



# Yrityslähtöinen johtamisvalmiuksien rakentaminen globaalissa toimintaympäristössä

Eija Kesti

HR Business Partner, Yara Suomi Oy

Eeli Saarinen

Tutkija, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto



Turun yliopisto  
University of Turku



Turun kauppakorkeakoulu  
TURKU SCHOOL OF ECONOMICS

Yara is a leading provider of both nitrogen-based fertilizer and industrial products

Revenues (2009)

**NOK 61.4  
billion**

Number of employees

**7,600**  
located in more than  
**50 countries**

**Global #1**

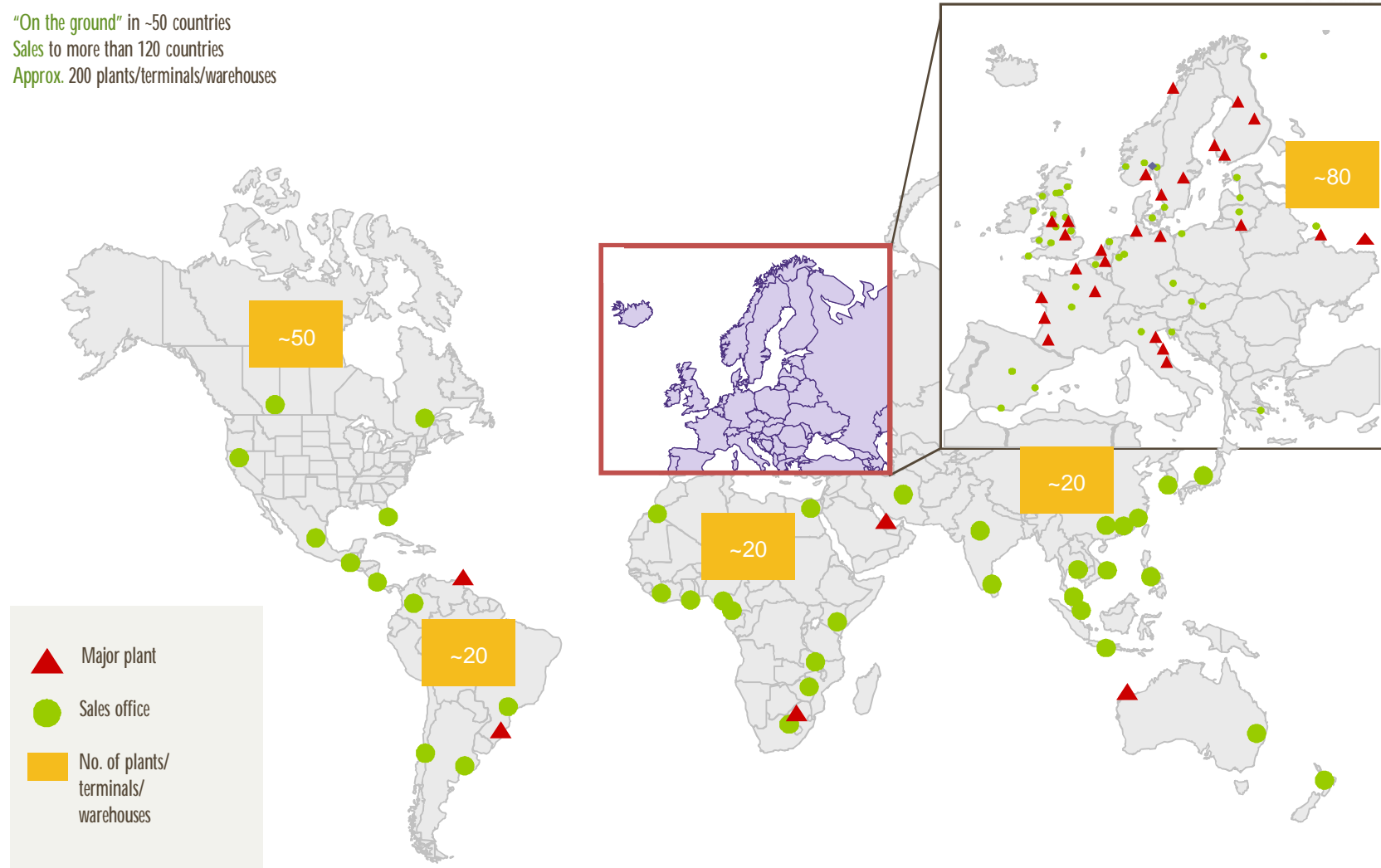
in ammonia  
in nitrates  
in NPK  
in specialty fertilizers



# Unique global presence and reach

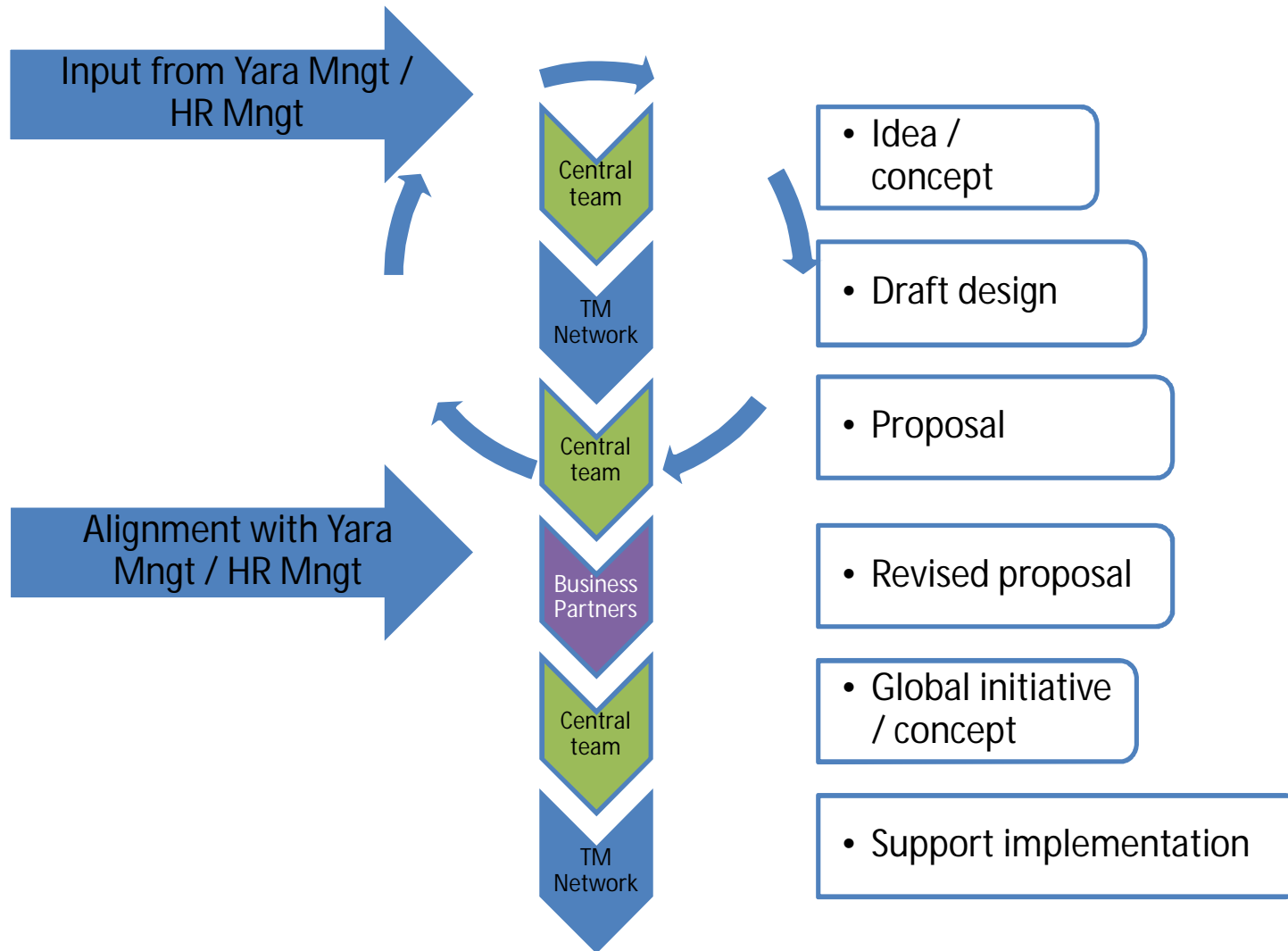


"On the ground" in ~50 countries  
Sales to more than 120 countries  
Approx. 200 plants/terminals/warehouses





# Roles in developing and implementing the key components of the TM framework

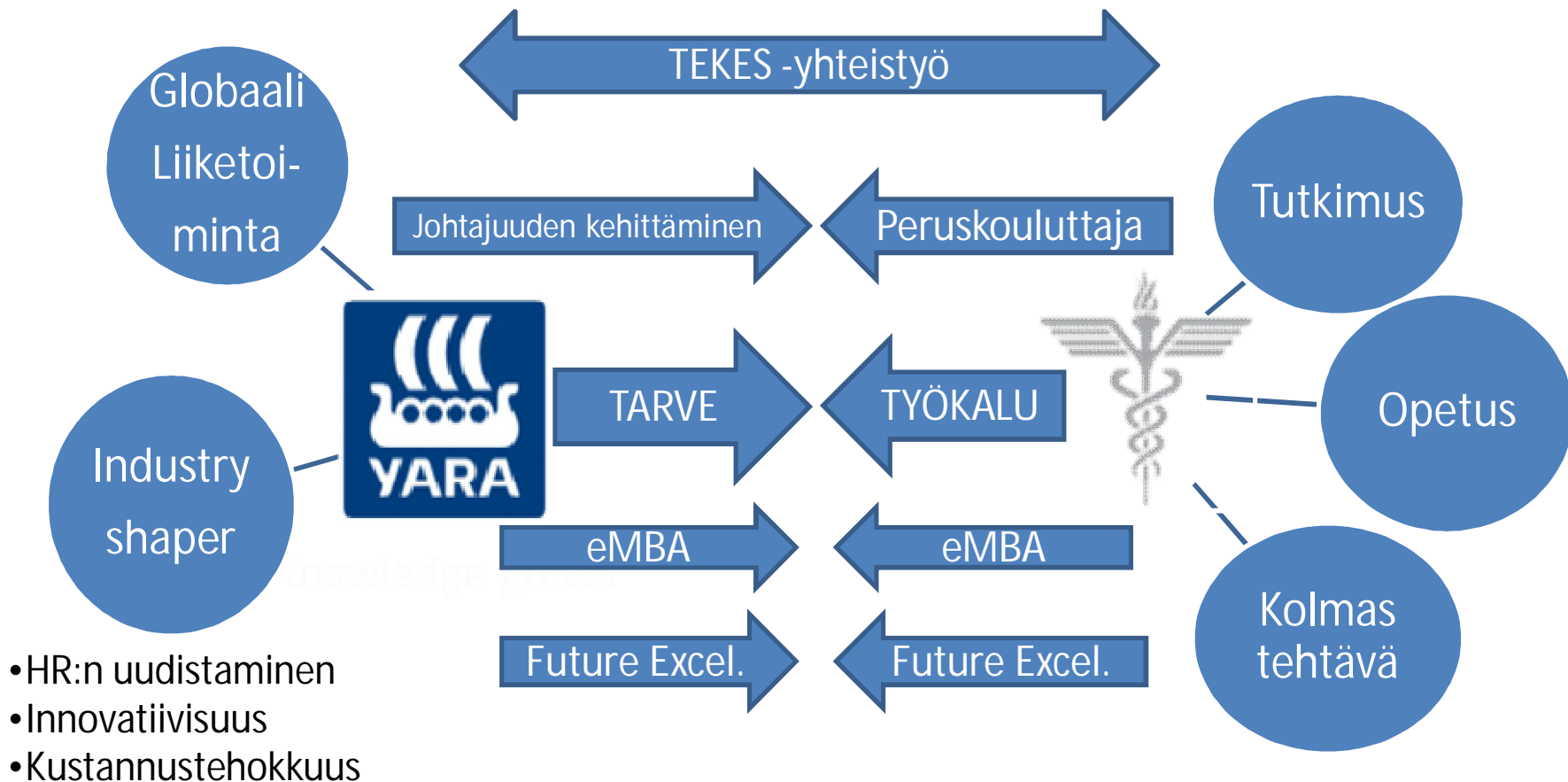


The image shows four tall, blue industrial towers, likely ammonia synthesis converters, arranged in a row. Each tower is topped with a complex network of yellow pipes and metal platforms. The YARA logo, consisting of three wavy lines above a crown-like shape and the word 'YARA' below, is prominently displayed on the side of each tower. The background is a clear, bright blue sky. A semi-transparent dark grey horizontal band is overlaid across the middle of the image, containing the text 'Our Vision: Industry shaper' in white. At the bottom of the image, there is a decorative horizontal bar with segments of orange, red, purple, blue, and green.

Our Vision:  
Industry shaper



# YHTEISTYÖN POHJAA



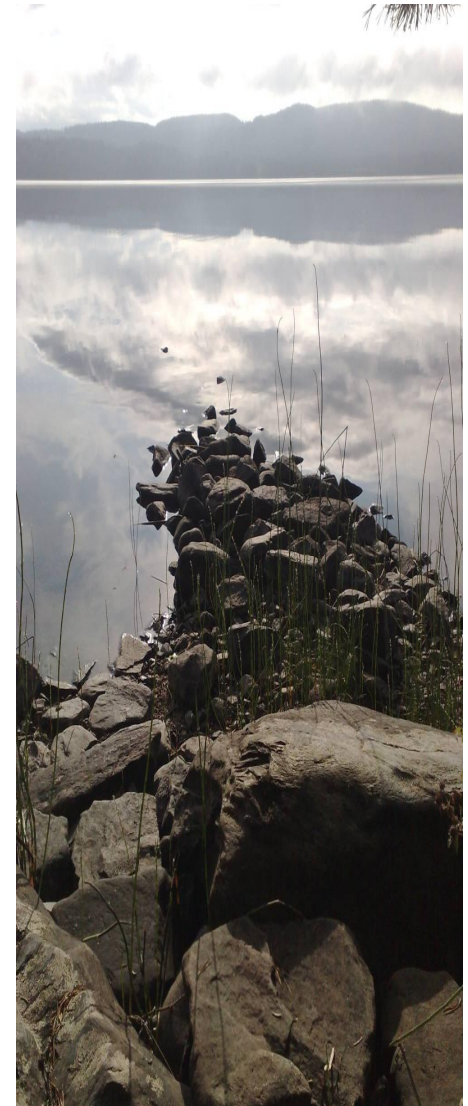


# MUUTOSTARPEESTA JOHTAMISKOULUTUKSEEN



Keskeneräisen prosessin “matkakuvaus”:

- Lähdettiin liikkeelle muutostarpeen tunnistamisella (strategian uudistaminen > HR strategian uudistaminen > fokus: talent mngmt)
- Talent management framework
  - Kriittiset tekijät virtuaalisessa vuorovaikutuskontekstissa
  - Yhteistyö yliopistojen kanssa esiin
- Luodaan teoreettinen ymmärrys vaikuttavista tekijöistä ja tärkeimmistä kontekstuaalisista tekijöistä
- Sovitetaan oikealle kohderyhmälle oikeanlainen koulutusmoduli
- TÄRKEINTÄ: Kokonaisuuden ymmärtäminen molemminpuolisesti
  - Jatkuva keskinäinen keskustelu (yhteistutkimus, tapaamiset jne)



# MIKSI VIRTUAALISUUDEN POHTIMINEN ON TÄRKEÄÄ?

- Organisaatorakenteet uusiutuvat, mutta johtamis- ja ajattelumallimme ovat sovitettu perinteiseen organisaatioon
  - Sanallista viestintää on paljon, mutta merkitykset luetaan kehollisesta viestinnästä
  - Kohtaaminen vähenee, kommunikaatio on sähköisten viestimien varassa
- Väärintulkintojen mahdollisuus kasvaa radikaalisti
  - Tulkinnat ovat kulttuuri(-myös konteksti)sidonnaisia
  - Virtuaalisuus muuttaa kulttuurisen tulkinnan roolia
- Virtuaalisen vuorovaikutuksen lieveilmiöt voivat heikentää organisaation kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin nopeasti ja tehokkaasti



# VIRTUAALIJOHTAJUUDEN HAASTEITA



MITEN HYÖDYNTÄÄ TEKIJÄT, JOTKA VOIVAT TUODA LISÄ-ARVOA JA KUSTANNUSSÄÄSTÖJÄ KOMPASTUMATTA UUDENLAISESTA TOIMINTAYMPÄRISTÖSTÄ JOHTUVIIN VIRHETULKINTOIHIN JA KESKINÄISEEN EPÄLUOTTAMUKSEEN?

Varautuneisuus, juuttuminen stereotyyppisiin olettamiin

Erillisyyden kokemus

Eristäminen

Ryhmän tavoitteiden, arvojen ja normien vastustus

Kaaos ja keskinäinen (neg.) kilpailu

Henkilökohtainen hyöty

Tiedon panttaaminen

Keskinäinen luottamus, uskallus luottaa

Samaistuminen ryhmään

Täysjäsenyys, ryhmän koheesio

Sitoutuminen tavoitteeseen ja arvopohjaan

Toiminnan yhdensuuntaisuus

Yhteistyön sujuvuus  
Lojaalius ryhmälle

Tiedon jakaminen





# MITEN VOI OPPIA VIRTUAALIJOHTAJUUTTA?



- Nykyiset tiimi-/johtajuuskoulutukset kuten teorialtkin perustuvat pitkälti fyysiseen kohtaamiseen ja kasvokkaiseen vuorovaikutukseen
- Virtuaaliorganisaation johtajuus ja tiimien vuorovaikutus eivät toteudu ns. luonnollisen yhteisön kommunikaatioympäristössä, joten ne vaativat kokemuksellista oppimista virtuaalisessa kontekstissa
- Tällöin tulevat näkyviksi ja tunnistetuiksi omat ja muiden virtuaalitiimin jäsenten kulttuuriset olettamat, asenteet, arvot ja toimintaa ohjaavat normit
- Vastaavasti paljastuvat oma ja muiden henkilöiden toimintakyky ja osaamiset. Niiden mukana syntyy myös aito kokemus itsestä virtuaalitiimin vuorovaikutukseen osallisena toimijana





# VIBu-VALMENNUS



YARA:n tutkimuskeskus

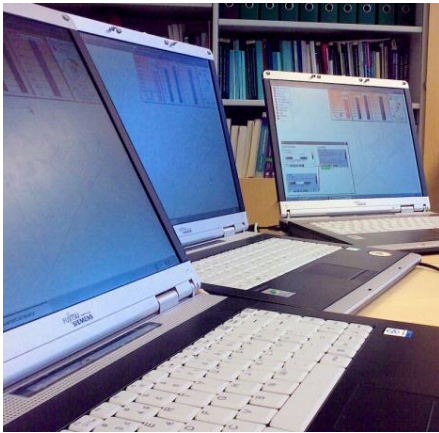




# MITÄ ON VIBu -VALMENNUS?

VIBu –valmennus on koulutusmetodi, joka on rakennettu ammattilaisille, jotka työskentelevät hajautetussa työympäristössä. Tiimien jäsenet ja/tai niiden johtajat voivat osallistua VIBu –valmennukseen mistä tahansa, koska se on rakennettu verkon yli toteutettavan yrityssimulaation (RealGame™) varaan.

VIBu –valmennus:



- » *Metodi johtajuuden ja tiimityön analysointiin ja kehittämiseen uudenaikaisessa liiketoimintaympäristössä*
- » *Mahdollistaa globaalin toimintaympäristön, hajaantuneisuuden ja monikulttuurisuuden haasteiden kokemisen*
- » *Yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä*
- » *Perustuu itse kokemiseen ja reflektointiin*

VIBu –valmennus tarjoaa osallistujille (johtajat, tiimit...) monimuotoisia oppimiskokemuksia ja se voidaan räätälöidä valmennettavan organisaation tarpeisiin (tiedot ja taidot organisaation eri tasoilla, johdon koulutusohjelmat jne.)



# LOPUKSI

- Yaran ja Tukkk:n välisessä yhteistyössä ollaan polulla kohti VIBun läpiviemistä ja sen jälkiarviointia
  - Ensin tehdään taustatyö, jotta osataan keskittyä olennaisiin tekijöihin...
  - ...sekä linkittää koulutus yrityksen omiin viitekehyksiin



- Pitkäkestoisella yhteistyöllä taataan se, että molemmat osapuolet tietävät mistä ollaan tulossa, missä ollaan nyt ja mihin ollaan menossa





Knowledge grows

# Kiitos!

Yhteystiedot:

- [eeli.saarinen@utu.fi](mailto:eeli.saarinen@utu.fi)  
(mm. lisätietoa VIBusta)
- [eija.kesti@yara.com](mailto:eija.kesti@yara.com)

