



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Kokemuksen merkitys toistuvassa toiminnassa

Ulkoistuspalvelutoiminnan näkökulma

Johtamisen ja organisoinnin

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Markus Kujala

Ohjaaja:

KTT Milla Unkila

3.12.2024

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Markus Kujala

Otsikko: Kokemuksen merkitys toistuvassa toiminnassa

Ohjaaja: KTT Milla Unkila

Sivumäärä: 71 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 3.12.2024

Kokemuksen merkitystä yritysjärjestelyiden kontekstissa on tutkittu kohtuullisesti, mutta tulokset ovat usein ristiriitaisia. Usein kokemuksesta katsotaan olevan apua toiminnan kehittämisessä ja sen katsotaan lisäävän organisaation tehokkuutta. Toisaalta henkilöstön kokemus voi myös hankaloittaa muutosta organisaatioissa, jos henkilöt jäävät kiinni vanhoihin, tuttuihin rutiineihin. Tässä tutkielmassa keskitytään kokemuksen merkitykseen toistuvassa ulkoistuspalvelutoiminnassa, johon tutkielman toimeksiantajan toiminta tarjoaa kiinnostavan tutkimuskontekstin. Toimintaa toistetaan muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa jokainen ulkoistusprosessi eroaa seuraavasta.

Tutkielma etenee aluksi tutkimusta taustoittaen ja kirjallisuutta avaten. Keskeistä on, että avataan kokemuksen merkitystä ulkoistuspalvelutoiminnassa, tietämyksen luomista organisaatioissa sekä organisaation oppimista että poisoppimista. Nämä yhdistetään aineiston kanssa tutkimukseksi, jossa pyritään kirjallisuuden ja asiantuntijoiden subjektiivisten näkökulmien kautta ymmärtämään kokemuksen tuomia hyötyjä ja käytännön etuja sekä haasteita ja kompastuskiviä toistuvassa ulkoistuspalvelutoiminnassa ja sen kehittämisessä. Ei siis pyritä ainoastaan ilmoittamaan, että kokemuksesta on hyötyä tai haittaa vaan nostamaan ylös myös konkreettisia esimerkkejä, miksi asia on näin. Lisäksi tarkastellaan, kuinka hyvin organisaatio pystyy hyödyntämään henkilöstönsä kokemusta käyttäen viitekehyksenä tietämyksen luomisen SECI-mallia ja haastattelumateriaalia.

Tutkimus pyrkii tieteelliseltä kontribuutioltaan selvittämään, miten henkilöstön kokemus vaikuttaa toistuvaan – mutta usein heterogeeniseen – ulkoistuspalvelutoimintaan ja sen kehitykseen. Käytännön kontribuutiona toimii selvitys siitä, miten kokemusta voidaan tehokkaasti hyödyntää toistuvan toiminnan kehittämisessä toimeksiantajaorganisaatioissa ja mitä toimenpiteitä voidaan tehdä, jotta kokemuksista saadaan enemmän irti. Tutkimustulokset onnistuvat vahvistamaan ja täydentämään aikaisempia tutkimustuloksia sekä havaitsemaan myös eroja kirjallisuuden ja asiantuntijoiden näkemysten välillä. Tutkimuksen lopussa esitetään vielä aiheeseen liittyviä jatkotutkimusehdotuksia.

Avainsanat: ulkoistuspalvelutoiminta, kokemus, organisaation oppiminen

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Organisaation oppiminen	10
	2.1 Oppiminen ja kokemus	10
	2.2 Organisaation tietämyksen luominen	11
	2.3 Poisoppiminen	16
3	Toistuva ulkoistuspalvelutoiminta	19
	3.1 Ulkoistuspalvelutoiminta	19
	3.2 Toimeksiantajan toiminnan erityispiirteet	22
	3.3 Kokemus toistuvan ulkoistustoiminnan tukena	23
	3.4 Yhteenveto: Kokemus ja oppiminen osana toistuvaa ulkoistuspalvelutoimintaa	25
4	Tutkimusmetodologia	27
	4.1 Toimeksianto	27
	4.2 Tutkimusmenetelmä	27
	4.3 Aineiston keruu	28
	4.3.1 Haastattelut	28
	4.3.2 Haastateltavat	28
	4.3.3 Haastattelujen toteutus	29
	4.4 Analyysi	30
	4.4.1 Teema-analyysi	30
	4.4.2 Analyysin vaiheet	31
	4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka	35
5	Tutkimustulokset	38
	5.1 Kokemus	38
	5.2 Tietämyksen luominen organisaatiossa	42
	5.3 Ulkoistusprosessi, prosessin kehitys ja osaamisen kehitys	47
	5.4 Yhteenveto: Kokemus ja tietämys kehittämisen tukena	51
6	Johtopäätökset	53

6.1 Tieteellinen kontribuutio	53
6.2 Käytännön suositukset	61
6.3 Tutkielman rajoitukset	63
6.4 Jatkotutkimusehdotukset	64
7 Yhteenveto	66
Lähteet	68
Liitteet	72
Liite 1. Aineiston koodaus	72
Liite 2. Analyysin kategoriat	73

KUVIOT

Kuvio 1. SECI-spiraalimalli	13
Kuvio 2. SECI-malli	14
Kuvio 3. Organisaation oppiminen toistuvassa ulkoistuspalvelutoiminnassa	26
Kuvio 4. Havainnollistus analyysistä	33
Kuvio 5. Sosialisatiota avustavat ja haittaavat tekijät	55
Kuvio 6. Tiedon ulkoistamista avustavat ja haittaavat tekijät	56
Kuvio 7. Yhdistymistä avustavat ja haittaavat tekijät	57
Kuvio 8. Tiedon sisäistymistä avustavat ja haittaavat tekijät	58
Kuvio 9. Kooste SECI-mallin toimintaa avustavista ja haittaavista tekijöistä	59

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkkejä hiljaisesta ja julkisesta tiedosta	12
Taulukko 2. Haastattelutiedot	29
Taulukko 3. Kategoriat, teemat ja kokonaisteema	34
Taulukko 4. Kokemuksen hyötyjä ja haittoja	41
Taulukko 5. Ulkoistusprosessien eroavaisuuksia	49

1 Johdanto

Merkittäviä muutoksia yritysmaailmassa ovat erilaiset yritysjärjestelyt, joissa yritysten rakenteet muuttuvat esimerkiksi jakautumisen, sulautumisen tai toiminnon ulkoistamisen seurauksena. Voidaan ajatella, että muutoksen johtaminen on keskeinen taito nykyajan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Noin 70 prosenttia kaikista muutoshankkeista kuitenkin epäonnistuu saavuttamaan halutut tavoitteet.

Epäonnistuneet projektit eivät onnistu saamaan tarvittavaa tukea vastakkaisista ja hämmentävistä teorioista, joita on saatavilla sekä akateemiselta puolelta että käytännön työn tueksi. (By 2005, 369–370.)

Erilaisten yritysjärjestelyjen tutkimiselle on siis yhä tarvetta. Tässä tutkielmassa keskitytään toistuvan ulkoistuspalvelutoiminnan kautta kerrytettyyn kokemukseen ja sen kautta oppimiseen, sekä henkilön että organisaation tasolla. Kokemuksen merkitystä yritysjärjestelyissä, tässä tapauksessa ulkoistuksissa, on tutkittu useita kertoja, mutta tutkimustulokset eroavat toisistaan huomattavasti. Kokemuksen merkitystä voidaan tarkastella hyödyntäen perinteistä oppimisen käyrää (ks. Yelle 1979; Epple ym. 1991), mutta uudemmat tutkimukset pyrkivät ymmärtämään kokemuksen merkitystä syvällisemmin, ottaen huomioon esimerkiksi kokemuksen negatiiviset vaikutukset. Kokemusta ei siis nähdäkään puhtaasti positiivisena, sillä yritysjärjestelyjen erilaisuus antaa mahdollisuuden siihen, että aikaisempi kokemus ei olekaan uuteen kontekstiin soveltuvaa. Esimerkiksi Haleblan ja Finkelstein (1999, 29) toteavat, että oppimisen käyrä on pikemminkin U:n muotoinen silloin kuin organisaation tekemät yritysjärjestelyt ovat merkittävästi erilaisia toisiinsa nähden. Käyrän muoto osoittaa tässä tapauksessa sitä, että toinen ulkoistusprojekti toteutuu toivotuilta tuloksiltaan heikommin kuin ensimmäinen, mutta toistettujen prosessien määrän ja niistä kerätyn kokemuksen kasvaessa tulokset muuttuvat positiivisemmiksi.

Myös tutkimuksissa käytetty mittaamistapa vaikuttaa tuloksiin. Kokemuksen merkitystä voidaan mitata esimerkiksi yritysjärjestelyjen onnistumisella (taloudelliset tulokset), henkilöstön ja johtajien subjektiivisten mielipiteiden kautta, ulkopuolisten asiantuntijoiden subjektiivisten mielipiteiden kautta tai esimerkiksi hankitun organisaation myyntitietojen kautta (Schoenberg 2006, 361–364). Voidaan siis todeta, että kokemuksella saattaa olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yritysjärjestelyjen onnistumiseen riippuen tutkimusten näkökulmasta ja kontekstista.

Tutkimus sai alkunsa toimeksiantajan erikoislaatuisesta toiminnasta, jota kuvaan tutkielmassa toistuvana ulkoistuspalvelutoimintana. Toistuvassa ulkoistuspalvelutoiminnassa organisaatio tekee jatkuvasti ydintoimintanaan ulkoistuspalveluita eli asiakasorganisaatiot siirtyvät ostamaan tietyn toiminnon palveluna kyseiseltä organisaatiolta. Tässä tapauksessa ulkoistukset toteutuvat usein liikkeen luovutuksina, jolloin jo olemassa oleva toiminto myydään tai luovutetaan ulkoistuspalveluita tarjoavalle organisaatiolle, eli tässä tapauksessa toimeksiantajaorganisaatiolle. Liikkeen luovutuksen mukana siirtyy myös henkilökuntaa toimeksiantajan organisaation jäseniksi. Siirtyvä henkilöstö tuo mukanaan kokemusta ja osaamista, minkä takia kokemuksen merkitys organisaation oppimiselle ja toiminnan kehittymiselle kasvaa entisestään. Toiminnan toistuvuus tekee tästä kiinnostavan tutkimuskohteen suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen, jossa ulkoistuksia ja muita yritysjärjestelyjä käsitellään usein yksittäistapauksina (Barkema & Schijven 2008b, 714).

Tutkimus keskittyy kokemuksen merkitykseen toistuvassa ulkoistustoiminnassa eli siihen, miten aikaisemmista ulkoistusprojekteista saatu kokemus vaikuttaa toimintaan ja suhtautumiseen liittyen tuleviin ulkoistusprojekteihin. Ongelmaa lähestytään selvittämällä, miten organisaation, jonka ydintoimintaa on ulkoistaa palveluita osaksi omaa toimintaansa, on mahdollista oppia projekteissa mukana olleiden henkilöiden sekä ulkoistuksien kautta organisaation osaksi liittyneiden henkilöiden kokemuksista. Miten kokemusperäinen tieto saadaan kehittymään organisaation sisällä henkilön hiljaisesta osaamisesta organisaation laajuiseksi julkiseksi tietämykseksi ja vaikuttako se ulkoistustoiminnan kehittymiseen organisaatiossa? Tämän tutkielman tutkimuskysymys on:

Miten kokemus toistuvasta ulkoistuspalvelutoiminnasta vaikuttaa toiminnan kehittämiseen organisaatiossa?

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan hyödyntäen seuraavia apukysymyksiä:

1. Miten ja minkälaista kokemusta ulkoistuspalvelutoiminnan toistuminen kerryttää?
2. Miten kertyvä kokemus siirtyy ja leviää organisaation sisällä?
3. Mitä merkitystä kertyvällä kokemuksella on organisaation oppimisen näkökulmasta?

Tutkimusongelma on rajattu kattamaan sekä kokemuksen vaikutus ulkoistuspalvelutoimintaan että saadun kokemuksen vaikutus organisaation osaamisen ja toiminnan kehittymiseen. Tutkielman tarkoitus on kirjallisuuden ja asiantuntijahaastatteluiden kautta ymmärtää kokemuksen merkitystä toistuvassa toiminnassa ja sen kehittämisessä, sekä tarjoamaan konkreettisia käytännön esimerkkejä kokemuksen vaikutuksista toimeksiantajan organisaation oppimiseen ja kehittymiseen.

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat ulkoistuspalvelutoiminta, kokemus ja organisaation oppiminen. Näiden käsitteiden avulla avataan kokemuksen merkitystä toistuvassa ulkoistusprojektien sarjassa, sekä sitä miten kokemus muutetaan tiedoksi ja miten uusi tieto leviää organisaatioon. Organisaation oppimista käsitellään tutkielmassa Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaation tietämyksen luomisen teorian ja siihen liittyvän SECI-mallin kautta. Teorian avulla avataan, mitä on tieto ja miten se liikkuu, leviää ja kehittyy organisaatiossa. Poisoppiminen on otettu mukaan viitekehykseen tukemaan organisaation tietämyksen luomisen teoriaa. Ulkoistuspalvelutoimintaa tarkastellaan yritysjärjestelyjä käsittelevän kirjallisuuden kautta, ottaen huomioon toimeksiantajan toiminnan erityispiirteet. Tutkielman tieteellinen viitekehys avaa tutkimuskysymyksille oleellista teoreettista tietämystä, tukee aineiston käsittelyä ja luo kontekstia tutkimuksen tuloksille ja johtopäätöksille.

2 Organisaation oppiminen

2.1 Oppiminen ja kokemus

Tieto, sekä sen luominen ja hyödyntäminen, ovat kaikkein tärkein organisaation kestävä kilpailukyvyyn lähde (Nonaka & Toyama 2003, 2). Siksi organisaation ja sen jäsenten kyky oppia on tärkeässä roolissa organisaation toiminnan onnistumisessa. Organisaation oppimiselle on useita määritelmiä ja teorioita (ks. Basten & Haamann 2018), mutta niille kaikille on ominaista kokemuksen seurauksena organisaatiossa tapahtuva muutos (Argote & Miron-Spektor 2011, 1124).

Tässä tutkielmassa organisaation oppimisena pidetään muutosta organisaation tietämyksessä, joka seuraa organisaation kerryttämästä kokemuksesta. Organisaation oppiminen nähdään rutiineihin perustuvana, historiavaikutteisena ja tavoitteellisena. Oppiminen tapahtuu siis aikaisempien tulkintojen muutoksesta uusiksi rutiineiksi. (Levitt & March 1988, 319.)

Rutiinit ovat sääntöjä, toimintatapoja, käytäntöjä, ohjeistuksia, teknologioita ja strategioita, joiden ympärille organisaatio on rakennettu ja joiden avulla organisaatio toimii. Rutiinit perustuvat aikaisempaan tekemiseen ja tulkintoihin, jotka liittyvät aikaisemmin tehtyihin ratkaisuihin, eivät niinkään oletuksiin tulevasta. Rutiinit kehittyvät siis kokemuksen kautta, muuttuen aikaisempien tulosten perusteella. Kokemuksen kautta aikaisemmasta toiminnasta kerätyt opit jäävät osaksi rutiineja siten, että opit ovat saatavilla henkilöstölle, vaikka he eivät olisi koskaan nähneet aikaisempaa toimintaa. Koska rutiinit liikkuvat sosialisoinnin, koulutuksen, kopioinnin ja ihmisten (esimerkiksi yritysjärjestelyissä ja liikkeen luovutuksissa) mukana, ne ovat organisaation yhteisessä muistissa, jossa ne saattavat pysyä eheinä, muuttua tai kadota unohduksiin. Myös muiden organisaatioiden kokemuksestaan oppimat asiat vaikuttavat rutiineihin useiden organisaatioiden yhteisössä. (Levitt & March 1988, 320.)

Oppiminen alkaa kokemuksesta. Kokemusta syntyy organisaatiossa, kun henkilöstö suorittaa toimintojaan. Kokemusta voidaan mitata esimerkiksi tietyn toiminnon toistojen määrän perusteella tai sen perusteella, kuinka kauan henkilö on suorittanut samaa työtehtävää. (Argote & Miron-Spektor 2011, 1124; Hahn & Kim 2022, 11.) Kaikkea kokemusta ei kuitenkaan kerätä muistiin tai siitä ei jää mitään konkreettista todistusta. Kokemuksen muuttaminen rutiineiksi vaatii usein kustannuksia ja tulkintojen tekeminen

kokemuksesta voi osoittautua haastavaksi. Syy-seuraussuhteet eivät ole aina selviä ja ihmisillä on tapana tulkita asioita subjektiivisesti hyväksi tai huonoiksi. Usein myös inhimilliselle tekijälle annetaan suuri painoarvo, eli asioiden katsotaan olleen jonkun henkilön tarkoituksellisen toiminnan syy, vaikka asia olisi saattanut aiheutua joka tapauksessa. Ihmiset eivät ole koneita ja siksi ei voida olettaa heidän tekevän täydellisiä laskelmia liittyen jokaiseen tilanteeseen. (Levitt & March 1988, 323.) Kaikki kokemus ei ole samanarvoista. Erilaiset kokemukset edistävät oppimista enemmän kuin samanlaiset kokemukset. Samoin uudempien kokemusten katsotaan edistävän organisaation oppimista enemmän kuin aikaisempien kokemusten. Jos kokemus on harvinaislaatuista, siitä on vaikeampaa tehdä päätelmiä, jotka johtaisivat oppimiseen. Erilaisten ja harvinaisten kokemusten hyödyntäminen tehokkaasti vaatii organisaatiolta taitoa tiedostaa arvokas kokemus, josta voidaan oppia. Lisäksi tarvitaan oppimiseen sopiva konteksti. (Argote & Miron-Spektor 2011, 1127.)

2.2 Organisaation tietämyksen luominen

Organisaatio ei ole vain ongelmien ratkaisija. Se myös luo ja määrittelee itseään koskevat ongelmat sekä kehittää ja hyödyntää tietoa ratkaistakseen ne. Ratkaisuiden myötä organisaatio kehittää uutta tietoa tulosten perusteella, mikä luo prosessin, jossa organisaatio ja erityisesti sen jäsenet kehittyvät. (Nonaka & Toyama 2003, 3.)

Tieto (*knowledge*) määritellään kolmessa osassa. Ensimmäiseksi tiedolla tarkoitetaan oikeutettua todenmukaista uskomusta (*justified true belief*) (Nonaka & von Krogh 2009, 636). Yleisesti totuudenmukaisuus eli se, että tieto on totta ja oikeassa, on nostettu tärkeäksi piirteeksi tiedon määritelmässä, mutta Nonakan ja Takeuchin (1995, 58) mukaan myös oikeutettu uskomus on tärkeä osa tiedon määritelmää, koska ihmiset tulkitsevat tietoa aina oman maailmankuvansa kautta. Tieto ei ole siis vain osa totuutta, vaan se on totuus tietystä kulmasta katsottuna (Nonaka & Toyama 2003, 3). Tieto ei siis ole sama asia kuin informaatio. Esimerkiksi sähköpostiviestit eivät ole tietoa vaan informaatiota. Tieto ja informaatio eroavat toisistaan siten, että tieto liittyy uskomuksiin ja sitoutumiseen. Tieto on tarkoitussidonnaista ja toimintaan liittyvää. Lisäksi tieto, samoin kuin informaatio, on merkitysriippuvaista ja kontekstiin sidottua. Informaatio toimii siis rakennuspalasina tiedolle. Informaatio tarjoaa mahdollisuuksia uusille merkityksille ja siten tiedon uudelleenrakentamiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 58.)

Toiseksi tieto on 1.) syntynyt taitoa vaativan toiminnan kautta eli tietoa syntyy, kun toiminto suoritetaan, ja/tai 2.) tilanteen ymmärtämistä siten, että mahdollistetaan taitoa vaativa toiminta. Siten tieto mahdollistaa ymmärtämään, valmistelemaan, oppimaan ja soveltamaan ongelman tai tehtävän ratkaisemiseksi. (Nonaka & von Krogh 2009, 636.)

Ontologisesta näkökulmasta tieto sijaitsee aina ihmisissä ja ihmiset luovat tietoa.

Organisaatio on kykenemätön luomaan tietoa itsenäisesti, vaan tarvitsee aina henkilöitä luomaan tietoa. Organisaatio tuo kuitenkin tiedolle tarvittavan kontekstin. Tietämyksen luomista organisaatiossa tulisi siis ajatella prosessina, jossa organisaatio ympäristönä tehostaa ja auttaa henkilöitä tiedon luomisessa ja kiinnittää sen osaksi organisaation tietoverkostoa. Organisaation verkosto taas kasvaa vuorovaikutuksen osana ja tietämys voi levitä myös organisaation ulkopuolelle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.)

Kolmanneksi tieto jaetaan hiljaiseen ja julkiseen tietoon jatkumolla (Nonaka & von Krogh 2009, 636). Epistemologisesta näkökulmasta tieto voidaan jakaa hiljaiseen (*tacit*) ja julkiseen (*explicit*) tietoon. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kontekstiin sidottua.

Usein hiljainen tieto voi olla vaikeaa sanoittaa tai kommunikoida. Se on siis järjestelemätöntä tietoa. Hyvä esimerkki hiljaisesta tiedosta on kädentaidot tai kamppailulajien tekniikat, joita on vaikea oppia ilman useita toistoja ja harjoitusta.

Julkinen tieto on järjesteltyä ja koodattua tietoa, jota on helppo kommunikoida systemaattisesti, esimerkiksi tekstin muodossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59–61.)

Taulukossa 1 on esitelty esimerkkejä hiljaisesta ja julkisesta tiedosta.

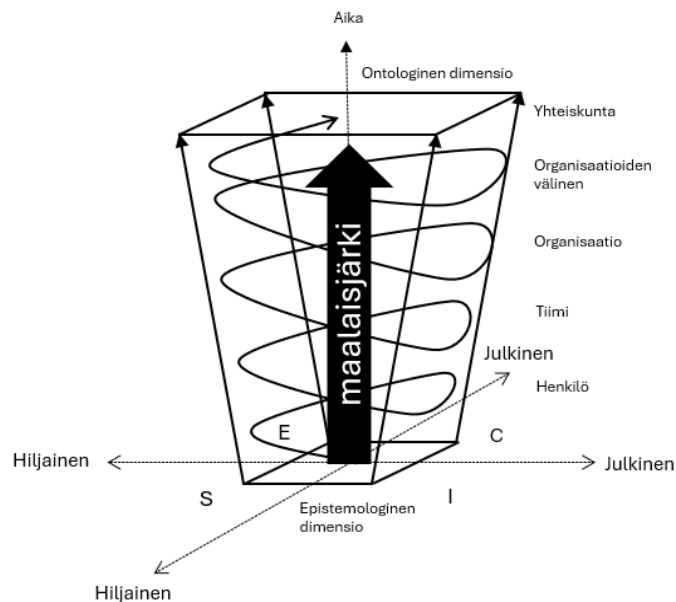
Taulukko 1. Esimerkkejä hiljaisesta ja julkisesta tiedosta, mukailen Nonaka & Takeuchi 1995, 61.

Hiljainen tieto (Subjekttiivinen)	Julkinen tieto (Objektiivinen)
Kokemustieto (Keho)	Opittu tieto (Mieli ja ajattelu)
Havainnot (Tässä ja nyt)	Välitetty tieto (Muualla ja eri aikaan)
Analoginen tieto (Harjoittelu)	Digitaalinen tieto (Teoria)

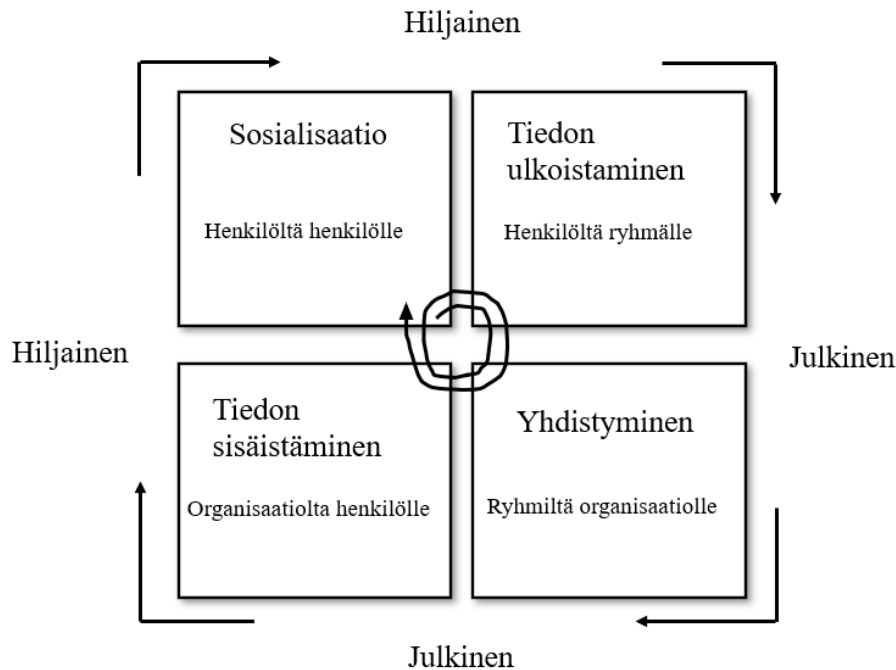
Taulukon voisi tiivistää sanomalla, että voimme kertoa vähemmän kuin tiedämme.

Kaikki hiljainen tieto ei muutu helposti julkiseksi tiedoksi. Sen kirjaamisessa voi olla huomattaviakin vaikeuksia, jotka voivat lopulta vääristää tarkoitettua sanomaa.

Uutta tietoa syntyy, kun tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta julkiseksi tiedoksi ja toisinpäin. Kuvioissa 1 ja 2 on Nonakan ja Takeuchin (2021, 4) sekä Nonakan ja Toyaman (2002, 5) SECI-mallit, jotka kuvaavat tiedon syntymistä organisaatiossa. Kuviot on suomennettu alkuperäisistä. Tietämyksen luomisen prosessissa on neljä vaihetta. Tieto liikkuu henkilöltä henkilölle sosialisointia (*socialization*) ja ryhmälle tiedon ulkoistamista (*externalization*) kautta. Tieto yhdistyy (*combination*) ryhmien välillä organisaation tiedoksi, josta tieto sisäistyy (*internalization*) uudeksi kehittyneeksi tiedoksi henkilökohtaiselle tasolle samalla, kun henkilö on vuorovaikutuksessa prosessin ja ympäristön kanssa. (Nonaka & Takeuchi 2021, 3.)



Kuvio 1. SECI-spiraalmalli, mukailten Nonaka & Takeuchi 2021, 4. Kuva: Markus Kujala



Kuvio 2. SECI-malli, mukailen Nonaka & Toyama 2003, 5. Kuva: Markus Kujala

Sosialisaatio on kokemusten jakamisen prosessi. Sen aikana voidaan jakaa hiljaista tietoa, kuten teknisiä taitoja ja henkisiä toimintamalleja. Sosialisaatiota tapahtuu esimerkiksi silloin, kun mestari näyttää oppipojalle mallia. Liike-elämän kontekstissa samaa voi sanoa harjoittelijoista. Sosialisaatioon ei siis tarvita ollenkaan kieltä vaan hiljaisen tiedon saaminen voi tapahtua suoraan henkilöiden välillä. Kokemus on ratkaisevassa asemassa, sillä kokemuksen kautta saadaan tarvittavaa kontekstia, jota ei pelkän informaation kautta voi saada. Sosialisaatiota voi tapahtua jopa silloin, kun henkilöt keskustelevat työasioista kahvitauolla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.)

Tiedon ulkoistamisella tarkoitetaan hiljaisen tiedon muuttamista selkeiksi konsepteiksi. Hiljainen tieto muutetaan – siis selkeytetään – malliksi, analogiaksi tai vaikka kielikuvaksi. Tiedon ulkoistaminen on tärkeä osa tiedon luomista. Usein tiedon ulkoistamiseen käytetään kirjoitusta ja kieltä, mutta silloin kuvaus jää usein vajavaiseksi. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös konseptoitumiseksi (*concept creation*) ja se lähtee usein liikkeelle dialogista tai yhteisestä reflektiosta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64.)

Tiedon yhdistyminen tarkoittaa aikaisemman, jo opitun konseptoidun ja selkeän tiedon yhdistelyä uuden, vielä sisäistämättömän konseptoidun ja selkeän tiedon kanssa. Tiedon yhdistymistä tapahtuu jakamalla ja tulkitsemalla julkista tietoa, käyttäen apuna erilaisia

kommunikaatiotapoja, kuten kokouksia, verkostoja, tietojärjestelmiä ja dokumentteja. Kyseessä on siis tiedon uudelleenjärjestelyä, yhdistelyä ja kategorisointia. Kehittyneet tietojärjestelmät ovat suuri apu tällaisen tiedon hallitsemisessa. Hyvä esimerkki tästä liike-elämän kontekstissa on strategian, konseptien ja visioiden operationalisointi ja yhdistäminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

Sisäistämistä tapahtuu, kun tieto muuttuu selkeästä tiedosta tutuksi, hiljaiseksi tiedoksi. Jotta tieto sisäistyisi parhaiten, kokemuksia aikaisemmista tiedon luomisen vaiheista tulisi dokumentoida ohjeistuksiksi, malleiksi tai tarinoiksi. Dokumentointi auttaa henkilöitä sisäistämään kokemansa asiat tai kokemaan epäsuorasti asioita, joissa he eivät olleet mukana alun perin. Uusi sisäistetty hiljainen tieto liittyy osaksi aikaisempia sisäisiä malleja ja käytännön osaamista, mikä johtaa henkilön osaamisen kehittymiseen. Sisäistäminen on siis lähellä tekemällä oppimista. Jotta SECI-mallin spiraali jatkuisi, uutta sisäistettyä tietoa on jaettava taas sosialisointia kautta eteenpäin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.)

On tärkeää huomioida, että kuvion 2 SECI-malli ei kuitenkaan ole ympyrä, jossa sosialisointi, tiedon ulkoistaminen, yhdistyminen ja sisäistyminen seuraavat toisiaan. Todellisuudessa kyseessä on kuvion 1 SECI-mallin spiraali, jossa jokainen vaihe vahvistaa seuraavia vaiheita ja keräten mukaan tietoa myös organisaation ulkopuolelta. Organisaation tietämyksen luominen on siis loppumaton prosessi, joka kehittyy itsestään jatkuvasti (Nonaka & Toyama 2003, 6). Kuvion 1 SECI-spiraalimalli alkaa henkilötasolta. Henkilötason tiedosta tulee sen levitessä organisaation tietoa, useiden organisaatioiden tietoa ja lopulta yhteiskunnan tietoa. SECI-mallin keskellä on käytännön osaaminen tai maalaisjärki, jota organisaatiot tarvitsevat jatkuvan hyödyn tuottamiseen yhteiskunnalle. (Nonaka & Takeuchi 2021, 3.)

Jotta SECI-mallin prosessilla on mahdollisuus toimia, tarvitaan sille myös tilaa organisaatiossa. Tietämyksen luominen on kontekstiin sidottua toimintaa ja tarvitsee jaetun kontekstin onnistuakseen (Nonaka ym. 2000, 13–14). Tiedon luomiselle, jakamiselle ja hyödyntämiselle tarvitaan siis aika ja paikka, joka tarjoaa yhteisen kontekstin. Paikkana voi toimia fyysinen paikka, kuten kokoushuone tai kahvio, mutta se voi yhtä hyvin olla virtuaalinen tila tai kahdenkeskinen keskustelu. Tärkeää on useamman näkökulman tai henkilökohtaisen kontekstin yhdistäminen yhteiseksi

kontekstiksi, vuorovaikutus ja merkityksen luonti. (Nonaka ym. 2000, 14–15; Nonaka & Toyama 2002, 1001–1002.)

2.3 Poisoppiminen

Ulkoistustoiminnan kohteiden erilaisuus aiheuttaa ongelmia perinteisen oppimisen kannalta. Jos kaikki oppiminen katsotaan positiiviseksi, epäonnistutaan huomioimaan tilanteet, joissa ennen opittua toimivaa rutiinia hyödynnetään erilaisessa kontekstissa, jossa se voikin osoittautua haitalliseksi. Lisäksi ongelman aiheuttaa kokemuksen ja oppimisen suhde. Kokemuksen ja oppimisen katsotaan perinteisesti olevan lähellä toisiaan, vaikka tosiasiasa oppiminen vaatii usein tietoisempia toimia. Tekemällä oppii -näkökulmaa painottamalla menetetään myös usein mahdollisuus oppia välillisesti muilta. (Barkema & Schijven 2008a, 596.)

Kumulatiivista työkokemusta on yleisesti ajateltu positiivisena tekijänä henkilöstön osaamisen kannalta (Hahn & Kim 2022, 12). Esimerkiksi Becker (1975) esitti Human Capital -teoriassaan, että ihmiset pyrkivät kehittämään itseään oppimalla uusia taitoja ja hankkimalla tietoa. Myös työkokemus on osa tätä kehitystä. Human Capital -teoriassa itsensä kehittämällä on katsottu olevan vaikutusta tehokkuuteen ja osaamiseen, joten kokemus on nähty positiivisena tekijänä osaamisen kehityksessä (Becker 1975). Kuitenkin nykyään tämä vaikutus on epäselvempi. Esimerkiksi Sengupta ym. (2008) esittävät, että johtajat, joilla on paljon kokemusta, eivät enää kehitä aikaisempia sisäisiä mallejaan yhtä tehokkaasti. He ikään kuin jäävät vangiksi menneisiin tapoihin ja käytäntöihin eivätkä enää kehity muutosten mukana. Heidän sisäiset mallinsa perustuvat siten usein yksinkertaisempiin tilanteisiin, eivätkä välttämättä sovellu enää monimutkaisempiin kokonaisuuksiin. (Sengupta ym. 2008, 97–99.)

Poisoppiminen on siis oleellinen osa osaamisen kehittymistä. Poisoppimisella tarkoitetaan vanhan, olemassa olevan tietämyksen ja vanhojen toimintatapojen, kuten rutiinien, vähentämistä tai kokonaan unohtamista uuden tiedon tieltä. Oletuksena on, että vanha tietämys voi haitata uuden tiedon omaksumista. Esimerkiksi korvattaessa vanha rutiini uudella, on hyvä poisoppia vanha ennen uuden opettelemista. Muuten vanha rutiini voi jäädä vaikuttamaan toiminnan taustalle sisäisissä malleissa, eikä uusi rutiini välttämättä tunnu luontevalta. (Becker & Bish 2021, 5.) Kun organisaatiot oppivat, opittu tai luotu hyödyllinen tieto muutetaan uusiksi rutiineiksi ja ohjeistuksiksi. Organisaation jäsenet toteuttavat näitä rutiineja ja toimivat näiden ohjeistuksien

mukaan. Standardoidut rutiinit luovat kuitenkin lopulta inertiaa, erityisesti silloin kun uusia organisaatioon tulleita palkitaan mukautumisesta. Kun rutiinit tuottavat onnistumisia jatkuvasti, tehokkuuden tarve kasvaa, mutta oppiminen jää pienempään arvoon. (Nystrom & Starbuck 1984, 53.)

Organisaatiotason poisoppiminen on tärkeä tekijä onnistuneelle sopeutumiselle, organisaation oppimiselle ja organisaation toiminnan tehostamiselle. (Tsang & Zahra 2008, 1435) Poisoppiminen on elintärkeä taito organisaatioille, jotka haluavat selvitä ja olla kilpailukykyisiä nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa. Poisoppiminen nopeuttaa uusien asioiden omaksumista ja sopeutumista uuteen ympäristöön. Tarkemmin sanottuna, oppiminen on hankalampaa ilman poisoppimista. (Akgün ym. 2007, 795.)

Poisoppimisen merkitys korostuu oppimisprosesseissa, kuten perehdytyksessä ja orientaatioissa. Oppimiseen kuuluu uuden tiedon saaminen ja sen prosessointi, mutta myös vanhan tiedon, rutiinien ja oletusten jättäminen taakse. Ei voida olettaa, että henkilöt oppivat uutta asiaa heti organisaatioon tultuaan. On ymmärrettävää, että henkilöt ovat oppineet entisen organisaationsa käytännöt, ja nyt nämä tutut aikaisemmat käytännöt voivat olla hidastava tekijä uuden oppimiselle. Poisoppimiselle on siis annettava tilaa. (Becker & Bish 2021, 5.)

Toiset asiat ovat helpompia poisoppia kuin toiset. Esimerkiksi rutiinit, säännöt ja tavoitteet ovat helpompia poisoppia kuin esimerkiksi ihmissuhteet tai organisaation kulttuuri. Toisenlaiset muutokset ovat siis vaikeampia kuin toiset. (Becker & Bish 2021, 6–7.) Henkilöiden on vaikeaa hyväksyä tietoja, jotka ovat vastakkaisia tai muuten eroavat heidän omista uskomuksistaan ja toiminnastaan. Toimintaa ja uskomuksia on vaikeampaa vaihtaa, koska ristiriitaista tietoa on vaikea ottaa vastaan. Henkilöiden toiminta ja uskomukset voivat tuntua lisäksi erottamattomilta, joten vain tiettyjen osien vaihtaminen tuntuu vaikealta tai lähes mahdottomalta. Oletettu entisten toimintojen oikeus ja niiden käytöllä saavutetut onnistumiset ovat ristiriidassa uuden tiedon kanssa. Vanha tieto tai viisaus tuntuu usein oikealta verrattuna uuteen tuntemattomaan menetelmään. (Akgün ym. 2007, 795.)

Poisoppiminen tukee SECI-mallin toimintaa. Poisoppiminen auttaa vanhan tiedon siirtämisessä pois SECI-mallin kierrosta, jolloin myös uusien asioiden omaksuminen helpottuu. Toimintaympäristön muuttuessa ajan myötä, myös sitä koskeva oleellinen

tieto muuttuu, koska se on kontekstisidonnaista. SECI-mallin toimiessa ja tiedon kerääntyessä rutiineiksi ja malleiksi, ne alkavat olemaan päällekkäisiä tai jopa toisiaan kumoavia. Poisoppimisen rooli on myös siis siivota ajattelua kohti sitä kontekstia, missä operoidaan. Poisoppiminen mahdollistaa sen, että voidaan jatkaa uuden oppimista ja kehittymistä ja että tiedot ovat ajan tasalla.

3 Toistuva ulkoistuspalvelutoiminta

3.1 Ulkoistuspalvelutoiminta

Tässä tutkielmassa ulkoistuspalvelutoiminnalla viitataan toimintaan, jossa organisaatio siirtyy vastaamaan asiakasorganisaation osatoiminnosta. Ulkoistaminen on siis tässä kontekstissa lähellä yrityshankintaa, vaikka asiakasorganisaatiosta vain osa siirtyy ulkoistuspalvelutoimintaa harjoittavan organisaation haltuun. Ulkoistusprosessissa on monta toisistaan riippuvaista työvaihetta tai alaprosessia. Alaprosesseja ovat esimerkiksi ulkoistukseen johtavat sopimusneuvottelut, alkuselvitykset (*due diligence*), rahoitus ja tekninen integraatio. Jokainen alaprosessi on omalla tavallaan haastava kokonaisuus toteuttaa. (Barkema & Schijven 2008a, 595.)

Miksi sitten organisaatio hankkii yrityksiä tai toimintoja osakseen tai toimii ulkoistusten vastaanottajana? Hankinnoille on useita syitä, mutta ne voidaan tiivistää yleisesti neljään kategoriaan (Haleblian ym. 2009). Ensimmäinen näistä kategorioista on arvonluonti. Hankinnoilla pyritään tehostamaan asemaa markkinoilla, toiminnan tehokkuutta, resurssien hyödyntämistä ja muuttamaan tehotonta johtamista. (Haleblian ym. 2009, 473–474.) Toiminnon hankkiminen yritysjärjestelyn tai ulkoistuksen kautta on huomattavasti nopeampaa, kuin sen rakentaminen itse (DiGeorgio 2002a, 135). Tutkimuksen kohteena olevassa ulkoistuspalvelutoiminnassa korostuu resurssien tehokas hyödyntäminen ja toiminnan tehokkuuden kehittäminen.

Toiseksi johtajien intressit vaikuttavat hankintoihin huomattavasti. Nämä tekijät korostuvat silloin kuin hankintojen tarkoitus on parantaa johtajien asemaa osakkaiden kustannuksella. Hankintoja voidaan siis tehdä myös johtajien kannalta itsekkäästä tarkoituksesta (esimerkiksi lisäpalkan toivossa) tai yliarvioiden omat voimavarat, jolloin kyse on pikemminkin arvon tuhoamisesta. (Haleblian ym. 2009, 475.)

Kolmantena kategoriana on ympäristötekijät, joissa korostuvat verkostot, resurssit ja ympäristön vaatimukset. Hankintoja tehdään verkostojen toiminnan perusteella, esimerkiksi samanlaisen toiminnan onnistumisen takia. Tässä korostuu oppiminen toisten tekemisestä. Hankintoja voidaan toisaalta tehdä myös tarvittavien resurssien varmistamiseksi hankitulta organisaatiolta tai imitointitarkoituksessa, esimerkiksi tilanteessa, jossa pyritään jakamaan innovaatioita. Ympäristö vaikuttaa hankintoihin usealla tavalla. Epävarma ympäristö heikentää hankintojen todennäköisyyttä

monipuolisissa organisaatioissa ja toisaalta lisää niitä hyvin keskittyneissä organisaatioissa. Myös korkea sääntely lisää hankintojen todennäköisyyttä tai ei ainakaan haittaa sitä. (Haleblian ym. 2009, 476–477.) Tutkimuksen organisaatio toimii hyvin säädellyssä ympäristössä julkisten toimijoiden kanssa, joten on syytä huomioida sääntelyn taipumus vaikuttaa hankintoihin positiivisesti. Verkoston rakentaminen on myös suuressa roolissa toimeksiantajan toiminnassa.

Neljäntenä ovat hankinnan tekevän organisaation erityispiirteet. Tämä kategoria on tutkimuksen kontekstissa tärkein, sillä ulkoistuspäalvelutoiminta on organisaation ydintoiminnan osa. Kokemus yritysjärjestelyistä auttaa ja tukee tekemään niitä enemmän, varsinkin silloin kun kokemukset ovat olleet positiivisia ja prosessi on tuottanut tuloksia. Organisaation strategia ja asema markkinoilla vaikuttavat myös ulkoistuskäyttäytymiseen. (Haleblian ym. 2009, 478.) Toimeksiantajan toiminnan erityispiirteet esitetään luvussa 3.2.

Neuvottelujen ja alkuselvitusten jälkeen organisaatiot (tai tietty ulkoistettu palvelukokonaisuus) yhdistetään toisiinsa. Tässä tutkimuksessa ulkoistettu toiminto liitetään osaksi toimeksiantajan organisaatiota. Ulkoistusprojekti on monimutkainen kokonaisuus, jossa jokainen vaihe vaikuttaa seuraaviin merkittävästi. Esimerkiksi puutteellinen alkuselvitys voi johtaa mittaviin kustannuksiin integraatiovaiheessa. Toistuvassa ulkoistuspäalvelutoiminnassa myös ulkoistusprojektien keskinäiset erot hankaloittavat toimintaa, sillä vaikka ulkoistusten motiivi ei muutu, integraatiolle keskeiset tekijät vaihtelevat suuresti.

Neljä keskeistä tekijää kaikissa yritysjärjestelyissä ovat johtajuus, kulttuuri, tarvittavan teknisen integraation laajuus sekä organisaatioiden koko. Ensimmäiseksi, johtajuudella on kriittinen osa minkä tahansa muutoksen onnistumisessa ja tässäkin tapauksessa sen rooli on suuri. Johtajuutta tarvitaan ympäri organisaatiota, jotta muutosta voidaan saada aikaan. (DiGeorgio 2002a, 143–144.)

Organisaatiokulttuurit arvostavat ja tukevat erilaisia toimintatapoja ja arvoja, joten yritysjärjestelyjen aikana on tärkeää saada kulttuurit kohtaamaan. Kulttuurien erot aiheuttavat mahdollisuuksia ongelmille. Esimerkiksi erot työympäristön päätöksenteossa tai tuloshakuisuudessa voi aiheuttaa ongelmia. (DiGeorgio 2002a, 143.) Tässä tutkimuksessa kulttuurierot näkyvät siirtyvien työntekijöiden sopeutumisessa ja perehdyttämisessä osaksi toimeksiantajaorganisaatiota. Siirtyminen asiantuntijan

roolista osaksi suurempaa palveluorganisaatiota ei ole kaikille helppoa, koska se koettelee poisoppimistaitoja, rikkoo tuttuja rutiineja ja asettaa helposti omalle epämukavuusalueelle.

Teknisen integraation haasteellisuus vaihtelee riippuen järjestelyn kohteesta. Mitä laajempi integraatio tarvitaan, sitä haastavampi järjestely usein on.

Toimeksiantajaorganisaation tapauksessa asiakaskohteiden järjestelmät voivat olla hyvinkin erilaisia ja vaikeaselkoisia, riippuen esimerkiksi asiakkaan tietoteknisestä osaamisesta ja dokumentoinnista. (DiGeorgio 2002a, 144.)

Ulkoistettavan toiminnon koko vaikuttaa prosessiin merkittävästi. Ilmeisin vaikutus on integraation hankaloituminen. Resurssit, aikataulut, tarvittava henkilöstö ja siirtyvän henkilöstön määrä luovat kaikki lisähaasteita projektille. (DiGeorgio 2002a, 144.)

Myös kommunikaatiolla on merkittävä rooli yritysjärjestelyjen aikana. Viestinnällä on suuri merkitys projekteissa yleisesti, mutta myös siirtyvät työntekijät haluavat kuulla selkeää viestintää, joka kertoo heille oleellisia asioita. Työntekijöiden tulee saada tietää perustelut, miksi muutos tehdään ja miksi se on järkevää organisaation ja tulevaisuuden kannalta. Oman työllistymisen, tai työpaikan menetyksen, aiheuttama pelko on aina läsnä muutostilanteissa. Työntekijöille tulisi siis pystyä kommunikoimaan, että organisaatio välittää työntekijöistään sekä mitä muutos tuo tullessaan työntekijöille. (DiGeorgio 2002b, 269.)

Suuri osa organisaatioiden yritysjärjestelyistä kuitenkin epäonnistuu tuomaan haluttuja tuloksia. Usein hyöty on odotettua pienempää ja kustannukset odotettua korkeammat. Lisäksi ongelmia voi syntyä työmotivaatiossa, organisaation sisäisessä kasvussa sekä toiminnan laadussa. Nämä ongelmat taas johtavat siihen, että taitavat työntekijät vaihtavat työpaikkaa ja vievät asiakkaita mukanaan. (DiGeorgio 2002a, 135.) Selkeitä syitä yritysjärjestelyjen epäonnistumiselle ovat esimerkiksi alkuselvitysten puutteellisuus, liialliset kustannukset, ristiriitaiset kulttuurit, epärealistiset odotukset mahdollisuuksista, synergian puutos, hankinnan kohteen sopimattomuus, yhdistymisen jälkeisen integraation tehokkuus sekä nopean toimintojen yhdistämisen epäonnistuminen. (DiGeorgio 2002a, 136; Barkema & Schijven 2008a.)

3.2 Toimeksiantajan toiminnan erityispiirteet

Tutkielman toimeksiantaja on toistuvaa ulkoistuspalvelutoimintaa harjoittava IT–alan yritys, jonka toiminta keskittyy julkisen talouden toimijoihin. Toimeksiantaja on voittoa tavoittelematon inhouse-roolissa toimiva yritys, joka kykenee hyödyntämään toiminnasta saatuja varoja tehokkaasti toiminnan kehittämiseen. Inhouse-toimijat ovat julkisen toimijan (esimerkiksi valtion tai kunnan) sidosyksiköitä, ja pystyvät siten tarjoamaan palveluitaan ilman kilpailutusta (ks. Finlex: Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1397, 2:15). Toimeksiantaja tarjoaa palveluita siis vain omistaja-asiakkailleen. Ulkoistuspalvelutoiminnalla pyritään osaksi asiakashankintaan ja asiakkaiden sitouttamiseen, mutta toiminnan taustalla on omistaja-asiakkaiden resurssien säästäminen sekä paremmat edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiselle sekä riskien pienentämiselle. Toimeksiantajan toimintaan vaikuttavat kuitenkin julkisen kentän tarkka säätely sekä erilaiset julkista taloutta koskevat sääntelyt ja lait. Tutkimukselle oleellista on toiminnan toistuvuus nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja ulkoistuskohdeiden erilaisuuksien aiheuttamat eroavaisuudet ulkoistusprosessiin, jotka mahdollistavat kokemuksen kautta saatujen oppien hyödyntämisen prosessin kehittämisessä.

Ulkoistuspalvelutoimintaa suoritetaan useimmiten liikkeen luovutuksina (ks. Finlex: Työsopimuslaki 2001/55, 1:10), jolloin myös ulkoistuksen mukana siirtyvä henkilökunta siirtyy suoraan toimeksiantajan vanhoiksi työntekijöiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioon tulee jatkuvasti uusia työntekijöitä, joille ala on ainakin osittain tuttu, mutta organisaation käytännöt muuttuvat muutoksen seurauksena. Vaikka työntekijöille käydään tulevaa muutosta läpi jo ennen varsinaista liikkeen luovutuksen ajankohtaa ja siirtyneitä henkilöitä tuetaan esimerkiksi mentoroinnilla, on muutos kuitenkin merkittävä ja suuri kokonaisuus, johon heillä on vähän mahdollisuuksia varautua tai vaikuttaa itse. Näiden työntekijöiden aikaisempi osaaminen ja kokemus on siis otettava huomioon ja siitä on oltava mahdollisuus saada hyödyt irti. Toisaalta vanhat työtavat eivät saa jäädä kummittelemaan taustalle, vaan on pystyttävä omaksumaan uuden organisaation toimintatavat nopeasti.

3.3 Kokemus toistuvan ulkoistustoiminnan tukena

Vaikka tietoa siitä mitä pitää tehdä on paljon, tietoa siitä miten toimenpiteet tulisi tehdä on vähemmän. Aikaisempi kokemus yritysjärjestelyistä, ja tässä tapauksessa ulkoistamis- ja liikkeenluovutusprojekteista, on osoittautunut tärkeäksi apukeinoksi prosessien tehostamisessa. (Barkema & Schijven 2008a, 595.) Tutkijoiden selvitykset kokemuksen merkityksestä hankinnoissa (yrityskaupoissa, ulkoistuksissa) ovat kuitenkin ristiriitaisia. Jotkut ovat havainneet positiivisen suhteen kokemuksen ja onnistumisten välillä, toiset taas eivät ole havainneet minkäänlaista suhdetta ja osa raportoi kokemuksen merkityksen olevan U-käyrän muotoinen. (Haleblian & Finkelstein 1999, 29; Barkema & Schijven 2008a, 595)

Vaikeinta on se, että jokainen ulkoistusprojekti on erilainen ja prosessi täytyy muokata juuri kyseiseen projektiin sopivaksi. Erot projektien välillä tekevät syy-seuraussuhteiden selvittämisestä hankalaa ja siten vaikuttavat myös oppimiseen. (Barkema & Schijven 2008a, 595.) Ulkoistusprojekteja tarkastellaan usein itsenäisinä kokonaisuuksina ja ajatellaan, että jokainen projekti aloitetaan puhtaalta pöydältä, vaikka todellisuudessa organisaatio voi suorittaa useaa projektia samanaikaisesti tai olla projektin alkaessa hyvinkin erilaisessa tilanteessa kuin toisen projektin alussa (Barkema & Schijven 2008b, 714–715). Juuri projektien erilaisuus tuo kuitenkin esiin kokemuksen merkityksen. Kokemattomammat tekevät usein yleistyksiä aikaisemmista projekteista ja kokeneemmat osaavat valita toimivat käytännöt useiden mahdollisuuksien joukosta. Toisin sanottuna aikaisemman toimivan ratkaisun yleistäminen ei ole aina hyvä ratkaisu. (Haleblian & Finkelstein 1999; 29, 51.)

Toiminnan toistuvuus mahdollistaa henkilöstön kokemuksen kerryttämistä ja siten myös laajempaa oppimista koko organisaatiossa. Jokainen toistettu projekti antaa mahdollisuuden uusien havaintojen ja hiljaisen tiedon syntymiselle, joka SECI-mallin kautta lopulta sisäistyy takaisin henkilöstölle uutena hiljaisena osaamisena. Kaikkea hiljaista tai julkista tietoa ei kuitenkaan kannata säästää, vaan osa tulee poisoppia sen jälkeen kuin uusi, toimivampi rutiini tai tieto on sisäistetty. Toiminnan toistuvuus antaa mahdollisuuden testata opittua ja soveltaa tulosten perusteella.

Toistuvuusrytmillä on toisaalta myös vaikutusta kokemuksen tuomiin hyötyihin. Jos toimintaa toistetaan lyhyen aikavälin sisällä useasti, ei kokemuksia saada muutettua kehitykseksi. Mahdollisuus oppimiselle on olemassa, mutta sitä ei kyetä saavuttamaan.

(Hayward 2002, 21–22.) Laamanen ja Keil (2008) esittävät, että kokemuksella ja ulkoistusten onnistumisella on monimutkaisempi suhde, jossa tulee ottaa huomioon organisaation kyvykkyyksien lisäksi myös ulkoistusprosessin intensiteetti. He katsoivat, että suora ulkoistustoimintakokemuksen vaikutus ulkoistusten onnistumiseen on negatiivinen, mutta kokemuksella on epäsuoraa positiivista vaikutusta organisaation toimintaan ja siten myös ulkoistuksiin. Ulkoistusten ajoitus määrittää saadaanko kokemuksesta irti hyötyä vai jääkö jotain oppimatta. (Laamanen & Keil 2008, 670.)

Jotta toistuvuudesta voidaan oppia, organisaation pitää huolehtia siitä, että mahdollisuudet oppimiselle ovat olemassa. Tehokas oppiminen vaatii prosessin jatkuvaa tarkastelua ja ongelmien havainnointia. Tarkastelun täytyy kuitenkin tapahtua kontekstissa, jossa on tilaa reflektiolle ja parannuksille. (Marks & Mirvis 2011, 166.) Ensimmäiseksi se tarkoittaa ulkoistusprojekteissa sitä, että organisaatioiden integroiminen alkaa jo ulkoistusta suunniteltaessa. Määritellään vastuut, resurssit ja käydään avointa keskustelua jo alkuselvitysten aikana, jotta projektin käynnistyessä mahdollisimman moni asia on jo selvää ja voidaan välttää helpot ansat. Toiseksi otetaan talteen opit edellisistä projekteista. Käydään asioita läpi ja otetaan ylös havaintoja siitä, mikä meni hyvin ja mikä huonosti. Tätä keskustelua pitäisi pystyä käymään niin tiimien välillä projektin ollessa käynnissä kuin projektin loputtua yhteisesti. Kolmanneksi on tärkeää mahdollistaa se, että projektiin uutena tulleet työntekijät pääsevät käsiksi aikaisemmista prosesseista kerättyyn informaatioon ja saavat yhdisteltyä uutta tietämystä vanhaan tietämykseensä. (DiGeorgio 2002a, 147.)

SECI-mallin (kuviot 1 & 2) voidaan ajatella olevan keskeisessä roolissa, kun organisaatio pyrkii saamaan kaiken irti henkilöstön kokemuksista. Kokemuksen tuoma hiljainen tieto ei itsessään tuo onnistumista toistuvassa toiminnassa, mutta sen konseptoituminen, kirjaaminen ja näiden toimien kautta syntynyt syvempi ymmärrys ainakin tekevät onnistumisista todennäköisempiä taloudelliselta kannalta. Tekemällä oppii -metodi on siis käyttökelpoinen, mutta se, että kokemukset kasvavat organisaatiossa tietämykseksi ja niistä pyritään oppimaan tarkoituksellisesti, on toistuvan toiminnan kannalta suurempi edellytys onnistumisille. (Zollo & Singh 2004.)

3.4 Yhteenveto: Kokemus ja oppiminen osana toistuvaa ulkoistuspalvelutoimintaa

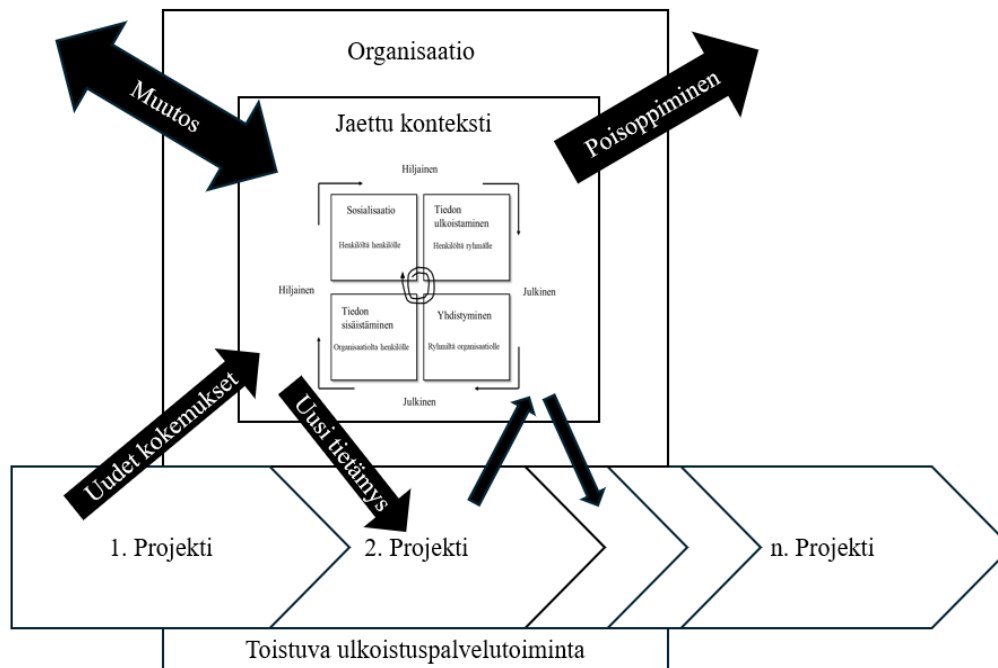
Tutkielmassa organisaation oppimista tarkastellaan Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaation tietämyksen luomisen (*organizational knowledge creation*) teorian kautta, hyödyntäen apuna teorialle keskeistä SECI-mallia. Tämä organisaation oppimisen teoria on valittu tutkimukseen, koska se tukee toistuvan toiminnan analyysia. SECI-malli on loppumaton tiedon luomisen prosessi, jossa tieto muuttuu hiljaisesta julkiseksi ja toisinpäin. Teoria tukee siis hyvin toistuvan prosessin tutkimista, missä mukana olevien henkilöiden kokemus ja tietämys kehittyy toistojen kautta. Koska oppiminen ei aina ole positiivista, mukaan on oleelliseksi kirjallisuudeksi valittu lisäksi poisoppiminen, joka mahdollistaa negatiivisen oppimisen huomioon ja tukee tutkimuksen alati muuttuvan toimialan kontekstia.

IT-toimintojen ulkoistaminen on monimutkainen ja monivaiheinen prosessi, jossa ulkoistuksen kohteen ominaisuudet kuten koko, kulttuuri ja järjestelmät vaikuttavat huomattavasti prosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkielman toimeksiantajan toimintamalli on epätavallinen verrattuna organisaatioihin, jotka normaalisti suorittavat ulkoistuksia ja muita verrattavia yritysjärjestelyjä, koska toimeksiantaja toimii inhouse-asetuksessa asiakasomistajiinsa nähden, jolloin palveluita voidaan tarjota kilpailuttamatta ja liiketoimintalogiikka on erilainen.

Keskeinen toimeksiantajan toiminnan ominaisuus tutkielman kannalta on toiminnan toistuvuus. Toimeksiantajan organisaatio suorittaa ulkoistuspalvelutoimintaa suhteellisen usein ja on tehnyt useita ulkoistuksia. Ulkoistukset ovat luonteeltaan heterogeenisiä ja kaikissa on omat erityispiirteensä. Henkilöstön on siis ollut mahdollisuus kerätä kokemusta useista erilaisista ulkoistusprosesseista, joiden erityispiirteet ovat olleet erilaisia. Kokemusta voidaan siis katsoa kertyneen organisaation työntekijöille ja voidaan olettaa olevan merkitystä toiminnan kannalta.

Tutkimuksen kannalta oleellista on myös henkilöstömuutokset ulkoistusten seurauksena. Ulkoistuspalvelutoiminta suoritetaan liikkeen luovutusten muodossa, jolloin ulkoistettavan toiminnon henkilöstö siirtyy osaksi toimeksiantajan organisaatiota vanhoina työntekijöinä. Heidän kokemuksensa ja osaamisensa on myös resurssi organisaation tietämyksen luomisessa ja heidät pitäisi omaksua nopeasti osaksi organisaatiota, jotta he voivat löytää paikkansa uudessa organisaatiossa, oppia

toimimaan uudessa toimintaympäristössä ja päästä osaksi jaettuun kontekstiin, jossa organisaation oppiminen tapahtuu.



Kuvio 3. Organisaation oppiminen toistuvassa ulkoistuspalvelutoiminnassa. Kuva: Markus Kujala

Kuviossa 3 esitetään teoreettinen malli organisaation oppimisesta osana toistuvaa ulkoistuspalvelutoimintaa. Mallissa organisaation henkilöstön projekteista saadut uudet kokemukset sekä yleiset muutokset, kuten sääntely tai henkilöstön vaihtuminen, tuovat uusia näkökulmia ja havaintoja sekä informaatiota organisaatioon. Organisaation sisällä jaetussa kontekstissa kokemukset ja merkitykset muuttuvat organisaation henkilöstön tiedoksi ja ne kulkevat SECI-mallin (kuvio 2) mukaisesti jatkuvassa kierteessä kontekstista toiseen saaden uusia merkityksiä uusissa tilanteissa. Opittua tietoa hyödynnetään seuraavassa ulkoistuksessa, ja sieltä saadut opit taas lisäävät tietämystä ja kehittävät toimintaa entisestään. Muutos voi myös viedä tietoa mukanaan tai vaatia uusien toimintatapojen kehittämistä, esimerkiksi alan kehittyessä, ja silloin poisoppiminen on tärkeää organisaation oppimisen kannalta. Auttamattomasti vanhanaikaiset tai muuten heikot rutiinit tulee voida korvata uusilla sopivammilla toimintatavoilla. Organisaatiossa luotua uutta tietoa voidaan hyödyntää osana seuraavaa projektia ja siten kehittää toimintaa. Tässä tutkimuskontekstissa jokainen projekti on hieman erilainen, joten voidaan olettaa, että jokainen projekti tarjoaa uusia kokemuksia eikä toista täsmälleen aikaisemman projektin kaikkia piirteitä.

4 Tutkimusmetodologia

4.1 Toimeksianto

Tämä tutkielma on tehty toimeksiantona organisaatiolle, joka toimii ulkoistuspalvelun myyjänä ulkoistuspalvelutoiminnassa. Organisaatio haluaa, että se esitetään tutkielmassa nimettömänä IT-alan yrityksenä. Tutkimuksen tekijällä ja toimeksiantajalla ei ole muita kytköksiä tämän tutkielman lisäksi. Tutkielman tekemisestä tehtiin ehdotus organisaatiolle, joka suostui tutkimuksen toimeksiantajaksi. Tutkielma keskittyy toimeksiantajan liiketoimintamallin ympärille ja tutkii kokemuksen merkitystä toimeksiantajan organisaation toiminnan näkökulmasta.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus ei ole vain yksi lähestymistapa vaan kokoelma erilaisia työkaluja ja metodeja (Gehman ym. 2018). Tutkimus keskittyy yhteen organisaatioon, joten se on case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksissa yleistä on tapahtuman tarkka kuvaaminen ja toimijoiden oma merkityksenanto, eli se painottaa kuvailua sekä kontekstin ja merkitysten ymmärtämistä (Peuhkuri 2005, 293). On kuitenkin syytä ajatella tätä tutkimusta case-tutkimusstrategiaa hyödyntävänä teema-analyysinä, sillä case-tutkimus voi hyödyntää useanlaisia tutkimusmetodeja eikä sulje niitä pois (Peuhkuri 2005, 292). Case-tutkimuksen ensisijainen tavoite on teorian rakentaminen (Eriksson & Kovalainen 2008). Valittu analyysimenetelmä tukee tätä tavoitetta (luku 4.4.1).

Tutkimuksessa on tehty perusoletuksia. Ensimmäiseksi tutkimuksessa katsotaan, että maailma on sosiaalisesti rakennettu. Siksi analyysissä on tärkeämpää keskittyä henkilöiden omaan ymmärrykseen omista kokemuksistaan ja ympäristöstään kuin jonkun asian määrälliseen esiintymiseen. Toiseksi, ajatellaan että ihmiset ovat tietoisia toimijoita (*knowledgeable agents*), jotka rakentaessaan omaa todellisuuttaan, tietävät mitä he ovat tekemässä ja pystyvät selittämään omia ajatuksiaan, tarkoitusperiään ja toimintaansa. (Gioia ym. 2013, 17.)

Tutkielman teoreettinen viitekehys keskittyy keskeisten termien selittämiseen ja tutkimukselle keskeisen SECI-mallin (Nonaka & Takeuchi 1995) sekä sen vaatimusten

avaamiseen lukijalle. Lisäksi se avaa jatkuvan ulkoistustoiminnan toimintamallia toimeksiantajan näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä päädyttiin vertaamaan ulkoistustoimintaa yrityskauppoihin liittyvään kirjallisuuteen, oleellisten asioiden ollessa lähempänä toisiaan kuin suhteessa tyypilliseen ulkoistamiseen. Tähän syynä on toimeksiantajan toiminnan erityispiirteet ja liikkeen luovutuksen kautta mukana siirtyvä henkilöstö. Tehtiin myös havainto, että tutkimuksen kohteena oleva toiminta on harvinaislaatuista, joten kirjallisuus ei ole aina siihen täysin soveltuvaa ja on huomioitava, että tieto on kontekstisidonnaista.

4.3 Aineiston keruu

4.3.1 Haastattelut

Tutkimuksen aineistona käytetään tieteellisen kirjallisuuden lisäksi haastatteluaineistoa. Haastatteluja toteutettiin kahdeksan (8) kappaletta. Haastatteluaineisto hankittiin toimeksiantajan henkilöstön aikatauluihin sopien etänä videohaastatteluina touko- elokuussa 2024. Haastattelujen kesto on noin 30–45 minuuttia haastattelua kohden. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joissa käytettiin muokattua haastattelurunkoa riippuen haastateltavan asemasta ja suhteesta tutkimusongelmaan. Haastattelujen tarkoitus oli saada kattavasti tietoa haastateltavien suhtautumisesta kokemuksen merkitykseen organisaation toistuvassa toiminnassa sekä siitä, miten organisaation toiminta tukee tietämyksen leviämistä osana toistuvaa toimintaa. Lopullinen haastattelurunko muotoutui haastattelujen aikana. Kysymysten tarkka sanamuoto muuttui haastattelun mukaan ja haastattelun kautta nousseet havainnot johtivat jatkokysymyksiin, joita ei välttämättä esitetty kaikille haastateltaville.

4.3.2 Haastateltavat

Haastateltavat ovat toimeksiantajaorganisaation työntekijöitä, joilla on kokemusta useista (5-50+) ulkoistusprojekteista eri organisaatioiden palveluksessa. Henkilöt on valittu toimeksiantajan suositusten kautta. Suositusten kriteereinä olivat kokemus toimeksiantajan ulkoistuspalvelutoiminnasta sekä henkilön asema osana ulkoistuspalvelutoimintaa. Osa haastateltavista on tällä hetkellä osana ulkoistuspalvelutoiminnan toteuttamista, ja osa on siirtynyt eri toimintoihin organisaatiossa, mutta ovat olleet osana ulkoistustoimintaa sen kriittisissä kehitys- ja muutosvaiheissa. Haastateltavien henkilötietoja (nimi, sähköposti) on käsitelty vain

yhteydenottoa varten ja ne saatiin toimeksiantajalta hyödyntäen heidän tietosuojamenettelyään. Haastattelutiedot löytyvät taulukosta 2.

Taulukko 2. Haastattelutiedot

Yksilöinti	Haastattelun kesto	Aikaisemman ulkoistuskokemuksen määrä (Projekteissa)
H1	35 min	10
H2	36 min	20+
H3	47 min	10+
H4	30 min	20+
H5	29 min	5
H6	28 min	7+
H7	43 min	50+
H8	33 min	7

Haastateltavat toimivat osana erilaisia ulkoistustoiminnan toimintoja organisaatiossa, joten haastatteluilla saadaan kattava kuva kokemuksen merkityksestä ulkoistuksen eri osa-alueilta. Toisaalta haastateltavat katsovat myös prosessia hyvin erilaisesta näkökulmasta, joten kaikki eivät voineet ottaa kantaa kaikkiin haastattelurungon kysymyksiin ja tarkastelevat tutkimuksen teemoja omien toimintojensa näkökulmasta. Haastateltavien tiedot on jätetty tutkielmassa vähäisiksi, jotta haastateltavat pysyvät tunnistamattomina.

4.3.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin vuoden 2024 kevään ja kesän aikana hyödyntäen etäyhteyksiä haastattelijan ja haastateltavien välisen maantieteellisen etäisyyden takia. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostilla ja niissä avattiin, että haastateltavat esitetään tutkielmassa nimettöminä sekä annettiin mahdollisuus kysyä kysymyksiä haastatteluun liittyen. Ennen haastatteluja kirjoitettiin myös NDA-sopimus toimeksiantajaorganisaation kanssa, jotta haastatteluissa voitiin keskustella mahdollisimman avoimesti.

Haastattelujen alussa kerrottiin haastattelun oletettu kesto sekä annettiin ohjeita liittyen haastatteluun. Haastattelut tallennettiin tarkempaa litterointia varten hyödyntäen Microsoft Teams -palvelun tallennus- ja litterointityökaluja ja haastateltaville avattiin haastattelujen olevan nimettömiä, sekä haastateltavien henkilöiden että

toimeksiantajaorganisaation osalta. Haastattelujen alussa kysyttiin taustoittavia kysymyksiä, jonka jälkeen siirryttiin haastattelurungon kysymyksiin. Taustakysymysten tarkoitus oli selvittää henkilön kokemuksen määrää, hänen käsitystään ulkoistustoiminnasta sekä onko hän mahdollisesti itse siirtynyt organisaatioon ulkoistuksen mukana. Toisin sanoen taustoittavat kysymyksen antoivat kontekstia haastateltavan vastauksille.

Taustoittavien kysymysten jälkeen siirryttiin suoraan teemoitettuun osioon haastattelusta, jossa kysyttiin tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Haastateltaville ei avattu kysymysten esitysjärjestystä mitenkään vaan pyrittiin saamaan autenttisia vastauksia haastateltavien omien käsitysten mukaan. Haastatteluissa ei ollut taipumusta keskustelun omaiseen vuorovaikutukseen vaan haastattelut seurasivat kysymys-vastauskaavaa. Vastausten pituus ja syvällisyys vaihtelivat haastateltavien välillä, osaksi haastateltavien asiantuntemuksen ja kokemusten mukaan.

Haastattelujen aikana selvisi, että haastattelurungossa oli kysymyksiä, jotka haastateltavat käsittivät eri tavalla. Analyysin jälkeen tästä ei kuitenkaan koitunut haittaa, sillä erilainen tulkinta lisäsi saadun aineiston määrää ja kattavuutta. Esimerkkinä erilaisesta käsityksestä oli esimerkiksi kokemuksen käsittäminen joidenkin kysymysten osalta siirtyvän henkilöstön kokemukseksi, oman kokemuksen tai toimeksiantajan organisaation työntekijöiden kokemuksen sijaan. Lopulta erilaiset käsitykset kuitenkin vain rikastivat kerättyä aineistoa ja onnistuivat tuomaan esiin hyvinkin kiinnostavia näkökulmia.

4.4 Analyysi

4.4.1 Teema-analyysi

Analyysimenetelmänä toimii Gioian metodologia (Gioia ym. 2013), jota on mukailtu tutkimukseen sopivammaksi. Gioian metodologia on induktiivinen, aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä, jossa aineistosta pyritään muodostamaan yhteyksiä ja konsepteja, jotka luovat merkityksiä ja rakentavat teoriaa. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan voida tehdä täysin induktiivista tutkimusta, koska kirjallisuuskatsaus suoritettiin ennen analyysia ja vaikka aineistoa pyritään aina analysoimaan ennakkoluulottomasti, vahvistusharha voi aina vaikuttaa. Siksi analyysimenetelmää tulisi ajatella enemmänkin

abduktiivisena teema-analyysinä, jossa aikaisempi kirjallisuus ja aineisto keskustelevat keskenään.

4.4.2 Analyysin vaiheet

Analyysin ensimmäinen vaihe oli haastatteluaineiston litterointi, jossa haastatteluista tehdyt tallenteet litteroitiin haastatteluvaiheen osalta. Litteroinneissa keskityttiin tutkimuksen kannalta oleelliseen sisältöön ja niihin ei sisällytetty ohjeistuksia tai muita haastatteluihin liittyneitä keskusteluja, ennen tai jälkeen haastattelun. Litterointien lisäksi käytiin läpi myös mahdolliset haastattelutilanteessa kirjoitetut muistiinpanot. Litterointiaineisto pyrittiin pitämään selkeänä ja kielelliset epäselvyydet, kuten takeltelut tai sanojen toistot, jätettiin kirjaamatta. Tässä tutkimuksessa ei katsottu oleelliseksi jättää niitä litteroituun aineistoon.

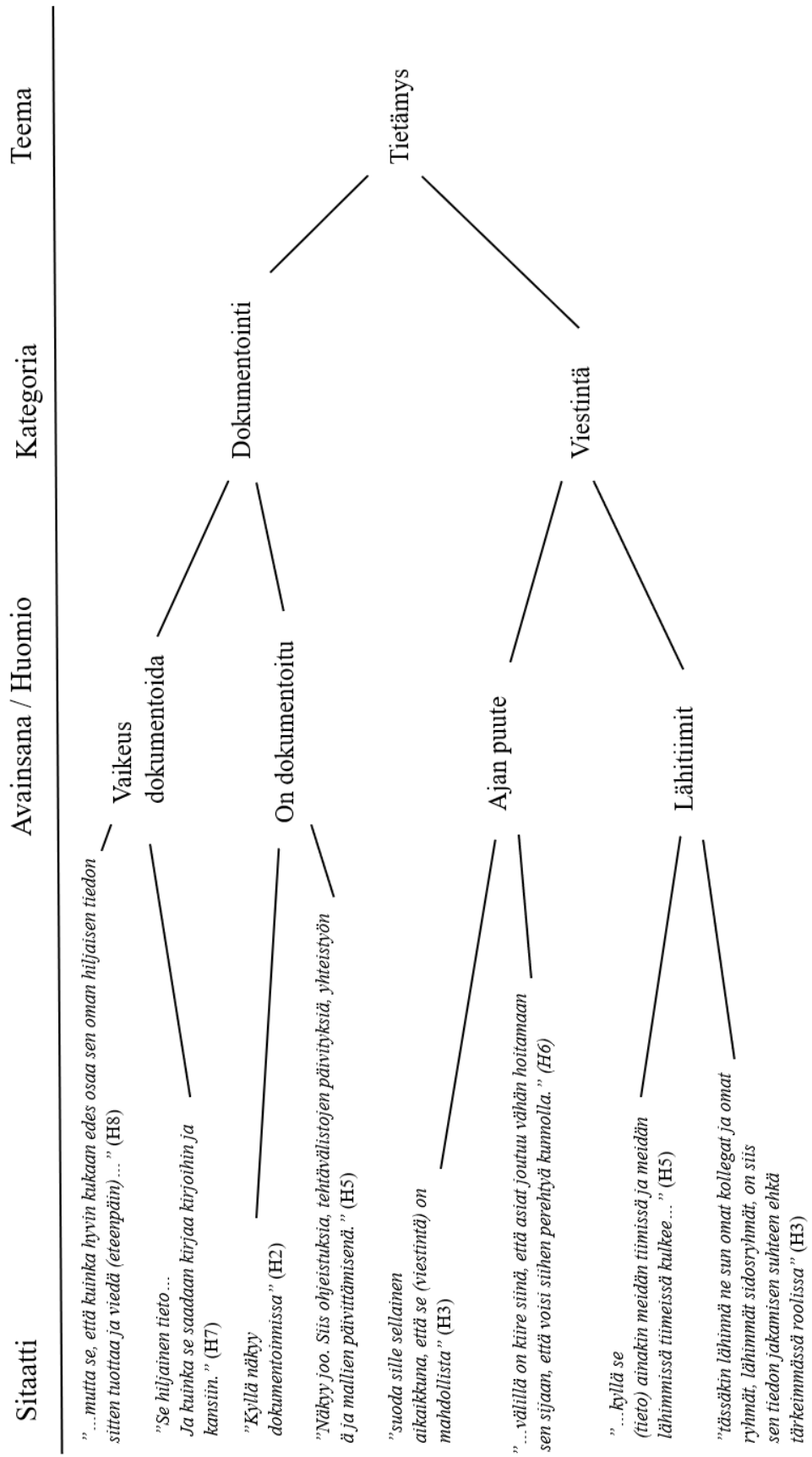
Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistosta alettiin muodostamaan kategorioita. Ennen kuin kategorioita voitiin alkaa muodostamaan, täytyi luoda peruste kategorioille. Aineistosta sekä muistiinpanoista lähdettiin havaitsemaan avainsanoja. Nopeasti kuitenkin havaittiin, että tarkkojen yksittäisten avainsanojen etsiminen osoittautui haastavaksi, koska haastateltavien käyttämät termit, vaikkakin samaa tarkoittavia, olivat erilaisia. Esimerkiksi sanat vakioitu ja standardoitu ovat tässä yhteydessä samaa tarkoittavia sanoja. Lisäksi havaittiin, että tietty avainsana voi liittyä eri asiaan riippuen kontekstista. Esimerkki tällaisesta avainsanasta tässä tutkimuksessa on ”erilaisuus”, jolla voidaan viitata sekä prosessin erilaisuuteen, siirtyvän henkilöstön toimintatapojen erilaisuuteen, että esimerkiksi yleisen toimintaympäristön erilaisuuteen. Tätä ongelmaa selkeytettiin tarkentamalla avainsanoja, jolloin kuitenkin siirryttiin kauemmas haastateltavien käyttämistä termeistä.

Tässä kohdassa tehtiin tietoinen ratkaisu erota aineistolähtöisestä analyysistä hieman enemmän abduktiiviseen suuntaan ja muodostettiin alustavat kategoriat perustuen tässä vaiheessa kerättyihin avainsanoihin, tutkimuskysymyksiin ja aikaisempaan kirjallisuuteen. Alustavia kategorioita oli kymmenen kappaletta. Haastatteluaineistoa alettiin käymään läpi uudestaan sijoittaen näihin kategorioihin liittyviä sitaatteja, huomioita ja avainsanoja taulukointiohjelmaan. Jokaisen taulukoidun huomion perään kirjattiin, missä haastattelussa se oli noussut esille (esimerkiksi H1 tarkoittaa, että huomio on peräisin haastattelusta yksi). Jokainen haastattelu antoi noin 20–30 huomion

arvoista avainsanaa. Tässä kohdassa haluttiin huomioida kaikki oleellinen informaatio, joten samojen asioiden yhdistely tai informaation karsintaa ei suoritettu tässä vaiheessa.

Kun kiinnostavat huomiot ja avainsanat oli sijoitettu kategorioihin, huomattiin, että alustavat kategoriat eivät riittäneet esittämään aineistoa riittävästä ja selkeyden vuoksi kaksi kategoriaan jaettiin kahdeksi erilliseksi kategoriaksi. Kategorioita muodostui siis yhteensä 12 kappaletta. Lopullisia kategorioita muodostaessa pyrittiin pitämään kategorioiden nimet haastateltavien käyttämien termien mukaisina (Gioia ym. 2013, 20), mutta huomattiin, ettei se ollut aina mahdollista. Monet havainnoista olivat myös joko positiivisia tai negatiivisia, kyllä/ei tyyliä huomioita. Ne lisättiin avainsanoina sopiviin kategorioihin. Esimerkiksi kaikki maininnat, joissa sanottiin suoraan, että organisaatiossa dokumentoidaan tietoa, asetettiin huomion ”on dokumentoitu” alle kategoriaan ”dokumentointi”.

Samoja tai samankaltaisia huomioita esiintyi useassa haastattelussa. Sen takia huomioita yhdisteltiin, kun ne olivat tarpeeksi lähellä toisiaan, jotta aineisto saatiin tiivistettyä havaintojen käsittelyä varten. Jokaisen havainnon perään merkittiin haastelujen lyhenteillä, missä haastatteluissa kyseinen asia oli noussut esiin tai sitä oli käsitelty, vaikka kirjaimellinen termi olisikin ollut hieman erilainen. Lopuksi tarkastettiin vielä, onko joku kategoria jäänyt mainitsematta kokonaan joissain haastatteluaineistoissa. Kuviossa 4 on havainnollistus analyysistä joidenkin kategorioiden ja huomioiden luokittelun kautta.



Kuvio 4. Havainnollistus analyysistä. Kuva: Markus Kujala

Analyysi eteni siis suorista lainauksista tai sitaateista avainsanoiksi ja huomioiksi, avainsanoista ja huomioista kategorioiksi ja kategorioista teemoiksi. Tutkielman alakysymykset sekä aikaisempi kirjallisuus toimivat lisäjohtimina aineiston teemojen muodostamisessa. Aineiston teemat Kokemus ja Tietämys pyrkivät tuomaan vastauksia apukysymyksiin ja teema Prosessi pyrkii luomaan kontekstin vastausten ympärille. Aineiston teemat yhdistävän kokonaisteeman nimeksi muodostui Toistuvan toiminnan kehittäminen. Taulukossa 3 on koottuna kategoriat, teemat sekä kokonaisteema.

Taulukko 3. Kategoriat, teemat ja kokonaisteema

Kategoriat	Teemat	Kokonaisteema
Kokemuksen hyödyt	Kokemus	Toistuvan toiminnan kehittäminen
Kokemuksen haitat		
Havainnot kokemuksen kautta		
Hiljainen tieto	Tietämys	
Dokumentointi		
Viestintä		
Osaamisen jakaminen		
Poisoppiminen		
Siirtyvä henkilöstö		
Vakiointi	Prosessi	
Eroavaisuudet		
Kehitys		

Taulukko 3 esittää, miten kategoriat jakautuvat teemojen alle. Kokemukseen liitettävät kategoriat on asetettu teeman Kokemus alle. Teema Tietämys koostuu kategorioista, jossa käsitellään tietoa sekä sen käsittelyä ja liikkumista. Myös siirtyvä henkilöstö on oleellista lähinnä tietämyksen teemassa, sillä he tuovat usein mukanaan huomattavasti tietoa, josta voi olla sekä hyötyä että haittaa. Teemassa Prosessi on kategorioita, joissa käsitellään ulkoistustoiminnan prosessia. Prosessin vakiointiin, eroavaisuuksiin ja kehitykseen liittyvät vastaukset antavat kuvaa prosessista ja luo kontekstia muille vastauksille. Kokonaisteemana on Toistuvan toiminnan kehittäminen, jota tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka

Tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimusetiikkaa pyrittiin ylläpitämään koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana, että tutkijalla on keskeinen rooli tutkimuksen tutkimusvälineenä. Hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseksi tutkimuksessa pyrittiin sitoutumaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin (TENK 2019). Eettisesti hyväksyttävät tutkimusperiaatteet (utu.fi) luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto huomioitiin tutkimuksen aikana ja niiden toteutumiseen panostettiin.

Kun tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, tutkija on keskeisessä asemassa ja siksi luotettavuuden arviointi ei voi perustua vain tutkimuksen tuloksiin vaan koko tutkimusprosessiin. (Eskola & Suoranta 1998) Tutkielman luotettavuutta arvioidaan käyttäen Lincolnin ja Guban (1985) luotettavuuden kriteereitä. Kriteerit ovat uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), varmuus (*dependability*) ja vahvistuvuus (*confirmability*). (suomennoksia käytetty esim. Eskola & Suoranta 1998) Lincolnin ja Guban (1985) luotettavuuden arvioinnin kriteereiden korkea käyttöaste lisää kriteereiden luotettavuutta tutkimuksen arvioinnista.

Tutkielman uskottavuutta tukee tutkielmassa aineistolähtöinen lähestymistapa. Vaikkakin tutkimusmenetelmä on abduktiivinen, aineistoista muodostettavat päätelmät edustavat haastateltavien käsityksiä. Haastateltavien käsityksiä on myös esitetty tulosten ohella sitaatteina, jotta yhteys havaintojen ja aineiston välillä pysyy selvänä. Tutkielmaan on myös sisällytetty tutkielman rajoituksia käsittelevä osio, jossa tiedostetaan tutkimuksen haasteita ja heikkouksia (luku 6.4). Luku on sisällytetty tutkielmaan uskottavuuden ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Tutkielman uskottavuutta lisää myös vertaisraportit, joiden avulla tutkielman uskottavuutta voitiin varmistaa ottamalla huomioon vertaispalautetta (Lincoln & Guba 1985).

Siirrettävyys on varmistettu kuvailemalla tutkielman menetelmä ja analyysin vaiheet tarkasti. Haastattelut litteroitiin tallenteista johdonmukaisesti, samaa työtappaa noudattaen, jättäen pois vain täytesanat. Haastattelujen oleelliset tiedot on kasattu taulukkoon 2. Analyysin vaiheet on selostettu sekä kuvailtu toteutusjärjestyksessä. Havainnollistus analyysistä on esitetty kuviossa 4. Tutkimuksen tulokset ovat johdettavissa kerätystä aineistosta.

Varmuutta huomioidaan ottamalla huomioon ennakkoehtoja, jotka voivat vaikuttaa tutkimukseen (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavat esitetään tutkielmassa nimettöminä. Tällä toivottiin, että haastateltavat vastaisivat totuudenmukaisesti ja välttäisivät asioiden kaunistelun tai poliittisen vastaustyylin. Kuitenkin haastatteluissa havaittiin ainakin kerran tukeutumista poliittiseen vastaukseen. Tähän voi vaikuttaa osaksi se, että toimeksiantaja suositteli haastateltavia. En kuitenkaan katso, että tutkimuksen varmuus kärsii runsaasti, sillä valtaosa haastateltavista ei ainakaan havaittavasti tukeutunut poliittiseen vastaustyyliin vaan antoivat rehellisen kuvan omista kokemuksistaan. Varmuutta lisää myös vertaiskommentointi, jossa toinen henkilö tarkastelee tutkielmaa kriittisesti ja huomioi sen heikkouksia. Tietysti vertaiskommentoinnin heikkous on oletus siitä, että on vain yksi oikea totuus ja tapa, jonka vertaiskommentoiija vahvistaa. Jos vertaiskommentoiija on vahvasti eri mieltä, muodostuu tulkintaongelma. Tässä tutkielmassa kuitenkin vertaiskommentointi on kuitenkin vain pienessä roolissa.

Vahvistuvuutta arvioidaan vertaamalla tuloksia aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tässä tutkielmassa vahvistuvuutta lisää abduktiivinen ote tutkimukseen. Tutkimustuloksissa esitetyt havainnot on pyritty kytkemään aikaisempaan teoriaan. Aineistosta tehtyjen havaintojen ja empirian vuoropuhelu tukee tutkielman vahvistuvuutta. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimuksen keskeiset eettiset periaatteet ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja (ks. TENK 2019). Tässä tutkimuksessa itsemääräämisoikeutta ylläpidettiin kysymällä sähköpostitse halua osallistua haastatteluun liittyen toimeksiantotutkielmaan. Haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja heillä oli mahdollisuus olla osallistumatta tutkimukseen ja kysyä kysymyksiä tutkimukseen liittyen ennen haastattelua.

Vahingoittamisen välttämiseksi toimeksiantaja ja haastateltavat on esitetty nimettöminä. On kuitenkin otettava huomioon, että haastateltaviin on oltu yhteydessä toimeksiantajan kautta, joten toimeksiantajalla on ainakin osittaista tietoa haastateltavista. Tutkimuksessa haastateltavat on kuitenkin esitetty nimettöminä ja tarkkaa haastatteluaikaa ei ole mainittu. Haastateltavilla on kuitenkin ollut mahdollisuus

ilmaista halukkuutensa osallistua jo ennen kuin heidän yhteystietonsa toimitettiin tutkijalle.

Yksityisyys ja tietosuojatietoa otettiin huomioon säilöimällä haastattelumateriaali tietoturvallisesti ja ilman tunnistetietoja. Haastateltavilta henkilötietoja hyödynnettiin vain yhteydenottotarkoitukseen (nimi, sähköposti) ja henkilötietoja ei esiinny haastattelumateriaalissa eikä niitä esitetä tutkimuksessa. Myös toimeksiantajaorganisaatio esitetään nimettömänä. Tutkimuksessa käytettyä haastatteluaineistoa säilytetään Turun yliopiston tietoturvallisella palvelimella. Haastatteluaineistoa säilytetään kaksi kuukautta tutkielman valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusaiheen valinta voidaan myös nähdä eettisenä kysymyksenä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tutkimus pyrkii tuottamaan tietoa sekä tieteellisestä näkökulmasta että käytännön toimintaa hyödyttämään. Tutkimus sai alkunsa toimeksiantajan toiminnan erikoisuuksista ja siten mahdollisuudesta tutkia epätavallista toimintakontekstia. Tutkielman oikeutus tutkimuseettisestä näkökulmasta on mahdollisuus tuottaa hyödyllistä käytännön tietoa toimeksiantajalle, sekä tarjota tieteellistä kontribuutiota epätavallisesta kontekstista. Aiheen valintaan ja tutkimuskysymyksen muotoon vaikuttivat keskustelut tutkielman ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa. Lopullisen aiheen ja sen rajauksen on kuitenkin määritellyt tutkielman laatija. Tutkimuksen vaiheet on myös kuvattu tarkasti, jotta tutkimuksen läpinäkyvyys ja rehellisyys voidaan varmistaa.

5 Tutkimustulokset

5.1 Kokemus

Kokemuksen merkitys nousee selkeästi esiin haastatteluvastauksissa. Haastateltavat ovat kokeneita ulkoistuspalvelutoiminnan asiantuntijoita ja ovat kerryttäneet kokemusta useista ulkoistusprojekteista. Haastateltavat ottivat vastauksissaan erilaisia kantoja kysymyksiin. Vastausten erilaisuus voi riippua osittain toiminnoista, joissa he työskentelevät, mutta myös henkilöiden aikaisemmat kokemukset muokkaavat mielipiteitä ja siten vastauksia. Myös kysymysten tulkinta erosi hieman riippuen haastateltavasta.

Kokemusta kertyy organisaatioon ulkoistusprosessin toistojen avulla. Lisäksi tuloksissa on syytä huomioda, että kokemusta tulee organisaatioon myös muualta. Siirtyvä henkilöstö tuo mukanaan kokemuksia, joita ei kannata jättää huomiotta, sillä niistä voi olla suurtakin apua ja ne voivat sisältää jo pitkään kehittyntä hiljaista tietoa.

Kokemuksen arvostus ja laaja huomiointi näkyy aineistossa. Kokemusta ei käsitellä vaan haastateltavien omasta näkökulmasta, vaan myös muiden henkilöiden kokemusten kautta. Esimerkiksi asiakkaan kokemuksille ja siirtyvän henkilöstön kokemuksille annetaan tilaa vastauksissa ja omaa aikaisempaa kokemusta, esimerkiksi toisen organisaation palveluksessa, käytetään esimerkkinä tai vertauskohteena. Tuloksia tarkastellessa on siis syytä ottaa huomioon henkilöiden erilaiset kokemukset ja miten ne esiintyvät vastauksissa. Se kenen kokemuksen kautta asiaa tarkastellaan vaikuttaa myös tietämyksen ja osaamisen kontekstiin, ja siten myös vastauksiin. Esimerkit aikaisemman työpaikan toiminnasta ovat haastateltavan sisäistettyä tietoa, jonka kautta he käsittelevät kysymystä. Kokemus, tietämys ja alan ymmärrys siis näkyvät myös vastauksissa itsessään.

Ensimmäinen ulkoistusprojekti korostuu vastauksissa hyödyllisimpänä kokemuksen lähteenä. Useampi haastateltava korosti sitä, että toisessa projektissa oli enemmän viisautta ja näkemystä. Kuitenkin ainakin yksi haastateltava totesi, että seuraavat projektit ensimmäisen projektin jälkeen eivät enää tarjoa kokemuksellisesti yhtä paljon oppeja.

...jos sä oot kerran tehnyt, niin sitten toisella kertaa sä oot paljon viisaampi. Mutta jos sä oot tehnyt kaksi kertaa niin se ei kolmanteen kertaa se viisaus enää kasva niin paljon. (H1)

... ensimmäinen oli enemmän tai vähemmän harjoittelua ja toisessa oli jo sitten paljon näkemystä ja viisautta mitä kannattaa tehdä toisin. (H5)

Melkein kaikki haastateltavat kuitenkin katsoivat, että jokainen toisto tarjoaa kokemuksia ja opettaa ainakin jotain. Hankalille tilanteille ja kriiseille annettiin enemmän opetusarvoa kuin hyvin menneille prosesseille. Tätä voi osaksi selittää se, että hankalista tilanteista ja epäonnistumisista saadut kokemukset ovat harvinaisempia ja mahdollisuuksia kokea niitä on vähemmän.

Haastattelujen perusteella kokemuksesta on runsaasti hyötyä toistuvassa ulkoistustoiminnassa. Keskeisiä havaintoja kokemuksen tuomista eduista ovat esimerkiksi yleisen ymmärryksen kehittyminen, haasteiden tunnistaminen etukäteen sekä yllättävien tilanteiden kanssa pärjääminen.

...että ymmärretään perus ICT-ulkoistusprojekteja ja sinne liittyviä lainalaisuuksia ja asioita, niin kyllä se kokemus on erittäin isossa roolissa. (H7)

Sitten sieltä tulee niitä yllättäviä tilanteita tai asioita, joihin ei osattu valmistautua, niin sitten tietysti siinä kohtaa se kokemus tuo sen edun, että on ehkä törmännyt saman asian aikaisemminkin, niin pystyy siihen löytää sen ratkaisun sitten helpommin ja nopeammin ja uskaltaa sen sitten ehkä vielä jopa tehdä. (H1)

Kaikessa joka asiaan varmaan kokemuksesta on etua. Mutta siis nimenomaan siinä, että tiedetään, mitkä niitä kompastuskiviä, mitkä on aiemmin voinut aiheuttaa haasteita... (H6)

Kokemus nostaa esiin myös ominaisuuksia, joita ei välttämättä kokemattomampi uskalla esittää syystä tai toisesta. Esimerkiksi luovuus, joustavuus ja uskallus kehittyvät kokemuksen kautta. Kokemus liittyy myös varmuuden ja osaamisen lisääntymiseen. Lisäksi vastauksissa ilmeni, että kokemus siitä, että muut projektin tekijät ovat kokeneita ja osaavat hommansa antaa luottamusta toimintaan kokonaisuudessaan.

...sitä joustavuutta ja sellaista luovuutta, mutta se tulee monesti sieltä kokemuksen kautta, vaikkapa se, että uskaltaa vaikka nostaa sitten jotain asioita. (H3)

...jos tuntuu, että kaikkialla on ammattilaisia ja kokeneita sellaisia niin on helpompi luottaa muuhun orkesteriin ja tuota on hyvä draivi päällä, hyvä flow... (H7)

...kokemuksen myötä tietysti tulee myös sitä ylipäätään sen toimialateknologian tuntemusta, prosessituntemusta, mitä ne toimialat tekevät. Se substanssi puolen tuntemus on kanssa, kun sitä on riittävän

paljon, niin se tukee sitten sitä asiakkaan vaatimuksien hahmottamista ja just niihin ratkaisujen löytämistä. (H8)

Kokemuksen hyvät puolet näyttäytyvät siis sekä asiantuntijan ominaisuuksina, joita on vaikeampi osoittaa ilman kokemusta, että konkreettisenä alan ymmärryksenä. Kokemus tukee perus- ja substanssiosaamista ja toimialan tuntemusta, joka näkyy osatoimintojen priorisoinnissa ja ongelmien tunnistamisessa. Moni haastateltavista kertoi, että painottaa nykyään prosesseissa tiettyjä asioita, koska aikaisemmista projekteista on oppinut huomaamaan niiden tärkeyden. Esimerkiksi lähtötilanteen kartoituksen ja toimintojen käynnistysjärjestyksen tärkeys olivat esimerkkejä tällaisista kokemuksen kautta syntyneistä havainnoista.

Kokemuksesta ei kuitenkaan ole pelkästään hyötyä. Kaikki haastateltavat nostivat esiin myös kokemuksen haittapuolia. Keskeisimmiksi haitoiksi nousivat muutoshalukkuuden puute (ei omaksuta uusia asioita, jämähdetään vanhoihin tapoihin) ja asioiden olettaminen. Myös oman kokemuksen kriittisen tarkastelun puute ja epämurkavuusalueen välttely tunnustetaan kokemuksen haitoiksi. Kriittisen tarkastelun puute osoittautuu oleelliseksi, jos huomioidaan alan nopea muutos ja kehitys. Voi olla, että joskus tehdyt aikaisemmat ratkaisut eivät enää olekaan muutosten myötä toimivia ja käyttökelpoisia, vaikka niitä on totuttu kokemuksen kautta tekemään. Samoin tuttujen tapojen seuraaminen voi olla turvallista, vaikka se ei alun perin tai lopulta olisikaan järkevää. Seuraavat sitaatit kuvaavat kokemuksen haittapuoliin liittyviä mielipiteitä:

Elikkä ollaan kuviteltu, että kun ollaan keksitty se hieno toimintamalli et siihen ei haluta minkäänlaisia muutoksia. Ei haluta mennä sitten sille epämurkavuusalueelle. (H2)

...pahimmillaan kokemus on yhtä kuin sitten niihin vanhoihin kaavoihinsa jämähtämistä, että ei pysty eikä haluaisi uusiutua niin... (H3)

...jos sun kokemukset rajoittuu vaan tavallaan kapea-alaiseen kokemukseen... ehkä voi olla, että siellä on jotain vääriä ratkaisuja, vääriä asioita tavallaan tehty ja niistä jo opittu niin kyllähän se kokemus voi viedä sua väärään suuntaan. (H7)

Tietysti siinä kohtaa sitten, jos ei halua enää omaksua uusia asioita tai ei koe niitä sitten hyvänä, sitä muutosta, niin sitten siitä on haittaa. Mutta sanoisin, että vähemmän siitä on haittaa kuin mitä siitä on hyötyä. (H1)

Vaikka vastauksissa koetaan, että kokemus voi joissain tilanteissa olla myös haitaksi, nähdään kokemus kuitenkin selkeästi enemmän positiivisena. Kokemus koetaan

haastateltavien joukossa arvokkaaksi ominaisuudeksi ja ainakin yhdessä vastauksessa todetaan, että kokemuksen puute kyllä näkyy ja aiheuttaa välillä outoja tilanteita. Kokemuksen tuomia hyötyjä ja mahdollisia haittoja on koottu taulukkoon 4 käyttäen haastateltavien mainitsema termit. Taulukossa on myös merkitty haastateltavat, joiden vastauksista hyöty tai haitta on poimittu.

Taulukko 4. Kokemuksen hyötyjä ja haittoja

Kokemuksen tuomia hyötyjä	Kokemuksen mahdollisia haittoja
Ymmärrys (H2, H7, H8)	Vanha ajatusmaailma (H1)
Viisaus (H1)	Muutoshalukkuuden puute (H2, H4)
Asiantuntemus (H2, H8)	Epämukavuusalueen välttely (H2)
Yllättävien tilanteiden hallinta (H1)	Asioiden olettaminen (H2, H6)
Luovuus (H3)	Kriittisen ajattelun puute (H7)
Tehokkuus (H7)	Aikaisemmat väärät ratkaisut (H7)
Luottamus (H7)	Vanhoihin tapoihin jämähdytys (H3, H8)
Uskallus (H1, H3)	Ei omaksuta uusia asioita (H1, H5)
Haasteiden tunnistaminen (H4, H6)	
Puutteiden korjaus (H3)	

Taulukossa 4 olevat hyödyt ja haitat voidaan myös tiivistää selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Termit kuten ymmärrys, viisaus ja asiantuntemus voidaan katsoa tarkoittavan samantyyllisiä ominaisuuksia. Kaikki kokemuksen haitat taas liittyvät muutoksen puutteeseen ja asioiden olettamiseen. Tunnistettujen hyötyjen ja haittojen lisäksi haastatteluista voi havaita, että haastateltaville on muodostunut kokemusten kautta kokonaisvaltaisempi ja kattavampi kuva ulkoistuspalvelutoiminnasta yleisesti. Haastateltavien kokemuksen kautta kerätyt havainnot kertovat prosessin tuntemisesta ja toimialan ymmärryksestä. Haastateltavat luovat kuvaa alati muuttuvasta toimialasta, jossa erilaiset projektit ja asiakkaat tekevät toiminnasta haasteellisempää. Eri osatoimintojen merkitys ja lähtötilanteen merkitys ilmenevät vastauksissa asioina, joiden tärkeys on korostunut kokemuksen kertyessä. Kokemus on auttanut ymmärtämään prosessin kompastuskiviä, kuten miten toteuttaa kommunikaatiota tehokkaasti ja miten huomioidaan asiakkaan omat kyvykkyydet. Toisaalta myös ymmärretään, että muuttumattomuus ja olettaminen aiheuttavat haittaa nykyajan toimintaympäristössä.

5.2 Tietämyksen luominen organisaatiossa

Jotta kokemuseräiset opit saadaan muokattua organisaation tiedoksi, tarvitaan kykyä luoda tietämystä organisaatiossa. Tietämyksen luomiseen organisaatiossa vaikuttavat useat asiat. Tietämyksen osalta käsitellään vastauksia, jotka liittyvät viestintään, hiljaiseen tietoon, dokumentointiin, osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin, siirtyvän henkilöstöön ja poisoppimiseen.

Viestintää koskevissa vastauksissa näkyi haastateltavien hyvin samanlainen kanta. Tieto kulkee, mutta viestinnässä on parantamisen varaa. Jokainen vastaaja ilmaisi viestinnässä olevan kehittämistarpeita tai ainakin mahdollisuuksia kehittää viestintää. Vastauksissa keskeisiksi havainnoiksi nousivat tiedonkulku lähitiimeille, kulttuuri sekä kanavat, joissa viestintä tapahtuu.

Viestintä lähitiimeille katsottiin toimivaksi. Tiiviit tiimit ja lähimmät toimijat pystyvät viestintään vastausten perusteella hyvin, mutta laajemmassa toimintojen välisessä yhteistyössä ja horisontaalisen tason kommunikoinnissa nähdään tarvetta parantaa. Kulttuuri tulee ilmi vastauksissa positiivisesti. Hyvät esihenkilöt ja avoin kulttuuri nähdään tukevan viestinnän onnistumista. Viestinnän kanaviin toivotaan selkeyttä ja viestinnälle aikaa. Lisäksi infovirran paljous näkyi harhauttavana tekijänä, joka lisää viestintäkanavien sekavuutta ja vaikeuttaa yksittäisten tärkeiden tietojen löytämistä. Seuraavissa sitaateissa tärkeiden tietojen löytämiseen liittyviä vastauksia:

... että semmoisia päivittäisiä ja arkeen sopivia vinkkejä on vaikka hyvä jakaa tuolla Teams-kanavalla, mutta jotkut tärkeät ohjeet ja tällaiset niin ei voi jättää sinne. (H3)

No kyllä se vähän riippuu kuinka laajalle asiaa ajatellaan, mutta kyllä se (tieto) ainakin meidän tiimissä ja meidän lähimmissä tiimeissä kulkee, mutta ei se sitten varmaan niin kun ihan koko organisaation läpi kulje riittävällä tavalla. (H5)

Että kyllä se varmaan paljon parempi on, kun monta vuotta sitten, mutta kyllä siinä tietysti vieläkin kehitettävää on, että kyllä se välillä itsellä voi olla ja muutamilla muillakin, että no mistä se nyt se tieto löydetään ja tämän tieto löydetään. (H7)

Vastauksista voidaan havaita myös yleisesti työelämään liittyvä kiire. Joskus ei ehdi perehtymään informaatioon niin hyvin kuin haluaisi, tiedottamaan niin hyvin kuin pystyisi tai joku tieto menee infovirran mukana ohi. Viestinnän katsotaan kuitenkin

olevan vastausten perusteella kohtuullisella tasolla tai ainakin parempaa kuin se joskus oli.

Hiljaisen tiedon merkitys toimeksiantajaorganisaatiossa on haastatteluiden perusteella suuri. Haastateltavat kertovat, että asiantuntijoilla on paljon hiljaista osaamista, jota ei ole kirjattu mihinkään. Koska tietoa ei ole esillä missään julkisesti, osaksi sen dokumentoimisen vaikeuden takia, syntyy luottohenkilöitä, joilta voi käydä kysymässä asioista. Yleisimmät hiljaiseen tietoon liittyvät vastaukset käsittelevät tiedon panttausta, hiljaisen tiedon liikkumista henkilöiden mukana ja hiljaisen tiedon dokumentoinnin vaikeutta.

Tiedon panttaus nähdään selkeänä ongelmana usean haastateltavan näkökulmasta.

Tiedon panttaamiseen katsotaan liittyvän halua pitää tietoa itsellään tai olla sankari, joka ratkaisee asiat. Yleisesti tiedon panttaamista pidetään organisaatiolle epäedullisena.

...siellä (henkilöstökysely) oli muutama ihan lause siitä, että sitä tietoa pantataan edelleen meillä aivan liikaa. Eli sitä pitäisi vapaammin jakaa sitä tietoa ja dokumentoida. (H4)

Kyllähän sitä (hiljaista tietoa) on valitettavan paljon, että sitä oppii tässä matkan varrella ja jää mieleen semmoiset henkilöt, johon pystyy luottamaan eli tai sillä tavalla niin kuin, että ne tietää paljon enemmän kuin muut. (H5)

Tuohon liittyen myös sitten sellainen, kun joillakin persoonilla helposti on se, että he säilyttää haluavat niin kun sen oman asiantuntemuksensa osin myös kätkeä - haluavat olla sankareita. Oikea sankari on se, joka jakaa sitä tietoa. (H8)

Hiljaista tietoa liikkuu myös henkilöstön mukana. Useat haastateltavat totesivat, että henkilöstön muuttuessa hiljaista tietoa poistuu organisaatiosta. Henkilöstön muutos toisaalta tuo mukanaan tietoa ja osaamista siirtyvän henkilöstön mukana ja huolta kaiken oleellisen tiedon dokumentoinnista oli havaittavissa vastauksista. Kuitenkaan hiljaisen tiedon liikkumista ei nähty aina haitallisena vaan jopa oppimista tukevana, kun jotain täytyy miettiä uudelleen vanhan osajan lähdön takia. Tässä näkyy vanhojen tapojen murros, jossa voidaan kehittää uutta vanhan tilalle. Kuitenkin tiedostettiin, että toiminnan toistuvuuden kautta kerätyt dokumentoimattomat tiedot menetetään, jos henkilöstöä vaihtuu, eikä niitä enää osata tai voida hyödyntää.

...organisaatio oppii siinä koko ajan, ottaa asioita huomioon ja tekee sitä sitten paremmin, että jos ne tekijäkin vaihtuisi kokoajan niin sitten se vaikuttaisi kyllä siihen, ettei niitten edellisten toteutusten opit, ei niitä

osattaisiin hyödyntää, koska paljon siinä on sellaista hiljaista tietoa mitä opitaan, mitä ei sitten kirjata välttämättä edes mihinkään. (H1)

Ja sitten kun me lähdetään tekemään sitä, henkilöt siirtyy meille ja lähdetään tekemään projektia niin sitten siirtyvien henkilöiden mukana tulee sitä hiljaista tietoa ihan hemmetisti ja niistä pitäisi saada se keskeinen ulos ja dokumentoitua ja mä en tiedä onko niin, että onko siellä iso vaje. (H7)

Toisaalta oon myös huomannut sen, että kun henkilö kenellä on hirveästi yksin hiljaista tietoa, kun hän meiltä lähteekin, niin ei se välttämättä ole huono asia. Se saattaa olla jopa niinku toisinaan hyvä asia, että sitten tulee niitä rutiineja rikottuja, kun ei enää tehdäkään asiaa tavalla y, koska henkilö x haluaa ja näin on aina tehty, vaan sitten on pakko tehdä eri tavalla tai kun ei tiedetä jotain, miten asia on tehty, niin sitten tehdään jollain tavalla ja siitähän voi löytää sitten niitä toimintamalleja. (H6)

Hiljaisen tiedon jakaminen ja dokumentointi muille on haastateltavien mukaan vaikeaa. Opitut asiat voivat olla vaikeita sanoittaa. Ne voivat liittyä asioihin, joita ei tyypillisesti kirjata ylös tai ei osata edes kysyä tai ajatella, että tämänkin asian voisi kirjata ylös.

Dokumentointi prosessin aikana ja sen jälkeen aiheutti kuitenkin haastateltavien kesken useita näkemuseroja. Osa kertoi, että uudet havainnot ja opit näkyvät kyllä dokumentoinnissa ja asiat kirjataan konkreettisesti ylös. Dokumentoinnin on siis havaittu olevan tärkeä osa prosessia ja siihen panostetaan. Osa taas katsoi dokumentoinnin olevan vahvasti puutteellista ja huomioi, että ajantasaista tietoa voi olla vaikea löytää ja opit voivat helposti jäädä hiljaisen tiedon tasolle. Osa totesi vielä, että dokumentointia tehdään, mutta kaikkea ei dokumentoida niin kattavasti kuin olisi mahdollista.

...heikoin lenkki tässä koko ketjussa on nimenomaan se tekijäporras, se ihminen siellä, että mitä se ihminen siinä kaikkiin prosesseihin on saanut dokumentoitua, niin että voidaan tuoda se toinen ihminen siihen mukaan. Se on nimenomaan se lähtökohtaisesti tärkeä asia. Se tieto mikä ollaan kerätty ja ettei tehdä sitä turhaa, ettei se jää nahkakansioiden sisään. (H2)

Valitettavasti ei, että ollaan törmätty siihen mikä on itselleni ollut kanssa aika yllätys ja järkytys, että paljon on ihan sellaista ihan vaan kuvaamatta, että jos asiakas tulisi tuohon ovelle ja sanoisi että saanko nähdä vaikka jonkun toimintamallin, on se sitten vuokaavion tai jotain tällaista niin sitä ei olisi olemassa... (H3)

Ehkä voisi olla järkevää olla myös sitten joku säännönmukainen prosessi, jossa niin kun käydään läpi sitä asiakkuuksiin liittyvää informaatiota läpi, että onko jotkut asiat jäänyt dokumentoimatta niin, että tällaisen hiljaisen tiedon katoaminen tuottaa haasteita sitten. (H8)

Toivottuja dokumentointia mahdollistavia ja kehitettäviä tekijöitä on löydettävissä vastauksista. Esimerkiksi säännönmukainen prosessi, jossa käydään läpi tarvittavaa informaatiota, olisi hyödyksi dokumentoinnin toteutuksen kannalta, varsinkin kun hiljaista tietoa liikkuu organisaatioon ja sieltä pois. Myös tehokas yhteistyö nähdään tehokkaan dokumentoinnin kannalta välttämättömäksi ja todetaan, että se on hyvällä tasolla. Dokumentointi ja kirjaaminen on kuitenkin työtä, joka jää välillä osittain tai kokonaan tekemättä ja ihminen taas nähdään silloin heikkona lenkinä dokumentoinnissa. Yksi haastateltavista ilmaisi, että dokumentoinnin kuuluisi olla sellaisella tasolla, että voidaan tuoda toinen ihminen sen avulla mukaan hommaan eli dokumentointi on tehtävä huolella, ettei ole opittu asioita turhaa vaan että ne opit saadaan oikeasti jäämään organisaatioon ja uusi työntekijä voi hyötyä muiden oppimasta tiedosta.

Haastateltavat kertoivat myös, miten omaa aikaisempaa osaamista on voinut tuoda toimeksiantajaorganisaation käyttöön, mitkä asiat ovat tukeneet sitä ja mitkä haitanneet. Vastausten mukaan tullessa ulkopuolelta uutena organisaatioon, osaa kyseenalaistaa käytäntöjä ja ehdottaa muutoksia aikaisemman kokemuksen perusteella. Prosessiymmärrystä on kertynyt enemmän ja sitä halusi jakaa muille uudessa organisaatiossa. Tässäkin korostuu laajempi alan ymmärrys ja substanssiosaaminen. Oman aikaisemman tiedon ja osaamisen jakamista tukee vastausten mukaan avoin ja vapaa ilmapiiri, samanmieliset työtoverit ja esimiesten tuki. Aikaisemman osaamisen jakamista katsottiin haittaavan byrokratia, ajan- ja paikan puute, perinteinen ajattelu ja toisten mahdollinen kokemuksen puute.

Jonkin verran tämmöiset perinteiset ihmiset ajattelee perinteisesti silleen, kun (organisaatiossa) on aikaisemmin ajateltu ja sitten ei niin kun huomaa sitä, että voidaan ottaa uusia asioita esiin tai tehdä toisella tavalla, mutta pienessä määrin on niitä ollut. (H4)

...hyvin semmoinen avoin ilmapiiri, että saa kysyä ja saa pyytää apua tai kannustetaankin siihen ja pysytään kollegalta näkemyksiä. Mielenpitoita, kokemuksia, oppeja mitä vaan niin sitä kautta, kun joku kysyy jotain, niin on helppo jakaa niitä omia kokemuksia ja omia oppeja eteenpäin ja uskoisin, että niistä on varmaan hyötyäkin sitten sille kysyjälle. (H5)

...joskus back in the days saattoi olla parin päivän semmoisia kehityssessioita missä oltiin vaikka jossain hotellissa ja ihan oikeasti keskityttiin oikeasti siihen asiaan tai oli valittu joku muutos, mitä haluttiin saada aikaiseksi. Siellä pitää varaa aikaa ja energiaa, että sitten jos sulla on tunnin kutsu keskellä päivää, että tyyliisesti että hei nyt ideoidaan tosi paljon

ja kirjataan tähän niin ihmiset alkaa olla aika väsyneitä siihen. Ensinnäkään siinä ei synny mitään luovuutta tai ideointia, mutta siinä arjen tekemisessä sulla kaikki piippaa ja huutaa. (H3)

Yksi haastateltavista nosti esiin ajan puutteen voimakkaasti. Arjen keskellä on vaikea keskustella ja kehittää, kun pitää pyörittää myös arkea samalla. Jos haluaa luovuutta ja ideointia, siihen pitää varata aikaa enemmän kuin esimerkiksi tunti keskellä päivää. Vastauksessa tuli ilmi, että esimerkiksi pidemmät kehityssessiot voisivat olla avuksi, jos halutaan oikeasti saada muutoksia ja kehitystä aikaan.

Lisäksi siirtyvä henkilöstö tuo mukanaan osaamista. Siirtyvään henkilöstöön liittyvät vastaukset keskittyivät tapoihin perehdyttää liikkeen luovutusten mukana siirtyvää henkilöstöä uuteen työhön ja miten he oppivat uudet tavat, sekä toisaalta, miten heidän hiljaista tietoaan saadaan hyödynnettyä. Vastauksissa ilmenee useita konkreettisia työkaluja, joita käytetään siirtyvien henkilöiden perehdyttämiseen. Mainittuja työkaluja ovat mentoritoiminta, valmennuskokonaisuudet kolmansilta osapuolilta, toisinajattelufoorumi, infotilaisuudet ja organisaation oma perehdytysputki. Lisäksi tarjotaan esimerkiksi muutostukea. Lisäksi vastauksissa mainitaan asioita, jotka katsotaan tärkeiksi organisaatioon siirtymisen kannalta. Siirtyvä henkilöstö tulisi haastateltavien mukaan kohdata yksilöinä, siirtää pois vanhoista työtiloista ja opettaa palvelukulttuuriin. Yksilöinä kohtaaminen saa siirtyvän henkilöstön kokemaan arvostusta ja tuntemaan, että heillä on väliä. Vanhat työtilat muistuttavat vanhoista tavoista ja estävät poisoppimista, tai eivät ainakaan tue uuteen toimintamalliin siirtymistä. Moni siirtyvän henkilöstön edustaja on toiminut ennen asiantuntijana ja palvelukulttuuri voi olla hyvinkin vieras malli ja siksi on hyvä opettaa toimintatavat heti alusta. Lisäksi työskulttuuriin opetus ja työn kannalta tärkeät asiat korostuivat siirtyvälle henkilöstölle oleellisimpina opetettavina asioina. Seuraava sitaatti osoittaa hyvin, miten dokumentaatio, hiljainen tieto ja siirtyvä henkilöstö kytkeytyy toisiinsa:

...dokumentaatio kattaa siitä oleellisesta tiedosta mitä niillä henkilöillä, jotka meille siirtyy niin, jos se vaikka kattaa 15 % tai 20 % niin mitä me tehdään sille 80 % siitä oleellisesta tiedosta, mikä tulee heidän mukana? Se hiljainen tieto. Ja kuinka se saadaan kirjoihin ja kansiin. Jos ei projektissa, niin siinä sitten jatkuvan palvelun aikana, että kuinka paljon me sitä tehdään, niin ei varmaankaan riittävän hyvin. (H7)

Sitaatista näkyy huoli siitä, että kaikkea oleellista tietoa ei saada talteen. Tässä korostuu myös siirtyvän henkilöstön mukanaan tuoma hiljainen tieto ja aikaisempi osaaminen. Poisoppiminen ja vanhojen rutiinien rikkominen ilmeni vastauksissa välttämättömänä,

tai jopa pakotettuna. Haastateltavista osa totesi suoraan, että on pakko muuttaa omia tapoja ja käytäntöjä ja hylätä omia tuttuja rutiineja. Vastausten perusteluina oli usein muuttuva maailma ja ICT-ala. Lisäksi toimintaympäristön muutos nähtiin isona tekijänä liittyen siirtyvään henkilöstöön. Toiset haastateltavat totesivat esimerkiksi, että oli vaikeaa päästää irti vanhoista rutiineista, kun taas toiset sanoivat, että muutos tapahtuu välillä vähän niin kuin itsestään ja jopa helposti.

Kyllä se jollain tapaa täytyy ymmärtää, tai oppia ja ymmärtää, että miksei vanha tapa ole enää toimiva tai sallittu tai hyväksytty. Ja että miksi pitää sitten alkaa käyttää uutta tapaa, niin siinä mielessä sitten täytyisi vanhastakin poisoppia ja lopettaa sen tekeminen aika sillain niin kuin seinään niin sanotusti. (H1)

Mut joo, jos ei ikinä koskaan kukaan perustele sitä sille asiantuntijalle, työntekijälle, et miksi se vanha pitää lopettaa tai et sitä ei voi käyttää tai ei saa, niin sitten sen uuden tavan käyttöönotto ja oppiminen on usein vähän haastavaa. (H1)

Ja kun meillä vaan tilanne täällä ICT-puolella on, että kun täällä ei vaan pysty jäämään silleen paikalleen. Tää on vaan ikuista oppimista. Tää on koko ajan muutoksien hallintaa. (H2)

Se on ihan äärettömän vaikeaa. Mä ainakin allekirjoittaisin sen, että kyllä ihmiset on vaan sellaisia, että roolista riippumatta haluavat tehdä ja käyttää niitä vanhoja tuttuja tapoja toimia tai vanhoja järjestelmiä tai vanhoja opittuja niin pitkään kuin on mahdollista, ennen kuin joku esimerkiksi tulee sitten sieltä sivusta ja sanoo, että nyt loppuu tämä hölmöily. (H3)

Poisoppimisessa oleellisena näkyy myös perustelut, varsinkin jos kyseessä on toimintaympäristön muutos. Haastateltavat ilmaisivat myös vastauksissaan, että ihmisillä inhimillistä halua pitää kiinni tutuista rutiineista, jolloin uudet toimintamallit on pakko perustella. Haastattelujen perusteella voisi sanoa yhteenvetona, että poisoppiminen on välttämätöntä muutoksen takia, mutta se ei suinkaan ole helppoa kaikille.

5.3 Ulkoistusprosessi, prosessin kehitys ja osaamisen kehitys

Prosessin ymmärrys, kehittäminen ja osaamisen kehitys ovat haastattelussa vahvasti kokemusta osoittavia teemoja. Näitä havaintoja on tehty kokemuksen ja toimialatuntemuksen kautta. Tulokset pyrkivät havainnollistamaan ulkoistusprosessia, kokemuksia prosessin kehittymisestä, mahdollisia ehdotuksia prosessin kehittämisen tukemiseksi sekä osaamisen kehitystä.

Kiinnostava havainto oli vastaajien yksimielisyys liittyen prosessin vakiointiin. Vakioinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessin toistamista samojen perustoimintojen kautta, tarkoituksena samanlainen lopputulos. Luodaan ikään kuin normaaliprosessi, jota noudatetaan tilanteessa kuin tilanteessa. Haastateltavat päätyivät kaikki toteamaan tavalla tai toisella, että vakiomalli olisi tavoitteena, mutta siihen on lähes mahdotonta päästä. Asiakkaiden ja ulkoistusten erilaisuudet tekevät kokonaisvaltaisesta vakioinnista lähes mahdotonta. Tämä toisaalta luo ongelmia ulkoistuksia toteuttaville asiantuntijoille, koska jokainen erillinen ulkoistusprosessi on mietittävä tarkkaan läpi ja ratkaisuihin jää tulkinnanvaraa. Jotkut kokonaisuudet voidaan suorittaa vakioituina, mutta yleisesti prosessiin kuuluu paljon räätälöintiä riippuen asiakkaasta ja resursseista. Yksi haastateltava nosti esiin hyvän kommentin siitä, että miten voidaan ajatella, että meillä on vakioitu palvelumalli, jos ei voida toimia vakioidusti. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on siis huomioitava, että prosessin vakiointi on toivottua, mutta lähes mahdotonta erilaisuuksien ja muutosten takia. Kokemuksella on siis suuri merkitys tilanteiden kohtaamisessa.

Haastatteluvastauksissa on tunnistettu useita ulkoistusprosessien haasteita, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen. Mainitut haasteet voidaan suuresti asettaa otsikon eroavaisuudet alle, koska moni haaste perustuu prosessien erilaisuuteen toisiinsa verrattuna. Taulukossa 5 on kerättyinä prosessiin liittyviä eroavaisuuksia, jotka vaikuttavat prosesseihin ja luovat mahdollisesti haasteita toteutukselle.

Taulukko 5. Ulkoistusprosessien eroavaisuuksia

Prosessien eroavaisuuksia		
Asiakkaasta riippuvat	Ulkoistuskohteesta riippuvat	Muut
Lähtötilanne (H1)	Organisaation koko (H2)	Resursointi (H1)
Ymmärrys muutosta kohtaan (H4)	Teknisen integraation laajuus (H2)	Toimintaympäristön muutokset (H7)
Asiakkaan osaaminen (H5, H7)	Palveluiden määrä (H2)	Ratkaisuiden räätälöinti (H3, H7)
Ympäristö (H5, H6, H7)	Asiakas itse vai kolmas osapuoli (H1, H3)	

Haastatteluissa ilmeni useita eroavaisuuksia, joista monet liittyvät asiakkaaseen eli organisaatioon, joka ostaa ulkoistuspalvelun ja ulkoistettavaan kohteeseen eli asiakkaan osatoimintoon, joka ulkoistetaan. Vastausten perusteella suuria eroja luovat asiakkaan kyvykkyydet. Esimerkiksi lähtötilanne, asiakkaan oma osaaminen ja tietämys omista järjestelmistä, asiakkaan ympäristö (tekninen puoli, järjestelmät) ja asiakkaan suhtautuminen muutokseen vaikuttavat prosessiin. Lisäksi ulkoistettavan kohteen koko ja siten tuotetun palvelun laajuus ja sopimuksessa olevien palveluiden määrä vaikuttavat prosessiin. Haastatteluissa nostettiin ylös myös mahdollisuus sille, että asiakkaan toiminto oli ulkoistettu jo aikaisemmin kolmannelle osapuolelle, jolloin myös kolmannelta osapuolelta saatava tieto tai se, että sitä ei saada, luo lisää haasteita.

Prosessin erilaisuuteen vaikuttaa haastattelujen mukaan myös resursointi, yleisen toimintaympäristön muutokset ja ratkaisuiden räätälöinti. Varsinkin yleisen toimintaympäristön muutokset voivat aiheuttaa isoja muutoksia toiminnalle. Esimerkiksi lakimuutokset voivat muuttaa julkisen toimijan vaatimuksia, jolloin myös toimeksiantajan toimintaa joudutaan tarkastelemaan.

Prosessit ovat siis kaikki uniikkeja ja erilaisia, joten niissä kaikissa on omat haasteensa. Oppimisen ja kehittämisen kannalta erilaisuus kuitenkin tarjoaa sekä hyvää että huonoa. Haastatteluissa prosessin kehittymisestä ollaan montaa mieltä ja vastauksellisesti epävarmoja. Myös prosesseista oppiminen tuottaa erilaisia näkökulmia. Tässä kohtaa on hyvä todeta, että prosessin kehittyminen ja prosesseista oppiminen ovat eri asioita. Toinen viittaa itse ulkoistusprosessin kehittymiseen ja toinen projektin osana toimivien tekijöiden eli henkilöstön (tässä tapauksessa nimenomaan haastateltavien) oppimiseen.

Henkilöstön oppiminen voi toki johtaa prosessin kehitykseen, mutta kontekstissa on vastauksissa selkeä ero.

Prosessin kehittyminen esiintyy haastateltavien vastauksissa hyvin erilaisena. Osa kertoo, että jokainen toistettu prosessi ei aiheuta kehitystä seuraaviin prosesseihin, mutta jotkut taas kehittävät. Yksi haastateltavista kertoo, että prosessi ei ainakaan huonone, kun taas toinen sanoo, että takapakkiakin on menty vuosien varrella. Yksi haastateltavista kertoo prosessin kehittyvän hitaasti niin, että uusimpia oppeja ei välttämättä saada käyttöön seuraavassa prosessissa. Prosessin kehittyminen nähdään siis haastateltavien kesken aika vähäisenä. Kehitystä on havaittavissa, mutta ei tarpeeksi. Eroihin haastateltavien vastauksissa voi vaikuttaa myös se, että he toimivat eri toimintojen osina organisaatiossa.

Oppimisen kannalta asia on osittain toisin. Moni haastateltavista katsoo, että kaikki tai valtaosa ulkoistusprosesseista opettaa heille jotain uutta. Toisaalta yksi haastateltavista nostaa esiin, että joskus opitaan samoja asioita ja se aiheuttaa turhautumista, koska silloin ei olla onnistuttu hyödyntämään opittua. Myös vaikeampien ulkoistusprosessien ja epäonnistumisten katsotaan opettavan enemmän kuin hyvin menneiden. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että on jouduttu tekemään uusi ratkaisuja tai ratkomaan ongelmia, joihin ei vielä ollut olemassa toimintamalleja tai vastaavia. Useat haastateltavat lisäsivät kuitenkin, että kokevat organisaation ympäristön tukevan oppimista. Yksi haastateltavista totesi, että hän katsoo organisaatiolla olevan tarvittavaa herkkyyttä muuttaa toimintaa, jos siihen on olemassa syytä. Haastateltavat ilmaisivat myös tarvetta keskustelulle, läpikäymiselle ja toiminnan kriittiselle tarkastelulle. Seuraavissa sitaateissa on tätä pohdiskelua:

Täällä ei ole oikein sellaisia retroja pidetä. Tai siis sellaisia, ihan virallisesti. Että ei oikeastaan työurani aikana hirveän monta kutsua semmoisiin... mutta silloin kun on ollut, ne on ollut tosi palkitsevia. Eli projektin päättyessä siel on vaikka ulkopuolinen vetäjä, mikä on vaikka fasilitoinut sen tilaisuuden missä käytiin sitten läpi plussat ja miinukset ja opit ja ne oikeasti kirjattiin ja niitä käytettiin sitten vaikka seuraavan samankaltaisen myynnissä, että sitä mä vähä kaipaisin...(H3)

Mut mä toivon, että koko orkesteri kuitenkin niin kun analysoisi omaa osiotansa. On se myynnin tuki tai HR tai projekti tai As is- palvelu, jos ois sellaiselle aikaa, että ne analysoisi: No miten tää meni? Mitä meidän tästä pitäisi parantaa? Niin se olisi se first steppi ja varmaan kohtuullisen hyvin sitä tehdäänkin. Mutta ei ehkä ihan koko ulkoistusprojektin tai hankkeen eri vaiheissa ei varmaankaan tehdä riittävästi. (H7)

Prosessin kehitykselle kaivataan siis tilaa ja aikaa. Retroilla tarkoitetaan sitaatissa retrospektiivipalavereja, joissa tarkoitus on pohtia mikä prosessissa onnistui, mikä ei onnistunut ja mitä voidaan parantaa, keskittyen prosessissa käytettyihin menetelmiin eikä niinkään saavutettuun lopputulokseen. Eri toiminnoilla voi olla eroja keskustelussa tai läpikäynneissä, jotka eivät haastatteluista käy ilmi. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että keskustelua ja kriittistä tarkastelua kaivataan lisää.

5.4 Yhteenveto: Kokemus ja tietämys kehittämisen tukena

Tutkielman tulokset keskittyvät kokemukseen, tietämykseen, ulkoistusprosessin kehittämiseen ja oppimiseen. Tulokset avaavat teemoja haastateltavien näkökulmasta ja heidän kokemuksiensa ja maailmankuvansa kautta. Haastateltavat ovat kaikki kokeneita ammattilaisia ja kokemuksen määrän ei katsottu vaikuttavan vastausten suuntaan.

Toistuvasta toiminnasta saadun kokemuksen havaittiin olevan laajasti positiivista, mutta omaavan myös negatiivisia puolia (Taulukko 4). Kokemuksen hyvät puolet keskittyvät asiantuntijan ominaisuuksien kehittämiseen ja ymmärryksen kasvuun, kun taas kokemuksen negatiiviset puolet keskittyivät vahvasti muutokseen vaikeuden lisääntymiseen. Kokemuksesta katsottiin olevan kuitenkin enemmän hyötyä kuin haittaa. Organisaatioon tulee kokemusta sekä toiminnan toistuvuuden että henkilöstömuutosten kautta (yleensä osana toistuvaa ulkoistuspalvelutoimintaa liikkeen luovutuksen ohessa). Henkilömuutokset voivat aiheuttaa myös kokemuksen poistumista organisaatiosta dokumentoimattoman hiljaisen tiedon muodossa.

Tietämykseen ja sen leviämiseen yhdistettiin tuloksissa viestintään, hiljaiseen tietoon, dokumentointiin, osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin, siirtyvän henkilöstöön ja poisoppimiseen liittyvät teemat. Keskeisimmät havainnot olivat yleinen ajan ja paikan tarve sekä hiljaisen tiedon runsas määrä. Tiedon liikuttaminen, opettaminen ja ylös kirjaaminen vievät aikaa ja vaativat prosesseja ja määriteltyjä kanavia. Avoin kulttuuri ja mukavat työtoverit nähtiin tietämyksen leviämistä avustavana tekijänä.

Viestinnän katsottiin toimivan oman ja lähitiimien keskuudessa, mutta laajempaa viestintää jäätin kaipaamaan. Viestintäkanavien epäselvyys ja informaatiovirran määrä vaikeuttavat viestintää lisää. Hiljaisen tiedon katsottiin olevan suuressa roolissa, mutta sen dokumentointi ei ole helppoa, osaksi myös dokumentointihaluttomuuden takia. Yleinen uusien opittujen asioiden dokumentointi aiheutti erilaisia näkemyksiä. Osa

katsoi dokumentoinnin olevan hyvällä tasolla ja osa mainitsi sen olevan puutteellista. Erot voivat johtua haastateltavien sijainnista eri toiminnoissa. Siirtyvällä henkilöstölle on olemassa selkeitä ja konkreettisia perehdytystyökaluja, joiden avulla heidän integroidaan osaksi organisaatiota. Kuitenkin on olemassa huoli siitä, että mahdollista hyödyllistä hiljaista tietoa ei saada dokumentoitua. Poisoppiminen katsottiin pakolliseksi, mutta henkilöstön toimintatapoihin kohdistuvan muutoksen oltava perusteltavissa.

Prosessin erilaisuus korostuu oppimisen ja kehityksen kannalta suuresti. Jokainen toistettu prosessi on erilainen (Taulukko 5). Lähes jokaisen toiston katsotaan opettavan jotain uutta, vaikka prosessin ei katsota kehittyvän jokaisen toiston jälkeen. Oppiminen ei kuitenkaan ole aina kehittävää, vaan on voitu oppia samoja asioita. Toistot kuitenkin kerryttävät kokemusta, jonka voidaan katsoa vaikuttavan kokemuksen kautta tuleviin hyötyihin ja haittoihin.

6 Johtopäätökset

6.1 Tieteellinen kontribuutio

Tutkielman tavoitteena on havainnollistaa, miten kokemus toistuvasta toiminnasta vaikuttaa kyseisen toiminnan kehittämiseen organisaatiossa. Tutkielmassa tätä tavoitetta toteutettiin selvittämällä, minkälaista konkreettista merkitystä kokemuksen kertymisellä on, miten kokemuseräinen tieto liikkuu organisaatiossa ja mitä konkreettista hyötyä kertyvä kokemus tuo organisaation oppimisen ja toiminnan kehittämisen kannalta.

Tutkielman tavoite pyrittiin saavuttamaan vastaamalla tutkielman tutkimuskysymykseen, joka on: *Miten kokemus toistuvasta ulkoistuspalvelutoiminnasta vaikuttaa toiminnan kehittämiseen organisaatiossa?*

Kokemuksesta toistuvassa toiminnassa näyttää tutkimuksen mukaan olevan sekä hyötyä että haittaa. Hyödyt osoittautuvat tutkimuksessa kuitenkin suuremmaksi kuin haitat.

Kokemuksen hyödyt keskittyvät haastateltujen asiantuntijoiden mielestä ihmisten ominaisuuksiin. Esimerkiksi ymmärrys, uskallus ja luovuus ovat kaikki ominaisuuksia, jotka luontevasti kehittyvät kokemuksen kasvaessa. Myös kyky tunnistaa ongelmia ja taito korjata mahdollisia puutteita nähdään kokemuksen eduiksi. Yleensä kokemuksen ja työtehokkuuden välillä on nähty olevan suhde (Becker 1975; Hahn & Kim 2022, 11) ja se esiintyi myös tutkimuksessa havaittuna hyötynä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin eroteltiin tiettyjä asiantuntijoiden tunnistamia ominaisuuksia (taulukko 4), kun aikaisemmat tutkimukset määrittelevät hyödyn usein yleisesti tai perustuen taloudellisiin onnistumisiin.

Tutkimus vahvisti kokemusanan (ks. Sengupta ym. 2008) olemassaoloa.

Asiantuntijavastaajat havaitsivat kokemuksen haittojen liittyvän suuresti vanhoihin tapoihin jämähtämiseen. Asioiden olettaminen ja aikaisemmat väärät ratkaisut ovat selkeästi esitetty kokeneiden osajien mahdollisina kompastuskivinä.

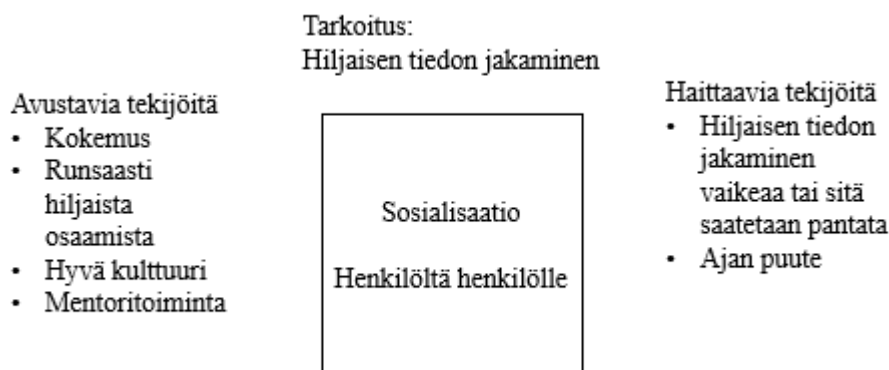
Ulkoistuspalvelutoiminnassa korostuu lisäksi projektien ja asiakasorganisaatioiden erilaisuus ja monimutkaisuus, joka johtaa väistämättä siihen, että myös prosessit ovat erilaisia. Vanhat toimintamallit eivät voi olla aina toimivia ja siksi kokemusansojen voidaan nähdä korostuvan ongelmana toistuvan toimintamallin ja jatkuvasti kehittyvän alan myötä. Toiminnan kehittämisen puolesta vanhojen, ennen toimivien toimintatapojen jatkuva hyödyntäminen on lopulta haitaksi.

Toisaalta tutkimuksessa havaittiin myös eroja kirjallisuuden ja asiantuntijoiden mielipiteiden välillä. Argote ja Miron-Spektor (2011, 1127) katsoivat, että uudemmat kokemukset ovat tärkeimpiä organisaation oppimisen näkökulmasta. Tuloksissa osa asiantuntijoista kuitenkin kertoi, että ensimmäinen kokemus oli kaikkein tärkein kokemuksen lähde, jonka jälkeen oppiminen katsottiin hidastuvan. Vaikka Argote ja Miron-Spektor viittaavat nimenomaan organisaation oppimiseen ja asiantuntijat henkilökohtaiseen oppimiseen, on ero silti kiinnostava sillä se saattaa selittää kokemusansan (Sengupta ym. 2008) syntymistä vielä enemmän.

Ulkoistuspalvelutoiminnan näkökulmasta tutkimukset tulokset ja aikaisempi kirjallisuus tukevat toisiaan. Ulkoistuspalvelutoimintaan yhdistettiin haastatteluvastauksissa keskeisiä kirjallisuudessa mainittuja ulkoistustoiminnalle tärkeitä tekijöitä kuten johtajuus, kulttuuri, teknisen integraation laajuus, kommunikaatio ja organisaatioiden koko (ks. DiGeorgio 2002a, 2002b). Lisäksi haastatteluissa korostuivat ulkoistuspalvelutoiminnan haasteina asiakkaan osaamisen taso, toimintaympäristö ja ulkoistusten erilaisuus. Ulkoistusten erilaisuus tarjoaa suurimmat haasteet toimeksiantajan organisaation kontekstissa, koska yksittäinen vakioitu toimintamalli ulkoistusprosessille on käytännössä mahdotonta toteuttaa, vaikka prosesseille yhteinen viitekehys olisi kuitenkin tarpeellinen toistuvan toiminnan kannalta. Tämä havaittiin myös tutkimuksen tuloksissa. Toimintaympäristö selittää osaltaan, miksi poisoppiminen ja rutiinien kehitys nähtiin vastauksissa välttämättömänä.

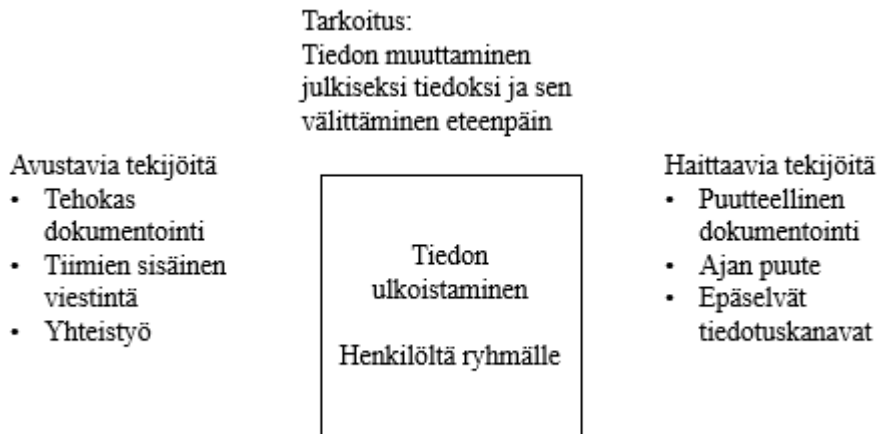
Tutkielman teoreettinen viitekehys on organisaation oppimisen osalta rakennettu Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaation tietämyksen luomista käsittelevän SECI-mallin ympärille ja keskittyy organisaation asiantuntijoiden näkökulmiin ja havaintoihin. SECI-malli rakentuu neljästä vaiheesta, jotka ovat sosialisatio, tiedon ulkoistaminen, yhdistyminen ja tiedon sisäistäminen. SECI-malli on ikuinen prosessi, joka jatkaa spiraalin omaisesti jatkuvaa kehitystä, jossa henkilö tai organisaatio kerää informaatiota ja jalostaa sitä, luoden tietoa. SECI-mallin prosessi ei kuitenkaan toimi, jos sille ei anneta aikaa tai tilaa. Tutkielmassa käsitellään kokemusta toistuvassa toiminnassa asiantuntijoiden kautta, ei keskittyen taloudellisiin mittareihin vaan nimenomaan asiantuntijoiden subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin siitä, millaista merkitystä kokemuksella on toimintaan.

Hyödynnetään SECI-mallia havainnollistamaan henkilöstön kokemuksen muuttumista organisaation tietämykseksi ja tunnistamaan sekä tietämyksen luomiseen vaikuttavia avustavia tekijöitä että kompastuskiviä toistuvan toiminnan kehityksessä ja tietämyksen luomisen toteutumisessa. Kuviot 5–9 esittelevät tutkimuksessa havaittuja SECI-mallin toimintaa avustavia ja haittaavia tekijöitä kohdeorganisaatiossa. SECI-malli käydään läpi ensin vaiheittain kuvioden 5–8 avulla ja lopuksi näiden kuvioden kooste esitetään kuviossa 9.



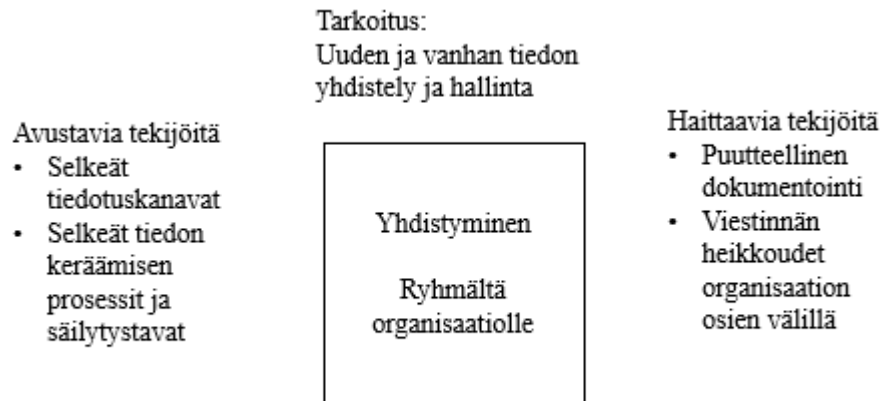
Kuvio 5. Sosialisaatiota avustavat ja haittaavat tekijät. Kuva: Markus Kujala

SECI-mallin ensimmäinen vaihe on sosialisaatio, jossa tietoa liikkuu henkilöltä henkilölle. Hiljaisen tiedon jakaminen on sosialisaation päätarkoitus. Kokemuksella on suuri merkitys sosialisaatiossa, koska kokemus luo tarvittavaa kontekstia jaetun hiljaisen tiedon ympärille. Eli kokeneet henkilöt kykenevät tarjoamaan kokemuksiansa kautta kontekstia tiedolle, jonka alkuperäisessä kontekstissa he eivät olleet mukana, jos tieto liittyy heille tuttuun kontekstiin. Opit ulkoistusprojekteista ovat siis selkeämpiä ulkoistusprojekteja useasti tehneelle, kuin uudelle työntekijälle. Tuloksissa huomattiin, että organisaatiossa on runsaasti hiljaista tietoa, mutta tiedostettiin myös, että hiljaista tietoa on vaikea jakaa tai sitä saatetaan pantata tarkoituksella. Tiedon panttaaminen vaikeuttaa pantatun tiedon yleistymistä organisaatiotason tiedoksi ja aiheuttaa siten myös tuloksissa havaittua tiedon poistumista henkilöstömuutosten mukana. Organisaatiossa on tulosten perusteella hyvä kulttuuri ja avun kysyminen on toimintatapana normaalia. Lisäksi siirtyvän henkilöstön kannalta mentoritoiminta tukee sosialisaatiota, koska se mahdollistaa yhteisen kontekstin oppimisen tueksi mentorin ja mentoroitavan välillä. Sosialisaatiolla on siis pohja organisaatiossa, mutta arjen keskellä aikaa ja paikkaa sosialisaatiolle kaivataan lisää.



Kuvio 6. Tiedon ulkoistamista avustavat ja haittaavat tekijät. Kuva: Markus Kujala

Toinen vaihe SECI-mallissa on tiedon ulkoistaminen. Tiedon ulkoistamisen aikana tieto muuttuu hiljaisesta tiedosta selkeäksi julkiseksi tiedoksi, kuten malleiksi tai tekstimuotoon. Julkinen muoto hiljaisesta tiedosta ei aina täysin vastaa hiljaista tietoa, mutta se mahdollistaa välitetyn tiedon syntymisen ja siten tukee tietämyksen luomista ja oppimista organisaatiossa. Tuloksissa havaittiin, että tieto liikkuu organisaatiossa hyvin varsinkin lähitiimien sisällä. Yhteistyö ja sen kautta syntyvä dialogi tukevat tiedon ulkoistamisen toimintaa organisaation sisällä, koska ne mahdollistavat hiljaisen tiedon artikulaatiota ja jakamista muille (Nonaka & Toyama 2003, 5). Vaikka tieto kulkisi hyvin ihmisten välillä, tiedon ulkoistamisen keskeinen osa on tiedon kirjaaminen julkiseen muotoon. Tehokas dokumentointi selkeyttää tietoa jaettavaksi pidemmälle organisaatioon. Kuitenkin katsottiin, että dokumentointi jää välillä puutteelliseksi. Esimerkiksi epäselvät tiedotuskanavat ja ajan puute ovat sekoittavia tekijöitä viestinnässä ja dokumentaatiossa. Tiedon ulkoistaminen on oleellista myös siirtyvän henkilöstön kohdalla. Heidän hiljainen tietonsa voi myös olla organisaatiolle tärkeä resurssi.

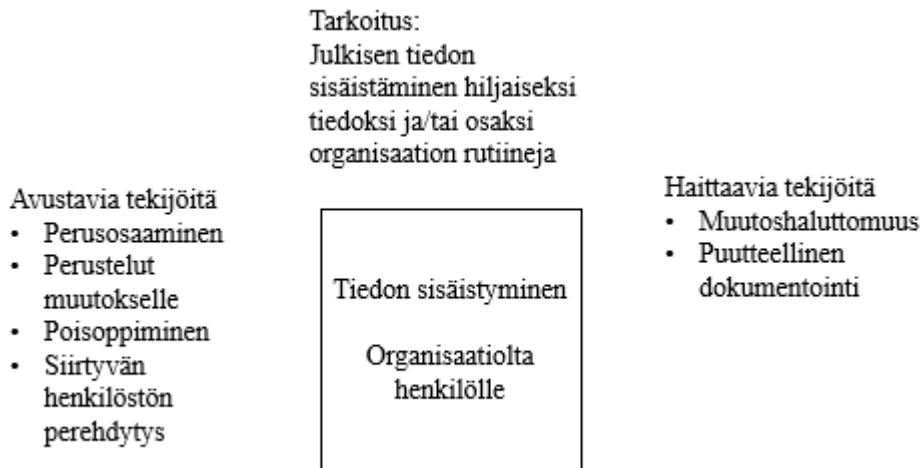


Kuvio 7. Yhdistymistä avustavat ja haittaavat tekijät. Kuva: Markus Kujala

Kolmas SECI-mallin vaihe on yhdistyminen, jossa henkilön tai organisaation tietoa yhdistellään uuden kanssa. Tarkoitus ei ole aina korvata vanhaa, vaan yhdistellä ja hallita käsillä olevaa tietoa. Tiedon uudelleenjärjestely, kategorisointi, kokoukset ja muut keinot yhdistellä tietoa ovat tämän vaiheen keskiössä. Tietojärjestelmät toimivat merkittävänä apuna yhdistymisvaiheessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68.)

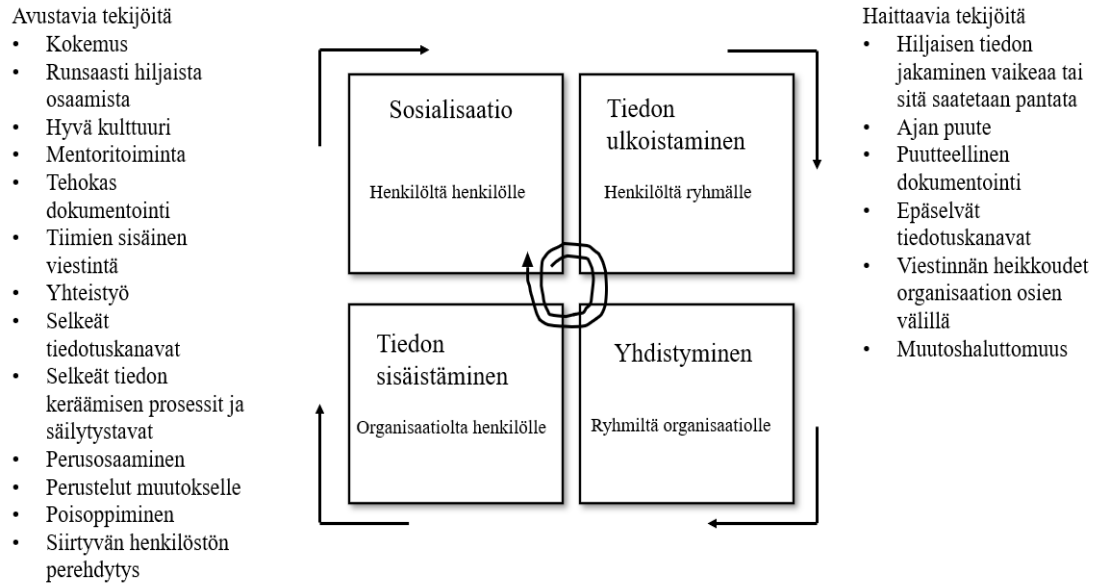
Tutkimuksessa havaittiin, että organisaation laajuinen viestintä kaipaa parannusta.

Yhdistymistä tukevat myös selkeät kanavat tiedolle ja organisaation laajuinen tiedonjako, jossa kuitenkin huomattiin jälleen parantamisen varaa. Esimerkiksi viestintäkanavien selkeytystä kaivattiin haastatteluvastauksissa. Tässä vaiheessa SECI-mallin kulkua tapahtuu mallien ja prosessien kehittämistä ja tuotteiden operationalisointia (Nonaka & Takeuchi 1995, 68), ja jos kehittämiseen käytetyt tiedot ovat puutteellisia tai niistä on vaikeaa löytää uusimpia versioita, kehitys voi estyä tai jopa mennä väärään suuntaan. Nyt saadaan kuva tiimien hyvästä toiminnasta, joka ei kuitenkaan nivoudu yhteen koko organisaation tasolla. Toisin sanoen toiminnassa on havaittavissa siiloutumista, joka ei tue koko organisaation yhteistä kehitystä.



Kuvio 8. Tiedon sisäistymistä avustavat ja haittaavat tekijät. Kuva: Markus Kujala

Neljäs ja viimeinen vaihe on tiedon sisäistäminen. SECI-mallin viimeisessä vaiheessa omaksutaan uusi tietämys henkilön sisäisiin malleihin tai organisaation ohjeistuksiin. Tämän vaiheen jälkeen voidaan sanoa, että uutta tietämystä on voitu luoda ja oppimista on tapahtunut. Onnistunut dokumentointi korostuu taas tiedon sisäistämisen vaiheessa, koska tiedon sisäistämässä hyödynnetään organisaation julkista tietoa, joka on koodattu selkeään muotoon (Nonaka & Takeuchi 1995, 69). Lienee selvää, että kirjaamatonta tietoa on vaikea esittää uudelle projektiin tai toimintaan liittyvälle työntekijälle. Organisaation henkilöstön kokemuksen kautta kerätty perusosaaminen tukee organisaation dokumentoidusta julkisesta tiedosta oppimista, koska se tarjoaa kontekstiymmärrystä liittyen julkiseen tietoon. Vaarana on kuitenkin vanhoihin rutiineihin jämähtäminen. Tuloksissa havaittiin, että rutiinien rikkominen ja poisoppiminen on välttämätöntä, mutta ei aina helppoa. Kokemuksen sivutuotteena korostuu vanhojen tuttuun rutiinien hyödyntäminen, joka voi johtaa muutoshaluttomuuteen, kuten tulososiossa havaittiin. Rutiinien jatkuva muuttuminen opitun perusteella tulisi näkyä myös dokumentaatiossa, jotta henkilöiden jokapäiväinen tekeminen on perusteltua. Vanhojen rutiinien rikkominen on helpompaa, kun se on perusteltua. Hyvät ja runsaat perehdytyskäytännöt ja ymmärrys siirtyvien henkilöiden perehdytyksen ja uuteen kulttuuriin opettamisen tärkeydestä tukevat siirtyvän henkilöstön tiedon sisäistämistä. Samalla se on ikään kuin perusosaamisen kehittymistä, joka tukee epäsuoraa kokemuksesta oppimista. Tuloksista ilmenee, että rutiinien muutos ja poisoppiminen on helpompaa, kun ymmärretään miksi sitä pitää tehdä.



Kuvio 9. Kooste SECI-mallin toimintaa avustavista ja haittaavista tekijöistä. Kuva: Markus Kujala

SECI-mallin toiminnalle on siis havaittavissa sekä tukevia että haittaavia tekijöitä, jotka vaikuttavat tietämyksen luomiseen organisaatiossa ja siten myös organisaation kehitykseen ja oppimiseen. Yleisesti toimeksiantajan organisaatio näyttää vastausten perusteella olevan kehittyvä ja oppiva ympäristö, jonka kulttuuri tukee tiedon jakamista ja uuden oppimista. Kuitenkin viestinnässä ja dokumentaatiossa havaitut puutteet aiheuttavat haittaa SECI-mallin toiminnalla ja siten organisaation kehitykselle.

SECI-malli on tietämyksen luomisen malli ja sen avulla voidaan esittää miten henkilö tai organisaatio luo tietoa ja oppii. SECI-malli ei kuitenkaan suoraan ilmaise kehittykö toiminta opitun tiedon seurauksena. Tuloksissa havaittiin, että asiantuntijat katsovat lähes jokaisen prosessin opettavan jotain, mutta kehitystä ei aina kuitenkaan tapahtunut. Syynä kehityksen puutteeseen on esimerkiksi tuloksissa havaittu kehitykseen ja muutokseen vaadittu aika. Kirjallisuudesta voidaan nostaa selittäväksi tekijänä esiin myös erilaisista ja erikoisista tilanteista oppiminen, jonka katsotaan usein olevan vaikeampaa. Syynä on oleellisten kokemusten tiedostamisen vaikeus. (Argote & Miron-Spektor 2011, 1127) Vaikka tuloksista ilmeni oppimista, konkreettiseen organisaation toiminnan kehittämiseen johtavia opetuksia on vaikeampi tunnistaa.

Tutkimuksessa tärkeimpänä kokemuksen lähteenä korostui asiantuntijan ensimmäinen kokemus ulkoistusprosessin läpiviennistä. Lisäksi epäonnistumiset ja kriisit nähtiin suurimpina oppimisen lähteinä. Kirjallisuus korostaa, että viimeisimmät kokemukset ovat arvokkaampia organisaation kehityksen kannalta ja että erikoiset ja heterogeeniset

kokemukset antavat parempia oppimistuloksia kuin samankaltaiset tai homogeeniset kokemukset. (Argote & Miron-Spektor 2011, 1127.) Jatkuvan toiminnan kannalta oppiminen aikaisemmista ja erilaisista aiheuttaa kuitenkin riskejä toiminnan kehitykselle. Erilaisten tilanteiden kautta saatuja harvinaisempia kokemuksia on vaikeampi tulkita ja niistä on vaikeampaa tehdä johtopäätöksiä muuttuvassa toimintaympäristössä (Levitt & March 1988, 333; Argote & Miron-Spektor 2011, 1127).

Kokemus tukee toiminnan kehitystä, ainakin välillisesti. Tulosten perusteella kokemus nähdään arvokkaana apuna toiminnan suorittamisessa, mutta sen yhteys varsinaiseen toiminnan kehitykseen on kyseenalaisempi. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kokemus tarjoaa alan perusosaamista ja luottoa omaan tekemiseen. Toisin sanottuna kokemus tarjoaa ainakin SECI-spiraalimallin (kuvio 1) esittämää maalaisjärkeä, joka auttaa vaikeiden tilanteiden ratkaisussa ja johon organisaation hyödyn tuottaminen yhteiskunnalle perustuu (Nonaka & Takeuchi 2021, 3). Kuten tuloksista havaitaan, asiantuntijat kertovat oppimisen olevan yleisempää kuin toiminnan kehittymisen. Osaksi tätä voidaan perustella kirjallisuuden kautta esimerkiksi sillä, että kehitys vaatii enemmän aikaa ja toimia organisaatiossa. Kokemus on välttämätön osa, mutta se ei yksinään riitä kehityksen aikaansaamiseksi, niin kuin myös Hayward (2002, 37) toteaa.

Yhteenvedona tutkielman tieteellisistä kontribuutioista voidaan todeta, että tutkielma onnistuu täydentämään aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta sekä tarjoamaan myös eroavaisuuksia asiantuntijoiden mielipiteiden ja kirjallisuuden välillä. Ensimmäiseksi onnistuttiin keräämään havaintoja kokemuksen merkityksestä, jotka tukivat aikaisempaa kokemukseen liittyvää kirjallisuutta sekä avasivat konkreettisia hyötyjä ja haittoja, joita kokemus tuo mukanaan. Kuitenkin erojakin kirjallisuuteen löytyi, liittyen esimerkiksi vanhemman ja uudemman kokemuksen arvostukseen. Toiseksi tutkimuksessa havaittiin, että SECI-malli on käyttökelpoinen malli havainnollistamaan kokemusperäistä tietämyksen luomista organisaatiossa, ja havainnollistettiin SECI-mallin avulla, miten eri tekijät vaikuttavat SECI-mallin kulkuun ja siten tiedon luomiseen organisaatiossa. Kolmanneksi havainnollistettiin, miten kokemus vaikuttaa toistuvan toiminnan kehitykseen ja mitä haasteita toiminnan toistuvuus – ja etenkin toistuvan toiminnan heterogeenisuus – aiheuttaa kokemuksen ja oppimisen näkökulmasta.

6.2 Käytännön suositukset

Tutkielman tavoitteena on teorian vahvistamisen ja siihen lisäämisen lisäksi tukea myös toimeksiantajaorganisaation käytännön työtä. Edellisen luvun johtopäätökset tarvitsevat tuekseen käytännön suosituksia, jotta tutkimuksen ja käytännön välinen yhteys ei jää epäselväksi. Tutkimustuloksista tehtiin havaintoja, joiden kautta voidaan muodostaa useita käytännön suosituksia. Huomioitavaa on se, että tutkielman käytännön suositukset ovat kohdennettu toimeksiantajaorganisaation toimintaan.

Ensimmäinen käytännön suositus liittyy tietämyksen hallintaan ja hiljaisen tiedon hyötyjen mahdollistamiseen. Toisin sanottuna tiedon jakamiselle ja oppimiselle on oltava aikaa ja paikka. Tulokset antoivat kuvan organisaatiosta, jossa tieto kulkee kohtuullisesti tai jopa hyvin, mutta kanavat ovat välillä epäselviä ja informaatiovirtaa on niin paljon, että sen tulkitseminen ja kriittisten tietojen löytäminen voi osoittautua vaikeaksi. Siksi tiedon jakamisen kanavat tulisi olla kaikille selkeät ja tiedon tulkitsemiselle olla tarpeeksi aikaa. Tietämyksen luomisen ja kehityksen kannalta on järkevää, että kaikelle oleelliselle tiedolle on määritellyt paikat, josta tiedot voi löytää. Jos samaa kanavaa käytetään monenlaisen tiedon jakamisessa, tieto voi puuroutua ja hukkaa infovirtaan. Jos kiire on lisäksi niin kova, että informaatiota ei ehditä käsittelemään, jakamaan ja ymmärtämään, jotain jää varmasti huomaamatta.

Vaikka dokumentaatio on toimeksiantajan organisaatiossa yleisesti hyvällä tasolla, siinä voitiin havaita myös puutteita. Dokumentaatioon olisi hyvä olla olemassa selkeät prosessit ja yhtenäinen kanta niiden käytöstä organisaatiossa. Dokumentoidulle tiedolle tulisi olla myös selkeät säilytyspaikat. Viestintä ja tietojen dokumentaatio tukevat SECI-mallin toimintaa ja mahdollistavat sekä organisaation henkilöstön että siirtyvän henkilöstön epäsuoraa kokemuspohjaista oppimista. Kuviossa 9 esitetyt SECI-mallin toimintaa avustavat ja haittaavat tekijät kannattaa ottaa toiminnassa tarkempaan tarkasteluun ja pyrkiä selkeyttämään tietämyksen luomista organisaatiossa. Tällä hetkellä organisaation tietämyksen hallinta on kohtuullisella tai jopa hyvällä tasolla, kun tarkastellaan tuloksia kokonaisuudessaan, mutta yleinen selkeytys ja käytäntöjen muodostaminen voi vielä edistää kehitystä ja oppimista koko organisaation laajuisesti. Selkeä prosessi tiedon ylös kirjaamiselle tukee myös vaikeana nähtyä hiljaisen tiedon dokumentointia ja antaa mahdollisuuksia huomata omaa hiljaista osaamista, joka olisi syytä kirjata ylös organisaation oppimisen kannalta.

Toinen käytännön suositus liittyy jaetun kontekstin mahdollistamiseen. Jaetun kontekstin mahdollistamisessa oleellisinta on useamman näkökulman yhdistäminen, vuorovaikutus ja merkityksen luonti. (Nonaka ym. 2000; Nonaka & Toyama 2002.) Hyvä keino luoda yhteinen konteksti ja tukea oppimista ja kehitystä ovat retrospektiiviset palaverit eli retrot. Retrot ovat palavereja, joissa käydään toteutunut prosessi läpi kaikkien prosessissa mukana olleiden kanssa ja kysytään kysymyksiä, kuten mitkä asiat menivät hyvin ja mitkä huonosti? Missä voidaan parantaa? Retrot mainittiin tuloksissakin toivottuna toimintana. Kirjallisuuden mukaan suurimmat syyt sille, miksi retroja ei pidetä organisaatiossa ovat ajan puute ja halu jättää menneet asiat taakse, mutta retrojen hyödyt ovat usein suuremmat kuin ajankäyttöön liittyvät haitat ja käytetty aika voitetaan usein takaisin seuraavassa prosessissa (Nelson 2021). Retroilla on myös kirjallisuudessa tiedostettuja hyötyjä. Nelson (2021, 5) esittää, että retrospektiivit tukevat organisaation oppimista, jatkuvaa kehitystä, tiimin yhteistoimintaa sekä auttavat refleктоimaan kehityskohteiden lisäksi myös onnistumisia. Retrospektiivit antavat siis tilaa yhteiselle reflektiolle ja oppimiselle organisaatiossa, tukien myös SECI-mallin kulkua. Ne myös antavat konkreettisia mahdollisuuksia kirjata ylös havaintoja, jotka voivat auttaa tulevissa prosesseissa. Esimerkiksi prosessin ajankäytön suunnitteluun voidaan saada tukea aikaisempien prosessien kestoja tarkastelemalla. Retroja voidaan pitää myös prosessien aikana, reflektoiden vaan osaa prosessista, jos projektin lopussa pidettävä retro tuntuu liian myöhäiseltä.

Kolmas käytännön suositus liittyy oman kokemuksen tarkasteluun. Oman kokemuksen tarkastelu on suosittelavaa kaikille organisaation jäsenille, mutta erityisesti johtajille, joilla on pitkäaikaista kokemusta ulkoistuspalvelutoiminnassa. Kokemusansa tai siihen viittaava kehitys johtajissa, on havaittu useammassa tutkimuksessa (ks. Sengupta ym. 2008; Hahn & Kim, 2022) ja myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Useimmat tutkimuksessa havaitut kokemuksesta johtuvat haitat ovat suoraan liitettävissä vanhan ajatustapaan ja muutoshaluttomuuteen. Kaikilla on kuitenkin mahdollisuus tarkastella omaa ajatusmaailmaansa ja sisäisiä mallejaan, sekä oppia uutta. Sengupta ym. (2008) esittävät mahdollisia työkaluja kokemusansan välttämiseksi. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi kognitiivinen palaute (*cognitive feedback*) ja mallipohjaisten päätöksentekotyökalujen sekä ennakointityökalujen käyttö. Kognitiivinen palaute on palautetta, joka pyrkii selvittämään asioiden välisiä suhteita prosessin aikana. Kognitiivisen palautteen lisääminen osaksi normaalia raportointia tukee projektien

johtajien päätöksentekoa sekä lisää ymmärrystä projektin toimintaympäristöstä. Tällainen palaute on vielä tehokkaampaa, kun dataa löytyy useammasta projektista. (Sengupta ym. 2008, 99–100.) Toimeksiantajan organisaatiolla on hyvät edellytykset hyödyntää monen projektin dataa, koska toiminta on toistuvaa. Päätöksentekoon ja ennakkointiin käytetyt digitaaliset työkalut tarjoavat oikeinkäytettynä informaatiota projektin johtajille. Pelkkä oma intuitio ja muisti eivät aina riitä kaikkien projektin osien hallitsemiseen. Ennakointityökalut kannattaa kalibroida käyttäen omaa dataa, ei niinkään ottaa vain jotain käyttöön. Epäluotettavat ennusteet johtavat johtajien turvautumaan kokemuksiin, jotka voivat olla yhtä epäluotettavia ja johtaa suoraan kokemusansa. (Sengupta ym. 2008, 100.)

6.3 Tutkielman rajoitukset

Tutkielmaan liittyy tiettyjä rajoituksia ja huomioita. Keskeisimmät rajoitukset liittyvät tutkimuksen luonteeseen, käsitteisiin, SECI-mallin heikkouksiin ja tutkimuksen kohteena olevaan toimintaan. Tutkimus on laadullinen ja siksi sen subjektiivinen ja tutkijavaikutteinen luonne on hyvä huomioida. Haastatteluun vastasi kahdeksan asiantuntijaa toimeksiantajaorganisaatiosta ja vastaukset ovat luonteeltaan vastaajien subjektiivisia näkemyksiä kokemuksen merkityksestä ja toimeksiantajaorganisaation toiminnasta. Katsottiin kuitenkin, että haastattelut antoivat kattavan kuvan tutkimuksen kannalta oleellisista asioista, ja tutkimus onnistui vahvistamaan aikaisempaa tutkimustietoa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys soveltuu tutkimukseen hyvin, mutta rajoituksena voidaan todeta, että käytetyt käsitteet kuten tieto ja ulkoistuspalvelutoiminta voivat olla vaikeita selittää tai yhdistää kirjallisuuteen. Tiedolle on useita määritelmiä ja tässä tutkielmassa on valittu ja esitetty niistä vain yksi. Ulkoistuspalvelutoiminta on tässä tutkielmassa yhdistetty yritysjärjestelyihin liittyvään kirjallisuuteen, vaikka toiminta eroaakin luonteeltaan siitä hieman. Kuitenkin katson, että tutkielman viitekehys on eheä eikä vääristä tuloksia.

Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli on yleisesti tieteellisesti hyväksytty paradigma (Gourlay 2006), mutta sitä on myös kritisoitu. Esimerkiksi Gourlay (2006) kritisoi SECI-mallia useasta syystä. Keskeisiä kriittisyyttä aiheuttaneita SECI-mallin piirteitä on tiedon johtajalähtöisyys, todistusten ja perustelujen puute sekä ympäröivän käsitteistön epäselvyys. Mallin esittämät asiat ovat kaikki selitettävissä helpommin.

(Gourlay 2006.) Vaikka SECI-mallia on kritisoitu, se on kuitenkin laajasti arvostettu malli ja tässä tutkimuksessa se on osoittautunut hyväksi työkaluksi kokemusperäisen oppimisen ja kehityksen sekä niitä avustavien ja haittaavien tekijöiden havainnoimiseen ja havainnollistamiseen. Toisaalta tutkielman näkökulma SECI-malliin ei mene teorian tasolla kovinkaan syvälle ja hyödyntää keskeisenä lähteenään Nonakan ja Takeuchin teosta *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation* (1995), jonka julkaisun jälkeen SECI-mallia on kehitetty pidemmälle ja josta on olemassa päivitetty teos. Kyseinen teos ei ollut saatavilla tutkijalle ja katsottiin, että SECI-mallin teoria ei ole muuttunut tarpeeksi merkittävästi aikaisemmasta versiosta.

Myös tutkimuksen kohteena olevan toiminnan erikoispiirteet voidaan katsoa rajoittavaksi tekijäksi, varsinkin yleistettävyyden kannalta. Tutkimuksen kohteena oleva toistuva ulkoistuspalvelutoiminta ei ole yleinen toimintamalli. Lisäksi toimintaa tapahtuu inhouse-asetuksessa julkisena toimijana, joka aiheuttaa lisää haasteita toiminnan kehittämiseksi julkisen säätelyn takia. Toisaalta asema tarjoaa tiettyjä toiminnallisia helpotuksia toimeksiantajalle suhteessa yksityiseen toimijaan. Tässäkin on hyvä huomioida vastusten konteksti ja ottaa tuloksissa ja johtopäätöksissä huomioon toiminnan luonne.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkielmassa esitettiin yksittäistapauksen avulla kokemuksen vaikutuksia toistuvaan ulkoistuspalvelutoimintaan ja sen kehitykseen. Tutkimus pyrki tuomaan esiin kokemuksen merkityksiä organisaation ja toiminnan kehitykseen ja selvittämään miten kokemuksen kautta saatu tieto liikkuu organisaatiossa. Tutkimus vahvisti myös aikaisempaa kirjallisuutta kokemuksen vaikutusten ympärillä. Tutkimus oli kuitenkin rajaukseltaan ja teoriapohjaltaan tarkka ja aihe kaipaa lisää tutkimusta. Esitetyt jatkotutkimusehdotukset keskittyvät tutkimusaiheen rajaukseen ja kontekstiin, käytettyihin metodeihin ja tuloksissa keskeiseksi nousseeseen hiljaiseen tietoon.

Ensimmäinen jatkotutkimusehdotus liittyy tutkimuksen rajaukseen ja kontekstiin. Tutkimus käsittelee yhtä organisaatiota ja sen toimintaa, joten tulosten yleistettävyys on rajallista. Tutkimus nosti esiin paljon toiminnan kehittämiseen liittyviä asioita, mutta pelkästään kokemuksen vaikutukset ovat jo kontekstisidonnaisia. Tutkimuksen toistaminen eri kontekstissa, esimerkiksi yksityisellä puolella toimivalla ITC-alan

organisaatiossa, mahdollistaisi laajemman käsityksen kokemuksen merkityksestä toistuvassa toiminnan kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa käytettiin tieteellisenä viitekehystenä SECI-mallia, mutta olemassa on muitakin organisaation oppimisen malleja ja tutkimukseen voi saada uusia näkökulmia käyttämällä toista viitekehystä.

Toinen jatkotutkimusehdotus keskittyy tutkimuksen metodeihin. Tutkimus oli yksittäistapaustutkimus, joka keskittyi yhden organisaation toimintaan yhdessä ajankohdassa. Jotta kokemusta ja sen merkitystä voisi havainnoida tarkemmin, tutkimuksen olisi syytä olla pitkäaikaisempi ja keskittyä useampiin haastattelukertoihin ulkoistusprojektien toistojen ohessa eli esimerkiksi jokaisen projektin jälkeen vuosien ajan. Näin voitaisiin saada kattavampi kuva kokemuksen kautta oppimisesta ja kehittymisestä sekä henkilöiden että organisaation tasolla. Myös SECI-spiraalimallin toimintaa voisi havainnollistaa tarkemmin pidempiaikaisen tutkimuksen kautta. Pitkäaikaistutkimus aiheuttaa tietysti taas uusia haasteita tutkimukselle.

Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy hiljaisen tiedon kartoitukseen ja siihen, miten oleellinen hiljainen tieto saadaan dokumentoitua. Tuloksissa oli nähtävissä epäilystä siitä, saadaanko kaikki oleellinen hiljainen tieto talteen. Hiljaisen tiedon dokumentointi katsottiin vaikeaksi tai koettiin, että on haasteellista tunnistaa omasta hiljaisesta osaamisesta, että tämäkin tieto kannattaisi kirjata ylös. Olisi hyvä tehdä laajempaa tutkimusta siitä, mikä on hiljaisen tiedon merkitys yleisesti organisaatioissa ja miten hiljaista tietoa hyödynnetään tehokkaasti. Kannattaako organisaatiossa määritellä, mikä on oleellista tietoa, jotta työtä ei tehdä turhaan. Mistä otetaan oppia ja mitä kirjataan ylös? Erilaiset kokemukset erilaisista projekteista eivät aina tarjoa kehittymismahdollisuuksia seuraaviin erilaisiin projekteihin, joten miten saadaan yleishyödyllistä hiljaista tietoa? Onko sellaista olemassa vai onko kaikki tieto liian kontekstisidonnaista?

7 Yhteenveto

Tutkielma tarkastelee kokemuksen merkitystä toistuvassa ulkoistuspalvelutoiminnassa. Tutkimusaihe on kiinnostava, koska kokemuksen merkitystä toistuvassa toiminnassa ei ole tutkittu laajasti ja olemassa oleva tutkimustieto on ristiriitaista. Tutkielma keskittyy toimeksiantajaorganisaation erikoiseen toimintamalliin julkisen puolen inhouse-toimijana, joka suorittaa toistuvaan ulkoistuspalvelutoimintaa. Tutkielman tarkoituksena oli havainnollistaa kokemuksen tuomia hyötyjä ja haittoja toiminnalle sekä tutkia vaikuttaako kokemus toistuvasta toiminnasta toiminnan kehittymiseen. Tutkielmassa pyrittiin myös tarjoamaan käytännön toimintaa tukevia ohjeita kokemuksen tehokkaaseen hyödyntämiseen organisaatiossa.

Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastateltavina toimivat toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevät asiantuntijat, joilla on runsaasti kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta toiminnasta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi kokemukseen ja ulkoistustoimintaan liittyvät kirjallisuuden lisäksi Nonakan ja Takeuchin (1995) organisaation tietämyksen luomisen teoria ja siihen liittyvä SECI-malli. Mallin avulla havainnollistettiin organisaation tietämyksen luomista kokemustiedon avulla.

Tutkielmassa tehdyt havainnot vahvistivat aikaisempaa kirjallisuutta aiheen ympärillä. Aikaisempaa kirjallisuutta onnistuttiin myös täydentämään nostamalla esiin konkreettisia positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia ja kyvykkyksiä, joita henkilöstölle kertyy kokemuksen seurauksena. Kokemus tukee organisaation henkilöstöä työn perustoiminnoissa, tarjoaa ymmärrystä ja antaa mahdollisuuksia kyseenalaistaa ja tarjota ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Lisäksi kokemus antaa mahdollisuuden reflektoida omaa osaamista ja huomioida tarvetta poisoppimiselle. Pitkäaikainen kokemus osoittautuu kuitenkin hyötyjensä lisäksi myös haitalliseksi. Vanhat toimintamallit rutinoituvat liiaksi ilman poisoppimista ja aiheuttavat tilanteita, jossa ennen toimivat mallit eivät enää olekaan toimivia. Kokemus voi siis ajaa hyödyntämään tuttuja, mutta kontekstiin sopimattomia malleja.

Organisaatiossa on useita tekijöitä, jotka tukevat tietämyksen luomista. Näitä tekijöitä olivat esimerkiksi avoin kulttuuri ja tehokas lähitiimien välinen viestintä. Myös

haittaavia tekijöitä voitiin havaita. Tietämyksen luomiselle haitaksi on esimerkiksi puutteellinen dokumentointi ja ajan puute. Organisaatiota voidaan kuitenkin pitää oppivana organisaationa haastattelujen perusteella. Organisaation työntekijöiden ja liikkeen luovutuksissa mukana siirtyvän henkilöstön runsas hiljaisen tiedon määrä avustaa organisaation toiminnassa, mutta sen muuttaminen organisaation tietämykseksi osoittautuu haastavaksi hiljaisen tiedon ollessa vaikeaa kommunikoida muille. Siirtyvä henkilöstö tuo mukanaan tietoa, josta vain osa saadaan talteen. Siirtyvän henkilöstön perehdytys ja ymmärrys sen tärkeistä tavoitteista tukee kuitenkin tietämyksen siirtymistä organisaatiolta siirtyvälle henkilöstölle.

Loppuun voidaan vielä todeta, että tutkielma onnistui tavoitteessaan havainnollistaa kokemuksen tuomia hyötyjä ja haittoja. Kokemuksen suora vaikutus toiminnan kehittämiseen jäi kuitenkin epäselväksi, vaikka tutkielmassa voitiin nostaa esiin kokemuksen positiivisia vaikutuksia oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen liittyen. Kehitys näyttää olevan kiinni kokemuksen lisäksi myös monesta muusta asiasta organisaatiossa. Ei voida siis olettaa, että organisaatio kehittyy vain ja ainoastaan kokemuksen kautta.

Lähteet

- Akgün, A. E. – Byrne, J. C. – Lynn, G. S. – Keskin, H. (2007) Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 (6), 794–812.
- Argote, L. – Miron-Spektor, E. (2011) Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science (Providence, R.I.)*, Vol. 22 (5), 1123–1137.
- Barkema, H. G. – Schijven, M. (2008a) How Do Firms Learn to Make Acquisitions? A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, Vol. 34 (3), 594–634.
- Barkema, H. G. – Schijven, M. (2008b) Toward unlocking the full potential of acquisitions: the role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, Vol. 51 (4), 696–722.
- Basten, D. – Haamann, T. (2018) Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, Vol. 8 (3).
- Becker, G. S. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2. p.). National Bureau of Economic Research.
- Becker, K. – Bish, A. (2021) A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, Vol. 31 (1), 1-13.
- By, R. T. (2005) Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, Vol. 5 (4), 369–380.
- DiGeorgio, R. (2002a) Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know – Part I. *Journal of Change Management*, Vol. 3 (2), 134–148.
- DiGeorgio, R. (2002b) Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know – Part II. *Journal of Change Management*, Vol. 3 (3), 259–274.
- Epple, D. – Argote, L. – Devadas, R. (1991) Organizational Learning Curves: A Method for Investigating Intra-Plant Transfer of Knowledge Acquired Through Learning by Doing. *Organization Science (Providence, R.I.)*, Vol. 2 (1), 58–70.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Finlex (2024) Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 2016/1397. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>>, haettu 11.11.2024

- Finlex (2024) Työsopimuslaki 2001/55.
 <<https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2001/20010055>>, haettu 11.11.2024
- Gehman, J. – Glaser, V. L. – Eisenhardt, K. M. – Gioia, D. – Langley, A. – Corley, K. G. (2018) Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 27 (3), 284–300.
- Gioia, D. A. – Corley, K. G. – Hamilton, A. L. (2013) Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, Vol. 16 (1), 15–31.
- Gourlay, S. (2006) Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka’s Theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 43 (7), 1415–1436.
- Hahn, H.-J. – Kim, S. (2022) Experience, experience, experience: Too much of a good thing for executive performance. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 33 (1), 11–28.
- Haleblian, J. – Devers, C. E. – McNamara, G. – Carpenter, M. A. – Davison, R. B. (2009) Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol. 35 (3), 469–502.
- Haleblian, J. – Finkelstein, S. (1999) The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(1), 29–56.
- Hayward, M. L. A. (2002) When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 to 1995. *Strategic Management Journal*, Vol. 23 (1), 21–39.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. p. Gaudeamus, Helsinki.
- Laamanen, T. – Keil, T. (2008) Performance of serial acquirers: Toward an acquisition program perspective. *Strategic Management Journal*, Vol. 29 (6), 663–672.
- Levitt, B. – March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14 (1), 319–340.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage, Newbury Park, Calif.
- Marks, M. L. – Mirvis, P. H. (2011). Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26 (2), 161–168.

- Nelson, R. R. (2021) Evaluating Project Success, Failure, and Everything in Between. Teoksessa: *IT Project Management*, toim. Nelson, R.R., 34-49. Now Publishers, United States.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (2021) Humanizing strategy. *Long Range Planning*, Vol. 54 (4), 1-11.
- Nonaka, I. – Toyama, R. (2002) A firm as a dialectical being: Towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11 (5), 995–1009.
- Nonaka, I. – Toyama, R. (2003) The knowledge-creating theory revisited: Knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1 (1), 2–10.
- Nonaka, I. – Toyama, R. – Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, Vol. 33 (1), 5–34.
- Nonaka, I. – von Krogh, G. (2009) Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science (Providence, R.I.)*, Vol. 20 (3), 635–652.
- Nystrom, P. C. – Starbuck, W. H. (1984) To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational Dynamics*, Vol. 12 (4), 53–65.
- Peuhkuri, T. (2005) Tapaustutkimuksen valinnat: esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toim. Räsänen, P. – Anttila, A. – Melin, H., (291–308). PS-Kustannus. Jyväskylä
- Schoenberg, R. (2006) Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics. *British Journal of Management*, Vol. 17 (4), 361–370.
- Sengupta, K. – Abdel-Hamid, T. K. – Wassenhove, L. N. V. (2008) The experience trap. *Harvard business review*, Vol. 86 (2), 94–101.
- TENK (2019) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019, Helsinki.

- Tsang, E. W. K. – Zahra, S. A. (2008) Organizational unlearning. *Human Relations*, Vol. 61 (10), 1435–1462.
- utu.fi. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen.
<<https://www.utu.fi/fi/tutkimus/eettisyys/hyvan-tieteellisen-kaytannon-loukkaukset>>,
haettu 29.10.2024
- Yelle, L. E. (1979). The learning curve: historical review and comprehensive survey. *Decision Sciences*, Vol. 10 (2), 302–328.
- Zollo, M. – Singh, H. (2004) Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, Vol 25. (13), 1233–1256.

Liite 2. Analyysin kategoriat

Kokemus		Tietämys	
KAT 1.	KAT 2.	KAT 3.	KAT 4.
KOKEMUKSEN HYÖDYT	KOKEMUKSEN HAITAT	HAVAINNOT KOKEMUKSEN KAUTTA	HILJAINEN TIETO
yllättävät tilanteet (H1)	ajatusmaailman vanhuus (H1)	prosessin osatoiminnon merkitys (H1, H5, H8)	ei osata dokumentoida (H1)
viisaus (H1)	ei omaksuta uusia asioita (H1, H5)	lähtötilanteen kartoitus (H1)	ei osata jakaa (H1, H5)
toisto (H1)	muutoshalukkuuden puute (H2, H4)	nopea siirtyvän henkilöstön mukaan ottaminen (H1)	asiantuntijoilla on hiljaista osaamista (H3)
ymmärrys (H2, H7, H8)	epämukavuusalueen välttely (H2)	projektiön erillaisuus (H1, H3)	tiedon panntaus (H3, H4, H8)
asiantuntemus (H2, H8)	kaikki vaan tekee oman idean mukaan (H3)	muutos ajan mukaan (H2, H3)	paljon hiljaista tietoa, suuri merkitys (H5, H7)
puutteiden korjaus (H3)	ehdottomuus, vain yksi ratkaisu (H3)	asiakkaan rooli (H3)	luottohenkilöt (H5)
joustavuus (H3)	vanhoihin tapoihin jämahdyys (H3, H8)	hyvät ja huonot puolet (H5)	henkilöstön muutos vie tietoa (H1, H6, H8)
luovuus (H3)	asioiden olettaminen (H2, H6)	mitä / miten -eroavaisuus (H5)	henkilöstön muutos tuo tietoa (H7)
uskallus (H1, H3)	kriittisen ajattelun puute (H7)	kriisit yhdistää (H5)	henkilön vaihtuvuus ei välttämättä huono asia (H6)
haasteet tiedossa (H4, H6)	kyseenalaistaminen tärkeää (H7)	kommunikaation tärkeys (H5)	poistuminen rikkoo rutiineita (H6)
harjoittelu (H5)	aikaisemmat väärät ratkaisut (H7)	huomiointi (H6)	
perustiedot (H7, H8)		toimintaympäristön muutos (H7)	
tehokkuus (H7)		ennakointi (H7)	
luottamus (H7)		kokonaisvaltainen ajattelu (H7)	
mallit ja työtavat (H8)		kokemuksen puute (H7)	
		suhtautuminen muuttuu (H8)	
Puuttuu: -	Puuttuu: -	Puuttuu: H4	Puuttuu: H2

KAT 5.	KAT 6.	KAT 7.	KAT 8.
DOкуМЕНТОINTI	VIESTINTÄ	OSAAMISEN JAKAMINEN	POISOPPIMINEN
näky prosessissa (H1, H5)	hyvä tiimi (H1, H3)	ulkopuolelta osasi kyseenalaistaa (H1)	poisoppiminen oleellista (H1)
on dokumentoitu (H2, H4, H5)	viestintä voisi olla parempaa (H1, H2, H4)	muut ajattelee samoin (H2)	perustelut tärkeitä, miksi ei (H1)
dokumentoinnilla tärkeä rooli (H2)	horisontaalinen taso (H2)	tottunut muuhun, nyt osaa ehdottaa (H3)	ICT ikuista oppimista (H2)
ihminen on heikoin lenkki (H2)	lähtiimit (H3, H5)	prosessiymmärrys (H3)	muutos on jatkuvaa, vaatii muuttamista (H2, H4)
oman tiedon jakaminen (H2)	paljon infovirtaa (H3)	osaamista vaikea jakaa byrokratian takia (H3)	rutiinit vaikeita rikkoo (H3)
tehdään, jotta ei tehdä turhaa työtä (H2)	kanavat pitää selkeyttää (H3)	kaivataan aikaa ja paikkaa jakaa tietoa (H3)	vanhat tavat tuttuja (H3)
yhteistyö (H2, H5)	kanavat olemassa (H8)	arjessa vaikea keskittyä luovuuteen (H3)	ihmistien pitää itse ymmärtää muuttua (H3)
ei ole dokumentoitu (H3)	ajan puute (H3, H6)	perinteinen ajattelu haitannut (H4)	rutiinit hyviä, mutta niitä kannattaa tarkastella usein (H5)
paikka dokumentoinnille (H3)	laajempi yhteistyö tarpeen (H5)	avoin ilmapiiri (H5)	uudet mahdollisuudet mukaan (H5)
vaikeus dokumentoida (H6, H7, H8)	kulkee vaihtelevasti (H6)	voi vapaasti jakaa omia oppeja muille (H5)	vanhat tavat muuttuvat itsestään tarpeettomiksi (H7)
dokumentoinnin kattavuus (H7)	kulttuuri hyvä (H7)	kannustetaan kysymään (H5)	uudet tavat korvaa ne (H7)
jousus dokumentoitu (H6, H8)	on kehitettävää, mistä löytää asiat (H7)	kokemuksen puute hidastaa oppien leviämistä (H7)	poisoppimista vaadittiin (H4, H8)
yksittäiset tiedot vaikeita löytää (H8)	jousus jää köykäiseksi (H8)	esihenkilö / johtaja auttaa (H4, H6)	entinen organisaation erilainen (H8)
sääntölinen prosessi tarvitaan (H8)			
Puuttuu: -	Puuttuu: -	Puuttuu: H8	Puuttuu: H6

Prosessi			
KAT 9.	KAT 10.	KAT 11.	KAT 12.
SIIRTYVÄ HENKILÖSTÖ	VAKIOINTI	EROAVAISUUDET	KEHITYS
mentorit (H1, H2, H3, H6)	vakiomalli (H1, H8)	lähtötilanne (H1)	valtaosa opettaa (H1)
toisinaajattelu (H2)	tilanne on aina erilainen (H1)	asiakkaan omat tekijät vai kolmas osapuoli (H1)	kaikki ei opeta (H1, H4)
perehdytämisputki (H3)	tavoite tehdä samanlaisia (H1)	tiedon puute, tiedot etukäteen (H1, H6)	kaikki opettaa (H2, H3, H5)
toimintatapakulttuuri erilainen (H2, H4)	resurssintiongelmia (H1)	palveluiden määrä (H2, H3)	välillä opettaa samoja vanhoja asioita (H3)
pitää saada pois vanhoista tiloista (H4)	muistetaan kaikki opit, jos projekteja harvemmin (H1)	koko (H2)	ei pidetä retroja (H3)
hyvä perehdytysjärjestelmä (H4)	pyritään vakioon (H2, H3, H4)	laajuus (H2)	viralliset retrot auttaisi (H3)
kokevat olevansa tärkeitä projektin myötä (H5)	erillaisuus vaikeuttaa (H2, H8)	vastuut (H3)	välillä takapakkia (H4)
muutostuki (H6)	yhtenäisyys (H2)	asiakkaasta riippuu (H4)	oppiva ympäristö (H4)
täyppö kohdat yksilöinä, näky vahvasti (H6)	maailma muuttuu jatkuvasti (H2)	ymmärrys asiakkaan puolelta (H4)	eniten opettaa vaikeat (H5)
infoilaisuudet (H6)	paljon räätälöintiä (H3)	asiakkaan osaaminen (H5, H7)	prosessi ei kehity, mutta hitaasti (H5)
infoahky (H6)	paljon tulkinanvaraa ratkaisuissa (H3)	erilainen ympäristö (H5, H6, H7)	prosessi ei aina kehity (H6)
pitää olla mallit ja tavat kunnossa (H7)	ei oikein onnistu (H4)	henkilöt erilaisia (H6)	pitäisi kehityä (H6)
palvelukulttuuriin opetus (H7)	henkilöstön näkökulmasta on vakioitu malli (H6)	muutokset toimintaympäristöön (H7)	on herkkyyttä muuttaa malleja (H7)
työn kannalta tärkeät asiat (H7)	pitäisi voida vakioita (H7)		keskustelua enemmän (H7)
valmennuskokonaisuus kolmannelta (H8)	malli ei koskaan valmis (H7)		kriittinen tarkastelu (H7)
	heterogeeninen asiakaskunta (H8)		analyysin puute (H7)
	sama viitekehys (H8)		
	jos ei toimita vakioidusti, ei ole vakioitua palvelumallia (H8)		
Puuttuu: -	Puuttuu: H5	Puuttuu: H8	Puuttuu: H8