Normaalisti projekti loppuu, kun loppudokumentaatio on luovutettu asiakkaalle. Tämän jälkeen seuraa vielä takuu-aika, mutta mikäli ongelmia ei esiinny, silloin ei ole enään projektiin liittyviä aktiviteetteja.



Kuvio 17. Projektin lopetuksessa huomioitavia asioita.

Projektin lopussa tulee pitää lopetuspalaveri, jonka järjestäminen on projektipäällikön vastuulla. Palaveriin kutsutaan kaikki projektiin osallistuneet henkilöt, mutta myös muita henkilöitä voidaan kutsua kuulemaan miten projekti sujui. Virtuaalitiimin loppupalaveri on syytä järjestää videon välityksellä, jolloin kaikilla projektiin osallistuneilla on mahdollisuus olla palaverissa mukana. Lopetuspalaverin kulusta on olemassa valmis dokumenttipohja, jonka sisällön mukaan palaveri voi edetä. Tulevien projektien kannalta tärkeintä on miettiä, mikä toimi hyvin kyseisessä projektissa, ja missä tilanteissa kannattaisi toimia eri tavalla.

Projektin päätyttyä olisi tärkeä saada jatkuvuutta myös ulkopuolisille resursseille. Mikäli heille ei ole tarjota heti työtä toisesta projektista, on suuri mahdollisuus, että hetken kuluttua sama resurssi ei ole enää käytettävissä. Siitä syystä olisi hyvä tutkia mahdollisuutta tehdä pitempiaikaisia konsulttisopimuksia kuin tietyn projektin kesto, mihin resurssi hankitaan.

## **6.5 Toimintamallin käyttöönotto**

Opinnäytetyössä luotu viitekehys tullaan esittelemään yleisellä tasolla yksikön henkilöstölle. Tämän jälkeen järjestetään koulutusta, jonka kohderyhmä ovat projektipäälliköt sekä pääsuunnittelijat. Koulutuksessa käydään ohjeistus läpi yksityiskohdaisesti, sekä kerrotaan miten ja missä tilanteissa kyseistä ohjeistusta on suositeltavaa käyttää. Lisäksi ohjeistus tullaan tallentamaan ABB:n tietokantaan, josta se on kaikkien yksikön henkilöiden saatavilla.

## 7 YHTEENVETO

Tarve käyttää määräaikaista työvoimaa, kuten konsultteja tai yrityksen omista suunnittelukonttoreista vuokrattuja henkilöitä, on suuresti lisääntynyt projekteissa. Muutos on ollut nopea, eikä siihen olla pystytty vastaamaan siten, että toiminta olisi tehokasta. Liian usein yksikön toimintatavat oppinut henkilö menetetään muihin projekteihin ja uuteen projektiin saadaan tilalle taas uusi koulutettava henkilö. Tästä syntyi tarve löytää keinoja, joilla ulkopuolisten resurssien käyttö tehostuisi projekteissa.

Työn alussa pohdittiin kohderyhmää, jolle työstä tulisi olemaan hyötyä. Ensisijaisena kohderyhmänä tulee olemaan projektipäälliköt ja pääsuunnittelijat, joiden vastuulla on projektien kokonaisvastuu. Suurin hyöty opinnäytetyöstä on etenkin kokemattomille projektipäälliköille, mutta se toimii tarvittaessa hyvänä ohjeistuksena ja tukena myös kokeneille projektipäälliköille.

Kokonaisuutenaan työn tekeminen oli mielenkiintoista ja aihealue oli erittäin monipuolinen ja laaja. Siitä syystä opinnäytetyö pyrittiin rajaamaan selkeästi. Tässä myös mielestäni onnistuttiin ja työn laajuus pysyi sopivana. Haastateltaviksi henkilöiksi haluttiin, ja myös saatiin, sellaisia henkilöitä, joille työ kohdentuu. Haastattelut olivat erittäin monipuolisia ja vastauksissa näkyi kokemuspohjainen logiikka, sillä kaikilla haastatelluilla henkilöillä oli monipuolinen ja pitkä työkokemus kansainvälisestä projektitoiminnasta. Siitä syystä haastattelujen tuloksilla oli suuri painoarvo ohjeistusta määriteltäessä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että myöskään haastateltavat eivät olleet tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen ulkopuolisten resurssien osalta ja tarkennusta toimintatapoihin haluttiin. Ehdottomasti suurimpana haasteena nähtiin henkilöiden vaihtuvuus, jolloin aina joudutaan kouluttamaan uusi henkilö tilalle. Alussa tulisikin työskennellä samassa toimipisteessä, jolloin opastus ja valvonta ovat tehokkaampaa. Sen jälkeen kun henkilö pystyy työskentelemään itsenäisesti, voi hän siirtyä työskentelemään omaan konttoriinsa. Tämä toimintamalli koettiin haastattelujen perusteella tehokkaimmaksi tavaksi saada uusi resurssi mukaan projektiin.



Kulttuuriset asiat ovat haastateltavien mukaan harvinaisia ristiriidan aiheuttajia. Haasteita oli kuitenkin tuottanut aasialaisissa kulttuureissa tyypillinen virheiden ja ongelmien peittely kasvojen menettämisen pelossa. Kyseisissä tapauksissa todellisen tilanteen selvittämiseksi on osattava esittää oikeita kysymyksiä ja tulkittava saatuja vastauksia. Usein se vaatii kokemusta, sillä tilanteet vaihtelevat tapauskohtaisesti, eikä niiden hallitsemista voi muualta opiskella. Haasteellista on myös se, että ongelmien havaitseminen ulkopuolelta on yleensä mahdollista vasta siinä vaiheessa kun niiden ratkaiseminen on vaikeaa ja usein myös kallista.

Haastattelujen lisäksi tietoa hankittiin kirjallisuudesta, jonka painopistealueet olivat johtaminen ja viestintä. Molemmista aihealueista löytyi mielenkiintoista teoriatietoa, jota voitiin käyttää pohjana toimintamallia määritettäessä.

Opinnäytetyössä luotu malli ei kuitenkaan ainoana välineenä tule tehostamaan hajautetun organisaation ja ulkoisten resurssien johtamista. Siihen vaaditaan myös suunnitteluresursseista vastaavien esimiesten, projektipäälliköiden sekä pääsuunnittelijoiden panosta ja aktiivista toimeenpanoa.

## LÄHTEET

- ABB. 2014. ABB Suomessa. [Verkkosivu]. Asea Brown Boveri. [Viitattu 5.11.2014]. Saatavana: <http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/suomessa>
- ABB. 2015. PAPI Suomi yleisesittelykalvot (en). Asea Brown Boveri. [Verkkomateriaali]. [Viitattu 29.1.2015]. Saatavana: [http://www300.abb.com/global/gad/gad00195.nsf/0/f40dc16b4db78663c1257ce5003020c0/\\$file/PI+yleisesittelykalvot+2015.pptx](http://www300.abb.com/global/gad/gad00195.nsf/0/f40dc16b4db78663c1257ce5003020c0/$file/PI+yleisesittelykalvot+2015.pptx) [Vaatii käyttöoikeuden].
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. 5. uud. p. Tampere: Vastapaino.
- BT Conferencing. 2014. BT Meet Me with Global Access. [Verkkomateriaali]. British Telecommunications plc. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavilla: <http://www.btconferencing.com/downloads-library/datasheets/en/bt-meetme-global-access-datasheet.pdf>
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. Suom. Mauri Laukkanen. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.
- Grant, R. 2013. Contemporary Strategy Analysis. [Verkkokirja]. Edinburg: XML CAPDM Limited. [Viitattu 17.2.2015]. Saatavana: [http://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/q5/17/11/strategic\\_planning\\_mba\\_book.pdf](http://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/q5/17/11/strategic_planning_mba_book.pdf)
- Haikala, T. & Pentti, P. 2014. Tutkimus todistaa coachingin vaikuttavuuden. [Verkkoartikkeli]. Taloussanomien & fakta. [Viitattu 24.2.2015]. Saatavana: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/tutkimus+todistaa+coachingin+vaikuttavuuden/a2248246>
- Hamel, G. 2009. Moon Shots for Management. [Verkkoartikkeli]. Harvard business review. [Viitattu 10.3.2014]. Saatavana: <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management/ar/1>
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Suom: Ritva Liljammo. Porvoo: WSOY.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum Media Oy. [Viitattu 14.10.2014]. Saatavana: Ellibs – e-kirjakoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. 11. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kyrö, P. 2003. Tieteellinen tutkimusprosessi. 4 Tutkimusprosessin eri vaiheet ja raportointi. [Verkkojulkaisu]. Metodix. [Viitattu: 26.1.2015]. Saatavana: [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/01\\_tieteellinen\\_tutkimusprosessi/tutkimusprosessi1/400](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/01_tieteellinen_tutkimusprosessi/tutkimusprosessi1/400)
- Levy, A-M. 2009. Sisäinen yhteistyö organisaation menestystekijänä [Verkkojulkaisu]. Kauppalehti: Johtamisen käsikirjat. [Viitattu 19.11.2014] Saatavana: <http://libts.seamk.fi:2280/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/verkostoyhteisty-ja-kumppanuudet/sisainen-yhteistyokyky>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Lohtaja-Ahonen S. & Kaihovirta-Rapo M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- McFarlin, D. & Sweeney, P. 2011. Internation Management – Strategic Opportunities and Cultural Challenges. 4<sup>th</sup> Edition. New York, NY: Routledge.
- Microsoft, 2015a. Outlook 2013:n uudet ominaisuudet. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavana: <https://support.office.com/fi-FI/article/Outlook-2013-n-uuudet-ominaisuudet-325ffe56-7b07-4ee7-8e64-b38bbbe4731c>
- Microsoft, 2015b. Mikä on Skype for Business. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavana: <https://support.office.com/fi-FI/article/Mik%C3%A4-on-Skype-for-Business-3a21eca4-434d-41f1-ab06-3d4a268573b7>
- Microsoft, 2015c. Tutustuminen Office 365:een. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.11.2015]. Saatavana: <https://support.office.com/fi-FI/article/Tutustuminen-Office-365-een-9b7306d3-8d61-4794-bb6f-6520f65956d9>
- Mäkilouko, M. 2003. Multicultural leadership – Strategies for improved performance. Helsinki: Multikustannus.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle – Työkirja. [Verkkojulkaisu]. Satakunnan AMK. [Viitattu 26.1.2015]. Saatavana: [https://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)
- Srinivasa, M.S. & Dani, O.P. 2012. The Management Challenges Of The 21st Century: An Evolutionary Perspective. [Verkkoartikkeli]. Integral Musings. [Viitattu 10.3.2014]. Saatavana: <https://integralmusings.wordpress.com/2012/04/04/the-management-challenges-of-the-21st-century-an-evolutionary-perspective/>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy. [Viitattu 14.10.2014]. Saatavana: Ellibs – e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Weitzman, E. A. Ei päiväystä. Software and Qualitative Analysis – 4. The Qualitative Research Process. [Verkkomateriaali.] Office of Behavioral & Social Science Research. [Viitattu 26.1.2015]. Saatavana: <http://www.esourcesearch.org/eSourceBook/SoftwareandQualitativeAnalysis/4TheQualitative-ResearchProcess/tabid/638/Default.aspx>

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## **LIITTEET**

### **LIITE 1 Haastattelun kysymykset**

## **LIITE 1 Haastattelun kysymykset**

### **HAASTATTELU**

Tämä haastattelu tehdään ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä varten. Haastattelun tarkoituksena on selvittää hyviä, sekä huonoja johtamiskäytäntöjä kansainvälisessä projektiorganisaatiossa. Haastattelun tulosten perusteella kootaan parhaat käytännöt ja toimintatavat globaaleissa projekteissa toimimisen tehostamiseksi. Haastattelu tehdään suullisena ja sen vastukset kirjataan ylös.

#### **1. HAASTATELTAVA:**

**1.1. Nykyinen rooli?**

**1.2. Minkä kulttuurien edustajien kanssa olet työskennellyt?**

**1.3. Kauanko olet ollut kansainvälisessä projektitoiminnassa mukana?**

#### **2. NYKYTILA:**

**2.1. Ulkopuolisten resurssien käytön tarpeen lisääntyessä, miten niitä tulisi mielestäsi ohjata jatkossa, että toiminta ja resurssien käyttö olisivat tehokasta?**

**2.2. Edelliseen kysymykseen liittyen; mikä toimii mykyään ja mikä ei?**

#### **3. KANSAINVÄLISTEN PROJEKTIEEN JOHTAMINEN:**

**3.1. Miettikää jokin onnistunut projekti ja jollain tapaa epäonnistunut projekti, jossa olette olleet mukana:**

**3.1.1. Mikä projektissa toimi hyvin?**

**3.1.2. Missä oli ongelmia ja miten ne ratkaistiin?**

**3.2. Mitä globaalin projektin onnistuminen mielestäsi vaatii projektipäälliköltä / pääsuunnittelijalta?**

**3.3. Miten projektissa oli hoidettu kommunikointi (työkalut, palaveri tiheys, osallistujamäärät jne.)?**

**3.3.1. Onnistunut projekti:**

**3.3.2. Epäonnistunut projekti:**

**3.4. Miten ristiriidat ja ongelmat ratkaistiin eri kansallisuuksien kanssa – esim. Aasia vs. Eurooppa?**

- 3.5. Miten saadaan ulkopuolinen resurssi (esim. CZOPC) tehokkaasti projektiin mukaan?
- 3.6. Resurssien (esim. CZOPC, SGABB) osaamistason vaikutus kommunikointiin? Onko FIABB oltava aina välikätenä vai riittääkö ainoastaan tietoisuus (esim. sähköpostikeskustelussa cc.)?
- 3.7. Miten toimii yhteistyö muiden Process Industries tulosityksiköiden kanssa?
- 3.8. Miten näet videopalaverin hyödyllisyyden verrattuna Lync- tai puhe- linpalaveriin?

4. **MUITA VAPAITA KOMMENTTEJA:**