

Juha Post

**Dynaamisten
kyvykkyyksien
syntyminen ja
kehittyminen
hyvinvointialue-
valmistelun
yhteydessä**

Kyvykkyyksiperusteinen näkökulma julkishallinnon organisaation
muutosprosessiin



ACTA WASAENSIA 506



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Copyright © Tekijä ja Vaasan yliopisto.

ISBN 978-952-395-073-3 (painettu)
978-952-395-074-0 (verkkoaineisto)

ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 506, painettu)
2323-9123 (Acta Wasaensia 506, verkkoaineisto)

URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-074-0>

Hansaprint Oy, Turenki, 2023.

VÄITÖSKIRJA

*joka Vaasan yliopiston johtamisen akateemisen yksikön suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi perjantaina 14. huhtikuuta 2023, kello 12.*

Monografiaväitöskirja, Johtamisen akateeminen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotiede.

Tekijä Juha Post

Ohjaaja(t) Professori Harri Jalonen
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotiede.

Tutkijatohtori Hanna-Kaisa Pernaa
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotiede.

Kustos Professori Harri Jalonen
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Sosiaali- ja terveyshallintotiede.

Esitarkastajat Professori Arto Haveri
Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta, Hallintotieteet.

Professori Harri Laihonen
Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Vastaväittäjä Professori Harri Laihonen
Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Tiivistelmä

Tämän hallintotieteellisen tutkimuksen kohteena on dynaamisten kyvykkyysien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation taitoa yhdistää, rakentaa ja määrittää uudelleen sen käytössä olevia sisäisiä ja ulkoisia kykyjä vastauksena toimintaympäristön muutoksiin. Dynaamisia kyvykkyksiä on tutkittu vähän julkishallinnossa, ja näkökulmana on ollut pääasiassa se, minkälaisia dynaamisia kyvykkyksiä organisaatio tarvitsee selviytyäkseen muutoksesta. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu, minkälaisia dynaamisia kyvykkyksiä organisaatiomuutoksessa voi syntyä ja kehittyä.

Väitöskirjatyön ensimmäisenä tutkimustehtävänä on tarkastella, mitä dynaamiset kyvykkyudet tarkoittavat julkishallinnon organisaation näkökulmasta. Tähän tutkimuskysymykseen vastataan tutkimuksen teoreettisen osan avulla kuvaamalla ensin, mitä dynaamiset kyvykkyudet ovat, ja sitä kautta muodostetaan kuvaus, miten dynaamiset kyvykkyudet voivat ilmetä julkishallinnon organisaatioissa ja miksi niitä tarvitaan julkishallinnossa.

Toisena tutkimustehtävänä on tarkastella, mitkä tekijät edistävät tai estävät dynaamisten kyvykkyysien ilmenemistä julkishallinnon organisaatioissa. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan dynaamisten kyvykkyysien taustatekijöiden mallin avulla tunnistamalla kulttuurisia ja rakenteellisia elementtejä, joita tarvitaan julkishallinnon organisaation dynaamisen kyvykkyuden syntymisessä ja kehittämisessä, sekä tekijöitä, jotka edistävät tai estävät elementin ilmenemistä. Tutkimuksessa tunnistetut kulttuuriset elementit ovat johtaminen, henkilöstön osaminen, innovatiivisuus ja organisaation oppiminen. Rakenteelliset elementit muodostuvat organisaatorakenteesta, strategiasta, polkuriippuvuudesta sekä resursseista ja rutiineista.

Kolmantena tutkimustehtävänä on tarkastella, minkälainen viitekehys julkishallinnon organisaation muutosprosessin kautta voidaan rakentaa kuvaamaan dynaamisten kyvykkyysien syntymistä ja kehittymistä. Tutkimuksen empiirisessä osassa muodostuu dynaamisten kyvykkyysien nelikenttämatriisi sekä neljä roolia – suunnannäyttäjät, selviytyjät, epäonnistujat ja harhailijat – ehdotukseksi kolmanteen tutkimuskysymykseen. Matriisin avulla hyvinvointialue voi arvioida tekemiään ratkaisuja, määrittää jokaiselle elementille nykytasoa kuvaavat roolit sekä valita toimenpiteet, joilla se edistää dynaamisten kyvykkyysien syntymistä ja kehittymistä.

Asiasanat: strateginen johtaminen, dynaaminen kyvykkyys, muutos, toimintaympäristö, hyvinvointialue, julkisorganisaatio

Abstract

The subject of this administrative research is the emergence and development of dynamic capabilities in connection with the preparation of Wellbeing Services Counties. Dynamic capabilities refer to organisation's ability to combine, build, and redefine its internal and external capabilities in response to rapid changes in the operating environment. Dynamic capabilities have been studied little in public administration, and the perspective has mainly been on the types of dynamic capabilities the organisation needs in coping with the change. This research has examined the types of dynamic capabilities that can emerge and develop during an organisational change process.

The first research question of the dissertation is to examine the significance of dynamic capabilities from the perspective of public administration organisation. This research question is answered with the help of the theoretical part of the research by first describing what dynamic capabilities are in general. Aforementioned process forms a description of how dynamic capabilities can manifest in public administration organisations and why they are needed in public administration.

The second research question of the dissertation is to examine which factors promote or prevent the manifestation of dynamic capabilities in public administration organisations. The second research question is answered with the help of dynamic capability background factor model by identifying cultural and structural elements needed in the emergence and development of a dynamic capability in a public administration organisation, and factors that contribute to or prevent the manifestation of an element. The cultural elements identified in the study are management, staff competence, innovativeness, and organisational learning. The structural elements consist of organisational structure, strategy, path dependence, as well as resources and routines.

The third research question of the dissertation is to examine the kind of reference framework that can be constructed through organisational change process within public administration to describe the emergence and development of dynamic capabilities. In the empirical part of the research, a four-field matrix of dynamic capabilities and four roles – trendsetters, survivors, failures, and wanderers – are formed as a proposal to the third research question. With the help of the matrix, the Wellbeing Services Counties can evaluate the solutions they have made, determine the roles that describe the current level of each element, and choose the measures to promote the generation and development of dynamic capabilities.

Keywords: strategic management, dynamic capability, change, operating environment, wellbeing services county, public organisation

ESIPUHE

Kiinnostukseni jatko-opintoihin ja väitöskirjan kirjoittamiseen heräsi jo kauppa-korkeakoulusta valmistumiseni yhteydessä. Suunnittelin tuolloin tutkimusai-heeksi urheilujohtamiseen liittyvää ideaani, mutta jatko-opinnot jäivät vielä haa-veeksi. Halu tutkimuksen tekemiseen ei kuitenkaan kadonnut minnekään ja lo-pulta reilu vuosikymmen myöhemmin tartuin jatko-opintoihin. Näin jälkikäteen ajateltuna uskon, että tämä oli minulle pelkästään hyvä asia, sillä työelämässä vie-tetyn ajan ja kertyneen elämäkokemuksen avulla minulla on luultavasti enem-män tarjottavaa akatemiseen keskusteluun.

Sain tutkimusideani Pohjanmaan hyvinvointialueen valmistelun yhteydessä toi-miessani valmisteluorganisaatiossa hallintojohtajana. Halusin päästä hyödyntä-mään kokemuksiani valmistelusta ja toisaalta haastaa itseäni näkemään muutosta uudesta näkökulmasta. Väitöskirjan kirjoittaminen on ollut mielenkiintoinen pros-essi, jossa vuorottelivat kirjoitusjaksot ja luovat jaksot. Työn ohessa opiskelemi-nen vaati paljon ja päivät tutkimuksen parissa olivat välillä muutakin kuin innos-tavia ja mielekkäitä. Päätin kuitenkin jo alkuvaiheessa kirjoittaa joka päivä vähin-tään tunnin riippumatta siitä, huvittaako kirjoittaminen juuri sinä päivänä. Hyviä päiviä kertyi kuitenkin huomattavasti enemmän huonoihin päiviin verrattuna, ja loppuvaiheessa en olisi millään malttanut päättää tutkimusprosessia.

Nautin kirjoittamisesta ja toivon, että lukijalle välittyy tekstin kautta kuva siitä, minkälaisen matkan olen kulkenut tutkimusta tehdessäni. Pidän tiiviistä ilmaise-misestä, mutta samalla olen pohtinut usein pitkään yksittäisten sanojen käyttöä ja niiden erilaisia merkityksiä. Inspiroivinta väitöskirjan kirjoittamisessa oli omien ajatusten tuottaminen ja erilaiset pohdinnat, joita työn aikana sain tehdä. Työ-läintä puolestaan oli taustatyön tekeminen, kerätyn tiedon asetteleminen oikeille paikoilleen ja tutkimuksen viimeisteleminen. Parhaita onnistumisen elämyksiä sain siitä, kun loppuvaiheessa huomasin, miten palaset alkavat osua kohdilleen ja kokonaisuus hahmottua.

Koen olevani etuoikeutetussa asemassa monella tavalla. Kaikesta siitä, mitä elä-mässäni olen saavuttanut, haluan kiittää vanhempiani Arja ja Tapani Postia sekä niistä uhrauksista, joita he ovat perheemme lasten eteen tehneet. Neljän lapsen kasvattaminen on vaatinut paljon työtä ja epäitsekäistä valintoja. Uskon, että saa-mallani kasvatuksella on luotu se pohja, mitä myös pitkäjänteinen jatko-opiskelu vaati.

Väitöskirjani ohjaajina ovat olleet Harri Jalonen ja Hanna-Kaisa Pernaa. Haluan kiittää heitä juuri minulle sopivasta ohjauksesta. Ohjaukseen löytyi heti alusta alkaen oikeanlainen rytmi, joka motivoi kirjoitustyöhön ja nopeutti opiskelemista. Harri tarjosi sellaisia näkökulmia tutkimuksen tekemiseen ja tutkittavaan ilmiöön, joilla innostuin viemään prosessia eteenpäin. Hanna-Kaisan ajatukset ja huomiot puolestaan helpottivat tutkimukseni punaisen langan löytämisessä ja auttoivat rakentamaan palapelistä ehjän kokonaisuuden. Koin mielekkääksi sen, että saamani ohjaus työnsi tutkimusta oikeaan suuntaan tarjoten työkaluja ongelmien ratkaisuun, mutta ei kuitenkaan ratkaissut niitä puolestani.

Kiitän esitarkastajina toimineita Arto Haveria ja Harri Laihosta tutkimukseeni liittyvistä arvokkaista kommentteista, joiden avulla sain väitöskirjaani kiinnostavia näkökulmia ja tutkimukseni viimeistelyä. Kiitos myös Harri Laihoselle siitä, että suostui väitöstilaisuuteeni vastaväittäjäksi.

Havaitsin väitöskirjaprosessin aikana tutkimuksen tekemisen erilaisia tunnetiloja luomisen tuskasta tajunnan virtaan sekä kirjoittamisen välttelystä uuden tiedon ahmimiseen. Tutkimusprosessin eteenpäin vieminen oli kiehtova matka, jonka kautta opin paljon tutkimuksen tekemisestä, mutta samalla myös itsestäni. Jatko-opinnot ovat antaneet uutta näkökulmaa myös elämään ylipäänsä ja odotan innolla, mitä kaikkea tulevaisuus tuo tullessaan.

Helsingissä maaliskuussa 2023

Juha Post

Sisältö

TIIVISTELMÄ.....	V
ABSTRACT	VI
ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon pitkä muutosprosessi	3
1.2.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon historiaa autonomian ajalta vuosituhatteen vaihteeseen	3
1.2.2 Poliittisen päätöksenteon tarjoamia vaihtoehtoja sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistukselle ..	5
1.2.3 Uudet hyvinvointialueet	7
1.2.4 Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen kompleksinen luonne	9
1.3 Toimintaympäristöt jatkuvassa muutoksessa	11
1.3.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset tulevaisuudessa	11
1.3.2 Muuttuvien toimintaympäristöjen vaikutus organisaation muutostarpeeseen	12
1.3.3 Dynaamiset kyvykkyydet ja resilienssi muutoksessa	15
1.4 Tutkimusasetelma	17
1.4.1 Tutkimuksen taustoitus	17
1.4.2 Tutkimuksen tavoite	20
1.4.3 Tutkimusstrategia	22
1.4.4 Tutkimuksen rakenne	25
2 DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN ASEMOITUMINEN STRATEGISEN JOHTAMISEN KENTÄSSÄ	26
2.1 Dynaamisten kyvykkyyksien rantautuminen strategiseen johtamiseen	26
2.2 Resurssiperusteinen näkemys ja organisaation resurssit	28
2.3 Kyvykkyyksijajottelu	31
2.3.1 Kyvykkyyksien hierarkiat	34
2.3.2 Operatiiviset kyvykkyydet organisaation rutiinien suorittajina	36
2.3.3 Dynaamiset kyvykkyydet suhteessa resursseihin ja operatiivisiin kyvykkyyksiin	37
2.4 Näkemyksiä kyvykkyyksien erottamiseksi toisistaan	39
3 DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN KÄSITTEEN KEHITTYMINEN	44
3.1 Abstraktit ja epämääräiset dynaamiset kyvykkyydet	44
3.2 Lähtölaukaus dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen kehittymiselle	46
3.3 Erilaisia näkökulmia dynaamisten kyvykkyyksien käsitteeseen	49
3.3.1 Dynaamiset kyvykkyydet prosesseina	51

3.3.2	Dynaamiset kyvykkyydet prosessien osina	52
3.3.3	Dynaamiset kyvykkyydet muutoksen moottoreina ...	54
3.4	Dynaamisen kyvykkyyden tunnistaminen	55
3.4.1	Määritelmien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja.....	55
3.4.2	Mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat ja mitä ne eivät ole?.....	60
3.5	Dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksen kohtaama kritiikki..	63
4	DYNAAMISET KYVYKKYYDET JULKISHALLINNOSSA.....	67
4.1	Yksityisen sektorin ja julkishallinnon välisiä eroja.....	67
4.2	Muuttuvat toimintaympäristöt julkishallinnon organisaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna.....	71
4.3	Dynaamisten kyvykkyyksien ilmeneminen julkishallinnon organisaatioissa	75
5	DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN TAUSTATEKIJÄT.....	82
5.1	Dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevat keskeiset elementit.....	82
5.2	Kulttuuriset elementit.....	85
5.2.1	Johtaminen	85
5.2.2	Henkilöstön osaaminen.....	89
5.2.3	Innovatiivisuus.....	91
5.2.4	Organisaation oppiminen.....	94
5.3	Rakenteelliset elementit	96
5.3.1	Organisaatorakenne.....	96
5.3.2	Strategia.....	98
5.3.3	Polkuriippuvuus.....	100
5.3.4	Resurssit ja rutiinit.....	102
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	104
6.1	Tieteenfilosofiset ja metodologiset taustaoletukset	104
6.1.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	104
6.1.2	Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa	107
6.1.3	Tutkimuksen empiirinen aineisto	112
6.2	Alkukartoitus osana tutkimuksen aineistoa.....	114
6.2.1	Alkukartoituksen menetelmälliset pohdinnat.....	114
6.2.2	Alkukartoituksen merkitys tutkimukselle	116
6.2.3	Alkukartoituksen havaintojen kuvailu.....	117
6.3	Sekundaarisen aineiston kerääminen	126
6.4	Primääriaineiston kerääminen.....	132
7	HAVAINNOT KULTTUURISISTA JA RAKENTEELLISISTA ELEMENTEISTÄ NELJÄLLÄ HYVINVOINTIALUEELLA	138
7.1	Aineiston kuvailu.....	138
7.1.1	Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue	138
7.1.2	Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	141
7.1.3	Pohjois-Karjalan hyvinvointialue	144
7.1.4	Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue.....	147
7.2	Aineiston analysointi	150
7.2.1	Sekundaarisen aineiston analysointi.....	150

7.2.2	Primääriaineiston analysointi.....	153
7.3	Kulttuuristen ja rakenteellisten elementtien taso hyvinvointialuevalmistelun perusteella.....	156
7.3.1	Kulttuuriset elementit	158
7.3.2	Rakenteelliset elementit	165
7.4	Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelussa.....	172
8	DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN ILMENEMINEN HYVINVOINTIALUEVALMISTELUN JÄLKEEN	174
8.1	Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi.....	174
8.1.1	Suunnannäyttäjät - Dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy tavoitteellisesti.....	176
8.1.2	Selviytyjät - Dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy vahingossa.....	178
8.1.3	Epäonnistujat - Dynaamiset kyvykkyydet jäävät syntymättä.....	181
8.1.4	Harhailijat - Dynaamisia kyvykkyyksiä ei synny edes toiminnan sivutuotteena	184
8.2	Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisiin hyödyntäminen hyvinvointialueilla	186
9	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	190
9.1	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset	190
9.2	Tutkimuksen arviointi.....	195
9.2.1	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys	195
9.2.2	Tutkimuksen kontribuution arviointi	199
9.2.3	Tutkimuksen eettiset pohdinnat.....	201
9.3	Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita.....	204
	LÄHTEET.....	208
	LIITTEET	229

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen taustoituksessa hyödynnetyt menestystekijät.....	17
Kuvio 2.	Tutkimuksen taustoitukseen liittyviä oletuksia.....	19
Kuvio 3.	Tutkimusstrategia.....	22
Kuvio 4.	Tutkimuksen eteneminen.....	23
Kuvio 5.	Dynaamisiin kyvykkyyksiin vaikuttavat taustateoriat.....	27
Kuvio 6.	Organisaation kyvykkyyksien hierarkiat.....	35
Kuvio 7.	Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmien ryhmittelyä....	50
Kuvio 8.	Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja.....	56
Kuvio 9.	Dynaamisten kyvykkyyksien ominaisuuksia ja piirteitä. ...	61
Kuvio 10.	Muuttuvat toimintaympäristöt julkishallinnon organisaation näkökulmasta tarkasteltuna.....	68
Kuvio 11.	Malli dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemiselle julkishallinnon organisaation muutosprosessissa.....	84
Kuvio 12.	Tutkimuksen hermeneuttinen kehä.....	108
Kuvio 13.	Tutkimuksen abduktiivinen päättelyketju.....	111
Kuvio 14.	Empiirisen aineiston merkitys tutkimukselle.....	113
Kuvio 15.	Hyvinvointialueiden ryhmittelyvaihtoehdot.....	128
Kuvio 16.	Hyvinvointialueiden ryhmittelyperusteet.....	130
Kuvio 17.	Esimerkki teemoittelusta, tyyppittelystä ja luokittelusta.	155
Kuvio 18.	Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi.....	175
Kuvio 19.	Dynaamisten kyvykkyyksien mallien väliset erot ominaisuuksien ja käyttötapojen suhteen.....	188
Kuvio 20.	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.....	192

Taulukot

Taulukko 1.	Määritelmiä dynaamisille kyvykkyyksille.....	44
Taulukko 2.	Hyvinvointialueiden perustietoja.....	127

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Suomalaiseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon on kohdistunut pitkään muutospainetta. Muutostarve konkretisoitui vuoden 2023 alusta alkaen, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisestä vastaavat hyvinvointialueet aloittivat toimintansa. Muutosta on luonnehdittu viimeisten vuosikymmenten suurimmaksi julkishallinnon uudistukseksi, jossa syntyi samalla Suomen oloissa isoja organisaatioita. Sosiaali- ja terveydenhuollon kentässä tapahtuneen muutoksen suuruutta kuvastaa se, että hyvinvointialueiden palvelukseen siirtyi vuoden 2023 alussa 216 000 työntekijää (Sote-uudistus, 2022a) ja hyvinvointialueiden vuoden 2023 rahoitus on 22,5 miljardia euroa (Valtioneuvosto, 2022). Hyvinvointialuevalmistelua voitaneen pitää laajuutensa vuoksi merkittävänä julkishallinnon organisaatiouudistuksena jopa Euroopan mittakaavassa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus ei ollut ainutlaatuinen pelkästään kokonsa vuoksi, vaan myös siksi, että hyvinvointialuevalmistelussa oli kyse ainutlaatuisesta suomalaisen julkishallinnollinnon uudistuksesta, jossa valmistelu- ja toimeenpanotyötä tehtiin erilaisissa väliaikaisissa organisaatioissa ja toimielimissä varsinaisten hyvinvointialueiden aloitettua toimintansa vasta valmisteluvaiheen jälkeen. Tutkimuskohteenani toiminutta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta voidaankin lähestyä organisaation muodostamisen näkökulmasta eri tavoin. Prosessi tähtäsi pysyvien hyvinvointialueiden toiminnan käynnistämiseen, mutta valmistelun taustalla toimi useita viranhaltijoista koostuvia, luonteeltaan väliaikaisia työryhmiä sekä uusia poliittisia toimielimiä.

Valmistelussa oli kyse myös uutta rakentavasta hyvinvointialuevalmistelusta sekä vanhan, jo olemassa olevan, toiminnan yhdistämisestä. Yhtäältä kyse oli uuden rakentamisesta, kun sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut siirrettiin hyvinvointialueiden vastuulle. Toisaalta kyse oli taas muutosprosessista, jossa perusterveydenhuollon, sosiaalihuollon ja erikoissairaanhoidon sekä pelastustoimen yksiköt koottiin yhden organisaation alle. Muutoksesta oli kyse myös siinä mielessä, että vastuu toiminnan järjestämisestä siirtyi kuntasektorilta valtionhallintoon. Käytän tutkimuksessani rinnakkain termejä valmistelu- ja muutosprosessi viitatessani sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen riippuen siitä, mistä näkökulmasta tarkastelen uudistusta.

Tutkimukseni lähestyy sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta dynaamisten kyvykkyyksien kautta, ja tutkimusaiheeni on dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä. *Dynaamisilla kyvykkyyksillä* viitataan taitoihin, joilla organisaatio pystyy sopeutumaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (esim. Wang & Ahmed, 2007, s. 35; Zollo & Winter, 2002, s. 340). Kiinnostuin sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa erityisesti siitä, miltä organisaation muodostaminen ja henkilöstöjohtaminen voisivat näyttää tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Pääsin osallistumaan hyvinvointialuevalmisteluun osana Pohjanmaan hyvinvointialueen valmisteluorganisaatiota ja valmistelun alkuvaiheessa tunnistin, että kyse on pohjimmiltaan toimintaympäristössä tapahtuneesta muutoksesta sekä siihen reagoinnista. Tunnistin myös, että dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmassa on mukana toimintaympäristön muutokseen liittyvä komponentti. Samalla ryhdyin havainnoimaan, minkälaisia yhtäläisyyksiä ja eroja teorian ja todellisuuden välillä on, sekä minkälaisen tutkimusasetelman näistä voisi rakentaa. En pysty kuitenkaan määrittämään tarkasti, missä vaiheessa dynaamiset kyvykkyydet valikoituivat lopullisesti tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyyksi, vaan kyse oli teorian ja käytännön välisestä vuoropuhelusta, josta muodostui kokonaisuus.

Tutkimukseni keskittyy muuttuviin toimintaympäristöihin sekä muutokseen ilmiönä, ja hyvinvointialuevalmistelu tarjosi konkreettisen mahdollisuuden muutoksen tarkasteluun. Toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat olleet yhtenä merkittävänä ajurina sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukselle, mutta uudistuksessa on kyse myös valtiontasolta tulleesta uudistuksesta ja poliittisen päätöksenteon kautta muodostuneesta mallista. Tämän vuoksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta voidaan lähestyä myös hallinnon uudistusta käsittelevän keskustelun kautta. Tutkimukseni kuuluukin hallintotieteelliseen tutkimukseen, minkä vuoksi olen kiinnostunut erityisesti rakenteista sekä johtamis- ja toimintakäytännöistä.

Julkishallintoon kohdistuu jatkuvaa muutospainetta erilaisten sosiaalisten, taloudellisten ja ekologisten muutosten vuoksi. Toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin on esitetty hallintotieteellisessä tutkimuksessa vaihtoehtoiksi esimerkiksi tehokkuuden, vaikuttavuuden, joustavuuden, verkostoitumisen sekä vuorovaikutuksen lisäämistä (Paananen ja muut, 2022, s. 13). Suomalaiselle julkishallinnon uudistamiselle on ollut luonteenomaista ylhäältä alaspäin ohjatut prosessit, mutta samalla on muodostunut myös erilaisia sisäsyntyisiä uudistustapoja (Haveri, 2002, s. 4). Julkishallinnon uudistamisen lopputuloksena muodolliset hallintorakenteet ovat saattaneet pysyä ennallaan, mutta uudenlaiset hallintatavat ovat siirtäneet toiminnan painopistettä keskitetyistä ja hierarkkisista rakenteista hajautettuihin toimintamalleihin (Kuokkanen ja muut, 2022, s. 40).

Organisaatiomuutosta on tutkittu paljon, ja tutkimus on pyrkinyt selittämään muutosta erilaisten tekijöiden avulla (Barreto, 2010, s. 258–259). Dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevä tutkimus on keskittynyt erityisesti siihen, minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä muutoksen tekemiseen tarvitaan (ks. esim. Eisenhardt & Martin, 2000, 1107; Teece ja muut, 1997, s. 515). Dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevien tutkimusten perusteella en kuitenkaan havainnut tutkimuksia, joissa tarkasteltaisiin, mitä organisaatiomuutoksen seurauksena voi muodostua. Lisäksi dynaamiset kyvykkyydet on kehitetty alun perin yksityisellä sektorilla toimivien yritysten muutoksen johtamiseen (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105; Teece ja muut, 1997, s. 513–514). Havaitsin tutkimusaukon näiden kahden tekemäni huomion perusteella ja tarkastelen tutkimuksessani julkishallinnon organisaation muutosprosessin sekä dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittymisen välistä suhdetta.

Kuvaan tutkimukseni johdantoluvussa aluksi tutkimuskohtena olevan sosiaali- ja terveydenhuollon historiaa sekä hyvinvointialuevalmistelun vaiheita. Tarjoan lukijalle yleiskuvan suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon kehitysvaiheista, sillä ne ovat osaltaan vaikuttaneet myös valittuun uudistusmalliin ja siten hyvinvointialuevalmisteluun. Tämän jälkeen taustoitan muuttuvia toimintaympäristöjä sekä dynaamisten kyvykkyyksien suhdetta muutokseen, jotta lukijan on mahdollista ymmärtää, mikä merkitys muuttuvilla toimintaympäristöillä on tutkimusaiheelleni. Johdantoluvun lopuksi avaan tarkemmin tutkimukseni tutkimusasetelmaa.

1.2 Sosiaali- ja terveydenhuollon pitkä muutosprosessi

1.2.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon historiaa autonomian ajalta vuosituhannen vaihteeseen

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto on kulkenut pitkän kehityskaaren ja kokenut paljon muutoksia päästäkseen siihen pisteeseen, missä se tänä päivänä on (Harjula, 2007, s. 8). Ruotsin vallan aikana terveydenhuollossa oli kyse pitkälti lääkärikoulutuksesta ja terveydenhuolto alkoi kehittyä varsinaiseksi hoidoksi vasta 1800-luvulla Suomen siirryttyä Venäjän keisarikunnan autonomiseksi osaksi (Puska, 2020, s. 9). Merkittävä terveydenhuoltoa koskeva muutos tapahtui 1860-luvulla, jolloin kunnallishallinnon uudistuksessa asukkaiden terveydenhuolto siirtyi valtion vastuulta uusien kuntien tehtäväksi (Mattila, 2011, s. 45). Aluksi kunnansairaalat vastasivat kaikenlaisesta sairaanhoidosta, mutta vastuu vaativammasta hoidosta siirtyi 1960-luvulla asteittain keskus- ja aluesairaaloille (Lehto ja muut, 2001, s. 112). Terveydenhuollon sisällöllinen uudistaminen ajoittui keskussairaalaverkoston valmistumisen jälkeiseen aikaan, ja sosiaali- ja

terveyspalveluiden kehittyminen nykymuotoonsa alkoi vaiheittain 1960-luvulta lähtien (STM, 2022a; Stenvall & Virtanen, 2012, s. 12). Vuonna 1972 voimaan tullutta, perusterveydenhuollon roolia terveydenhuoltojärjestelmässä sairaalahoidon sijaan korostanutta, kansanterveyslakia voidaan pitää sodanjälkeisen ajan keskeisimpänä terveydenhuollon uudistuksena (Hiilamo, 2015, s. 14–25).

Erityisesti 1960–1990-luvuilla terveydenhuollon järjestelmään tehdyt muutokset olivat merkittäviä edistysaskeleita kansanterveyden parantamiseksi, mutta samalla muutokset hajauttivat ja sirpaloivat järjestelmää (Mattila, 2011, s. 187). Ilmiö tunnistettiin laajasti ja ongelmaa pyrittiin ratkaisemaan muun muassa yhden-tämistavoitteilla ja porrastusperiaatteella, mutta tehdyt toimenpiteet eivät tuoneet kaivattua yhtenäisyyttä terveydenhuollon kokonaisuuteen (Nikkilä & Sinkkonen, 1985, s. 33). Valtion huomio keskittyi 1980- ja 1990-luvuilla erityisesti kuntien hallinnon ja talouden kehittämiseen esimerkiksi niin sanotulla Valtava-uudistuksella, jolla pyrittiin uudistamaan sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelua sekä valtionosuutta koskevaa lainsäädäntöä (Puska, 2020, s. 29; Rautiainen ja muut, 2020, s. 20). Kyseinen hallinnollinen uudistus koettiin poikkeuksellisen laajaksi ja välttämättömäksi, mutta samalla riittämättömäksi esimerkiksi väliasteen hallinnon uudelleen järjestämisessä sekä valtionosuusjärjestelmän perusrakenteiden muuttamisessa (Kaasalainen, 1987, s. 118, 122–123).

Sosiaalihuollon puolella merkittäviä uudistuksia olivat ennen sotia säädetyt kansaneläkelaki ja työeläkelaki sekä näiden uudistaminen sotien jälkeen (STM, 2022a). Sosiaalihuollon järjestelmä kehittyi voimakkaasti hyvinvointivaltiokehityksen yhteydessä 1960-luvulta alkaen (Lehto ja muut, 2001, s. 23–24). Kun terveydenhuollossa peruspalveluiden kehittäminen oli keskiössä 1970-luvulla, sosiaalihuollon kehittäminen painottui 1980-luvulle esimerkiksi sosiaalihuoltolain säätämisen sekä kansaneläkejärjestelmän ja sairausvakuutuslain uudistamisen myötä. Erityisesti Valtava-uudistuksessa tehty suunnittelu- ja valtionosuusjärjestelmän uudistus merkitsi sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyön lisäämistä sekä sosiaalihuollon toimintaedellytysten parantamista (Pekola, 1990, s. 340).

Terveydenhuollossa tapahtui 1990-luvulla suuri periaatteellinen muutos perusoikeusuudistuksen¹ yhteydessä, jonka jälkeen terveydenhuolto on oikeudellistunut muun muassa hoitotakuukeskustelun kautta (Mattila, 2011, s. 225). Erityisesti vuosituhannen vaihteessa huomio alkoi kiinnittyä hallinnon ja rahoituksen uudistamisesta palveluihin liittyviin ongelmiin, mikä osaltaan kiihdytti keskustelua sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen tarpeesta. Päätäjät olivat olleet jo

¹ Suomessa tehtiin vuonna 1995 perusoikeusuudistus, jolloin perustuslakiin kirjattiin kansalaisten perusoikeudet. Perusoikeuksien toteuttamisesta säädetään yleensä tarkemmin lain tasolla (HE 309/1993 vp s. 1–2).

pitkään tietoisia siitä, että sosiaali- ja terveydenhuollon aiheuttamien kustannusten nousu sekä väestön ikääntyminen voivat asettaa kunnat sekä niiden asukkaat eriarvoiseen asemaan palveluiden saatavuuden osalta (Niskanen ja muut, 2020, s. 37). Yhtenä ratkaisuvaihtoehtona tähän haasteeseen käytettiin Kainuussa vuosina 2005–2012 mallia, jossa maakuntahallintoon liittyvä kuntayhtymä vastasi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden toteuttamisesta maakunnan laajuisesti. Kokeilua ei tarkoitettu alun perin määräaikaiseksi, mutta se lopetettiin muun muassa rahoitukseen liittyvien kysymysten vuoksi (HE 324/2014 vp s. 22–23).

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän kehittämistä ja kaikista uudistuksista huolimatta järjestelmän keskeiseksi ongelmaksi oli jäänyt erikoissairaanhoidon sekä perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon toisistaan erilliset hallinnot, rahoitukset ja päätöksentekomallit. Haasteena oli varsinkin se, että sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuuden uudistamisessa on kyse lukuisten organisaatioiden samaan aikaan tapahtuvasta muutoksesta. Koska muutokset vaikuttaisivat toisiinsa, olisi kokonaisvaikutuksien ennustaminen vaikeaa (Hiilamo, 2021, s. 114).

1.2.2 Poliittisen päätöksenteon tarjoamia vaihtoehtoja sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistukselle

Paavo Lipposen II hallitus (1999–2003) asetti kansallisen hankkeen terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi. Hankkeen perusteella muodostui terveydenhuollon periaatepäätös, jonka tavoitteena oli hoidon saatavuuden lisääminen sekä laadun ja määrän turvaaminen (Valtioneuvoston periaatepäätös, 2002, s. 3). Tämän jälkeen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen lähti liikkeelle Matti Vanhasen I hallituksen (2003–2007) asettaman Paras-hankkeen kautta. Hankkeen painopiste kohdistui pienten kuntien kuntaliitosten edistämiseen, minkä vuoksi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus jäi taka-alalle (Rautiainen ja muut, 2020, s. 22–23). Paras-hankkeen tarkoituksena oli laajentaa erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuuta yhdistämällä kuntia tai käynnistämällä uudenalaista yhteistyötä kuntien välille (Mattila, 2011, s. 241). Tavoitteistaan huolimatta Paras-hanke jäi enemmän rakenteelliseksi uudistukseksi ja muutokset palveluissa olivat vähäisiä (Stenvall ja muut, 2009, s. 165).

Varsinainen sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistusyritys sai lopulta alkunsa Matti Vanhasen II hallituksen (2007–2010) aikana. Muun muassa väestön vanhenemisen, palvelukysynnän kasvun, sisäisen muuttoliikkeen, eläköitymisen, työvoiman niukkuuden ja julkishallinnon talouden paineiden arveltiin edellyttävän kunta- ja palvelurakenteen muuttamista siten, että kuntien vastuulle kuuluvien palveluiden saatavuus voidaan varmistaa (HE 155/2006 vp s. 7). Peruspalveluministeri Paula Risikko esitteli nimeään kantavan mallin, jonka perusteella

Suomeen olisi muodostettu 40–60 toiminnallisesti ja taloudellisesti vahvaa sosiaali- ja terveysaluetta, joiden kautta toimintoja on mahdollista integroida (Puska, 2020, s. 39–41). Varsinaista sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta ei mallin perusteella syntynyt, mutta myöhempää uudistustyötä tukevaa selvitys- ja valmistelutyötä kertyi paljon (Hiilamo, 2015, s. 34).

Jyrki Kataisen hallituskaudella (2011–2014) pienten kuntien taloudenhoidon varmistamisen rinnalle nousi entistä enemmän huoli myös sosiaalihuollon ja terveydenhuollon palvelujärjestelmien kehittämisestä. Huolta aiheuttivat muun muassa peruspalveluiden heikko saatavuus, järjestelmän vaikeaselkoinen rakenne sekä rahoituksen monimutkaisuus (Puska, 2020, s. 33–34). Esimerkiksi Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, THL, otti voimakkaasti kantaa Suomen perusterveydenhuollon kehitykseen ja vallitsevaan tilaan sekä nosti esiin peruspalveluihin liittyviä ongelmia (Erhola ja muut, 2013, s. 42–43). Kataisen hallituksen rakenneuudistuksen keskiössä olivat vahvat peruskunnat ja riittävän suuren väestöpohjan varmistaminen (Hiilamo, 2015, s. 38–40). Hallituksen asettama sosiaali- ja terveydenhuollon koordinaatioryhmä yrittikin rakentaa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta työssäkäyntialueiden ja vastuukuntamallin pohjalle. Malli ei saanut kannatusta, vaan se koettiin monimutkaiseksi, minkä lisäksi mallissa todettiin olevan sekä perustuslaillisia että toiminnallisia puutteita (Niskanen ja muut, 2020, s. 37).

Kataisen siirryttyä Euroopan unionin talouskomissaariksi jäi Alexander Stubbin hallitukselle (2014–2015) niukasti aikaa oman sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen toteuttamiselle. Stubbin hallitus pyrki parlamentaarisesti laatimaan viiden sosiaali- ja terveydenhuollon alueen varaan rakentuvaa kuntapohjaista mallia (Niskanen ja muut, 2020, s. 37). Edellä mainittu Kainuun maakuntakokeilu (ks. luku 1.2.1) toimi esimerkkinä Stubbin hallituksen esityksessä sosiaali- ja terveydenhuollon malliksi (HE 324/2014 vp s. 22–23). Perustuslakivaliokunta totesi hallituksen esittämän mallin kuitenkin ongelmalliseksi erityisesti hallinto- ja rahoitusmallin osalta (Puska, 2020, s. 51–53; Rautiainen ja muut, 2020, s. 24). Stenvall ja Virtanen (2021, s. 52) ovatkin arvioineet, että Kataisen ja Stubbin hallitusten uudistusyrittysten jälkeen seuraavat hallitukset alkoivat viedä omia sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksiaan läpi suuremmalla intensiteetillä mahdollistaakseen uudistuksen valmistumisen yhden hallituskauden aikana.

Juha Sipilän hallitus (2015–2019) katsoi, että aiempien hallitusten tekemien esitysten perusteella vaikutti siltä, että sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamista ei ollut mahdollista tehdä laajaan integraatioon perustuvalla kuntapohjaisella mallilla. Tähän vaikuttivat erityisesti kuntakentän monimuotoisuus sekä kuntien väliset kantokykyerot, minkä vuoksi valmistelumalliksi valittiin kuntaa suuremmat itsehallintoalueet (HE 15/2017 vp s. 13). Sipilän hallituksen

mallin perusajatuksia olivat erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden rakenneuudistus sekä valinnanvapauden lisääminen (Rautiainen ja muut, 2020, s. 24). Uudistus kaatui pitkälti siihen, että maakuntauudistus ja valinnanvapaus olivat liitettynä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistukseen, kun hallitus oli sopinut poliittisesti, että sosiaali- ja terveydenhuoltoon koskeva järjestämislaki ja valinnanvapauslaki käsitellään yhtenä kokonaisuutena (Niskanen ja muut, 2020, s. 37–38). Sipilän hallituksen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus sai kritiikkiä sen massiivisesta koosta, mikä vahvisti näkemystä siitä, että suuret uudistukset pitäisi toteuttaa hallituskaudet ylittävinä ja parlamentaarisesti ohjattuina (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 56). Sipilän hallituksen mallin haasteeksi koitui osittain myös ajan loppuminen, koska sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen käsitteily ajoittui hallitusohjelman loppupuolelle (Puska, 2020, s. 58–59).

1.2.3 Uudet hyvinvointialueet

Vuoden 2019 eduskuntavaalien jälkeen Antti Rinteen hallituksen (2019) yhtenä tärkeimpänä tavoitteena oli sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tekeminen. Rinteen hallitus linjasi, että sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus tullaan rakentamaan itsehallinnollisten maakuntien ympärille ja palvelut tuotetaan pääosin julkisina palveluina siten, että yksityinen ja kolmas sektori täydentävät palvelutarjontaa (Rautiainen ja muut, 2020, s. 27–28). Myöhemmin Sanna Marinin hallitus (2019–2023) sitoutui Rinteen hallituksen tekemiin linjauksiin (Puska, 2020, s. 135). Marinin hallituksen tavoitteet uudistukselle olivat laajat: hyvinvointi- ja terveyserojen kaventaminen, yhdenvertaisten ja laadukkaiden palveluiden turvaaminen, palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden parantaminen, ammattitaitoisien työvoiman saatavuuden turvaaminen, yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin vastaaminen sekä kustannusten kasvun hillitseminen (Valtioneuvosto, 2022). Marinin hallitus lähti rakentamaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta kuntaa suuremmille itsehallinnollisille alueille, minkä lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan painopistettä haluttiin siirrettäväksi kohti perustason palveluita ja ennaltaehkäisevää toimintaa (HE 241/2020 vp s. 19–20).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen valmistelu alkoi useissa eri ministeriöissä syksyllä 2019, ja saman vuoden aikana valmistuivat selvitykset Uudenmaan sosiaali- ja terveydenhuollon erillisratkaisusta, kuntien roolista palveluiden tuottajana ja ympäristöterveydenhuollon järjestämisestä. Tavoitteena oli, että maakuntien verotusoikeutta ja monikanavarahoituksen purkamista koskevat erilliselvitykset valmistuisivat vuoden 2020 aikana, mutta tämä ei suunnitelmista huolimatta toteutunut. Hallitus antoi lainsäädäntökokonaisuuden eduskunnan käsiteltäväksi joulukuussa 2020, ja eduskunta hyväksyi lait ennen juhannusta kesällä

2021 (Sote-uudistus, 2022b; STM, 2022b). Lakien tultua voimaan heinäkuussa 2021 Suomeen muodostui 21 hyvinvointialuetta. Hyvinvointialueiden lisäksi Helsingin kaupungin tehtävänä on huolehtia Helsingin sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) sille säädettyjen lakisääteisten palveluiden tarjoamisesta. Myös Ahvenanmaan tilanne säilyi muuttumattomana. Hyvinvointialueet muodostuivat alueellaan toimiviksi kunnista ja valtiosta erillisiksi itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi yhteisöiksi. Niiden tehtäväksi määrittyi hyvinvointialueiden vastuulle kuuluvien lakisääteisten tehtävien hoitaminen, joista merkittävimpiä ovat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen. Hyvinvointialueiden rahoitus perustui uudistuksen alussa pääosin valtion rahoitukseen, jonka taso on tarkoitettu tarkistettavaksi vuosittain (Sote-uudistus, 2022c).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen toteuduttua voidaan ympyrän ajatella tietyllä tavalla sulkeutuvan. Autonomian ajan alussa vastuu sosiaali- ja terveydenhuollosta kuului valtiolle. Kun 1860-luvulla tehtiin kunnallishallinnon uudistus, siirtyi päätösvalta sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvistä ratkaisuista kunnille. Itsenäisyyden ajan alusta alkaen valtio sääti kunnille lakisääteisiä tehtäviä, ja ajan myötä hyvinvointivaltion rakentamiseen pyrkinyt lainsäädäntö laajensi merkittävästi kuntien vastuulle kuuluvien tehtävien määrää (Perttula, 1995, s. 39). Hyvinvointialueiden kautta vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä siirtyi jälleen takaisin valtiolle.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen toimeenpanovaihe käynnistyi välittömästi lakien tultua voimaan. Toimeenpanovaihe oli aikataulullisesti tiivis, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen tehtävät siirtyivät hyvinvointialueiden vastuulle jo vuoden 2023 alusta alkaen. Valtakunnallisesti valmistelua johti sosiaali- ja terveydenhuollon ministerityöryhmä ja uudistusta koordinoi ministeriöiden viranhaltijoista koostuva johtoryhmä (Sote-uudistus, 2022d). Käytännön uudistustyö tehtiin hyvinvointialueilla ja toimeenpanon tueksi eduskunta myönsi hyvinvointialueille määrärahaa. Valtion puolelta toimeenpanon edistymistä seurattiin tiekartan avulla, jonka tarkoituksena oli varmistua siitä, että kaikki olennainen saadaan valmiiksi ennen hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymistä. Toimeenpanoon liittyvällä tuella pyrittiin varmistamaan muun muassa välttämättömien hallintorakenteiden ja johtamisjärjestelmien perustaminen, henkilöstön osaaminen, tietojärjestelmien palvelutason säilyminen siirtymävaiheen yli, hyvinvointialueiden ja kuntien välisten yhteistyömuotojen rakentaminen, alueellisten ratkaisujen kehittäminen ja levittäminen sekä asukkaiden ja muiden sidosryhmien mukaan ottaminen (Sote-uudistus, 2022e).

Hyvinvointialueilla ylin päätösvalta kuuluu aluevaltuustoille, jotka päättävät hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta. Aluevaltuusto asettaa aluehallituksen johtamaan hyvinvointialueen toimintaa, taloutta ja hallintoa sekä valitsee hyvinvointialuejohtajan, jonka tehtävänä on johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa (HE 241/2020 vp s. 534). Lakien tultua voimaan jokaiselle tulevalle hyvinvointialueelle asetettiin väliaikaishallintoa valmistelemaan toimeenpanoa. Väliaikaisten valmistelutoimielinten tehtävänä oli johtaa hyvinvointialueiden toiminnan ja hallinnon käynnistämisen valmistelua ja käyttää hyvinvointialueita koskevaa päätösvaltaa siihen asti, kunnes aluevaltuustot olivat aloittaneet toimintansa (Sote-uudistus, 2022f). Ensimmäiset aluevaalit käytiin tammikuussa 2022, ja aluevaltuustojen toimikausi alkoi maaliskuussa 2022, jolloin vastuu hyvinvointialueiden valmistelusta siirtyi väliaikaisilta valmistelutoimielimiltä aluevaltuustoille (Oikeusministeriö, 2022; Sote-uudistus, 2022g).

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa oli kyse ensisijaisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisen, tuotannon ja rahoituksen uudistamisesta. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotannon kannalta keskeisiä lakeja ovat sosiaalihuoltolaki (1301/2014) ja terveydenhuoltolaki (1326/2010), eikä uudistuksen tarkoituksena ollut uudistaa lakien sisältöä perusteellisesti tai yrittää yhdistää niitä yhdeksi kokonaisuudeksi (Hiilamo, 2021, s. 112). Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnon alalla sisällöllisiä uudistuksia on sen sijaan tehty jo pitkään erilaisten hankkeiden kautta. Marinin hallituskaudella merkittäviä sosiaali- ja terveydenhuollon sisällöllisiä uudistuksia pyrittiin tekemään esimerkiksi tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistushankkeen avulla (Sote-uudistus, 2022h).

1.2.4 Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen kompleksinen luonne

Yhteiskuntamme on monimutkainen sekä kompleksinen, ja toimintaympäristön kompleksisuus on kiinnostanut myös julkishallinnon tutkijoita. Esimerkiksi Fossetöl ja muut (2015, s. 291) ovat tutkineet, miten julkishallinnon yksiköt ovat sopeutuneet institutionaaliseen kompleksisuuteen, Klijn (2007, s. 273) on tutkinut julkishallinnon päätöksenteon kompleksisuutta sekä Murphy ja muut (2017, s. 701) sitä, miten julkishallinnossa toimivat johtajat tasapainottelevat kompleksisessa toimintaympäristössä hallinnon tehtävien ja toimintaympäristöön sopeutumisen välillä. Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuoltoala on kohdannut pitkään voimakkaita toimintaympäristöön liittyviä muutoksia (Hiilamo, 2021, s. 112–113). Toimintaympäristön muutoksessa esimerkiksi epävakaa lainsäädännöllinen toimintakenttä, muuttuvat rahoitusrakenteet, kehittyvät asiakassuhteet ja

älyteknologia yhdistettynä toisiinsa aiheuttavat suurta epävarmuutta sen suhteen, mihin sosiaali- ja terveydenhuolto on toimialana menossa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus voidaan nähdä kompleksisena järjestelmänä², ja järjestelmän uudistusta voidaan pitää pirullisena ongelmana (*wicked problem*). Pirullisessa ongelmassa jokainen ratkaisuyritys muuttaa ymmärrystä ongelmasta. Pirullisia ongelmia ei voikaan ratkaista perinteisellä tavalla, koska ongelman määritelmä kehittyy, kun uusia ratkaisuja harkitaan tai pannaan täytäntöön (Rittel & Webber, 1973, s. 161). Pirullisen ongelman näkökulmasta muutosprosessissa voidaan joko toistaa vanhoja toimintatapoja tai valita ongelmiin kokonaan uusia lähestymistapoja (Head, 2022, s. 38). Hyvinvointialuevalmistelussa oli tunnistettavissa piirteitä näistä molemmista vaihtoehdoista. Kompleksisuus on sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen ja tutkittavaan ilmiöön liittyvä ominaispiirre, joka ilmenee tutkimuksessani dynaamisten kyvykkyyksien kautta. Uskon, että dynaamiset kyvykkyydet voivat tarjota yhden keinon käsitellä sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksen kompleksisuutta³.

Jalosen (2010, s. 111) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen erityisenä haasteena on se, että hyvinvointipalveluiden järjestämisestä on muodostunut monimutkainen kokonaisuus, jossa palveluiden tuottamisessa on mukana entistä enemmän julkishallinnon sekä yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Jalosen mukaan useat sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusyritykset ovat vaikuttaneet siihen, että sosiaali- ja terveydenhuollon sektorille on kehittynyt uudenlaisia yhteistyökuvioita ja palveluntarpeessa tapahtuvat muutokset edellyttävät entistä parempaa toimijoiden välistä yhteistyötä. Monimutkaisessa toimintaympäristössä myös vuorovaikutustilanteissa voi syntyä yllättäviä ja vaikeasti ennakoitavia kehityskulkuja (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 33). Klijn (2007, s. 273) ehdottaakin

² Kompleksisissa toimintaympäristöissä perinteiset toimintamallit tekevät asiat usein nykyistä huonommiksi (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 11), jolloin pitää toisaalta ymmärtää muutoksen ennakoimattomuutta, mutta samalla tarjota mahdollisuus tunnistaa toimijoiden ja toimintojen välisiä keskinäisiä riippuvaisuuksia, jotka osaltaan vaikuttavat muutokseen (Jalonen, 2020, s. 307).

³ Jalonen (2020, s. 302–304) on jakanut sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän kohtaaman kompleksisuuden neljään ulottuvuuteen: rakenteelliseen, toiminnalliseen, ohjaukselliseen ja ideologiseen. Rakenteellinen kompleksisuus pohjautuu mukana olevien toimijoiden (julkishallinto sekä yksityinen ja kolmas sektori) keskinäisille vuorovaikutussuhteille. Toiminnallinen kompleksisuus vaikuttaa siihen, miten sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä pyrkii toteuttamaan toimintaan liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. Ohjauksellinen kompleksisuus johtuu puolestaan esimerkiksi epäselvistä valta- ja vastuusuhteista, taloudellisesta optimoinnista, vaikeaselkoisista prosesseista sekä tiedon puutteesta tai sen väärin ymmärtämisestä. Ideologiseen kompleksisuuteen taas vaikuttavat toiminnan taustalla olevat erilaiset poliittiset tavoitteet ja arvot. Samansuuntaisia julkishallinnon kompleksisuuteen liittyviä ulottuvuuksia ovat tunnistaneet myös muun muassa Christensen ja Laegreid (2011) sekä Fossetöl ja muut (2015) omilla tutkimuksillaan.

julkishallinnon organisaatioille monimutkaisuuden vähentämiseksi pitkien päätösprosessien välttämistä ja vahvaa johtajuutta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan jatkuvan monimutkaistumisen vuoksi toimintaympäristön muutokset edellyttävät johtajuuden kehittämistä, sillä perinteiset hierarkkiset mallit eivät enää toimi (Kallio ja muut, 2021, s. 158). Johtamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden suurimpia haasteita ovat asioiden moniulotteisuus, epävakaisuus, epävarmuus ja asioiden liittyminen toisiinsa monimutkaisesti (Schoemaker ja muut, 2018, s. 15). Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivat johtajat kohtaavatkin kaikilla tasoilla monimutkaisia ongelmia (Raisio ja muut, 2018, s. 2). Jotta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen kohtaamiin muutospaineisiin pystytään vastaamaan, pitää sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen liittyviä perusoletuksia kyseenalaistaa ja arvioida uudelleen (Jalonen, 2010, s. 112). Erityisesti sopeutumiskyky voisi olla yksi ominaisuus, jota johtamiselta vaaditaan tulevaisuudessa nykyistä enemmän (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 11). Sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvat roolit edellyttävät johtamisaamien kehittämistä ylimmän johdon lisäksi lähijohtajilta, sillä heidän pitää osata motivoida työntekijöitä sekä hyödyntää henkilöstön osaamista organisaation ja sen toiminnan kehittämiseksi (Zitting ja muut, 2019, s. 390).

Häiritseviä elementtejä karsimalla toimintaa voidaan uudistaa, mutta rakenteelliset ja hallinnolliset muutokset voivat samalla vähentää organisaatioon kohdistuvaa luottamusta (Zitting ja muut, 2020, s. 179). Organisaation kohdatessa monimutkaisuutta sillä on tapana pyrkiä kohti järjestystä, jolloin haasteiden ratkaisemisessa voivat auttaa esimerkiksi sopeutumiskyky, verkostot ja organisaation sisältä tulevat innovaatiot (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 11). Huomionarvoista on myös se, että sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus ei koske pelkästään hyvinvointialueita, vaan myös jokaisen peruskunnan on määritettävä oma roolinsa uudelleen. Kunnissa joudutaan miettimään esimerkiksi organisaatiomallia, johtamisjärjestelmää, rajapintoja hyvinvointialueiden kanssa sekä toimitiloihin liittyviä järjestelyjä, kun vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä on siirtynyt hyvinvointialueille.

1.3 Toimintaympäristöt jatkuvassa muutoksessa

1.3.1 Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutokset tulevaisuudessa

Hyvinvointialueiden rakentaminen oli suuri julkishallinnon uudistus, joka tulee jatkumaan vielä pitkään. Suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmän

uudistusta ei kannatakaan mieltää pelkäksi projektiksi, vaan pikemminkin jatkuvaksi prosessiksi, joka kehittyy pitkäjänteisesti (Jalonen, 2020, s. 305). Samalla uusi tapa järjestää julkishallintoa sisältää useita kipeitä kohtia, kuten epävarmuutta, paradoksaalisuutta ja kompleksisuutta (Haveri, 2006, s. 42–43; Hyyryläinen ja muut, 2018, s. 8–9; Paananen, 2022, s. 11–12).

Jos tarkastelemme sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdistuvia megatrendejä, vaikuttaa siltä, että muutostarvetta esiintyy myös jatkossa. Megatrendinä voidaan pitää useista ilmiöistä koostuvaa kehityssuuntaa, joka tapahtuu globaalilla tasolla ja on tulevaisuudessa samansuuntainen kuin tälläkin hetkellä (Dufva, 2020, s. 3). Suomen itsenäisyyden juhlarahasto, Sitra, on tunnistanut vuonna 2020 tekemässään selvityksessä viisi megatrendiä yhteiskunnalliselle muutokselle: ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisyyden, verkostomaisen vallan voimistumisen, väestön ikääntymisen ja monimuotoistumisen, talousjärjestelmän suunnan etsimisen sekä teknologian sulautumisen osaksi kaikkea toimintaa (Dufva, 2020, s. 10). Megatrendeistä esimerkiksi väestön ikääntyminen tulee ilmenemään sosiaali- ja terveydenhuollossa palvelutarpeen kasvuna, kun taas uuden teknologian avulla asiakkaille voidaan tarjota esimerkiksi etävastaanottoja tai kehittää tehokkaampia hoitomuotoja. Verkostomaisuus voisi puolestaan näkyä sosiaali- ja terveydenhuollossa julkishallinnon sekä yksityisen ja kolmannen sektorin välisinä palveluverkostoina.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö on tunnistanut, että sosiaali- ja terveystieteiden tulevat vaikuttamaan megatrendeinä globalisaatio itsessään, väestörakenteen muuttuminen, työn murros, teknologinen kehitys sekä yksilöiden osallistaminen palveluprosessiin (STM, 2022c). Esimerkiksi Kokko (2022, s. 89) on määrittänyt arvoperusteisen terveydenhuollon yhdeksi megatrendiksi, joka ilmenee eri tavoin sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvässä palvelukokonaisuudessa. Yhdeksi vertailukohdaksi sosiaali- ja terveydenhuollon megatrendien osalta voidaan nostaa Lääkäriliiton toteuttama Lääkäri 2030 -hanke. Hankkeessa tunnistettiin terveydenhuoltoon ja erityisesti lääkärin rooliin liittyviksi kehityssuunniksi datan kasvu ja digitalisaatio, omahoidon lisääntyminen, genetiikka sekä älykkäät tietojärjestelmät ja virtuaaliympäristöt (Lääkäriliitto, 2022).

1.3.2 Muuttuvien toimintaympäristöjen vaikutus organisaation muutostarpeeseen

Edellä esitetty kuvastaa, miten toimintaympäristömme on jatkuvassa muutoksessa. Muutos koskettaa kaikkia, kun teknologia kehittyy, työelämä on murroksessa ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö päivittyy vastaamaan uusia tarpeita. Myös ihmisten arvot ja asenteet sekä odotukset tulevaisuudelta muuttuvat.

Muutosnopeus on ollut kiihtyvää mahdollistaen sellaisia asioita, mitkä vain vähän aikaa sitten olivat pelkkiä ajatuksia ja ideoita. Muutos aiheuttaa väkisin epävarmuutta, mutta tarjoaa samalla erilaisia mahdollisuuksia, esimerkiksi tehokkaampia prosesseja, innovaatioita ja uuden oppimista. Toisille muutoksen tarjoamat mahdollisuudet ovat jännittäviä, kun taas toisille epävarmuus ja muutosvauhti tuntuvat musertavalta tai jopa kaoottiselta (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 9).

Yllättävistä tapahtumista epävarmoissa toimintaympäristöissä selviytyminen vaatii organisaatiolta kykyä käsitellä epävarmuutta aiheuttavia tilanteita (Duchek, 2020, s. 216). Kun organisaatio ymmärtää, että sen toiminnalle on olemassa rajoitteita, eikä se pysty koskaan saamaan täyttä kontrollia tulevaisuudesta, voi se myös helpottaa toiminnan kehittämistä (Richardson, 2008, s. 1). Epävarmaan tulevaisuuteen voi ja kannattaa pyrkiä valmistautumaan. Yksi keino ennakoimiseen on VUCA-kehikko⁴, joka auttaa organisaatiota ymmärtämään toimintaympäristöä, johon kuuluu epävarmuuden sietämistä ja jatkuvaa muutostarvetta. VUCA-kehikon avulla organisaatio voi kuvata olosuhteiden ja tilanteiden aiheuttamaa epävakaisuutta (*volatility*), epävarmuutta (*uncertainty*), monimutkaisuutta (*complexity*) ja epäselvyyttä (*ambiguity*) omaan toimintaansa (Bennett & Lemoine, 2014, s. 316–317).

Organisaation kohtaamat yllättävät tilanteet voivat ilmetä sekä organisaation ulkopuolelta että sisäpuolelta, minkä lisäksi vaikutukset organisaation toimintaan voivat olla odotettuja tai ennalta-arvaamattomia. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiolle voi syntyä kilpailuetua muihin nähden, jos se pystyy aistimaan tarvetta rakenteensa muokkaamiselle sekä suorittamaan tarpeellisia sisäisiä ja ulkoisia muutoksia (Teece ja muut, 1997, s. 520). Yksittäisessä organisaatiossa muutos saattaa olla harkittua, mutta monesti muutostarve tulee organisaation ulkopuolelta ja yllättäen. Lisäksi toimintaympäristöstä on tullut epävakampi ja monimerkityksellisempi, mikä voi aiheuttaa toiminnalle vaihtelua ja lisätä siihen liittyviä riskejä (Schoemaker ja muut, 2018, s. 15).

Koska muutostarve tulee usein organisaation ulkopuolelta, vaikuttaa organisaation reagointikykyyn se, minkälainen tietoisuus ja ymmärrys sillä on omasta toimintaympäristöstään. Juuri toimintaympäristön kasvava dynaamisuus asettaa

⁴ VUCA-kehikkoa voidaan käyttää monella tavalla ja erilaisissa tilanteissa. Bennett ja Lemoine (2014, s. 316–317) esittävät, että VUCA-kehikon avulla organisaation käytössä olevat rajalliset resurssit on mahdollista jaotella niin, että ne parantavat organisaation suoritusta. Schoemaker ja muut (2018, s. 37) ehdottavat, että VUCA-kehikon avulla organisaatio voi tehdä kyvykkyytarkastuksia, jotka paljastavat organisaatiolle kuilun nykyisen ja toivotun suoritustason välillä. Schulze ja muut (2021) ovat hyödyntäneet VUCA-kehikkoa julkishallinnon toimintaympäristön muutoksen ymmärtämisessä covid-pandemian rokotusten yhteydessä. Dima ja muut (2021) ovat puolestaan käyttäneet VUCA-kehikkoa sosiaaliteknologien työpöytästressin ymmärtämiseen niin ikään covid-pandemian aikana.

organisaatiolle vaatimuksen muuttua (Drnevich & Kriauciunas, 2011, s. 259). Turbulentti ja muuttuva toimintaympäristö tarkoittaa samalla sitä, että organisaation resurssipohjan on jatkuvasti kehityttävä, tai muuten se voi säilyä kilpailukykyisenä vain lyhyellä aikavälillä (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 46). Muuttuvan toimintaympäristön vuoksi organisaatiolle aiemmin kilpailuetua tuoneet ydinkyvykkyydet voivat jopa kääntyä taakaksi ja kangistaa toimintaa, ellei organisaatio pysty päivittämään kyvykkyyksiään toimintaympäristön edellyttämällä tavalla (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 2). Toiminnan kehittäminen on ennakoinnista ja suunnittelusta huolimatta monimutkainen prosessi, jossa monet toiminnan kannalta tarpeelliset kyvykkyydet eivät ole ostettavissa, vaan vaativat organisaatiolta pitkäaikaista kehitystyötä. Viime kädessä organisaatio joutuu tulemaan toimeen niillä resursseilla, joita sillä on käytössään (Teece ja muut, 1997, s. 514).

Muutostarve ei tule aina pelkästään organisaation ulkopuolelta, sillä myös organisaation sisäiset ärsykkeet, kuten suoritusaste tai henkilöstön motivaatio, voivat aiheuttaa muutostarvetta (Ambrosini ja muut, 2009, s. 20). Voidaankin sanoa, että organisaation suorituksen parantaminen riippuu sen kyvystä innovoida uutta sekä suojella ja hyödyntää olemassa olevaa tietotaitoa (Teece, 2000, s. 52). Wu ja muut (2010, s. 722) katsovat, että organisaatio pitäisi rakentaa kyvykkyyksien varaan, sillä organisaation kyvykkyyksillä on selkeä yhteys kestävään kilpailuetuun, joka perustuu esimerkiksi organisaation strategiaan, käytäntöihin ja resursseihin. Kontingenssiteorian mukaan tarkoituksenmukainen organisaation rakentamistapa taas riippuu sen nykytilasta, johon vaikuttaa muun muassa toimintaympäristö, organisaation koko, historia ja käytössä oleva teknologia (Buchanan & Huczynski, 2016, s. 535–536).⁵

Organisaatiossa tehtävään muutosprosessiin kuuluu se, että muutos koskettaa koko organisaatiota ja muutos viedään organisaation kaikkeen toimintaan (Bee-son & Davis, 2000, s. 188). Organisaatiomuutokseen liittyviä yleistyksiä on vaikea tehdä, mutta siihen vaikuttavat muun muassa muutoksen ajoitus, muutosprosessin sisältö, keskeytykset toimintaan ja muutoksen sisältö (Pettigrew ja muut, 2001, s. 697). Onnistuneelle organisaation muutosprosessille on ominaista myös se, että muutokseen osallistuvat kaikki ne henkilöt, joihin muutos tulee vaikuttamaan (Raelin, 2012, s. 8).

⁵ Schreyögg (1980, s. 306–307) on suhtautunut kriittisesti siihen, miten kontingenssiteoria käsittelee esimerkiksi toimintaympäristön muutosta samalla tavalla ajasta ja paikasta riippumatta. Kontingenssiteorian osalta voidaan myös todeta, että Coreynen ja muut (2020, s. 274) ovat yhdistäneet kontingenssiteoriaa dynaamisiin kyvykkyyksiin siten, että strategisen muutoksen onnistumisella on dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisessa merkittävä rooli. Heidän mielestään organisaation on jatkuvasti kehitettävä sen käytössä olevaa teknologiaa ja prosesseja tehokkuuden parantamiseksi. Näkemyksen mukaan kontingenssiteoria ja kyvykkyyksiperusteinen ajattelu eivät siten ole toisiaan poissulkevia näkökulmia.

Toimintaympäristössä tapahtuva muutos lisää toiminnan kehittämiseen kohdistuvaa muospainetta niin yksityisen sektorin kuin julkishallinnon organisaatioille. Julkishallinnolla tarkoitetaan tutkimuksessani valtiollista tai kunnallista hallintokoneistoa, joka käyttää julkista valtaa (Pablo ja muut, 2007, s. 689). Julkishallinnon organisaation yhtenä tehtävänä on tarjota asiakkailleen palveluita (Salminen, 1988, s. 290–294). Julkishallinnon organisaation asiakkaita voivat olla organisaation toiminta-alueella asuvat kuntalaiset tai kansalaiset ja palveluiden tuottaminen rahoitetaan suurelta osin verovaroin (Hartley, 2018, s. 207; Osborne, 2018, s. 226–227). Teece (2007, s. 1321) mukaan organisaatiotasolta tarkasteltuna muutoksen määrä, suunta ja tahti on hyvin erilainen riippuen toimialasta, olosuhteista ja muutoksen ajankohdasta. Hänen mielestään toimialasta riippumatta on kuitenkin todennäköistä, että kestävän kilpailuedun saavuttaminen on vaikeampaa kuin aiemmin.

1.3.3 Dynaamiset kyvykkyydet ja resilienssi muutoksessa

Tutkijat viittaavat dynaamisilla kyvykkyyksillä hyvin laajaan joukkoon erilaisia resursseja, rutiineja, prosesseja ja kyvykkyyksiä (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105; Teece ja muut, 1997, s. 513–514). Dynaamiset kyvykkyydet eivät ole myöskään yksiselitteinen ja selkeä kokonaisuus, vaan ne toimivat kyvykkyyksien eri hierarkiatasoilla ja niitä voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa (Slaouti, 2020, s. 272). Dynaamisille kyvykkyyksille on myös ominaista, että ne ottavat erilaisia muotoja, ilmenevät monella tavalla ja liittyvät erilaisiin toimintoihin (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 6; Piening, 2011, s. 132).

Dynaamiset kyvykkyydet auttavat organisaatiota muutoksessa selviytymiseen ja niitä voidaan pitää organisaationaalisina prosesseina, jotka muuttavat organisaation resurssipohjaa (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 46). Dynaamisille kyvykkyyksille on ominaista, että niillä pyritään kestävän kilpailuedun saavuttamiseen ja sen ylläpitämiseen (Teece ja muut, 1997, s. 517). Säilyttääkseen kilpailuetunsa organisaation täytyy uudistaa arvokkaiden resurssiensa pohjaa samalla, kun ulkoinen toimintaympäristö muuttuu (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105; Teece ja muut, 1997, s. 509). Dynaamiset kyvykkyydet hallitsevatkin organisaation resurssien muutoksen tahtia ja erityisesti sen keskeisiä resursseja, jotka mahdollistavat organisaatiolle kestävän kilpailuedun luomisen (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 32). Julkishallinnon organisaatiolle kilpailuedun menettäminen voisi näkyä esimerkiksi heikentyneenä oikeutuksena toiminnalle ja pahimmillaan jopa organisaation olemassaolon kyseenalaistamisena.

Muutokseen liittyy keskeisesti käsite resilienssi. Ajatus resilienssistä on tuttu erityisesti kriisinhallinnasta ja organisaatiotutkimuksesta. Sillä tarkoitetaan tässä

yhteydessä kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa, kohdata häiriöitä ja kriisejä sekä saada organisaatio sopeutumaan uusiin tilanteisiin (Boin & van Eeten, 2013, s. 430). Resilienssi koostuu menestystekijöistä, joiden avulla organisaatio voi selvitä odottamattomista uhista ja kriiseistä aiempaa vahvempana (Duchek, 2020, s. 216). Haasteena on toisaalta se, että organisaation tämänhetkistä resilienssin tasoa ei voida tunnistaa, vaan arviointia voidaan tehdä vasta jälkikäteen (Rajala & Jalonen, 2022, s. 2).

Organisaatiossa kaikki muutokset eivät välttämättä tapahdu joustavasti, eivätkä kaikki sopeutumiseen tähtäävät toimenpiteet paranna organisaation suoritusta (Sarta ja muut, 2021, s. 44). Muuttuvissa toimintaympäristöissä organisaatiolla onkin haastava tehtävä, sillä sen täytyy pystyä samalla toteuttamaan perustehtävänsä ja toisaalta kyetä innovatiivisuuteen. Resilientin organisaation on siten löydettävä tasapaino ennakkoinnin ja virheistä oppimisen välillä (Boin & van Eeten, 2013, s. 443). Organisaatiota voi auttaa muutoksessa selviytymiseen uuden tiedon ja uusien taitojen luominen sekä olemassa olevien prosessien hyödyntäminen, jolloin tuottamiseen perustuvat vaiheet ja innovatiivisuuteen pyrkivät vaiheet voisivat vaihdella dynaamisesti organisaation toiminnassa (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 90).

Yhtenä organisaation perustavaa laatua olevana kyvykkyytenä voidaan pitää juuri resilienssiä, joka mahdollistaa muun muassa jatkuvat innovaatiot sekä selviytymisen muutoksessa (Duchek, 2020, s. 216). Ideaalitulanteessa resilientti julkishallinnon organisaatio on kaukana perinteisistä byrokraattisista toimintamalleista ja organisaatorakenteen voidaan ajatella muodostuvan useista yksiköistä, jotka toimivat ei-hierarkkisissa verkostoissa keskenään limittäisillä toimivaltasuhteilla ja riskittäisillä yhteyksillä (Duit, 2016, s. 364). Resilienssiprosessiin ja sen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi myös organisaation tietopohja, käytössä olevat fyysiset ja sosiaaliset resurssit sekä ylipäänsä tahto tehdä muutosta (Duchek, 2020, s. 234).

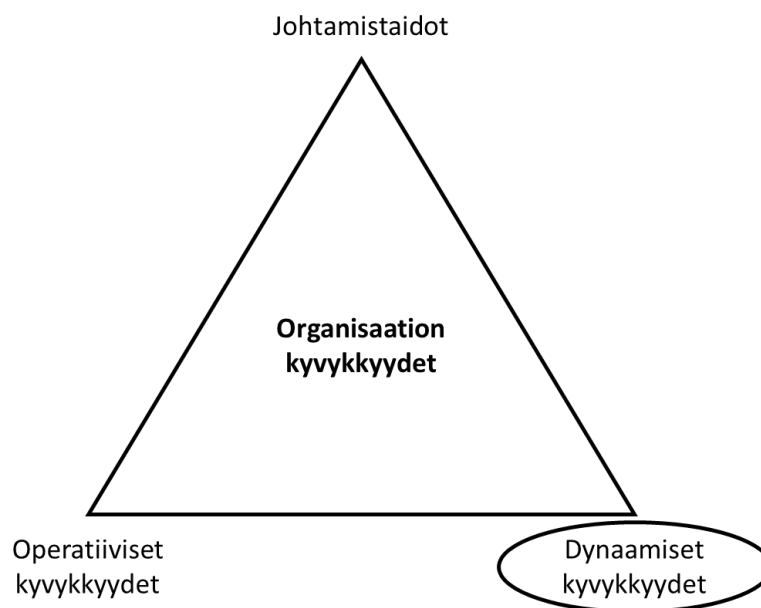
Akateemisen keskustelun perusteella vaikuttaa siltä, että dynaamisilla kyvykkyyksillä on selkeä yhteys muuttuviin toimintaympäristöihin ja organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Sen sijaan on epäselvää, minkälainen suhde dynaamisilla kyvykkyyksillä on organisaation muihin kyvykkyyksiin, mitä dynaamiset kyvykkyydet tarkemmin ovat, minkälainen merkitys niillä on julkishallinnon organisaatiossa sekä minkälaisista tekijöistä dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat. Keskityn erityisesti näihin kysymyksiin tutkimukseni seuraavissa dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevissä luvuissa.

1.4 Tutkimusasetelma

1.4.1 Tutkimuksen taustoitus

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen vaikuttivat toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset (ks. luku 1.2). Pääsin osallistumaan muutosprosessiin osana Pohjanmaan hyvinvointialuevalmistelun ylintä johtoa ja samalla havaitsin, mihin muutosprosessissa piti kiinnittää huomiota, mitkä asiat saatiin toimimaan ja mitkä tehdyistä ratkaisuista eivät onnistuneet heti ensimmäisellä yrityksellä. Muutos sisälsi paljon moniulotteisia kysymyksiä, jotka tekivät muutosprosessista tutkimuksellisesti mielenkiintoisen. Halusin tutkia tarkemmin, minkälaisia ratkaisuja hyvinvointialueilla on valmisteluvaiheen aikana tehty, ja tarkastella, voiko niiden perusteella tehdä laajempia yleistyksiä.

Organisaation menestys voidaan nähdä kokonaisuutena, jonka perustana toimivat erilaiset kyvykkyydet (ks. esim. Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 11–12). Toimintaympäristön jatkuva muutos on vaikuttanut siihen, että organisaatioiden on pystyttävä löytämään uusia näkökulmia omaan toimintaansa ja sen kehittämiseen (Tece ja muut, 1997, s. 528). Lähdin rakentamaan tutkimukseni teoreettista perustaa menestystekijöiden kautta ja valitsin tutkimukseni taustoitusta sekä muuttuvan toimintaympäristön tarkempaa tarkastelua varten kuviossa 1 esittämäni johtamistaidot, operatiiviset kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet.

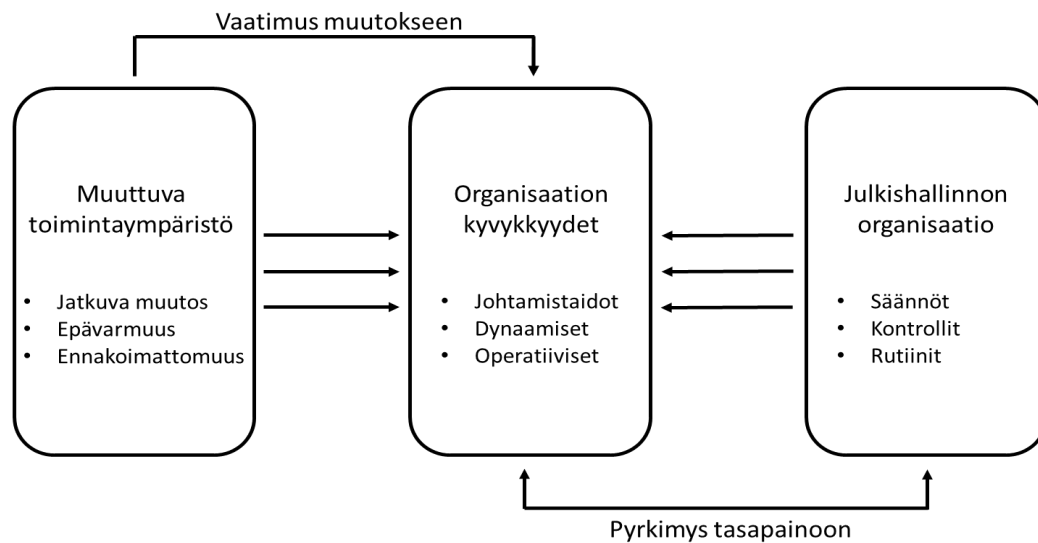


Kuvio 1. Tutkimuksen taustoituksessa hyödynnetyt menestystekijät.

Tutkimusasetelman määrittelyn lähtökohtina toimivat kuviossa 1 esitetyllä tavalla johtamistaidot, operatiiviset kyvykkyydet ja dynaamiset kyvykkyydet. Johtamistaidoilla tarkoitan ylimmän johdon kykyä ja osaamista määrittää organisaation kulloinenkin suunta (esim. Mintzberg ja muut, 1998, s. 1–23; Porter 1979, s. 137–138; Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 11–12). Operatiivisilla kyvykkyyksillä viitataan organisaation resursseihin, joiden avulla organisaatio saadaan suoriutumaan toimivalla tavalla ja käytössä olevia resursseja hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti (Cepeda & Vera, 2007, s. 426–427). Dynaamiset kyvykkyydet puolestaan täydentävät johtamistaitoja sekä operatiivisia kyvykkyyksiä erityisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 46). Tunnistettuani yhteyden dynaamisten kyvykkyyksien sekä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen välillä ryhdyin havainnoimaan, minkälaisia yhtäläisyyksiä ja eroja teorian ja todellisuuden välillä on sekä pohdin, miten dynaamiset kyvykkyydet sopisivat tutkimusasetelmaan.

Dynaamisten kyvykkyyksien merkitystä tutkimuksen taustoitukselle korosti osaltaan se, että toimintaympäristö saattaa muuttua nopeasti, ja organisaatioille voi olla haastavaa sopeutua näihin muuttuviin ja vaativiin toimintaympäristöihin (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 90). Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö tulee muuttumaan monella tavalla samanlaisesti ympäri Suomea – väestö ikäänntyy ja palveluiden tarve kasvaa, mutta samalla käytettävissä olevien resurssien, niin taloudellisten kuin henkilöresurssienkin, määrä pysyy samana tai on jopa laskussa. Tämän vuoksi on mahdollista, että muutoksesta on tulossa pysyvä olotila sosiaali- ja terveydenhuollon toimialalle (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 3). Asetelma vaatii organisaatioilta jatkuvaa suunnittelua ja muutosten ennakointia, minkä vuoksi muuttuvassa toimintaympäristössä perinteiset hierarkkiset organisaatiomallit, ylhäältä alaspäin johdetut esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset ketjut sekä aiemmin hyvin toimineet resurssien käyttötavat eivät enää auta organisaatioita selviytymään (Pablo ja muut, 2007, s. 687–688).

Organisaation dynaamisilla kyvykkyyksillä voi olla merkittävä rooli siinä, sopeutuuko organisaatio muuttuvaan toimintaympäristöön vai jatkaako se toimintaansa kuten ennenkin (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107). Taustaoletuksena tutkimukseni taustoituksessa oli se, että toimintaympäristö, jossa hyvinvointialueet toimivat, on *jatkuvassa muutoksessa*. Julkishallinnon organisaatio on usein perusolemukseltaan stabiili ja pyrkii pysymään tasapainossa kaiken muutospaineen keskellä. Olen määrittänyt tarkemmin tutkimukseni taustoitukseen liittyviä oletuksia kuviossa 2 esitettyjen lähtökohtien pohjalta.



Kuvio 2. Tutkimuksen taustoitukseen liittyviä oletuksia.

Tutkimukseni taustoitukseen liittyvien oletuksien näkökulmasta tarkasteltuna keskeistä on kuvion 2 mukaisesti jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö, joka aiheuttaa organisaatiolle epävarmuutta. Samalla toimintaympäristön muutos on usein vaikeasti ennakoitavaa. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää kuitenkin organisaatiota muuttumaan, jos se haluaa säilyttää oikeutuksen olemassaololleen. Julkishallinnon organisaatiolle on tunnusomaista organisaation ulkopuolelta ja sisältä tulevat säännöt ja kontrollit sekä toiminnan kautta muodostuneet rutiinit. Organisaatiolle voisi olla ominaista, että se pyrkii pääsemään muutoksen keskellä takaisin tasapainoon estäen tai ainakin hidastaen kehitystä ja muutosta. Organisaation kyvykkyyksillä olisi siten keskeinen rooli sen suhteen, sopeutuuko organisaatio muuttuvaan toimintaympäristöön vai jatkaako se toimintaansa kuten ennenkin.

Vaikka hyvinvointialueiden lakisääteiset tehtävät ovat kaikille hyvinvointialueille samat, olivat lähtökohdat uudistukselle toisistaan poikkeavat. Osa hyvinvointialueista toimi pitkään vapaaehtoisesti hyvinvointialueiden tyylisesti, kun taas toiset hyvinvointialueet lähtivät liikkeelle valmisteluun aivan alusta. Asetelma tarjosi näkökulman sen tutkimiseksi, miten eri puolilla Suomea uudistusta vietiin läpi. Hyvinvointialueet toimivat dynaamisten kyvykkyyksien tarkastelukohteena, mutta tutkimuksessani en vertaile hyvinvointialueita keskenään, vaan tarkastelen toimintaympäristön muutosta ja organisaatioiden muutosprosessia ilmiönä.

Tutkimukseni keskittyy käsitteellisesti dynaamisiin kyvykkyyksiin. Ennen dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen kehittymistä tieteellisessä keskustelussa

esimerkiksi Chakravarthy (1982, s. 37) esitteli käsitteen mukautuvista kyvykkyyksistä (*adaptive capability*) sekä Cohen ja Levinthal (1990, s. 128) näkemyksen organisaation kyvykkyydestä omaksua uutta tietoa (*absorptive capability*). Näissä molemmissa kyvykkyyksissä on yhtäläisyyksiä ja rajapintoja dynaamisten kyvykkyyksien kanssa. Olen rajannut erilaiset dynaamisten kyvykkyyksien lähikäsitteet tutkimukseni ulkopuolelle ja keskittynyt dynaamisiin kyvykkyyksiin.

Sen sijaan käytän tutkimuksessani rinnakkain termejä *dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen*. Syntymisellä tarkoitan sitä, että organisaatioon muodostuu kokonaan uusia dynaamisia kyvykkyyksiä esimerkiksi sen vuoksi, että organisaation resurssipohja kasvaa merkittävästi. Kehittymisellä taas viitataan siihen, että dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiseksi tarvittavat resurssit ja ruutiinit ovat jo organisaatioiden käytettävissä, mutta niistä ei ole vielä muodostunut dynaamisia kyvykkyyksiä. Koen molemmat termit tärkeiksi tutkimukselleni, koska tarkastelun kohteena olevien hyvinvointialueiden lähtökohdat ovat sen verran erilaisia, että toisille dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen voi olla mahdollista, kun taas toisille on todennäköisempää niiden kehittyminen. Organisaation selviytyminen muuttuvissa toimintaympäristöissä perustuu erityisesti siihen, minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä sillä on käytössään (Aagaard, 2012, s. 732). Siksi sekä dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen että kehittyminen ovat tutkimukselleni arvokkaita.

1.4.2 Tutkimuksen tavoite

Olen tunnistanut julkishallinnon dynaamisia kyvykkyyksiä ja dynaamisten kyvykkyyksien lopputuloksia koskevissa tutkimuksissa olevan tutkimuksellisen aukon. Tutkimukseni tutkimusongelmana on, *minkälainen merkitys julkishallinnon organisaation muutosprosessilla on dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle*. Tutkimuksellani vastaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat julkishallinnon organisaation näkökulmasta tarkasteltuna?
- Mitkä tekijät edistävät tai estävät dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä julkishallinnon organisaatiossa?
- Minkälaisella mallilla voidaan jäsentää julkishallinnon organisaation dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen edellytyksiä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaan tutkimukseni teoreettisen osan avulla tarkastelemalla dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä julkishallinnossa

sekä tunnistamalla syitä niiden tarpeellisuudelle julkishallinnon organisaatioon. Esitän tutkimukseni teoreettisen osan lopussa mallin (ks. luku 5) kahdeksasta elementistä, jotka auttavat julkishallinnon organisaation dynaamisten kyvykkyyksien syntyemisessä ja kehittämisessä. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaan tunnistamalla teoreettisessa osassa esitettyjä sekä empiirisestä aineistosta tyypittelyn ja luokittelun avulla nousevia tekijöitä, jotka edistävät tai estävät osaltaan dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä tai kehittymistä julkishallinnon organisaatioissa (ks. luvut 4 ja 7). Tunnistamieni tekijöiden avulla täsmennän viidennessä luvussa esittämäni mallin toimivuutta. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaan tutkimukseni empiirisen osan avulla kahden ulottuvuuden ympärille muodostuvan nelikenttämatriisin ja erilaisten roolien avulla (ks. luku 8) kuvaamalla, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä hyvinvointialueille.

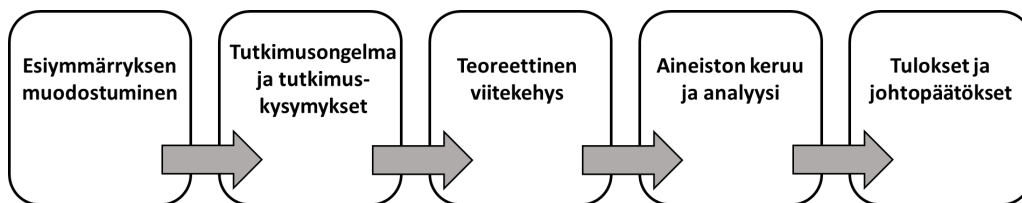
Tutkimukseni on hallintotieteellinen tutkimus, jossa huomio kiinnittyy erityisesti tehokkaisiin organisaatorakenteisiin sekä tuloksellisiin hallinnointi- ja johtamiskäytäntöihin (Vartola, 2009, s. 13). Tutkimukseni kohdeorganisaatioita ovat sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämistä vuodelta 2023 alusta alkaen ottaneet *hyvinvointialueet*. Olen keskittänyt tutkimuksessani sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja rajannut tutkimukseni ulkopuolelle pelastustoimea koskevan muutosprosessin osan. Pelastustoimen muutos, palvelut ja johtamisjärjestelmä poikkesivat sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosessista, minkä vuoksi yhdessä tutkimuksessa ei ollut mahdollista tarkastella kaikkia hyvinvointialueiden tehtäviä. Lisäksi olen rajannut tutkimukseni koskemaan sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnollista uudistusta, eikä toiminnan sisällöllinen uudistus ole tutkimukseni kohteena. Teoreettisesti olen rajannut tutkimukseni koskemaan dynaamisia kyvykkyyksiä ja sen lähikäsitteet sekä niihin liittyvät ilmiöt olen rajannut tutkimukseni ulkopuolelle.

Tutkimukseni kontribuutio on kolmenlainen. Ensiksi tarjoan näkökulman dynaamisille kyvykkyyksille julkishallinnon organisaatioihin. Tarkastelen kolmannessa luvussa, mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat, sekä neljännessä luvussa, miten dynaamiset kyvykkyydet voisivat toimia julkishallinnon organisaatioissa, ja perustelen, miksi niitä tarvitaan julkishallinnossa. Toiseksi määritän viidennessä luvussa kahdeksan elementtiä, joita tarvitaan dynaamisten kyvykkyyksien syntyemiseen ja kehittämiseen julkishallinnon organisaatioissa. Elementit olen jakanut kulttuuriin elementteihin (johtaminen, henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus ja organisaation oppiminen) ja rakenteellisiin elementteihin (organisaatorakenne, strategia, polkuriippuvuus sekä resurssit ja rutiinit). Tarkennan elementtien kautta muodostunutta mallia seitsemännen luvun havainnoilla ja johtopäätöksillä. Kolmanneksi tarjoan kahdeksannessa luvussa dynaamisten kyvykkyyksien

nelikenttämatriisin kuvaamaan, miten dynaamisia kyvykkyksiä voi syntyä hyvinvointialueille tietoisesta kehittämisen kautta toiminnan käynnistymisen jälkeen.

1.4.3 Tutkimusstrategia

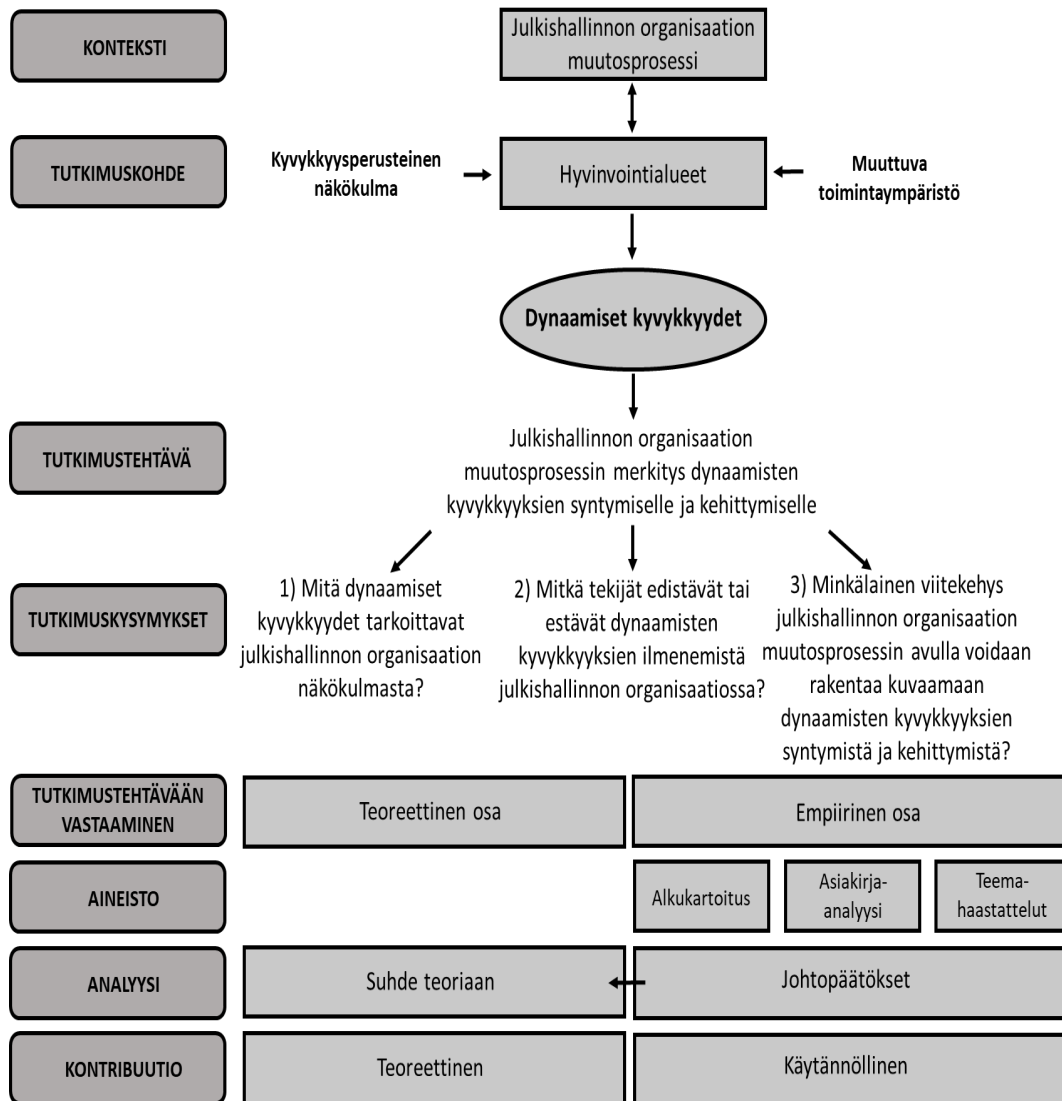
Olen jakanut tutkimukseni strategian kuvion 3 mukaisesti viiteen kokonaisuuteen. Tutkimukseni etenee esiyymmärryksen muodostumisesta tutkimusongelman ja -kysymysten määrittelyn kautta teoreettisen viitekehysten syventämiseen sekä aineiston kuvailemisen ja analysoinnin kautta johtopäätöksiin.



Kuvio 3. Tutkimusstrategia.

Kuviossa 3 esitettynä esiyymmärrysvaiheena pidän hyvinvointialuevalmistelun alkuaikaa, jolloin havainnoin muutoksen suuruutta ja tarkastelin, minkälaisella teoreettisella viitekehyksellä muutosta on mahdollista tarkastella. Lähestyin tutkittavaa ilmiötä strategisen johtamisen näkökulmasta dynaamisten kyvykkyysien avulla. Esiyymmärrys auttoi tunnistamaan, minkälainen suhde teoriolla ja tutkimuskohteella on toisiinsa sekä määrittämään tutkimusasetelmaa. Määrittelyn yhteydessä lähdin muodostamaan tutkimukselleni tutkimusongelmaa ja alustavia tutkimuskysymyksiä sekä rakentamaan tarkempaa dynaamisiin kyvykkyysiin nojaavaa teoreettista viitekehystä.

Kutsun näitä kuviossa 3 esittämiäni kolmea ensimmäistä kokonaisuutta tutkimukseni alkukartoitusvaiheeksi, joka tapahtui ollessani osana Pohjanmaan hyvinvointialuevalmistelun ylintä johtoa. Alkukartoitusvaiheen jälkeen siirryin sekundaarisen aineiston ja primääriaineiston keruuseen sekä analysointiin keskittyvään vaiheeseen. Aineiston keräämisen ja analysoinnin jälkeen hyödynsin kertynyttä aineistoa ja sen analysointia tulosten sekä johtopäätösten muodostamisessa. Olen kuvannut tutkimukseni etenemistä tarkemmin kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimuksen eteneminen.

Tarkastelen tutkimuksessani kuvion 4 mukaisesti julkishallinnon organisaation muutosprosessia hyvinvointialuevalmistelun kautta. Hyvinvointialueiden valmisteluun vaikutti muuttuva toimintaympäristö, ja tarkasteluun valitsin kyvykkyyserusteisen näkökulman – tarkemmin sanottuna dynaamiset kyvykkyydet. Tutkimukseni tehtävänä on tarkastella, minkälainen merkitys julkishallinnon organisaation muutosprosessilla on dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Tutkimustehtävän olen puolestaan jakanut kolmeen tarkentavaan tutkimuskysymykseen. Tutkimukseni kohteena ovat julkishallinnon organisaation dynaamiset kyvykkyydet, vaikka teoreettisen osan alussa tarkastelenkin, mitä dynaamisista kyvykkyyksistä yleisesti tiedetään. Tutkimukseni empiirisessä osassa

tutkimukseni kohdeorganisaatioiksi tarkentuvat edelleen hyvinvointialueet ja niiden valmisteluvaiheessa syntyneet ja kehittyneet dynaamiset kyvykkyudet.

Tutkimukseni alkupuolisko koostuu teoreettisesta osasta, jossa tarkastelen dynaamisten kyvykkyyksien asemaa strategisessa johtamisessa ja mitä dynaamisista kyvykkyyksistä jo tällä hetkellä tiedetään sekä sitä, mitä dynaamiset kyvykkyudet voisivat tarkoittaa julkishallinnon organisaatioille. Tutkimukseni teoreettinen osa perustuu dynaamisten kyvykkyyksien näkemykseen, joka ei kuitenkaan sellaisenaan tarjoa apua tutkimusongelmaan vastaamisessa, ja sen vuoksi määrittelen tutkimukseni teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi. Teoreettisen osan lopulla muodostan dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin tutkimusongelmaan vastaamisen tueksi. Teoreettisen osan avulla vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja tuen toiseen tutkimuskysymykseen vastaamista. Tutkimukseni jälkimmäinen puolisko koostuu empiirisestä osasta, jonka perusteella vastaan toiseen ja kolmannen tutkimuskysymykseen.

Tutkimukseni empiirinen aineisto koostuu alkukartoituksesta, sekundaarisesta aineistosta ja primääriaineistosta. Alkukartoituksen tein havainnoinnin avulla olemalla osana Pohjanmaan hyvinvointialueen valmistelua (ks. luku 6.4). Havainnoinnin tukena hyödynsin valmisteluun liittyviä julkisia asiakirjoja. Alkukartoituksen jälkeen ryhmittelin kaikki 21 hyvinvointialuetta neljään kategoriaan niiden valmistelun lähtökohtien perusteella ja valitsin jokaisesta kategoriasta yhden hyvinvointialueen tarkempaan tarkasteluun. Keräsin jokaisesta tarkastelussa olevalta hyvinvointialueelta sekundaarisen aineiston ja primääriaineiston. Aineisto koostuu hyvinvointialuevalmistelun aikana muodostuneesta asiakirjapohjaisesta sekundaarisesta aineistosta (ks. luku 6.5) sekä teemahaastatteluina kerätystä primääriaineistosta (ks. luku 6.6). Teemahaastattelut tein hyvinvointialuevalmistelusta vastaaville johtaville viranhaltijoille syksyllä 2022, jolloin hyvinvointialueiden valmistelu oli käynnissä.

Tieteenfilosofisista lähtökohdista tarkasteltuna tutkimukseni kuuluu konstruktivistiseen perinteeseen, jossa ontologia on relativistinen, epistemologia subjektivistinen ja metodologia hermeneuttinen (Metsämuuronen, 2008, s. 13). Käytän tutkimuksessani laadullisia tutkimusmenetelmiä aineiston keräämiseen ja analysoimiseen. Aineiston tulkinnassa hyödynnän puolestaan abduktiivista päättelyä ja päättelyn perusteella muodostan dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisin. Tutkimukseni kontribuutio jakautuu teoreettiseen kontribuutioon sekä käytännön kontribuutioon. Avaan tutkimukseni tieteenfilosofisia taustaoletuksia tarkemmin tutkimukseni kuudennessa luvussa.

1.4.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimukseni jakautuu johdantoon, teoreettiseen osaan, empiiriseen osaan ja yhteenvetoon. Tutkimukseni *teoreettiseen osaan* kuuluvat luvut 2–5. Toisessa pääluvussa käsittelen dynaamisia kyvykkyyksiä suhteessa sen laajempaan viitekehykseen, strategiseen johtamiseen, sekä esittelen, miten ajatus dynaamisista kyvykkyyksistä on muotoutunut resurssiperusteisen näkemyksen ja kyvykkyyssajattelun kautta. Lisäksi asemoin dynaamisia kyvykkyyksiä suhteessa operatiivisiin kyvykkyyksiin ja pohdin, miten erilaiset kyvykkyyksien hierarkiat on mahdollista erottaa toisistaan. Kolmannessa pääluvussa esittelen yhdeksän määritelmää dynaamisille kyvykkyyksille ja pohdin niiden avulla, mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia dynaamisissa kyvykkyyksissä ilmenee. Pysin myös tunnistamaan, mitä dynaamiset kyvykkyydet loppujen lopuksi ovat, sekä käsittelen dynaamisten kyvykkyyksien kohtaamaa kritiikkiä. Neljännessä pääluvussa syvennyn selvittämään, miten yksityinen sektori ja julkishallinto eroavat toisistaan sekä mitä dynaamiset kyvykkyydet voisivat olla julkishallinnon organisaation näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi perustelen, miksi dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan julkishallinnon organisaatioihin. Viidennessä pääluvussa pohdin, minkälaisista tekijöistä dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat, sekä esittelen dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin, jonka avulla dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä julkishallinnon organisaatioissa voi tarkastella.

Tutkimukseni *empiirinen osa* koostuu pääluvuista 6–8. Kuudennessa pääluvussa avaatan tutkimukseni tieteenfilosofisia lähtökohtia ja metodologista lähestymistapaa sekä esittelen, miten tutkimukseni aineisto on kerätty. Seitsemännessä pääluvussa kuvaan ja analysoin tutkimukseni aineistoa sekä tarkennan dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallia. Kahdeksannessa pääluvussa keskityn kuvaamaan, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi ilmetä hyvinvointialueilla toiminnan käynnistyttyä, ja esittelen dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisin rooleista, joiden avulla hyvinvointialueet voivat arvioida edellytyksiään dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Yhdeksäs pääluku on yhteenvetoluku, jossa käyn läpi tutkimukseni keskeisiä johtopäätöksiä sekä arvioin tutkimustani.

2 DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN ASEMOITUMINEN STRATEGISEN JOHTAMISEN KENTÄSSÄ

2.1 Dynaamisten kyvykkyyksien rantautuminen strategiseen johtamiseen

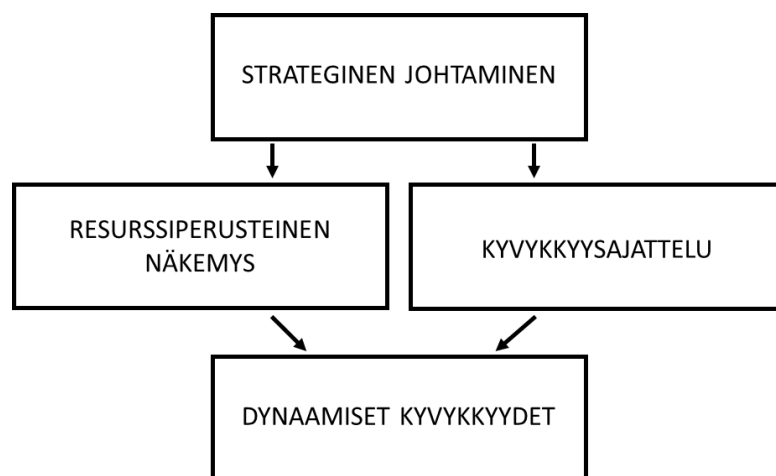
Strategiaa on käytetty terminä alun perin sodankäynnissä ja armeijan johtamisessa. Organisaatioiden johtamiseen strategia on tullut käsitteenä vasta 1960-luvulta alkaen, jolloin aluksi puhuttiin taloussuunnittelusta, tämän jälkeen pitkän aikavälin suunnittelusta ja myöhemmin strategisesta suunnittelusta. Lopulta näiden vaiheiden kautta 1980-luvulla käsitteeksi muotoutui strateginen johtaminen (Mintzberg ja muut, 1998, s. 1–23). Strategisen johtamisen tunnettuja teorioita ovat esimerkiksi Igor Ansoffin kehittämä Ansoffin ikkuna, Henry Mintzbergin strategian muodostamisen viiden P:n malli ja Michael Porterin viiden kilpailuvoiman analyysi. Alusta alkaen strateginen johtaminen on keskittynyt kehittämään rationaalisia ja analyttisiä malleja sekä teorioita, joiden avulla voidaan ymmärtää organisaation kestäväen suorituksen syitä ja luonnetta (Hodgkinson & Healey, 2011, s. 1500).

Strategisessa johtamisessa on kyse organisaation suunnasta ja se keskittyy tekijöihin, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua (Rumelt ja muut, 1991, s. 6). Reuter ja muut (2010, s. 48) ovat sitä mieltä, että strategista johtamista koskevassa keskustelussa on kuitenkin sivuutettu toimintaympäristön dynaamista ulottuvuutta puhuttaessa kilpailuedusta. Breznik & Hisrich (2014, s. 368) puolestaan katsovat strategisen johtamisen lähestymistavan toimivan ylipäänsä suhteellisen staattisissa ympäristöissä, minkä vuoksi sen ympärille on syntynyt uusia teorioita ja näkemyksiä. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa on ehdotettu erityisesti kahta erilaista mallia sen ymmärtämiseksi, miten ylin johto voi luoda lisäarvoa organisaatiolle. Ensimmäinen malleista, resurssiperusteinen näkemys, keskittyy siihen, miten organisaatio voi hankkia tarvitsemiaan resursseja kilpailijoitaan paremmin (Makadok, 2001, s. 387). Toisen mallin, kyvykkyyssajattelun, huomio on puolestaan siinä, miten organisaatio voi luoda kyvykkyyksiä, joilla se pystyy hyödyntämään resursseja kilpailijoitaan tehokkaammin (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105; Slaouti, 2020, s. 273).

Resurssiperusteisessa näkemyksessä ja kyvykkyyssajattelussa on molemmissa taustalla pyrkimys kestäväen kilpailuetuun, mutta niiden lähestymistavat eroavat toisistaan. Resurssiperusteisessa näkemyksessä resurssit ovat heterogeenisiä läpi organisaation, ja heterogeenisyys säilyy tällaisena ajan myötä (Teece ja muut, 1997, s. 514). Näkemys ei välttämättä vastaa siihen, miten tulevaisuuden arvokkaat

resurssit syntyvät ja miten nykyisiä resursseja voidaan päivittää muuttuvissa toimintaympäristöissä, kun taas kyvykkyyssajattelun näkökulma pyrkii vastaamaan tähän (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 29). Merkittävin ero näkökulmissa on siinä, että resursseja hankittaessa niille on kehittynyt arvo jo ennen kuin organisaatio omistaa resursseja, mutta kyvykkyyksien luomisessa resurssien arvo voi muodostua vasta sen jälkeen, kun organisaatio on jo hankkinut resurssit käyttöönsä (Makadok, 2001, s. 389).

Vaikka ajatus dynaamisista kyvykkyyksistä on suhteellisen tuore, on lähestymistavan perusteet paljon vanhemmat ja ulottuvat aina Schumpeterin (1934) sekä Penrosen (1959) ajoille asti (Breznik & Hisrich, 2014, s. 370). Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys pyrkii yhdistämään resurssiperusteisen näkemyksen ja kyvykkyyssajattelun yhdeksi kokonaisuudeksi ottaen huomioon organisaation käytössä olevat resurssit ja toisaalta muuttuvan toimintaympäristön (Teece ja muut, 1997, s. 513). Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys on osittain muodostunut myös evoluutioteorioiden hengessä (Teece, 2007, s. 1341). Käsitteistönsä dynaamiset kyvykkyydet ovat lainanneet evoluutiotaloustieteestä, joka siten on vaikuttanut osaltaan dynaamisten kyvykkyyksien kehittymiseen (Barreto, 2010, s. 277). Dynaamisissa kyvykkyyksissä on myös käyttäytymistieteille tyypillisiä piirteitä, kuten organisaation oppimista ja johdon päätöksentekoa (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 31). Vaikka dynaamiset kyvykkyydet ovat saaneet vaikutuksia useasta erilaisesta näkemyksestä, ajattelusta tai suuntauksesta, vaikuttaa siltä, että resurssiperusteisen näkemyksen ja kyvykkyyssajattelun merkitys dynaamisille kyvykkyyksille on muita teorioita suurempi. Keskityn tässä pääluvussa dynaamisten kyvykkyyksien asemointiin strategisen johtamisen kokonaisuudessa resurssiperusteisen näkemyksen ja kyvykkyyssajattelun kautta kuviossa 5 esittämälläni tavalla.



Kuvio 5. Dynaamisiin kyvykkyyksiin vaikuttavat taustateoriat.

Kuviossa 5 strateginen johtaminen toimii yläkäsitteenä resurssiperusteiselle näkemykselle ja kyvykkyyssajattelulle. Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys on puolestaan lainannut piirteitä näistä molemmista teorioista, ja lainattujen piirteiden avulla dynaamiset kyvykkyydet ovat lähteneet rakentumaan ja kehittymään omaksi itsenäiseksi strategisen johtamisen suunnaksi. Olen pitänyt tutkimukseni teoreettisen osan lähtökohtana sitä, että dynaamisten kyvykkyyksien taustalla toimii sekä resurssiperusteinen näkemys että kyvykkyyssajattelu, minkä vuoksi käsitelien teorioita tarkemmin erikseen. Molemmat ovat kehittyneet suunnilleen samaan aikaan ja sisältävät piirteitä, jotka ovat keskeisiä dynaamisille kyvykkyyksille sekä olennaisia tutkimukselleni. Tutkimuksessani resurssiperusteinen näkemys ja kyvykkyyssajattelu ovat hierarkkisesti samalla tasolla, eikä kumpikaan siten ole toista tärkeämpi dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta tarkasteltuna.

Makadokin (2001, s. 398) mukaan resurssien kerääminen ja kyvykkyyksien rakentaminen voivat täydentää toisiaan tai olla toistensa vaihtoehtoja riippuen olosuhteista. Tutkimukseni kannalta keskeistä on se, miten näkemykset ovat vaikuttaneet dynaamisia kyvykkyyksiä koskevan keskustelun kehittymiseen. Tässä pääluvussa käsitelien ensin resurssiperusteista näkemystä ja sen jälkeen kyvykkyyssajattelua. Pääluvun lopuksi käyn läpi kyvykkyyksiin liittyvää hierarkia-ajattelua: mikä on dynaamisten kyvykkyyksien suhde operatiivisiin kyvykkyyksiin ja miten erilaiset kyvykkyydet on mahdollista erottaa toisistaan.

2.2 Resurssiperusteinen näkemys ja organisaation resurssit

Organisaation resurssiperusteinen näkemys on teoreettinen viitekehys sen ymmärtämiseksi, miten organisaatioiden kilpailuetu on saavutettu ja miten tämä etu voi säilyä ajan myötä (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105). Ensimmäiset ajatukset organisaation resurssisiin perustuvasta ajattelusta tulivat mukaan strategisen johtamisen tutkimukseen jo 1950- ja 1960-lukujen taitteessa (Makadok, 2001, s. 388). Resurssiperusteisen näkemyksen ajatukset ovat alun perin Penroselta vuodelta 1959, minkä jälkeen resurssiperusteinen näkemys on ollut pitkään keskeinen osa strategista johtamista (Penrose & Pitelis, 2009, s. 18). Barney (1991, s. 101) määrittelee organisaation resurssiksi kaikki ne edut, kyvykkyydet, prosessit, ominaisuudet, informaation ja tietämyksen, joita organisaatiolla on käytössään strategioiden suunnittelemiseksi ja täytäntöön panemiseksi sekä organisaation tehokkuuden ja toimivuuden parantamiseksi. Resurssina voidaan pitää myös erityisiä fyysisiä, humaaneja ja organisaatiokohtaisia etuja, jotka auttavat panemaan täytäntöön arvoa luovia strategioita (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107).

Resurssiperusteinen lähestymistapa pitää tiettyjä organisaatioita tuottavina toisaalta siksi, että ne ovat tehneet strategisia investointeja, mutta erityisesti siksi, että niillä on kilpailijoitaan pienemmät toiminnalliset kustannukset tai korkeampi laatu tuotteissa ja palveluissa (Teece ja muut, 1997, s. 513). Resurssiperusteisen ajatuksen taustalla ovat niin sanotut VRIN-resurssit (Wang & Ahmed, 2007, s. 32). Resurssin on oltava arvokas (*valuable*), harvinainen (*rare*), vaikeasti kopioitava (*inimitable*) ja vaikeasti korvattava (*non-substituable*), jotta se voi tukea organisaatiota kestäväen kilpailuedun saavuttamisessa (Barney, 1991, s. 115). Strategisen johtamisen perustavanlaatuisena kysymyksenä on vastata, miten organisaatio voi saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua (Teece ja muut, 1997, s. 509). Kun organisaatiolla on edellä mainittuja VRIN-resursseja, voi organisaatio saavuttaa niiden avulla kestäväen kilpailuedun panemalla täytäntöön tuoreita ja arvoa kasvattavia strategioita, joita kilpailijat eivät pysty helposti kopioimaan (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1105).

Resurssiperusteisessa näkemyksessä organisaatio nähdään nippuna heterogeenisiä ja polkuriippuvaisia resursseja, jotka tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden luoda kestäväen kilpailuedun itselleen (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 31). Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan samalla toimialalla toimivat organisaatiot suoriutuvat eri tavalla, vaikka ne olisivatkin muuten hyvin samanlaisia, jos niiden hallussa olevien resurssien ja kyvykkyyksien määrä eroaa toisistaan (Zott, 2003, s. 97). Organisaatioilla voi siis olla käytössään erilaisia resursseja, kuten raaka-aineita, henkilökuntaa tai toimitiloja, mutta organisaatio ei pärjää pelkillä resursseilla, vaan resurssit on järjestettävä järkevasti kokonaisuuksiksi, jotta organisaatio voi saada aikaan haluamiaan lopputuloksia. Onnistuakseen matkalla resurssien hyödyntämisestä kohti lopputuloksia tarvitsee organisaatio avukseen erilaisia kyvykkyksiä (Slaouti, 2020, s. 273).

Resurssiperusteisessa näkemyksessä kyvykkyudet ovat joko prosesseja tai resurssien muodostamia kokonaisuuksia ja arvokas resurssipohja mahdollistaa organisaation toiminnan kannattavasti (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 34–35). Resurssiperusteisen ajattelun mukaan kilpailuedun ytimen muodostavat resurssit ja kyvykkyudet, joita organisaatio on pystynyt hankkimaan, sillä resursseja on markkinoilla tarjolla rajallisesti (Wang & Ahmed, 2007, s. 32). Resurssiperusteisessa näkemyksessä organisaatiot ovat heterogeenisiä, kun verrataan niiden hallussa olevia resursseja ja kyvykkyksiä (Teece ja muut, 1997, s. 514). Resurssiperusteinen näkemys siis olettaa, että resurssit ja kyvykkyudet ovat jaettuna tasaisesti koko organisaatioon, minkä vuoksi näkemystä on pidetty pohjimmiltaan staattisena ja siksi riittämättömänä selittämään organisaatioiden kilpailuetua muuttuvissa toimintaympäristöissä (Barreto, 2010, s. 259). Resurssiperusteisen teorian yhtenä haasteena on se, että teoria ei ole onnistunut selittämään, miten ja miksi tietyillä

organisaatioilla on kilpailuetua nopeissa ja ennakoimattomissa muutoksissa (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1106).

Kilpailu markkinoilla on lisääntynyt erityisesti 1990-luvulta alkaen ajaen organisaatioita sopeutumaan, uusiutumaan, uudelleenmäärittämään ja luomaan resurssiaan sekä kyvykkyyksiään samaan tahtiin kuin toimintaympäristö kehittyi (Wang & Ahmed, 2007, s. 31). Kun toimintaympäristö on erityisen dynaaminen tai ennalta-arvaamaton, ovat organisaatiot pakotettuja kehittämään omaa resurssipohjaansa ja rutiinejaan (Zahra ja muut, 2006, s. 921). Erityisesti 1990-luvulla dynaamiset toimintaympäristöt muokkasivat alkuperäistä resurssiperusteista näkemystä, jossa markkinat olivat vakaat ja markkinoiden dynamiikan vaikutusta ei huomioitu (Wang & Ahmed, 2007, s. 32). Resurssiperusteisen näkemyksen toisena haasteena pidettiin sitä, että se ei ota selkeästi kantaa organisaation rakenteeseen tai käyttäytymiseen, vaan pyrkii selittämään ja ennakoimaan, miksi jotkut organisaatiot pystyvät saavuttamaan kestävän kilpailuedun kilpailijoihinsa nähden (Grant, 1996a, s. 110).

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmassa on samanlaisia oletuksia kuin resurssiperusteisessa näkökulmassa, ja siksi dynaamisia kyvykkyyksiä on pidetty resurssiperusteisen näkemyksen laajenuksena (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 31). Lisäksi resurssiperusteinen näkemys on osaltaan vaikuttanut paljon dynaamisten kyvykkyyksien näkökulman muodostumiseen. Monet tutkijat, kuten Ambrosini ja Bowman (2009, s. 34–35), ovat määrittäneet dynaamiset kyvykkyydet prosesseiksi, jotka muuttavat organisaation resurssipohjaa. Määritelmässä dynaaminen kyvykkyys on prosessi, joka vaikuttaa resurssihin ja samalla muokkaa organisaation resurssipohjaa (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107).

Dynaamiset kyvykkyydet suuntautuvat tulevaisuuteen, kun taas muut kyvykkyydet auttavat selviytymään nykyisissä kilpailutilanteissa (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 34). Resurssien ja dynaamisten kyvykkyyksien välinen suhde ei ole kuitenkaan aivan näin yksinkertainen. Resurssiperusteisen näkemyksen piirissä on todettu, että toimintaympäristön muuttuessa dynaamisemmaksi ja kilpaillummaksi tiedosta tulee nopeasti organisaation strategisesti merkittävin resurssi (Grant, 1996b, s. 375). Resurssit, kuten oppiminen, voidaankin nähdä dynaamisten kyvykkyyksien osatekijöinä, dynaamisten kyvykkyyksien lopputuloksena tai jopa itse dynaamisena kyvykkyytenä (Bowman & Ambrosini, 2003, s. 293–294). Dynaamisten kyvykkyyksien määrittäminen pelkäsi resurssiperusteisen ajattelun jatkeeksi ei siis ole riittävää (Zott, 2003, s. 120). Tutkimukseni teoreettisen osan tarkoituksena on pohtia dynaamisten kyvykkyyksien perusluonnetta, ja siksi tarkastelen seuraavaksi dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttanutta toista puolta – kyvykkyyksijattelua.

2.3 Kyvykkyyssajattelu

Kyvykkyyden tunnistaminen on tärkeää, sillä raja resurssin ja kyvykkyyden välillä ei ole välttämättä aina yksiselitteinen. Tarkoitan tutkimuksessani resursseilla kaikkia niitä aineellisia ja aineettomia hyödykkeitä, joita organisaatiolla on käytössään, ja kyvykkyyksillä prosesseja, joiden avulla hyödykkeitä yhdistetään toisiinsa. Kyvykkyys ei siten edusta tutkimuksessani yksittäistä resurssia muiden resurssien joukossa, vaan erottuvaa ja erityistä tapaa järjestää resursseja.

Kyvykkyys viittaa organisaation taitoon suorittaa sarja koordinoituja tehtäviä käyttäen organisaation resursseja, minkä lisäksi sarjan suorittamisen tarkoituksena on saavuttaa haluttu lopputulos (Helfat & Peteraf, 2003, s. 999). Toiminnon on täytynyt myös saavuttaa jonkinasteista rutiinimaisuutta ja siitä on pitänyt tulla harjoiteltua toimintaa, jotta toimintoa voidaan kutsua kyvykkyydeksi (Piening, 2011, s. 132). Organisaation kyvykkyydet eivät synny hetkessä, vaan ne kehittyvät ajan myötä erityisesti silloin, kun organisaatio on selviytynyt uhkaavista tilanteista tai odottamattomista tapahtumista (Duchek, 2020, s. 224). Tutkijoiden mukaan kyvykkyydet koostuvat esimerkiksi kyvyistä, kapasiteetista, taidosta, resursseista, resurssipohjasta, prosesseista tai rutiineista (Breznik & Hisrich, 2014, s. 371).

Kyvykkyydet eroavat resursseista erityisesti kahdella tavalla. Ensiksi kyvykkyydet ovat organisaatiokohtaisia, sillä ne on sulautettu osaksi organisaation muuta toimintaa ja sen prosesseja, kun taas eri organisaatioilla voi olla käytössään samantyyppisiä resursseja. Toiseksi kyvykkyyksien tarkoituksena on lisätä organisaation hallussa olevien muiden resurssien tuottavuutta (Makadok, 2001, s. 388–389). Uusien kyvykkyyksien luominen on kallista, aikaa vievää, vaikeasti ennakoitavaa ja lopulta resurssit määrittävät reunaehdot kyvykkyyksien kehittämiseksi (Pisano, 2017, s. 751). Gajendran ja muut (2014, s. 248) katsovat organisaation kyvykkyyksien koostuvan kahdesta tekijästä: kognitiivisista rutiineista ja organisaation rutiineista. Kognitiiviset rutiinit ovat sekä automaattisia toimintoja että tiedostettua ongelmanratkaisua ja innovaatioita. Organisaation rutiinit voivat olla toiminnallisia tai integroivia rutiineja, mutta ne mahdollistavat osaltaan sen, että kognitiivinen aikomus voi muuttua organisaation todelliseksi toiminnaksi. Helfatin ja Peterafin (2003, s. 999) mielestä kyvykkyyksille on lisäksi tyypillistä, että ne sisältävät kahdenlaisia rutiineja: rutiineja, jotka suorittavat yksittäisiä tehtäviä, ja rutiineja, jotka koordinoivat yksittäisiä tehtäviä kokonaisuuksiksi.

Organisaation kyvykkyyksiä on pidetty jo pitkään organisaation kilpailukyvyyn lähteenä (Dangol & Kos, 2014, s. 343). Wu ja muut (2010, s. 724) katsovat organisaation kyvykkyydet korkeamman tason rakenteeksi, joka yhdistää resurssit toisiinsa. Organisaation kyvykkyydet muodostavat siten erityislaatuisen tavan sijoittaa,

järjestää ja koordinoida organisaation resursseja. Toisaalta Wu ja muut (2010, s. 723) ovat määrittäneet organisaation kyvykkyydet myös kilpailupotentiaaliksi, joka toimii organisaation vahvuutena. Riippumatta siitä, ovatko kyvykkyydet korkeamman tason rakennetta vai kilpailupotentiaalia, organisaation kyvykkyydet mahdollistavat resurssien paremman ja tehokkaamman käytön (Slaouti, 2020, s. 272). Samalla resurssit ja kyvykkyydet ovat tekijöitä, jotka yhdessä auttavat organisaatiota muodostamaan kilpailuetua itselleen (Rotjanakorn ja muut, 2020, s. 2).

Kyvykkyksiä voidaan rakentaa organisaation eri tasoille, ja eri toiminta-alueilla voi olla omia kyvykkyksiä (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 915). Kyvykkyyksillä on tyypillisesti seuraavia ominaisuuksia: ne ovat monimutkaisia ja pystyvät ratkaisemaan ongelmia, kyvykkyydet on sidottu toimintaan ja niiden pitää toimia luotettavalla tavalla, mutta mikä tahansa kyvykkyydeksi ajateltu ominaisuus ei tarjoa organisaatiolle lisäarvoa (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 915). Kyvykkyyden pitää olla arvokas organisaation toiminnalle ja jossain määrin harvainen, se ei voi olla helposti kopioitavissa ja toisaalta sitä on vaikea korvata organisaatiossa (Wu ja muut, 2010, s. 722). Wu ja muut katsovat siten kyvykkyydellä olevan samanlaisia piirteitä kuin edellä esitetyillä VRIN-resursseilla (ks. luku 2.2), mikä osaltaan korostaa resurssien ja kyvykkyyksien välisen rajanvedon haasteellisuutta.

Kyvykkyyksille on ominaista, että ne ovat organisaatiokohtaisia eikä niitä voi suoraan siirtää sellaisenaan toiseen organisaatioon. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että organisaation kyvykkyyksien voidaan ajatella olevan osittain myös hiljaista tietoa sekä sarja sosiaalisia prosesseja, jotka kehittyvät jatkuvasti (Wu ja muut, 2010, s. 724). Organisaation kyvykkyydet eivät synny kuitenkaan itsestään, vaan vaativat organisaatiolta nimenomaista halua lähteä rakentamaan kyvykkyksiä (esim. Ambrosini & Bowman, 2009, s. 41; Teece ja muut, 1997, s. 518–519). Uusien kyvykkyyksien rakentaminen vaatiikin organisaatiolta muun muassa rutiineja, resursseja, tietoa, taitoa, aikaa ja energiaa sekä ylimmän johdon kyvykkyyttä viedä prosessia eteenpäin (Slaouti, 2020, s. 273).

Toisaalta kyvykkyys siis katsotaan prosessiksi, joka hyödyntää organisaation resursseja ja rutiineja, mutta samalla kyvykkyyden rakentamiseksi tarvitaan resursseja ja rutiineja (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107). Toimintaansa aloittavalle organisaatiolle voisi olla työlästä kehittää kilpailuetua tuottavaa kyvykkyyttä, jos kyvykkyyttä ei olisi mahdollista siirtää organisaatiosta toiseen, ja uuden kyvykkyyden rakentaminen vaatisi puolestaan paljon resursseja ja rutiineja (Wang & Ahmed, 2007, s. 35). Uusien organisaatioiden voidaan kuitenkin katsoa luovan kyvykkyksiä jatkuvasti hyödyntämällä käytössä olevia resurssejaan, minkä vuoksi raja resurssien ja kyvykkyyksien välillä jää myös tästä näkökulmasta epäselväksi

(Ambrosini & Bowman, 2009, s. 38–39). Newbert (2005, s. 74) on puolestaan todennut, että jopa organisaation perustaminen voisi olla dynaaminen kyvykkyys.

Organisaation kyvykkyudet eivät ole ikuisia, mikä edellyttää organisaatiolta uusiutumiskykyä (esim. Teece, 2007, s. 1346–1347). Organisaation kohtaama turbulenti toimintaympäristö ei aiheuta organisaatiolle pelkästään haasteita, vaan voi tarjota myös uusia mahdollisuuksia, mikä vaatii usein resurssien ja kyvykkyyksien järjestämistä uudella tavalla (Moreno ja muut, 2020, s. 2–3). Vaikka suurin osa kyvykkyyksistä pyrkii palaamaan kohti tasapainoa, voivat ne myös muuttua ja ajan kanssa muuttaa muotoaan (Teece, 2012, s. 1396). Kyvykkyudet eivät rakennu ainoastaan yksilöiden taidoille, vaan tarvitsevat tuekseen kollektiivista oppimista, jonka avulla organisaation työntekijät voivat työskennellä yhdessä tehokkaammin (Teece, 2012, s. 1396). Helfat ja Peteraf (2003, s. 998) ovat jopa sitä mieltä, että kaikkien kyvykkyyksien ominaispiirteisiin kuuluu potentiaali muutoksen tekemiseen. Vaikka osa kyvykkyyksistä keskittyy erityisesti sopeutumiseen ja toiset oppimiseen tai muutosprosesseihin, voivat heidän mielestään kaikki kyvykkyudet saada organisaatiossa aikaan muutosta.

Organisaation kyvykkyydestä voi tulla entistä arvokkaampi, jos se on yhdistetty muihin organisaation kyvykkyyksiin (Wu ja muut, 2010, s. 725). Kyvykkyyksien kehittyminen voi olla myös erilaista riippuen siitä, millä organisaation tasolla toimitaan (Laamanen & Wallin, 2009, s. 952). Kun organisaatio keskittyy yksittäiseen kyvykkyyteen, tiedolla on olennainen rooli sen suhteen, miten tietty kyvykkyys kehittyy, ja ennakkokäsitykset ohjaavat, mihin suuntaan kehitystä tapahtuu (Laihonen & Kokko, 2020, s. 11). Kyvykkyysjoukon kehittämisessä organisaation on keskityttävä kriittisimpien kyvykkyyksien kehittämiseen ja lopulta turbulenssissa toimintaympäristössä organisaation on pystyttävä kehittämään samanaikaisesti useiden kyvykkyysalueiden polkuja (Laamanen & Wallin, 2009, s. 975).

Kyvykkyysajattelun vahvuutena on se, että näkemys voi lisätä organisaation sopeutumista ja joustavuutta muutokseen. Huonona puolena taas on se, että kyvykkyysajattelu voi aiheuttaa organisaatiolle kyvyttömyyttä muuttaa tuttuja tapoja, joilla asioita on ollut tapana tehdä organisaation kohdatessa toimintaympäristön muutosta (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 916). Pisano (2017, s. 753) kannustaa organisaatioita luomaan erillisen kyvykkyysstrategian, joka määrittää, minkälaisia kyvykkyksiä organisaatio tarvitsee ja miten uusia kyvykkyksiä etsitään. Hänen mielestään toimintaympäristössä on usein epävarmuutta sekä kysyntäpuolella että tarjontapuolella, minkä vuoksi organisaation on mahdotonta täysin ennakoida, minkälaisilla kyvykkyyksillä on arvoa tulevaisuudessa.

2.3.1 Kyvykkyyksien hierarkiat

Olen kuvannut edellä, miten kyvykkyyssajattelu määrittää kyvykkyyksiä ja niiden syntymistä, mutta kaikkia kyvykkyyksiä ei pidetä samantasoisia, vaan tutkijat ovat tunnistaneeet lähtökohtaisesti *kahdentasoisia kyvykkyyksiä* (esim. Collis, 1994, s. 151; Danneels, 2002, s. 1097; Winter, 2003, s. 992; Zahra ja muut, 2006, s. 921). Tasoista tutkijat käyttävät erilaisia nimityksiä, mutta pohjimmiltaan kyse on samasta ilmiöstä. Käyn seuraavaksi läpi neljä erilaista kyvykkyyksien jaottelutapaa.

Collisin (1994, s. 151) mukaan organisaation kyvykkyydet voivat vaikuttaa organisaation kestäväen kilpailukyvyen syntymiseen, mutta kilpailukyky ei ole kaikkialla samanlaista, vaan riippuu toimialasta, paikasta ja ajasta. Collis jakaa omien havaintojensa perusteella kyvykkyydet ensimmäisen asteen kyvykkyyksiin ja ylemmän asteen kyvykkyyksiin. Ylemmän asteen kyvykkyyksistä hän käyttää nimitystä *metakyvykkyydet*. Collisin ajattelun lähtökohtana on, että ylemmän asteen kyvykkyydet rakentuvat ensimmäisen asteen kyvykkyyksien varaan ja saattavat korvata ensimmäisen asteen kyvykkyydet. Collis käyttää ylemmän asteen kyvykkyyksistä myös nimitystä oppimalla oppimaan -kyvykkyydet (*learning to learn*), mikä kuvastaa ajatusta siitä, että ylemmän asteen kyvykkyydet kehittyvät ensimmäisen asteen kyvykkyyksistä kertyneen kokemuksen kautta.

Danneels (2002, s. 1097) on tutkinut tuotekehityksen ja kyvykkyyden välistä suhdetta jakaen kyvykkyydet kahteen eri asteeseen ja perustaa oman jaottelunsa Collisin jaottelun pohjalle. Danneels tunnistaa myös perustason kyvykkyydet alemman tason kyvykkyyksinä, mutta käyttää niistä nimitystä *ydinkyvyt*. Danneelsin mukaan *ydinkyvyt* tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden ottaa askeleen eteenpäin kehittämällä organisaatiossa käytössä olevia kykyjä. Kehityksen perusteella syntyy toisen asteen kykyjä, joihin liittyy kyky tunnistaa, arvioida ja yhdistää uudenlaista osaamista organisaatiossa. Toisen asteen *kyvyt* ovat Danneelsin mielestä tärkeitä, koska ne voivat auttaa organisaatiota vähentämään polkuriippuvuuksia eli organisaation aiempien valintojen vaikutusta tulevaan kehitykseen.

Winter (2003, s. 992) jakaa kyvykkyydet nollatason kyvykkyyksiin ja ensimmäisen tason kyvykkyyksiin. Winterin määritelmässä ensimmäisen tason kyvykkyyks on terminä lähellä Collisin ensimmäisen asteen kyvykkyyttä. Erona on se, että Collisin ensimmäisen asteen kyvykkyydet ovat alemman asteen kyvykkyyksiä, kun taas Winterin ensimmäisen tason kyvykkyydet ovat jo ylemmän asteen kyvykkyyksiä. Winterin ajattelussa nollatason kyvykkyydet ovat kyvykkyyksiä, jotka auttavat organisaatiota ansaitsemaan elantonsa tässä hetkessä. Kyse voisi olla organisaatiosta, jonka toimintamalli perustuu siihen, että se tuottaa ja myy suurin piirtein samaa tuotetta samassa määrin samoille asiakkaille ajasta riippumatta. Sen sijaan kyvykkyydet, jotka muokkaavat tuotetta, tuotantoprosessia, mittakaavaa tai

palveltavien asiakkaiden määrää, eivät enää ole nollatason kyvykkyyksiä, vaan ensimmäisen tason kyvykkyyksiä. Uusien tuotteiden kehittäminen on yksi esimerkki Winterin ensimmäisen tason kyvykkyydestä.

Tuoreempaa jaotteluna voidaan nostaa esiin Zahran ja muiden (2006, s. 921) näkemys, jossa kyvykkyydet jakautuvat alemman tason peruskyvykkyyksiin ja ylemmän tason dynaamisiin kyvykkyyksiin. Zahran ja muiden ajattelun perustana on, että uusi rutiini tuotekehittämissä on uusi peruskyvykkyys, mutta kyky muuttaa kyseisiä kyvykkyyksiä on dynaaminen kyvykkyys. Kaikissa neljässä kyvykkyyksien jaottelussa on sama perusajatus: ylemmän asteen kyvykkyydet rakentuvat alemman tason kyvykkyyksille ja muokkaavat alemman tason kyvykkyyksiä. Kaikille jaottelulle on yhteistä myös se, että organisaation resurssit ja kyvykkyydet ovat hierarkkisessa järjestyksessä siten, että kyvykkyydet ovat resurssien yläpuolella.

Wangin ja Ahmedin (2007, s. 35–36) mielestä resurssit ovat organisaation perusta ja toimivat tukena kyvykkyyksille. Seuraavalla tasolla ovat operatiiviset kyvykkyydet, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan ja toimivat organisaation ydinkyvykkyyksinä. Dynaamiset kyvykkyydet ovat lopulta ylimpänä viitaten organisaation jatkuvaan uusiutumiseen sekä resurssien uudelleenmäärittämiseen ja luomiseen. Jaottelu alkaa olla muidenkin mielestä vakiintunut tapa kyvykkyyksien jaottelussa (ks. esim. Cepeda & Vera, 2007, s. 426; Dangol & Kos, 2014, s. 349; Helfat & Winter, 2011, s. 1245; Moreno ja muut, 2020, s. 2). Myös tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut se, että kyvykkyyksien taustalla, niiden rakennuspalikoina, toimivat organisaation erilaiset resurssit. Olen kuvannut tutkimuksessa käyttämäni jaottelua tarkemmin kuviossa 6.



Kuvio 6. Organisaation kyvykkyyksien hierarkiat.

Kuviossa 6 resurssit toimivat organisaation toiminnan perustana. Kun resursseja yhdistetään ja järjestellään eri tavoin, organisaatiolle syntyy operatiivisia kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat tuotteiden valmistamisen ja palveluiden

tuottamisen. Toimintaympäristön muuttuessa operatiiviset kyvykkyydet eivät enää riitä säilyttämään organisaation hankkimaa kilpailuetua, minkä vuoksi operatiivisia kyvykkyyksiä pitää määrittää uudella tavalla. Kun operatiivisia kyvykkyyksiä muokataan, voi organisaatiolle syntyä ja kehittyä dynaamisia kyvykkyyksiä vastauksena toimintaympäristössä tapahtuneeseen muutokseen. Käyn seuraavaksi läpi, mitä tarkoitan operatiivisilla ja dynaamisilla kyvykkyyksillä tutkimukseni kontekstissa sekä miten eri tasoilla olevat kyvykkyydet voi tunnistaa ja erottaa toisistaan.

2.3.2 Operatiiviset kyvykkyydet organisaation rutiinien suorittajina

Operatiivinen kyvykkyys koostuu sarjasta organisaation rutiineja, jotka toteuttavat ja koordinoivat vaadittuja tehtäviä halutun toiminnon suorittamiseksi (Helfat & Peteraf, 2003, s. 999). Ajatus operatiivisista kyvykkyyksistä on vanha. Jo reilut sata vuotta sitten Taylor esitti, että organisaatiolla pitäisi olla kaksi toisistaan riippumatonta operatiivista kyvykkyyttä: kyky kehittää tehokkaita toimintaprosesseja ja kyky hankkia työntekijöitä toteuttamaan näitä prosesseja (Dangol & Kos, 2014, s. 340). Näkemyksen heikkoutena on se, että löydettyään tehokkaimman tavan suorittaa tehtäviä organisaation johdolla ei ole enää tarvetta tai riittävää motivaatiota uuden oppimiselle (Dangol & Kos, 2014, s. 343).

Operatiiviset kyvykkyydet voidaan nähdä erityisesti organisaatiokohtaisena yhdistelmänä taitoja, prosesseja ja rutiineja, jotka organisaation johtamisjärjestelmä on kehittänyt. Operatiivisia kyvykkyyksiä käytetään säännöllisesti ratkomaan organisaation ongelmia, jolloin niiden tarkoituksena on ohjata organisaatiota kohti parempaa operatiivista toimivuutta (Cepeda & Vera, 2007, s. 427; Wu ja muut, 2010, s. 726). Operatiivisten kyvykkyyksien haasteena on ollut erityisesti se, että ne otetaan usein itsestään selvinä, eikä niihin kiinnitetä riittävästi huomiota, koska ne näyttävät luonteeltaan yleisiltä (Wu ja muut, 2010, s. 742).

Operatiivisia kyvykkyyksiä käsittelevissä tutkimuksissa onkin määritetty niukasti, mitä operatiiviset kyvykkyydet käytännössä ovat. Tyypillisempää vaikuttaakin se, että operatiivisia kyvykkyyksiä verrataan suhteessa ylemmän tason dynaamisiin kyvykkyyksiin ja sitä kautta määritetään, mitä operatiiviset kyvykkyydet ovat kyseisen tutkimuksen näkökulmasta (ks. esim. Cepeda & Vera, 2007; Dangol & Kos, 2014 tai Slaouti, 2020). Wu ja muut (2010, s. 731) ovat määrittäneet operatiivisen kyvykkyyden luonnetta kuuden tekijän avulla: kehityksen, innovaatioiden, mukauttamisen, yhteistyön, vastaanottavaisuuden ja uudelleenjärjestelyn kautta. He ovat tunnistaneet, että uudelleenjärjestelyssä on paljon piirteitä, jotka liitetään enemmänkin dynaamisiin kyvykkyyksiin kuin operatiivisiin kyvykkyyksiin, mikä osaltaan viittaa siihen, että kehittyneiden operatiivisten kyvykkyyksien ja

tavallisten dynaamisten kyvykkyyksien välinen raja on epäselvä. Toisenlaisena ja ehkä hieman yksinkertaisempaan määritelmään operatiivisille kyvykkyyksille on esitetty sitä, että operatiiviset kyvykkyydet muuttavat organisaatiosta tulevat syötteet lopputuloksiksi (Dangol & Kos, 2014, s. 338). Samalla ne auttavat organisaatiota selviämään tässä hetkessä (Helfat & Winter, 2011, s. 1244).

Operatiivisten kyvykkyyksien ytimenä on pidetty sitä, miten organisaatio on voinut suoriutua annetuista tehtävistä mahdollisimman tehokkaasti (Dangol & Kos, 2014, s. 344). Erityisesti operatiivisiin kyvykkyyksiin vaikuttaa se, miten organisaation resursseja ja operatiivisia käytäntöjä hyödynnetään (Wu ja muut, 2010, s. 722). Operatiivisilla kyvykkyyksillä on merkittävä rooli myös siinä, miten organisaatio pystyy ylläpitämään kilpailuetuansa. Jos organisaation käytössä olevia operatiivisia kyvykkyyksiä ei jatkuvasti uudisteta, organisaation kilpailuetu voi heikentyä ja se voidaan lopulta menettää (Moreno ja muut, 2020, s. 2). Kilpailuetu liittyy olennaisesti sekä operatiivisiin kyvykkyyksiin että dynaamisiin kyvykkyyksiin, minkä vuoksi kyvykkyyksiä ei voida erottaa toisistaan pelkästään saavutetun kilpailuedun perusteella. Yhteenvetona voidaan ajatella, että operatiiviset kyvykkyydet luovat yhtenäisyyttä organisaatioon sekä tarjoavat suuntaa resurssien ja operatiivisten toimintojen käyttöön. Lisäksi operatiiviset kyvykkyydet hyödyntävät organisaation resursseja ja käytäntöjä siten, että organisaatio saa aikaan toivottuja lopputuloksia (Wu ja muut, 2010, s. 726).

2.3.3 Dynaamiset kyvykkyydet suhteessa resursseihin ja operatiivisiin kyvykkyyksiin

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulman kantavana ajatuksena on, että organisaatiolla on resursseja ja operatiivisia kyvykkyyksiä, jotka vaikuttavat suoraan organisaation suoritukseen. Dynaamiset kyvykkyydet voivat siten vaikuttaa epäsuorasti organisaation suoritukseen päivittämällä ja yhdistämällä organisaation olemassa olevia resursseja ja operatiivisia kyvykkyyksiä (Dangol & Kos, 2014, s. 337). Dynaamiset kyvykkyydet toimivat organisaation prosesseina, joiden avulla sen hallussa olevat resurssit kohdennetaan sinne, missä niille on eniten tarvetta (Wu ja muut, 2010, s. 730). Samalla dynaamiset kyvykkyydet toimivat korkean tason toimintoina, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa, kuitenkin niin, että kyvykkyyksiä ei voida kopioida sellaisenaan muihin organisaatioihin (Rotjanakorn ja muut, 2020, s. 4). Dynaaminen kyvykkyys tarjoaa myös organisaatiolle mahdollisuuden muuttaa nykyisiä toimintatapojaan ja muokata toimintaansa tulevaisuudessa (Helfat & Winter, 2011, s. 1244–1245).

Dynaamisilla kyvykkyyksillä on yksilöllisiä ominaisuuksia, ja ne ovat tärkeitä mille tahansa organisaatiolle (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1108; Teece ja muut,

1997, s. 525). Dynaamiset kyvykkyydet voidaankin nähdä vaikeasti kopioitavana resurssien käytön yhdistelmänä sekä kykynä muuttaa omia tuotteita ja tuotantoprosesseja vastauksena asiakkaiden tarpeisiin (Cepeda & Vera, 2007, s. 427; Rotjanakorn ja muut, 2020, s. 2). Wangin ja Ahmedin (2007, s. 41) mielestä organisaatiolla on sitä paremmat mahdollisuudet rakentaa tarvitsemiaan kyvykkyyksiä, mitä enemmän sillä on käytössään dynaamisia kyvykkyyksiä. Drnevich ja Kriauciunas (2011, s. 276) pitävät ajatusta vanhanaikaisena, ja dynaamisten kyvykkyyksien suuri määrä ei heidän mielestään takaa organisaation onnistumista. Dynaamisten kyvykkyyksien määrästä riippumatta niillä on tärkeä rooli organisaation suorituksessa, ja korkea dynaamisten kyvykkyyksien taso auttaa organisaatiota tehokkaasti muuttamaan strategiaansa (Rotjanakorn ja muut, 2020, s. 2). Parhaimmillaan dynaamiset kyvykkyydet voivat jopa luoda muutosta markkinoille (Wu ja muut, 2010, s. 730).

Asemoitaessa dynaamisia kyvykkyyksiä kyvykkyyksajattelun kokonaisuuteen keskeistä dynaamisille kyvykkyyksille on, että ne ovat ainakin yhden tason ylempänä kuin operatiiviset kyvykkyydet (Breznik & Hisrich, 2014, s. 372). Dynaamiset kyvykkyydet liittyvät ylempään tason toimintoihin ja voivat mahdollistaa organisaatiota parantamaan sen operatiivisia kyvykkyyksiä ja tavanomaisia toimintoja organisaation pyrkiessä parempaan suoritukseen (Teece, 2016, s. 210). Dynaamisten kyvykkyyksien tarkoituksena on muokata operatiivisia kyvykkyyksiä ja sitä kautta johtaa muutoksiin organisaation tuotteissa ja prosesseissa (Cepeda & Vera, 2007, s. 427). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma keskittyy erityisesti siihen, miten organisaatiot voivat muuttaa arvokkaita resurssejaan ajan saatossa ja toimintaympäristöjen muuttuessa (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 30). Dynaamiset kyvykkyydet myös ohjailevat organisaation tuottoisia resursseja ja kyvykkyyksiä (Zott, 2003, s. 120).

Dynaamiset kyvykkyydet ovat kriittisiä organisaation kehitykselle ja uudistumiselle (Moreno ja muut, 2020, s. 2). Samalla dynaamisille kyvykkyyksille on keskeistä resurssien käytön ja allokaation jatkuva muuttaminen (esim. Teece, 2007, s. 11346–1347). Kuten operatiivisten kyvykkyyksien myös dynaamisten kyvykkyyksien pitää kehittyä ajan kuluessa tai ne voivat rappeutua. Dynaamisille kyvykkyyksille on ominaista, että ne voivat järjestää uudelleen organisaation resursseja ja rutiineja sekä muuttaa organisaation tapoja tehdä asioita (Cepeda & Vera, 2007, s. 430). Vaikka dynaamiset kyvykkyydet saavat aikaan muutosta, voivat ne itse pysyä muuttumattomina (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 4).

Dynaamisilla kyvykkyyksillä on katsottu voivan olla erilaisia rooleja organisaation sisällä. Ambrosini ja Bowman (2009, s. 35) ovat sitä mieltä, että dynaamiset kyvykkyydet voivat yhdistää organisaation resursseja, luoda uusia resursseja tai

keskittyä täysin uusien resurssien löytämiseen. Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107–1108) puolestaan katsovat, että jotkin dynaamiset kyvykkyydet yhdistävät organisaation resursseja, toiset keskittyvät määrittämään uudelleen organisaation resursseja ja osa pyrkii vapauttamaan organisaation käytössä olevia resursseja uusiin käyttötarkoituksiin. Resursseihin liittyvien roolien lisäksi dynaamiset kyvykkyydet voivat auttaa organisaatiota luomaan suoraan uusia kyvykkyyksiä muuttuvassa toimintaympäristössä (Cepeda & Vera, 2007, s. 426).

Dynaamiset kyvykkyydet voivat ilmetä organisaatioissa eri tavoin, ja vaikka organisaatioilla olisi käytössään samanlaisia dynaamisia kyvykkyyksiä, ainakin dynaamisten kyvykkyyksien ajoitus, kustannukset sekä oppimisteho vaikuttavat organisaation suoritukseen (Zott, 2003, s. 99). Lisäksi dynaamisen kyvykkyyden arvo organisaatiolle riippuu siitä, missä asiayhteydessä dynaamista kyvykkyyttä käytetään (Wilden ja muut, 2013, s. 73).

2.4 Näkemyksiä kyvykkyyksien erottamiseksi toisistaan

Jotta on mahdollista ymmärtää dynaamisten kyvykkyyksien vaikutuksia organisaation suoritukseen turbulenteissa toimintaympäristöissä, on pohdittava, mikä niiden suhde on operatiivisiin kyvykkyyksiin. Akateemisessa keskustelussa on esiintynyt myös näkemyksiä siitä, että korkeamman tason dynaamisia kyvykkyyksiä ei ylipäänsä ole olemassa (Winter, 2003, s. 991). Toisaalta oman haasteensa dynaamisten kyvykkyyksien ymmärtämiseen tuo se, että osa tutkijoista on nähnyt dynaamiset kyvykkyydetkin eritasoisina (esim. Slaouti, 2020, s. 272; Rotjanakorn ja muut, 2020, s. 15). Keskityn tässä luvussa siihen, miten dynaamiset kyvykkyydet voidaan erottaa operatiivisista kyvykkyyksistä.

Kun operatiivisten kyvykkyyksien tehtävänä on tehdä asioita oikein, dynaamisten kyvykkyyksien tarkoituksena on tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan (Teece, 2016, s. 210). Riippumatta siitä, ovatko kyvykkyydet operatiivisia vai dynaamisia, on niiden perusta organisaation rutiineissa (esim. Cepeda & Vera, 2007, s. 426). Rutiinit tarkoittavat toistettavia ja havaittavissa olevia itsenäisten toimintojen malleja, mutta samalla niissä on mukana useita toimijoita (Teece ja muut, 1997, s. 516). Rutiinien odotetaan helpottavan toiminnan koordinoitua, vähentävän epävarmuutta sekä mahdollistavan organisaation sujuva toiminta (Piening, 2011, s. 131). Organisaation operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien pitäisi molempien olla kriittisiä organisaation suoritukselle ja kilpailukyvyille (Moreno ja muut, 2020, s. 2). Tästä syystä kyvykkyyksien tunnistaminen ja erottaminen toisistaan on tärkeää.

Raja operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välillä on väistämättä *epämääräinen* (Helfat & Winter, 2011, s. 1243). Operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välille pitäisi kuitenkin pystyä tekemään ero, sillä joissakin tilanteissa sama kyvykkyys voidaan nähdä sekä operatiivisena että dynaamisena kyvykkyytenä, jolloin kyvykkyyden rooli organisaation toiminnassa on epäselvä. Jaottelu auttaa myös ymmärtämään mekanismeja, miten dynaamiset kyvykkyydet muuttavat operatiivisia kyvykkyyksiä ja vaikuttavat lopulta organisaation suoritukseen (Dangol & Kos, 2014, s. 338). Operatiiviset ja dynaamiset kyvykkyydet eroavat usein tarkoituksensa ja aiottujen lopputulosten suhteen (Helfat & Winter, 2011, s. 1245). Tarkan rajan vetäminen eritasoisten kyvykkyyksien välille voi muodostua vaikeaksi, sillä muutos liittyy kaikkeen toimintaan ja joitakin kyvykkyyksiä voidaan käyttää sekä operatiivisiin että dynaamisiin tarkoituksiin (Dangol & Kos, 2014, s. 349–350). Lisäksi on vaikea määritellä radikaalia ja ei-radikaalia muutosta tai tehdä eroa uuden ja olemassa olevan toiminnan välille (Helfat & Winter, 2011, s. 1245).

Perinteisesti operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välisiä eroja on selitetty sillä, että dynaamiset kyvykkyydet ovat ylemmän tason kyvykkyyksiä ja operatiiviset kyvykkyydet alemman tason kyvykkyyksiä (Dangol & Kos, 2014, s. 342). Operatiiviset kyvykkyydet on katsottu organisaation toimintaan liittyviksi prosesseiksi, ja dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on ollut muokata operatiivisia kyvykkyyksiä (Slaouti, 2020, s. 273). Moreno ja muut (2020, s. 6) ovat todenneet, että heidän havaintonsa eivät tue näkemystä siitä, että turbulentissa toimintaympäristössä tapahtuva dynaamisten kyvykkyyksien vahvistuminen vahvistaisi samalla operatiivisia kyvykkyyksiä. Emme voikaan olla täysin varmoja siitä, minkälainen yhteys erilaisilla kyvykkyyksillä on toisiinsa ja voidaanko dynaamisia kyvykkyyksiä lopulta edes pitää operatiivisiin kyvykkyyksiin nähden ylemmän tason kyvykkyyksinä. Maailma on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi, mikä osaltaan vaikeuttaa rajanvetoa operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välille (Cepeda & Vera, 2007, s. 434).

Organisaation dynaamiset kyvykkyydet voidaan nähdä myös operatiivisten kyvykkyyksien tehokkaana yhdistelemisenä (Moreno ja muut, 2020, s. 2). Karkeasti jaoteltuna operatiivisia kyvykkyyksiä on pidetty keinona ylläpitää organisaation toimintaa ja dynaamisia kyvykkyyksiä välineenä muuttaa käytössä olevia toimintatapoja (Dangol & Kos, 2014, s. 337–338). Näin ollen ero kyvykkyyksien välillä perustuisi siihen, miten organisaatio hyödyntää resurssejaan (Cepeda & Vera, 2007, s. 426). Haasteena voidaan pitää sitä, että kyvykkyyksillä voi olla sekä operatiivinen että dynaaminen merkitys riippuen esimerkiksi siitä, mikä on kyvykkyyden käyttötarkoitus (Helfat & Winter, 2011, s. 1248). Esimerkiksi luovan alan organisaatiolla sen operatiivisena kyvykkyytenä voi olla ideoiden ja innovaatioiden

kehittäminen asiakkaille. Jos ideointiin ja innovaatioihin liittyvää kyvykkyyttä käytetään organisaation oman toiminnan kehittämiseen, saattaa sama kyvykkyys muuttua näkökulmaa vaihtamalla dynaamiseksi kyvykkyudeksi.

Dangol ja Kos (2014, s. 346) ovat erotelleet dynaamiset kyvykkyudet ja operatiiviset kyvykkyudet toisistaan kolmella eri tavalla rakentaen erottelut muutoksen ympärille. Ensimmäinen jaottelu operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välillä perustuu näkemykseen, jonka mukaan dynaamisiin kyvykkyysiin liittyy aina muutosta, mutta operatiiviset kyvykkyudet ovat muuttumattomia. Dangol ja Kos (2014, s. 347) toteavat, että kaikki kyvykkyudet, jotka aiheuttavat muutosta, eivät kuitenkaan ole dynaamisia kyvykkyksiä. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että operatiivisetkin kyvykkyudet voivat itse muuttua (Dangol & Kos, 2014, s. 338). Todennäköisesti yksinkertaistettu ajattelu sen suhteen, että dynaamisiin kyvykkyysiin liittyy aina muutosta ja operatiiviset kyvykkyudet ovat täysin stabiileja, ei ratkaise jakoa operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien kesken. Operatiivisia kyvykkyksiä käsittelevässä luvussa (ks. luku 2.3.2) olen todennut, että myös operatiiviset kyvykkyudet edellyttävät muutosta, jotta ne eivät jää merkityksettömiksi (Moreno ja muut, 2020, s. 2). Usein dynaamisiin kyvykkyysiin liittyy lähtökohdaisesti enemmän muutosta kuin operatiivisiin kyvykkyysiin (Dangol & Kos, 2014, s. 338). Ongelmia syntyy erityisesti siinä vaiheessa, kun joudutaan tekemään rajanvetoa niiden kyvykkyyksien kesken, joiden muutosta ei ole helppo määrittää operatiiviseksi tai dynaamiseksi.

Dangolin ja Kosin (2014, s. 340) toinen ja kolmas jaottelu ovat sen verran lähellä toisiaan, että käsittelem niitä yhtenä kokonaisuutena. Toisessa jaottelussa kyvykkyuksien välinen ero muodostuu siitä, johtavatko muutokset ennakoitaviin vai ennakoimattomiin lopputuloksiin, ja kolmannessa jaottelussa siitä, oletetaanko muutosten tuottavan ennakoitavia vai ennakoimattomia muutoksia. Jaottelussa operatiivisten kyvykkyuksien muutokset ovat ennakoitavia tai tuottavat ennakoitavia muutoksia, kun dynaamisten kyvykkyuksien muutokset ovat ennakoimattomia tai tuottavat ennakoimattomia muutoksia. Jaotteluun liittyy läheisesti Morenon ja muiden (2020, s. 7) näkemys siitä, että dynaamisten kyvykkyuksien taustakomponenttien kehittymistä pitäisi edeltää kehitys operatiivisissa kyvykkyyksissä. Vaikuttaa siltä, että näiden kahden jaottelun perusajatuksena on se, että dynaamiset kyvykkyudet ovat ylemmän tason kyvykkyksiä operatiivisiin kyvykkyysiin nähden. Jaottelu ei kuitenkaan täysin erottele kyvykkyksiä toisistaan, sillä vain rutiininomaiset toiminnot tuottavat täysin ennakoitavia lopputuloksia. Vaikka lopputulos olisi ennakoitavissa, matka itsessään voi olla hyvinkin ennakoimaton.

Muutos on yksi tapa erotella operatiivisia ja dynaamisia kyvykkyksiä toisistaan, mutta jaottelu on tuskin tyhjentävä ja myös toisenlaisia jaotteluja on esitetty.

Esimerkiksi Zahra ja muut (2006, s. 921) ovat erottaneet operatiiviset ja dynaamiset kyvykkyydet toisistaan sillä perusteella, että uusi rutiini tuotekehityksessä on operatiivinen kyvykkyys ja kyky muuttaa operatiivisia kyvykkyyksiä on dynaaminen kyvykkyys. Helfat ja Peteraf (2003, s. 999) puolestaan toteavat, että dynaamiset kyvykkyydet rakentavat, integroivat ja uudelleenmäärittävät operatiivisia kyvykkyyksiä. Näissä molemmissa jaotteluissa on samanlaisia piirteitä kuin Dangoлин ja Kosin (2014, s. 346) ensimmäisessä jaottelussa.

Vaikuttaa siltä, että yleinen tapa erotella operatiivisia kyvykkyyksiä dynaamisista kyvykkyyksistä on edelleen luvun alussa käsittelemäni Slaoutin (2020, s. 273) jaottelutapa, jossa dynaamiset kyvykkyydet saavat aikaan muutoksia operatiivisissa kyvykkyyksissä. Jaottelun perustana on se, että operatiiviset kyvykkyydet tarjoavat organisaatioille mahdollisuuden luoda elantonsa lyhyellä aikavälillä, kun taas dynaamiset kyvykkyydet laajentavat, muokkaavat ja luovat uusia operatiivisia kyvykkyyksiä (Winter, 2003, s. 991). Operatiiviset kyvykkyydet mahdollistavat resursien tehokkaan ja toimivan käytön, kun taas dynaamiset kyvykkyydet auttavat organisaatiota uudistamaan kyvykkyyksiään selviytyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 92).

Jaottelun mahdollistamiseksi operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien välille on ehkä helpompaa pyrkiä tunnistamaan operatiivisten kyvykkyyksien ja dynaamisten kyvykkyyksien tunnuspiirteitä ja sitä kautta erotella kyvykkyyksiä toisistaan. Operatiiviset kyvykkyydet sisältävät keinot ja toimintatavat siihen, miten muokataan tehokkaasti olemassa olevia resursseja tuotteiksi ja palveluiksi (Wu ja muut, 2010, s. 723–724). Dynaamiset kyvykkyydet taas kuvastavat organisaation tutkimuksellista ja kehityksellistä puolta (Makkonen ja muut, 2014, s. 2708). Toisin kuin operatiiviset rutiinit tietyt dynaamiset kyvykkyydet voivat perustua enemmänkin muutaman yksilön varassa olevalle tiedolle ja taidoille kuin pelkille organisaation rutiineille (Teece, 2012, s. 1395). Operatiiviset kyvykkyydet taas tarjoavat perustan organisaation toiminnoille (Helfat & Winter, 2011, s. 1244).

Dynaamiset kyvykkyydet eivät kuitenkaan automaattisesti paranna organisaation suoritusta, vaan edellyttävät, että niitä käytetään sopivalla tavalla (Drnevich & Kriauciunas, 2011, s. 276). Dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyy vahvasti myös strateginen ulottuvuus, ja ne erottuvat tälläkin tavalla operatiivisista kyvykkyyksistä (esim. Teece, 2018, s. 44). Operatiiviset kyvykkyydet puolestaan mahdollistavat organisaation suoriutuvan tehokkaasti sen nykyisistä tehtävistä (esim. Helfat & Winter, 2011, s. 1244). Operatiiviset kyvykkyydet ovat myös luultavasti pysyvämmiin juurtuneet rutiineihin dynaamisiin kyvykkyyksiin verrattuna (Teece, 2012, s. 1396). Toisaalta ainoastaan sellainen systemaattinen muutos, johon liittyy epävarmuutta, pitäisi nähdä dynaamisena (Dangol & Kos, 2014, s. 340).

Tarjoamastaan kolmen mallin jaottelusta huolimatta Dangol ja Kos (2014, s. 337) ovat sitä mieltä, että jakoa operatiivisiin ja dynaamisiin kyvykkyyksiin ei ole vielä pystytty tekemään riittävän tarkasti. Operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien väliseen jakoon ei ole mahdollista saada täysin selkeitä ja yksiselitteisiä kriteereitä, mutta ääripäät on helpompi erotella toisistaan, kun toimitaan operatiivisten kyvykkyyksien ja dynaamisten kyvykkyyksien ydinalueilla. Mitä lähemmäs tulemme yhteisiä rajapintoja, sitä vaikeampi jaottelua kyvykkyyksien välille on tehdä (esim. Wu ja muut, 2010, s. 730). Usein alkuvaiheessa operatiiviset kyvykkyydet edeltävät dynaamisia kyvykkyyksiä, mutta ajan myötä operatiiviset ja dynaamiset kyvykkyydet kietoutuvat monimutkaisesti toisiinsa (Zahra ja muut, 2006, s. 927). Vain kukaan siltä, että operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien erotteluun tarvittaisiin lisää välineitä. Operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien jaottelussa voitaisiin palata perinteisiin jaotteluyrityksiin, jolloin operatiivisten kyvykkyyksien nähtäisiin liittyvän siihen, miten organisaatio selviytyy nykyisessä toimintaympäristössään, ja dynaamisten kyvykkyyksien siihen, miten organisaatio selviytyy toimintaympäristön muutoksessa.

Operatiivisten ja dynaamisten kyvykkyyksien olemassaolon sekä niiden välisten erojen esitleminen on tärkeää dynaamisten kyvykkyyksien ymmärtämiseksi. Tutkimukseni kannalta ei ole kuitenkaan keskeistä, miten dynaamiset kyvykkyydet erotetaan operatiivisista kyvykkyyksistä, vaan ymmärtää, miten dynaamiset kyvykkyydet asemoituvat operatiivisiin kyvykkyyksiin nähden. Operatiiviset kyvykkyydet mahdollistavat organisaation toiminnan nykyisessä toimintaympäristössä ja dynaamiset kyvykkyydet muokkaavat organisaation resurssipohjaa siten, että organisaation on mahdollista vastata muuttuvien toimintaympäristöjen asettamiin vaatimuksiin.

Ehkä kyvykkyydet ovatkin enemmän jatkumo, jonka toisessa päässä ovat perinteiset kyvykkyydet ja toisessa päässä monimutkaiset kyvykkyydet. Siirryttäessä jatkumolla asteittain eteenpäin voi olla vaikeaa tunnistaa, missä vaiheessa kyvykkyys muuttuu operatiivisesta kyvykkyydestä dynaamiseksi. Tämän lisäksi erilaiset kyvykkyydet sopivat erilaisiin tilanteisiin ja käyttötarkoituksiin. Loppujen lopuksi organisaation suoritus riippuu siitä, miten organisaation kyvykkyydet ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Slaouti, 2020, s. 281). Ratkaisevaa on kulloinkin, minkälaisia olosuhteita tai rajoituksia kyvykkyyksien taustalla on sekä milloin ja missä niitä käytetään (Drnevich & Kriauciunas, 2011, s. 276). Riippumatta siitä, minkälaisia kyvykkyyksiä organisaatiolla on käytössään, on sen pystyttävä yhdistämään toiminnan kannalta elintärkeitä kyvykkyydet osaksi organisaation toimintaa taatakseen menestyksen vaatiman tulevan kehityksen (Slaouti, 2020, s. 273).

3 DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN KÄSITTEEN KEHITTYMINEN

3.1 Abstraktit ja epämääräiset dynaamiset kyvykkyydet

Dynaamisten kyvykkyyksien käsite on kehittynyt Teeceen ja muiden (1997) tarjoaman määritelmän ympärille, jota Eisenhardtin ja Martinin (2000) määritelmä on täydentänyt. Määritelmien jälkeen uusia määrittely-yrityksiä on tullut lisää, mutta ne rakentuvat ainakin jossain määrin näiden kahden määritelmän varaan. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmän haasteena on ollut se, että kaikissa määritelmässä sisältö on jäänyt abstraktille ja epämääräiselle tasolle, minkä vuoksi yhtenäistä, yksiselitteistä ja yleisesti käytössä olevaa määritelmää dynaamisille kyvykkyyksille ei ole kehittynyt. Hawrysz (2021, s. 4) on myös havainnut, että dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen määrittelyssä on siirrytty resurssien painottamisesta kohti kyvykkyyksinäkökulmaa, mikä viittaa koko dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksellisen painopisteen vaihtumisesta yksittäisten resurssien tarkastelusta siihen, miten ne on organisaatiossa järjestetty.

Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä keräsi mielenkiintoa näkemyksen kehittymisen jälkeen, mutta viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkimuksissa huomio on kohdistunut dynaamisten kyvykkyyksien määrittämisen sijaan dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämiseen tapaustutkimuksellisissa viitekehyksissä (ks. esim. Aagaard, 2012; Adam & Lindahl, 2017; Widener ja muut, 2017). Tutkimukseni tutkimusongelman kannalta on olennaista pyrkiä ymmärtämään, mistä dynaamisissa kyvykkyyksissä on käsitteellisesti kyse. Olen kerännyt taulukkoon 1 yhdeksän keskeistä dynaamisten kyvykkyyksien määritelmää, joita hyödynnän tätä päälukua koskevassa tarkastelussa.

Taulukko 1. Määritelmiä dynaamisille kyvykkyyksille.

Tutkija	Vuosi	Määritelmä
Teece ja muut	1997	Yrityksen taito yhdistää, rakentaa ja uudelleenmäärittää sisäisiä ja ulkoisia kykyjään, joiden avulla se valmistautuu nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin.
Eisenhardt & Martin	2000	Yrityksen prosessit, jotka käyttävät resursseja – erityisesti prosessit, jotka yhdistävät, uudelleenmäärittävät, hankkivat ja vapauttavat resursseja – sopeutuakseen markkinamuutokseen ja jopa luodakseen sitä. Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaationaalisia ja

Tutkija	Vuosi	Määritelmä
		strategisia rutiineja, joiden avulla organisaatio voi asettaa resurssinsa uudella tavalla järjestykseen havaittuaan uusia markkinoita tai nykyisten markkinoiden törmätessä yhteen, jakautuessa, kehittyessä taikka kadotessa.
Zollo & Winter	2002	Dynaaminen kyvykkyys on kollektiivisen toiminnan opittu ja vakaa malli, jonka avulla organisaatio järjestelmällisesti tuottaa ja muokkaa operatiivisia rutiineja tavoitellessaan parempaa tehokkuutta.
Winter	2003	Kyvykkyudet, jotka toimivat laajentaakseen, muokatakseen tai luodakseen operatiivisia kyvykkyksiä.
Zahra ja muut	2006	Taidot, joiden avulla määritetään uudelleen yrityksen resurssit ja rutiinit tavalla, jonka sen keskeiset päätöksentekijät ovat visioineet ja arvioineet asianmukaiseksi.
Helfat ja muut	2007	Organisaation kyky tarkoituksella luoda, laajentaa tai muokata resurssipohjaansa.
Teece	2007	Dynaamiset kyvykkyudet voidaan jakaa kykyyn (a) aistia ja muokata mahdollisuuksia ja uhkia, (b) tarttua mahdollisuuksiin ja (c) ylläpitää kilpailukykyä parantamalla, yhdistämällä, suojelemalla ja tarvittaessa uudelleenmäärittämällä yrityksen aineetonta ja aineellista omaisuutta.
Wang & Ahmed	2007	Yrityksen käyttäytymissuuntaus, jonka tehtävänä on jatkuvasti yhdistää, uudelleenmäärittää, uudistaa ja uudelleenluoda sen resursseja ja kyvykkyksiä, sekä tärkeimpänä päivittää yrityksen ydinkyvykkyksiä vastauksena muuttuvaan toimintaympäristöön kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.
Barreto	2009	Dynaaminen kyvykkyys on yrityksen potentiaalia ratkaista ongelmia järjestelmällisesti. Ongelmanratkaisukyky muodostuu organisaation taipumuksesta aistia mahdollisuuksia ja uhkia, tehdä oikea-aikaisia ja markkinalähtöisiä päätöksiä sekä muuttaa organisaation resurssipohjaa.

Taulukkoon 1 keräämäni dynaamisten kyvykkyysien sisältöä kuvaavat määritelmät ovat kehittyneet pääasiassa kymmenen vuoden aikana sen jälkeen, kun dynaamiset kyvykkyudet ensimmäisen kerran määriteltiin. Tämän jälkeen määrittelyssä ei vaikuta tapahtuneen sellaista merkittävää kehitystä, joka olisi koonnut aiemmat määritelmät yhteen, tarjonnut määritelmään uutta näkökulmaa tai esittänyt dynaamiset kyvykkyudet yksiselitteisellä tavalla. Taulukkoon keräämistäni

määritelmistä voidaan huomata, että dynaamisten kyvykkyyksien käsite ei ole kehittynyt askel kerrallaan eteenpäin, eivätkä uudet määritelmät ole aina rakentuneet vanhojen määritelmien ympärille. Tutkijat ovat myös määrittäneet dynaamisia kyvykkyyksiä oman tutkimusongelmansa näkökulmasta käsin, mikä osaltaan on voinut vaikuttaa siihen, miksi yleistä määritelmää ei ole muodostunut. Lisäksi osassa tutkimuksista (esim. Teece ja muut, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000) on keskitytty nimenomaan määrittelemään dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä, kun taas toisissa tutkimuksissa (esim. Winter, 2003; Helfat ja muut, 2007) dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä on syntynyt tutkimuksen sivutuotteena.

Koska dynaamisille kyvykkyyksille ei ole pystytty esittämään yleistä määritelmää, olen lähestynyt tässä pääluvussa dynaamisia kyvykkyyksiä niitä koskevien *ominaisuuksien* kautta. Olen jakanut määritelmät kahteen osaan: määritelmiin, joissa dynaamiset kyvykkyydet ovat prosesseja, ja määritelmiin, joissa dynaamiset kyvykkyydet toimivat osana prosesseja. Lisäksi olen tunnistanut jokaisesta määritelmästä ominaisuuden, jonka mukaan dynaamiset kyvykkyydet käyttäytyvät muutoksen moottoreina, ja käsittelen tätä näkökulmaa erikseen. Ennen dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen tarkempaa käsittelyä olen avannut Teece ja muiden (1997) sekä Eisenhardtin ja Martinin (2000) tarjoamia määritelmiä taustoittamaan dynaamisten kyvykkyyksien tehtävää ja tarkoitusta.

Käsittelen pääluvun jälkimmäisellä puolella viiden piirteen kautta (dynaamisten kyvykkyyksien luonne, tarkoitus, syntymis- ja kehitymisprosessi, lopputulos sekä suhde toimintaympäristön dynaamisuuteen), minkälaisia *yhtäläisyyksiä* ja *eroja* määritelmien välillä on havaittavissa. Yhtäläisyyksien ja erojen avulla olen tehnyt yhteenvetoa siitä, mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat ja mitä ne eivät ole. Pääluvun lopuksi olen avannut dynaamisiin kyvykkyyksiin kohdistunutta kritiikkiä tarjotakseni näkökulman sen suhteen, mikä dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksessä ja käsitteessä on vielä epäselvää tai kyseenalaista.

3.2 Lähtölaukaus dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen kehittymiselle

Dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevän lähestymistavan ytimessä on hyödyntää olemassa olevia sisäisiä ja ulkoisia organisaatiokohtaisia kykyjä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Lähestymistapa painottaakin johtamiskyvykkyyksien kehittämistä sekä vaikeasti kopioitavissa olevien organisaatioon, toimintaan ja teknologiaan liittyvien taitojen yhdistelmää (Teece ja muut, 1997, s. 510). Teece ja muiden (1997, s. 515) mielestä dynaaminen viittaa sanana organisaation kapasiteettiin uudistaa kykyjä, joiden avulla se saavuttaa muuttuvan toimintaympäristön

asettamattomat vaatimukset. Kyvykkyydet taas viittaavat strategisen johtamisen rooliin, jonka avulla sisäiset ja ulkoiset kyvyt saadaan vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. Kokonaisuutena dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat organisaation kykyä saavuttaa uusia ja innovatiivisia kilpailukyvyn muotoja, joihin vaikuttaa organisaation historia ja nykyinen markkina-asema (Teece ja muut, 1997, s. 516). Dynaamisten kyvykkyyksien käsite koordinoivana johtamisprosessina tarjoaa myös mahdollisuuden organisaatioiden väliselle oppimiselle (Teece ja muut, 1997, s. 520).

Perustan dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistavan kehittymiselle ovat luoneet Teece ja muiden (1997) artikkeli *Dynamic Capabilities and Strategic Management* sekä Eisenhardtin ja Martinin (2000) artikkeli *Dynamic Capabilities: What Are They?* Vaikka näkemykset ovat monelta osin yhteneväisiä, on näkemyksissä myös toisistaan poikkeavia painotuksia ja jopa vastakkaisia näkemyksiä (Peteraf ja muut, 2013, s. 1389). Teece ja muiden määritelmässä dynaamisten kyvykkyyksien katsotaan muokkaavan, rakentavan ja yhdistävän operatiivisia kyvykkyyksiä. Eisenhardtin ja Martinin määritelmässä taas näkökulmana on se, miten organisaatiot käyttävät dynaamisia kyvykkyyksiä muokkaamaan aineellisia ja aineettomia resurssejaan (Dangol & Kos, 2014, s. 340). Keskityn tässä luvussa vertailemaan näiden kahden määritelmän yhtäläisyyksiä ja eroja. Vertailu auttaa ymmärtämään syitä, minkä vuoksi myöhemmin esitetyissä määritelmissä esiintyy samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia näihin kahteen määritelmään verrattuna.

Teece ja muut (1997, s. 515) ovat määrittäneet dynaamiset kyvykkyydet yrityksen taidoksi yhdistää, rakentaa ja uudelleenmäärittää sisäisiä ja ulkoisia kykyjä. Tämän kaiken tarkoituksena on varautua nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin. Teece ja muut havaitsivat, että dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaatiosta tai strategiasta peräisin olevia rutiineja, jotka auttavat luomaan resurssien uudelleenmäärittelyjä organisaatiolle. Määritelmän voidaan katsoa perustuvan prosessimaiselle ajattelulle, jonka avulla syntyy uusia kyvykkyyksiä. Määritelmän taustalla on oletuksena organisaation nopeasti muuttuva toimintaympäristö. Barreto (2010, s. 259) katsoo, että Teece ja muiden määritelmä sisältää edellytyksiä, joiden täytyttyä ominaisuutta voidaan pitää dynaamisena kyvykkyytenä. Barreton havaintojen mukaan dynaaminen kyvykkyys on luonteeltaan kyky, ja sen tavoitteena on rakentaa uusia kyvykkyyksiä. Samalla dynaaminen kyvykkyys toimii nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä, ja niitä pikemminkin rakennetaan organisaatioissa sisäisesti kuin ostetaan markkinoilta. Lisäksi dynaamiset kyvykkyydet on jaoteltu tasaisesti ympäri organisaatiota ja niiden lopputuloksena syntyy kestävä kilpailuetu.

Teecen ja muiden määritelmän puutteena on se, että määritelmä jättää kokonaan avoimeksi, mihin kyvykkyydet perustuvat, minkälaisia ominaisuuksia niillä on, miten ne voidaan tunnistaa ja mistä ne ovat peräisin (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 2). Teecen ja muiden viitekehysten puutteet korostuvat erityisesti dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen liittyvissä perusteluissa, jotka eivät tarjoa vastauksia näihin kysymyksiin (Peteraf ja muut, 2013, s. 1406). Teecen ja muiden rakentamassa näkemyksessä keskitytään resursseihin, tavallisiin kyvykkyyksiin ja dynaamisiin kyvykkyyksiin, mutta niiden välisiä eroja on vaikea ymmärtää varsinkin, kun Teecen ja muiden mukaan resurssitkin ovat itsessään organisaatiokohtaisia etuja, joita on vaikea tai jopa mahdotonta kopioida (1997, s. 516).

Toinen määritelmä, joka on vaikuttanut dynaamisten kyvykkyyksien kehittymiseen, on Eisenhardtin ja Martinin (2000, s. 1107) tarjoama määritelmä, jonka mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen prosesseja, jotka käyttävät resursseja sopeutuakseen markkinamuutoksen ja jopa luodakseen markkinamuutosta. Dynaamisia kyvykkyyksiä ovat erityisesti prosessit, jotka yhdistävät, uudelleenmäärittävät, hankkivat ja vapauttavat resursseja. Näin dynaamiset kyvykkyydet ovat strategisia ja organisaation toimintaan liittyviä rutiineja, joiden avulla organisaatio voi asettaa resurssinsa uudella tavalla järjestykseen, kun se havaitsee uusia markkinoita tai kun nykyiset markkinat törmäävät yhteen, jakautuvat, kehittyvät taikka katoavat (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107). Myös Eisenhardtin ja Martinin määritelmässä painottuu dynaamisten kyvykkyyksien prosessimaisuus. He korostavat sitä, että määrittelemällä dynaamiset kyvykkyydet toiminnallisena suhteena resurssien käyttöön nähden tulee dynaamisten kyvykkyyksien arvo määritettyä itsenäisesti eikä verrattuna organisaation suoritukseen (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1108).

Kun tarkastellaan Teecen ja muiden (1997, s. 515) sekä Eisenhardtin ja Martinin (2000, s. 1107) dynaamisille kyvykkyyksille antamia määritelmiä, voidaan niistä tunnistaa viisi yhtäläisyyttä ja viisi eroavaisuutta. Yhtäläisyyksien osalta molemmissa määritelmässä lähtökohdat ovat samanlaiset, sillä Teece ja muut tunnistavat dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevan kykyjä tai kapasiteettia, kun taas Eisenhardtin ja Martinin määritelmän taustalla on erityisiä ja tunnistettavia prosesseja. Molempien määritelmien perusyksikkönä on siis resurssi tai kyvykkyys. Molemmissa määritelmässä korostetaan organisaation ylimmän johdon merkitystä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle sekä organisaation historian aiheuttamaa polkuriippuvuutta dynaamisten kyvykkyyksien ja tulevien päätösten välillä. Molempien määritelmien mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan markkinamuutoksessa ja niiden avulla organisaatio pyrkii parantamaan suoritustaan.

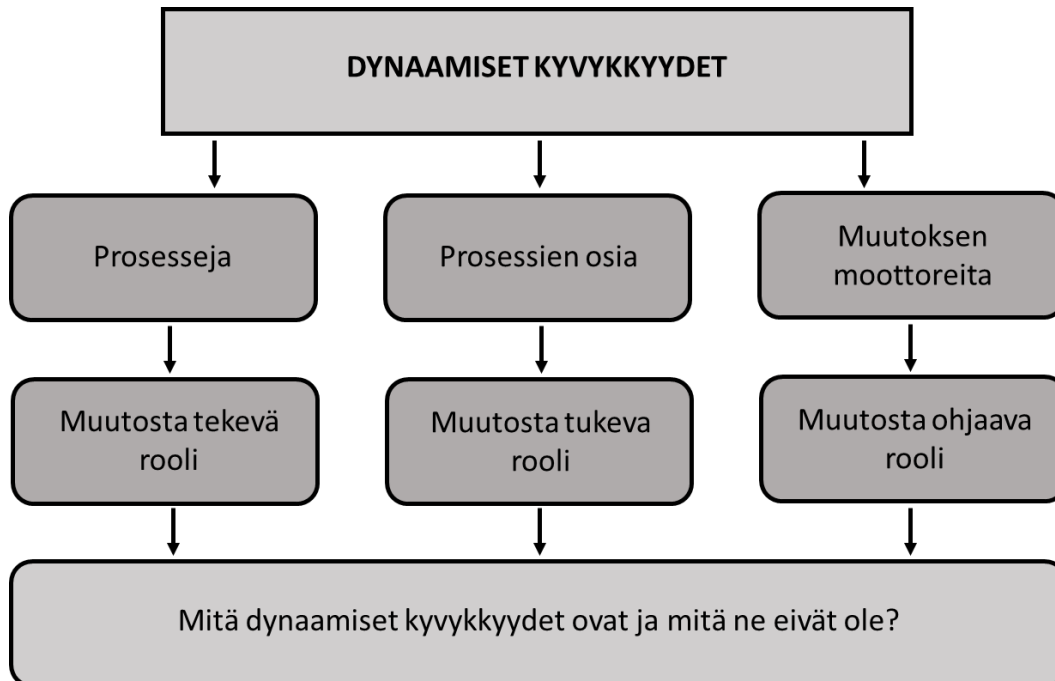
Yhtäläisyyksien lisäksi määritelmien väliset eroavaisuudet ovat selkeästi havaittavissa. Kun Teece ja muut (1997, s. 515) ovat sitä mieltä, että dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaatiokohtaisia kyvykkyyksiä, katsovat Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107), että dynaamisissa kyvykkyyksissä on tunnistettavissa samankaltaisuuksia organisaatioiden välillä. Teece ja muut ovat sitä mieltä, että dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan nimenomaan turbulenteissa toimintaympäristöissä, kun taas Eisenhardtin ja Martinin mielestä dynaamiset kyvykkyydet toimivat erittäin turbulენტtien toimintaympäristöjen lisäksi myös maltillisesti dynaamisissa toimintaympäristöissä. Teece ja muut katsovat, että dynaamisten kyvykkyyksien ja organisaation suorituksen välillä on suora yhteys, minkä vuoksi dynaamiset kyvykkyydet tarjoavat organisaatiolle kestävän kilpailuedun. Eisenhardt ja Martin myöntävät, että dynaamiset kyvykkyydet ovat välttämätön, mutta ei riittävä tekijä kilpailuedun saavuttamiseksi. Molemmat määritelmät ovat sitä mieltä, että dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutumiseen, mutta Eisenhardt ja Martin vievät ajatuksen askeleen pidemmälle ja ovat sitä mieltä, että dynaamiset kyvykkyydet voivat myös itse aiheuttaa markkinamuutosta. Organisaation suorituksen osalta Teece ja muiden mukaan dynaamiset kyvykkyydet auttavat organisaatiota parempaan suoritukseen, kun taas Eisenhardt ja Martin eivät näe yhteyttä dynaamisten kyvykkyyksien ja organisaation suorituksen välillä.

3.3 Erilaisia näkökulmia dynaamisten kyvykkyyksien käsitteeseen

Teece ja muut (1997) sekä Eisenhardt ja Martin (2000) esittävät oman näkemyksensä dynaamisiin kyvykkyyksiin. Molemmissa on sisäisesti johdonmukaiset logiikat, mutta määritelmässä on erilaisia oletuksia ja molemmat näkemykset päätyvät osittain toisistaan poikkeaviin johtopäätöksiin (Peteraf ja muut, 2013, s. 1389). Yllättävää on, ettei näistä eroista ole käyty enempää keskustelua, vaikka dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksen suhteen on vaikea päästä eteenpäin, ennen kuin eroihin on löydetty ratkaisu (Peteraf ja muut, 2013, s. 1389–1390). Vaikka määritelmässä on yhtäläisyyksiä, ovat eroavaisuudet sen verran merkittäviä, että dynaamisten kyvykkyyksien tutkimus on kulkenut osittain kahteen suuntaan ja yhteinäistä määritelmää ilmiölle ei ole päässyt kehittymään (ks. esim. Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010; Peteraf ja muut, 2013).

Toisaalta eroavaisuudet eivät ole sellaisia, etteikö Teece ja muiden sekä Eisenhardtin ja Martinin näkemysten välille voisi löytyä yhteisymmärrystä dynaamisten kyvykkyyksien perimmäisestä olemuksesta (Peteraf ja muut, 2013, s. 1406–1407). Voidaan ajatella, että kyse ei ole kahdesta erilaisesta teoriasta, vaan pohjimmiltaan yhdestä dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksestä, joka tarvitsee

käsitteellistä tarkentamista. Olen kuvannut kuviossa 7, mistä lähtökohdista olen lähestynyt sitä, mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat ja mitä ne eivät ole.



Kuvio 7. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmien ryhmittelyä.

Dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen tarkentamisen lähtökohtana olen pitänyt yhdeksää taulukkoon 1 keräämääni määritelmää. Olen käsitellyt määritelmiä kuviossa 7 kuvatulla tavalla joko prosesseina tai prosessin osina sekä muutoksen moottoreina. Nämä kolme dynaamisten kyvykkyyksien tehtävää olen sitonut tehtävää kuvaavaan rooliin sen mukaan, mikä dynaamisen kyvykkyyden tehtävänä on. Prosessina toimivilla dynaamisilla kyvykkyyksillä on muutosta tekevä rooli, prosessin osina toimivilla dynaamisilla kyvykkyyksillä on muutosta tukeva rooli ja muutoksen moottoreina toimivilla dynaamisilla kyvykkyyksillä on muutosta ohjaava rooli. Dynaamisten kyvykkyyksien tehtävien ja roolien kautta olen tunnistanut käsitteisiin liittyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä pyrkinyt vastaamaan, mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat ja mitä ne eivät ole.

3.3.1 Dynaamiset kyvykkyydet prosesseina

Dynaamisten kyvykkyyksien määrittelemisen *prosesseiksi* viittaa siihen, että niiden perimmäisenä tarkoituksena on tehdä muutosta organisaatiossa ja että ne pysyvät itsenäisesti muutokseen. Taulukossa 1 esitetyistä määritelmistä Teece ja muiden, Eisenhardtin ja Martinin, Winterin sekä Helfatin ja muiden mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat lähtökohtaisesti prosesseja. Prosessimaisuuteen viittaa se, että dynaamiset kyvykkyydet itsessään saavat organisaatiossa aikaan muutosta, jota tarvitaan vastaukseksi muuttuvaan toimintaympäristöön. Teece ja muut (1997, s. 515) määrittivät dynaamiset kyvykkyydet organisaation taidoksi muokata organisaation sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Määritelmä viittaa siihen, että dynaamiset kyvykkyydet pystyvät vastaamaan tästä muutosprosessista kokonaan itse. Winter (2003, s. 991) on määrittänyt, että dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on saada organisaation operatiiviset kyvykkyydet muuttumaan. Helfat ja muut (2007, s. 30–45) taas katsovat, että dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on tarkoituksellisesti muuttaa organisaation resurssipohjaa. Myös näissä kahdessa jälkimmäisessä määritelmässä annetaan ymmärtää, että dynaamiset kyvykkyydet yksinään riittävät muutoksen aikaansaamiseen organisaatiossa.

Kaikkein selkeimmin dynaamisten kyvykkyyksien prosessinäkökulma tulee esiin Eisenhardtin ja Martinin (2000, s. 1107) määritelmässä, sillä heidän näkemyksensä mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat jo itsessään organisaation prosesseja, jotka käyttävät resursseja vastatakseen toimintaympäristön muutokseen ja pystyvät jopa itse luomaan markkinamuutosta. Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaatioon ja strategiaan perustuvia rutiineja, joiden avulla organisaatiot muokkaavat resurssinsa uuteen järjestykseen pyrkimyksensä vastata potentiaaliin markkinoihin. Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107) jakavat Teece ja muiden ajatuksen siitä, että dynaamiset kyvykkyydet ovat prosesseja, mutta samalla organisaation rutiineja. Dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on järjestää organisaation resurssit uudella tavalla ja tätä kautta vastata markkinoilta tulevaan tarpeeseen. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä on tämän näkemyksen mukaan prosessi-*mainen*, ja mahdollisesti sen vuoksi määritelmässä ei tehdä eroa dynaamisten kyvykkyyksien ja prosessien välille.

Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107) katsovat, että dynaamiset kyvykkyydet koostuvat organisaation prosesseista ja niiden tehokkaat mallit vaihtelevat markkinadynamiikan mukaisesti. Ajattelu vahvistaa Teece ja muiden luomaa näkemystä prosessimaisuudesta, kun Eisenhardt ja Martin esittävät, että dynaamiset kyvykkyydet ovat itse asiassa prosesseja. Dynaamisten kyvykkyyksien prosessimaisuus onkin laajalti tunnistettu ominaisuus, mutta toisaalta on esitetty, etteivät dynaamiset kyvykkyydet ja prosessit tarkoita kuitenkaan samaa asiaa (Barreto, 2010, s.

260–261). Kun Teece ja muut (1997, s. 515) ovat esittäneet, että dynaamiset kyvykkyydet koostuvat organisaatiokohtaisista, ainutlaatuisista ja omalaatuisista prosesseista, ovat Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1108) sitä mieltä, että dynaamisilla kyvykkyyksillä voi olla myös yleisiä piirteitä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että dynaamiset kyvykkyydet voivat olla itsenäisiä prosesseja, jotka saavat organisaatiossa muutosta aikaan. Tällaiset dynaamiset kyvykkyydet ovat vahvoja ja selkeitä. Oletuksena voidaan pitää myös sitä, että prosessimaiset dynaamiset kyvykkyydet toimivat hyvin erityisen dynaamisissa toimintaympäristöissä sekä silloin, kun organisaatiolla on kiire muutokselle. Kutsun tällaisia dynaamisia kyvykkyyksiä *muutosta tekeviksi* dynaamisiksi kyvykkyyksiksi.

3.3.2 Dynaamiset kyvykkyydet prosessien osina

Määritellesäni dynaamiset kyvykkyydet *osaksi prosesseja* tarkoitan sitä, että ne pyrkivät muutokseen yhdessä organisaation muiden prosessien kanssa. Dynaamiset kyvykkyydet eivät itse tee muutosta, vaan tarjoavat tukea, jonka avulla organisaation muut prosessit pystyvät muutokseen. Taulukossa 1 esitetyistä määritelmistä Zollon ja Winterin, Zahran ja muiden sekä Wangin ja Ahmedin määritelmät antavat ymmärtää, että dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat osana prosessia, joka pyrkii saamaan organisaatiossa aikaan muutosta vastauksena muuttuvaan toimintaympäristöön. Myös Barreton määritelmästä voidaan tulkita, että dynaamiset kyvykkyydet ovat enemmänkin prosessin osia kuin itsessään prosesseja. Dynaamisilla kyvykkyyksillä on tärkeä rooli tässä prosessissa, mutta ne eivät yksin pysty saamaan aikaan muutosta organisaatiossa (Barreto, 2010, s. 271).

Zollo ja Winter (2002, s. 340) katsovat, että dynaamiset kyvykkyydet ovat kollektiivisen toiminnan opittu ja vakaa malli, jonka avulla organisaatio voi tehostaa toimintaansa. Zahra ja muut (2006, s. 918) ovat todenneet, että dynaamiset kyvykkyydet ovat taitoja, joiden avulla organisaation resurssipohja määrittyy uudella tavalla. Molemmissa määritelmissä korostetaan, että muutos tapahtuu dynaamisten kyvykkyyksien avulla. Määritelmissä ei ole esitetty, että muutos tapahtuisi pelkästään dynaamisia kyvykkyyksiä käyttämällä, vaan niillä on toimintaa tukeva rooli, eli ne toimivat osana muutosprosessia. Wang ja Ahmed (2007, s. 35) näkevät dynaamiset kyvykkyydet käyttäytymissuuntauksena, jonka tehtävänä on jatkuvasti muokata resursseja ja rutiineja sekä päivittää ydinkyvykkyyksiä. Myös tässä määritelmässä korostuu dynaamisten kyvykkyyksien muutosprosessia tukeva rooli, sillä dynaamiset kyvykkyydet toimivat organisaatiossa taustalla tukitoimintona, jonka tehtävänä on jatkuvasti pitää yllä valmiutta muutokseen.

Barreton (2010, s. 271) määritelmässä korostuu dynaamisen kyvykkyyden potentiaali ongelmien järjestelmälliseksi ratkaisemiseksi. Ongelmanratkaisukykyyn

puolestaan vaikuttaa organisaation taito havaita markkinoilta tulevia mahdollisuuksia ja uhkia, tehdä organisaation kannalta hyviä päätöksiä sekä samalla muuttaa organisaation resurssipohjaa. Määritelmässä ei oteta kantaa siihen, ovatko dynaamiset kyvykkyudet prosesseja vai prosessien osia. Itse asiassa määritelmän mukaan dynaamiset kyvykkyudet ovat enemmänkin organisaation ominaisuus, eivätkä niinkään aktiivinen toiminto. Vaikuttaa siltä, että Barreto on määritelmälleen pyrkinyt ratkaisemaan useita dynaamisten kyvykkyyksien käsitteeseen liittyviä puutteita, minkä vuoksi määritelmä on jäänyt yleiselle ja abstraktille tasolle. Joka tapauksessa Barreto viittaa määritelmässään siihen, että dynaamiset kyvykkyudet eivät yksinään saa aikaan muutosta, vaan tuovat prosessiin oman lisänsä, minkä vuoksi voidaan ajatella, että dynaamiset kyvykkyudet toimivat muutosprosessin osana.

Wang ja Ahmed (2007, s. 35) ovat määrittäneet dynaamiset kyvykkyudet siten, että organisaation käyttäytyminen tuottaa jatkuvasti resursseja ja kyvykkyksiä sekä samalla muokkaa, synnyttää ja luo niitä uudelleen. Tämä parantaa erityisesti organisaation ydinkyvykkyksiä vastauksena muuttuvaan toimintaympäristöön, sekä auttaa muodostamaan ja ylläpitämään kilpailuetua. Määritelmän ytimessä on se, että dynaamiset kyvykkyudet eivät ole pelkkiä prosesseja, vaan ne toimivat osana prosesseja, ja näkemyksen painopiste on resursseissa ja kyvykkyyksissä. Uudistusprosessin avulla organisaation ydinkyvykkyudet kehittyvät ja samalla organisaation kilpailuetu parantuu.

Zollon ja Winterin (2002, s. 340) näkemyksen mukaan dynaaminen kyvykkyys on opittua ja vakaata mallikollektiivista toimintaa, jonka kautta organisaatio systemaattisesti tuottaa ja muokkaa sen operatiivisia rutiineja tarkoituksenaan tehokkuuden lisääminen. Zollon ja Winterin (2002, s. 339) määritelmässä ei edellytetä, että toiminta tapahtuu muuttuvassa toimintaympäristössä, vaan sen katsotaan olevan oppimiseen liittyvää järjestelmällistä toimintaa – dynaamiset kyvykkyudet toimivat muutosprosessin osana. Heille dynaamiset kyvykkyudet ovat rutiinimaisia toimintoja, jotka on suunnattu kehittämään ja sopeuttamaan operatiivisia rutiineja. Samalla dynaamisten kyvykkyyksien kehittymiseen liittyy oppimisen mekanismeja. Dynaamisiin kyvykkyysiin kuuluu myös havaittavissa oleva rakenne, ja ne ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä. Dynaamiset kyvykkyudet kehittyvät oppimisen kautta, ja ne ilmentävät organisaation järjestelmällisiä menetelmiä operatiivisten rutiinien muokkaamiseksi (Zollo & Winter, 2002, s. 340).

Zahra ja muut (2006, s. 926) ovat todenneet, että dynaamiset kyvykkyudet ja organisaation tietopohja yhdessä ja vuorovaikutteisesti vaikuttavat organisaation suoritukseen. He toteavat, että dynaamisten kyvykkyyksien näkemys on tärkeä, mutta samalla käsitteenä moniulotteinen (Zahra ja muut, 2006, s. 944). Koska

dynaamiset kyvykkyydet ovat moniulotteisia, voi niillä olla muitakin muotoja kuin edellisessä luvussa (ks. luku 3.3.1) määritetty muutosta tekevä rooli. Vaikuttaa siltä, että dynaamisilla kyvykkyyksillä voi olla myös muutosta tukeva rooli. Tällainen rooli ilmenee erityisesti silloin, kun organisaation oppiminen korostuu. Oletuksena pidän sitä, että muutosta tukeva rooli painottuu silloin, kun muutokselle on aikaa ja toimintaympäristössä ei esiinny paljon dynaamisuutta. Kutsun tällaisia dynaamisia kyvykkyyksiä *muutosta tukeviksi* dynaamisiksi kyvykkyyksiksi.

3.3.3 Dynaamiset kyvykkyydet muutoksen moottoreina

Vertaus muutoksen moottorina toimimiseen viittaa siihen, että dynaaminen kyvykkyys on edesauttamassa organisaatiota *aktiivisesti kohti muutosta*. Olen havainnut jokaisessa taulukon 1 määritelmässä ominaisuuden, joka viittaa siihen, että dynaamisen kyvykkyyden tehtävänä on saada organisaatioon aikaan muutosta. Teecen (2007, s. 1319) määritelmä ei mahtunut suoraan kumpaankaan aiempaan ryhmittelyyn (dynaamiset kyvykkyydet prosesseina tai dynaamiset kyvykkyydet prosessien osina), mutta hänen dynaamisten kyvykkyyksien määritelmässään on osa, joka antaa ymmärtää, että dynaamisen kyvykkyyden tehtävänä on toimia muutoksen moottorina. Selkeimmin dynaamisten kyvykkyyksien rooli muutoksen moottoreina tulee esiin Winterin määritelmässä, jossa hän toteaa, että dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on saada organisaation operatiiviset kyvykkyydet muuttumaan (Winter, 2003, s. 991). Lähes yhtä selkeä muutosta aikaansaava rooli nousee esiin Zahran ja muiden (2006, s. 918) määritelmästä, jossa korostetaan, että dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on määrittää organisaation resurssit ja rutiinit uudelleen sillä tavalla, että ne vastaavat ylimmän johdon näkemystä resurssien ja rutiinien parhaasta käytötavasta.

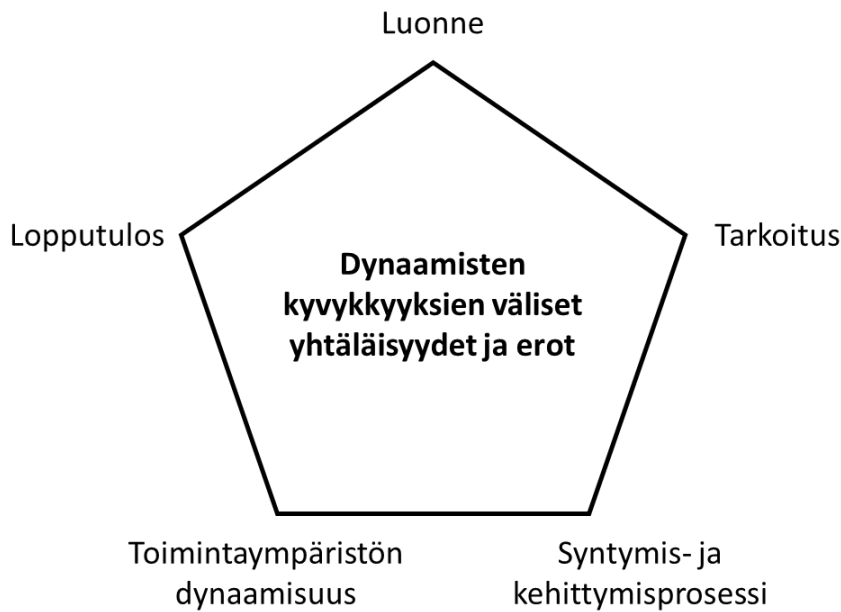
Sekä Winterin että Zahran ja muiden määritelmissä dynaamisten kyvykkyyksien tarkoituksena on organisaation sisäisen muutoksen aikaansaaminen (Winter, 2003, s. 991; Zahra ja muut, 2006, s. 918). Tarve organisaation sisäiselle muutokselle tulee esiin myös Zollon ja Winterin, Helfatin ja muiden sekä Teecen määritelmissä. Zollo ja Winter (2002, s. 340) painottavat, että dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on saada organisaatio järjestelmällisesti tuottamaan ja muokkaamaan sen operatiivisia rutiineja, minkä avulla organisaation tehokkuus paranee. Helfat ja muut (2007, s. 30–45) korostavat sitä, että dynaamisten kyvykkyyksien ytimessä on organisaation kyky tarkoituksella luoda, laajentaa tai muokata sen resurssipohjaa. Teece (2007, s. 1319) taas esittää, että dynaamisen kyvykkyyden yhtenä tarkoituksena on ylläpitää organisaation kilpailukykyä parantamalla, yhdistämällä, suojelemalla ja tarvittaessa määrittämällä organisaation resursseja uudella tavalla.

Dynaamisten kyvykkyyksien rooli muutoksen moottorina ei tarkoita vain sisäisen muutoksen aikaansaamista, vaan muutos liittyy myös ulkopuolelta tulevaan muutostarpeeseen vastaamiseen. Teece ja muut (1997, s. 515) korostavat, että dynaamisilla kyvykkyyksillä valmistaudutaan nopeasti muuttuviin toimintaympäristöihin. Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107) katsovat, että dynaamisten kyvykkyyksien avulla organisaatio voi asettaa resurssinsa uudella tavalla, kun se havaitsee potentiaalisia uusia markkinoita tai nykyisissä markkinoissa tapahtuu muutoksia. Wang ja Ahmed (2007, s. 35) näkevät dynaamisten kyvykkyyksien toimivan vastauksena muuttuvaan toimintaympäristöön, minkä avulla organisaatio saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua. Muutoksen moottorin näkökulmasta Barreton (2010, s. 271) määritelmä kuvaa parhaiten, miten dynaamiset kyvykkyydet voivat vaikuttaa muutoksessa, sillä dynaamiset kyvykkyydet ovat hänen mielestään organisaation potentiaalia saada aikaan järjestelmällistä muutosta. Riippumatta siitä, onko dynaamisella kyvykkyydellä perusluonteena muutosta tekevä vai muutosta tukeva rooli, liittyy siihen kaikkien määritelmien mukaisesti myös *muutosta ohjaava* rooli. Vaikuttaa myös siltä, että dynaamisella kyvykkyydellä on tarkoitus päästä kohti muutosta. Dynaaminen kyvykkyys voi ottaa muutosprosessissa joko pääroolin ja johtaa organisaatiota muutokseen tai dynaamisella kyvykkyydellä voi olla sivurooli, joka auttaa organisaatiota pääsemään muutokseen.

3.4 Dynaamisen kyvykkyyden tunnistaminen

3.4.1 Määritelmien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja

Dynaamisten kyvykkyyksien sisältöä käsittelevissä määritelmissä on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Kuvasin pääluvun alussa (ks. luku 3.2), miltä osin Teeceen ja muiden (1997) sekä Eisenhardtin ja Martinin (2000) määritelmät yhtenevät ja eroavat toisistaan. Samalla tavalla yhtäläisyyksiä ja eroja löytyy myös muiden määritelmien väliltä. Olen tarkastellut kuviossa 8 esitettyjen viiden ulottuvuuden avulla, mitkä määritelmien piirteet ovat saaneet yleisesti kannatusta ja mitkä näkemykset ovat jääneet yksittäisten tutkijoiden näkemyksiksi.



Kuvio 8. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmien välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja.

Olen keskittynyt dynaamisten kyvykkyyksien käsitteiden välisten yhtäläisyyksien ja erojen tarkastelussa kuviossa 8 esittämäni viiteen ulottuvuuteen, jotka ovat dynaamisen kyvykkyyden luonne, tarkoitus, syntymis- ja kehittämisprosessi, lopputulos sekä suhde toimintaympäristön dynaamisuuteen. Vaikka keskityn määritelmässä näihin viiteen ulottuvuuteen, ei kaikista määritelmistä löydy viittauksia jokaiseen ulottuvuuteen, minkä vuoksi vertailua ei voi pitää tyhjentävänä.

Dynaamisten kyvykkyyksien *luonteen* osalta olen pyrkinyt tunnistamaan, mitä määritelmien mukaan dynaamiset kyvykkyydet pohjimmiltaan ovat. Suurin osa tutkijoista määrittelee dynaamiset kyvykkyydet organisaation kyvyksi tai kapasiteetiksi. Ainoastaan Eisenhardt ja Martin sekä Barreto ovat eri linjoilla muiden kanssa dynaamisten kyvykkyyksien perimmäisestä olemuksesta, sillä Eisenhardt ja Martin katsovat dynaamiset kyvykkyydet erityisiksi ja tunnistettaviksi prosesseiksi (Eisenhardt & Martin, 2000, 1107). Barreto puolestaan tulkitsee dynaamiset kyvykkyydet organisaation potentiaaliksi (Barreto, 2010, s. 271). Myös Zollo ja Winter tuovat dynaamisten kyvykkyyksien olemukseen omaa näkemystään katsoessaan ne kollektiivisen toiminnan opitukseksi ja vakaaksi malliksi (Zollo & Winter, 2002, s. 340). Muissa määritelmässä dynaamiset kyvykkyydet tunnistetaan enemmän kyvyiksi ja kapasiteetiksi. Teece ja muiden (1997, s. 515) määritelmässä korostuu sanassa kyvykkyys painottuva strategisen johtamisen avainrooli. Helfat ja

muut (2007, s. 30–45) toteavat, että sana kapasiteetti ei viittaa pelkästään kykyyn suorittaa jotain tiettyä tehtävää hyväksyttävällä tavalla, vaan kyseinen tehtävä pitää pystyä toistamaan, mikä erottaa dynaamiset kyvykkyydet yksittäisestä kertamuutoksesta. Wang ja Ahmed (2007, s. 35) painottavat omassa määritelmässään kyvyn ja kapasiteetin ominaisuutta, jonka avulla ne voivat järjestää organisaation resursseja uudella tavalla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että dynaamiset kyvykkyydet ovat pohjimmiltaan kykyjä ja kapasiteetteja, mutta ne voivat ilmetä käytännössä eri tavoin riippuen, miten dynaamisia kyvykkyyksiä käytetään.

Dynaamisten kyvykkyyksien *tarkoitus* pyrkii vastaamaan kysymykseen, miksi ne ovat olemassa ja mikä niiden tehtävänä on. Edellisessä luvussa (ks. luku 3.3.3) totesin, että jokaisessa määritelmässä korostuu muutoksen moottorina toimiminen sekä muutosta ohjaava rooli. Asia korostuu myös piirteiden kautta, sillä jokaisen määritelmän mukaan dynaamisten kyvykkyyksien perustehtävänä on saada aikaan muutosta. Se, miten muutos tapahtuu, vaihtelee määritelmän mukaan. Suosituin muutostapa on organisaation resurssien ja kyvykkyyksien muuttaminen. Tämän roolin dynaamisille kyvykkyyksille määrittelee Teece ja muut, Winter sekä Zahra ja muut. Teece (2007, s. 1319) on tarkentanut myöhemmin, että dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevien resurssien muuttaminen edellyttää myös mahdollisuuksien ja uhkien aistimista sekä mahdollisuuksiin tarttumista ja uhkien välttämistä. Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107) eivät ole kaukana näistä määritelmistä, sillä heidän näkemyksensä mukaan dynaamisten kyvykkyyksien taustalla ovat rutiinit, joiden avulla muutetaan organisaation resurssipohjaa.

Myös Wang ja Ahmed (2007, s. 35) ovat lähellä edellä mainittuja näkemyksiä määrittäessään dynaamisten kyvykkyyksien perustehtäväksi organisaation resurssien järjestämisen uudella tavalla. Näkemys poikkeaa muista määritelmistä siinä mielessä, että Wangin ja Ahmedin mukaan organisaation resursseja ei muuteta, vaan ne järjestetään uudella tavalla. Zollo ja Winter (2002, s. 340) puolestaan katsovat, että muutoksen kohteena ovat organisaation operatiiviset kyvykkyydet. Barreton (2010, s. 271) mukaan taas dynaamisten kyvykkyyksien tehtävänä on ratkaista ongelmia järjestelmällisesti. Määritelmässä dynaamisten kyvykkyyksien tehtävä on kuvattu konkreettisesti ja tarkasti verrattuna muihin esitettyihin määritelmiin, minkä vuoksi Barreton määritelmä poikkeaa tehtävänsä suhteen muista määritelmistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että dynaamisten kyvykkyyksien perustehtävänä on saada aikaan muutosta niiden taustalla olevissa resursseissa, rutiineissa ja kyvykkyyksissä.

Dynaamisten kyvykkyyksien *syntymis- ja kehittämisprosessin* on jättänyt moni tutkija määrittelemättä. Tutkimuksissa on mahdollisesti ajateltu, että dynaamisten kyvykkyyksien luonne ja perustehtävä ovat riittäviä kuvaamaan, miten

dynaamiset kyvykkyydet ovat syntyneet. Toisaalta määritelmien perusteella tämä on osa-alue, jossa myös variaatioita vertailun taustalla olevissa muuttujissa on kaikkein eniten. Näkemyksissä korostuu kolme asiaa: ajan kuluminen, virheistä oppiminen ja toiminnan kehittyminen. Teece ja muut (1997, s. 515) näkevät dynaamiset kyvykkyydet organisaatiokohtaisiksi ja ainutlaatuisiksi kyvykkyyksiksi, joihin vaikuttavat organisaation historia ja organisaation aiemmin tekemät valinnat. Wang ja Ahmed (2007, s. 35) korostavat samalla tavalla dynaamisten kyvykkyyksien organisaatiokohtaisuutta ja sitä, että ne kehittyvät ajan kanssa monimutkaisessa vuorovaikutuksessa organisaation resursseihin nähden. Lisäksi Zollon ja Winterin (2002, s. 340) mukaan organisaation oppimismekanismit kehittävät ja synnyttävät dynaamisia kyvykkyyksiä.

Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107) korostavat, että dynaamiset kyvykkyydet syntyvät, kun organisaatio toistaa samoja prosesseja kerta toisensa jälkeen ja oppii virheistään. Dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttaa puolestaan se tahti, jolla kokemusta kertyy. Myös Zahra ja muut (2006, s. 918) painottavat virheistä oppimista dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen taustalla, mutta nostavat virheistä oppimisen rinnalle improvisaation ja matkimisen merkityksen. Barreto (2010, s. 271) taas katsoo, että dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen taustalla on organisaation kyky havaita toimintaan vaikuttavia uhkia ja mahdollisuuksia, tehdä tämän perusteella päätöksiä ja muuttaa organisaation resurssipohjaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle on tärkeää, että asioita toistetaan organisaatiossa ajan myötä, jolloin virheistä oppimalla ja rutiineja parantamalla organisaation toiminnot kehittyvät ja näin organisaatioon voi syntyä dynaamisia kyvykkyyksiä.

Dynaamisten kyvykkyyksien *lopputulos* pyrkii vastaamaan kysymykseen, mitä niiden avulla syntyy. Tämän osa-alueen määritelmät jakautuvat kahteen eri osaan. Toisaalta dynaamisten kyvykkyyksien ja organisaation suorituksen välillä nähdään olevan suora yhteys. Esimerkiksi Teece ja muut (1997, s. 515) ovat sitä mieltä, että dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat suoraan organisaation suoritukseen. Teece (2007, s. 1319) on ollut myöhemminkin samaa mieltä ja katsonut, että dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat organisaation menestyksen ja epäonnistumisen taustalla. Hyvin samalla tavalla asian kokevat Wang ja Ahmed (2007, s. 35), sillä heidän mielestään dynaamiset kyvykkyydet auttavat organisaatiota saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailukykyä. Myös Zollo ja Winter (2002, s. 340) löytävät suoran yhteyden dynaamisten kyvykkyyksien sekä organisaation paremman suorituksen ja selviytymisen väliltä. Barreton (2010, s. 271) mielestä dynaamisten kyvykkyyksien avulla organisaatio voi ratkaista ongelmiaan ja haasteitaan. Voidaan ajatella,

että määritelmään sisältyy ajatus siitä, että dynaamisten kyvykkyyksien avulla organisaation suoritus parantuu ja kehittyy.

Toisenlaisen näkemyksen tarjoavat tutkijat, jotka kokevat, että dynaamisten kyvykkyyksien ja organisaation suorituksen välillä ei ole yhteyttä. Esimerkiksi Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107) toteavat, että dynaamiset kyvykkyydet voivat vaikuttaa ainoastaan organisaation suoritukseen muokkaamalla resurssien ja rutiinien kokonaisuuksiaan. Zahra ja muut (2006, s. 918) kiistävät puolestaan havaitsevansa suoraa yhteyttä dynaamisten kyvykkyyksien ja organisaation suorituksen välillä. He ovat sitä mieltä, että dynaamiset kyvykkyydet voivat jopa haitata organisaation suoritusta. Myös Winter (2003, s. 991) on samoilla linjoilla Zahran ja muiden kanssa, sillä hänen mielestään dynaamisista kyvykkyyksistä aiheutuvat kustannukset voivat vaikuttaa siihen, että dynaamisia kyvykkyyksiä ei olla halukkaita käyttämään ja vastaavanlainen lopputulos voidaan saada aikaan esimerkiksi ad hoc -tyyppisellä ongelmanratkaisulla. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että dynaamisten kyvykkyyksien vaikutuksesta organisaation suorituksen ja lopputuloksen osalta ei voi pelkkien määritelmien perusteella tehdä johtopäätöksiä, vaan asia vaatisi tarkempaa tarkastelua.

Dynaamisten kyvykkyyksien suhde *toimintaympäristön dynaamisuuteen* on keskeinen, ja mielenkiintoinen, osa-alue dynaamisten kyvykkyyksien määritelmien vertailussa. Myös tämä osa-alue on jakanut tutkijoita. Osan mielestä dynaamiset kyvykkyydet toimivat nimenomaan turbulenteissa toimintaympäristöissä, kun taas toiset ovat sitä mieltä, että dynaamiset kyvykkyydet toimivat riippumatta siitä, ovatko toimintaympäristöt muutoksessa vai eivät. Teece ja muut (1997, s. 515) rakensivat oman määritelmänsä sille perustalle, että toimintaympäristöt ovat muutoksessa ja strategisesta johtamisesta ei löydy välineitä vastaamaan tähän toimintaympäristön muutokseen. Teece (2007, s. 1319) on myöhemmin toistanut näkemyksen siitä, että dynaamiset kyvykkyydet toimivat nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä, ja tarkentanut, että dynaamiset kyvykkyydet toimivat erityisen hyvin kansainvälisessä toimintaympäristössä. Wang ja Ahmed (2007, s. 35) jakavat näkemyksen siitä, että muuttuva toimintaympäristö liittyy dynaamisiin kyvykkyyksiin.

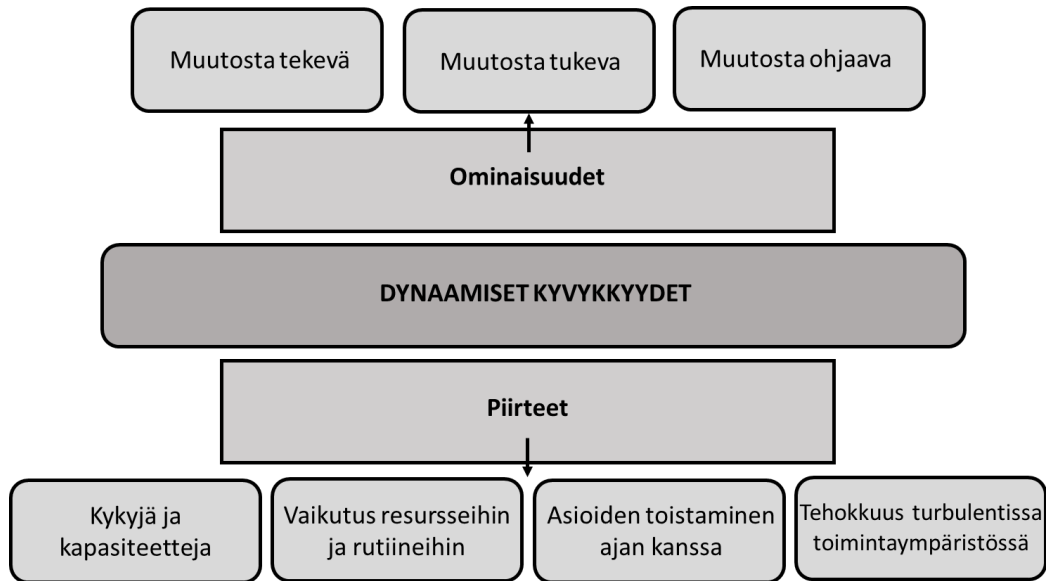
Sen sijaan Eisenhardtin ja Martinin (2000, s. 1107) mielestä dynaamiset kyvykkyydet toimivat turbulenttien toimintaympäristöjen lisäksi myös maltillisen dynaamisissa toimintaympäristöissä. Zollo ja Winter (2002, s. 340) tukevat Eisenhardtin ja Martinin näkemystä, sillä heidän mielestään dynaamisia kyvykkyyksiä käytetään myös toimintaympäristöissä, joissa esiintyy vähemmän muutosta. Kummassakaan määritelmässä ei tosin kiistettä, etteivätkö dynaamiset kyvykkyydet voisi toimia myös dynaamisissa toimintaympäristöissä. Äärimmäisen kannan

ottavat Zahra ja muut (2006, s. 918) toteamalla, että epävakaa tai muuttuva toimintaympäristö ei ole tarpeellinen elementti dynaamisille kyvykkyyksille.

Schilken (2014, s. 197) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien vaikutus kilpailuedun saavuttamiseksi on havaittu olevan korkeimmillaan maltillisesti dynaamisissa toimintaympäristöissä. Sen sijaan voimakkaasti dynaamisissa toimintaympäristöissä sekä toimintaympäristöissä, joissa dynaamisuus on vähäistä, dynaamisten kyvykkyyksien vaikutus on ollut kilpailuedun saavuttamiseksi pienempää. Wilden ja muut (2013, s. 89) korostavat, että dynaamisten kyvykkyyksien näkökulman on todettu olevan huomattavasti merkittävämpi silloin, kun organisaatio toimii turbulenteissa toimintaympäristössä. Jos organisaatio taas toimii toimintaympäristöissä, joissa se kohtaa vain vähän tai ei merkittävästi kilpailua, voi dynaamisilla kyvykkyyksillä olla heidän mielestään pienempi merkitys ja resursseja voidaan käyttää muihin tarkoituksiin. Wilhelm ja muut (2015, s. 341) painottavat, että kustannusnäkökulmasta tarkasteltuna dynaamiset kyvykkyydet maksavat itsensä takaisin ainoastaan silloin, kun toimintaympäristössä on paljon muutosta. Tämä johtuu heidän mielestään siitä, että turbulentit toimintaympäristöt tarjoavat organisaatioille jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja samalla organisaatio voi saavuttaa toiminnan kautta kustannussäästöjä. Johtopäätöksenä toimintaympäristön dynaamisuuden suhteen voidaan todeta, että dynaamiset kyvykkyydet toimivat oletettavasti sekä turbulenteissa että vakaisissa toimintaympäristöissä, mutta niiden parhaat puolet tulevat esiin turbulenteissa toimintaympäristöissä.

3.4.2 Mitä dynaamiset kyvykkyydet ovat ja mitä ne eivät ole?

Yhtenäistä ja kaiken kattavaa määritelmää dynaamisille kyvykkyyksille on ollut vaikea löytää, ja osittain määritelmät ovat olleet ristiriitaisia (esim. Ambrosini & Bowman, 2009, s. 32). Jantunen ja muut (2012, s. 153) ovat havainneet, että dynaamisilla kyvykkyyksillä vaikuttaa olevan yhtäläisyyksiä ja samanlaisia ominaispiirteitä erityisesti silloin, kun niitä verrataan samalla alalla toimivien organisaatioiden dynaamisiin kyvykkyyksiin. Olen esittänyt kuviossa 9 tässä pääluvussa dynaamisille kyvykkyyksille tunnistamiani ominaisuuksia sekä niihin liittyviä piirteitä.



Kuvio 9. Dynaamisten kyvykkyyksien ominaisuuksia ja piirteitä.

Dynaamiset kyvykkyydet voivat ottaa kuvion 9 mukaisesti ominaisuuksiensa perusteella muutosta tekevän roolin, jolloin niiden perimmäisenä tarkoituksena on muutoksen tekeminen itsenäisesti. Dynaamisilla kyvykkyyksillä voi olla myös muutosta tukeva rooli, jolloin ne tarjoavat tukea, jonka avulla organisaation muut prosessit pystyvät muutokseen. Riippumatta siitä, onko dynaamisella kyvykkyydellä perusluonteena muutosta tekevä vai muutosta tukeva rooli, liittyy niihin myös muutosta ohjaava rooli, jonka tarkoituksena on saada organisaatiossa muutosta aikaan. Dynaaminen kyvykkyys voi ottaa muutosprosessissa joko pääroolin ja johtaa organisaatiota muutokseen tai sitten dynaamisella kyvykkyydellä voi olla sivurooli, joka auttaa organisaatiota pääsemään muutokseen.

Dynaamisten kyvykkyyksien piirteiden osalta vaikuttaa siltä, että dynaamiset kyvykkyydet ovat pohjimmiltaan kykyjä ja kapasiteetteja, vaikka ne voivat ilmetä käytännössä eri tavoin riippuen siitä, miten dynaamisia kyvykkyyksiä käytetään. Dynaamisten kyvykkyyksien perustehtävänä on saada aikaan muutosta niiden taustalla olevissa resursseissa ja rutiineissa. Dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle on tärkeää, että asioita toistetaan organisaatiossa ajan kanssa, jolloin virheistä oppimalla ja rutiineja parantamalla organisaation toiminnot kehittyvät. Dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat toimivan sekä turbulenteissa että suhteellisen stabiileissa toimintaympäristöissä, mutta paremmin toimintaympäristöissä, joissa on paljon muutosta.

Koska dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä ei ole yhtenäinen ja kattava, voidaan niiden olemusta pohtia myös siitä näkökulmasta, *mitä dynaamiset kyvykkyydet eivät ole*. Organisaatiolla, joka sopeutuu luovasti, mutta epäjohdonmukaisesti toimintaympäristön muutokseen, ei voida katsoa olevan käytössään dynaamisiksi kyvykkyyksiksi kutsuttavia ominaisuuksia (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 33). Esimerkiksi taidokas improvisaatio ei ole dynaamisille kyvykkyyksille tunnusomaista rutiinimaisuutta, vaikka tietyt osat voivatkin olla opeteltuja ja vaikuttavat positiivisesti organisaation tulokseen. Organisaation improvisaatiossa saavutukset perustuvat kuitenkin pienille ja yksittäisille kaavoille, joita on yhdistetty toisiinsa luovalla tavalla (Winter, 2003, s. 991, 993). Myöskään onni tai automaattiset toiminnot eivät täytä dynaamisten kyvykkyyksien määritelmälle asetettuja kriteereitä (Helfat & Peteraf, 2009, s. 95). Lisäksi dynaaminen kyvykkyys ei edusta yksittäistä resurssia, vaan rakentuu resurssien allokoinnille (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 914).

Dynaamisia kyvykkyyksiä koskevassa tutkimuksessa on tunnistettu kolme tilannetta, jolloin ei puhuta dynaamisista kyvykkyyksistä, vaan jostakin muusta ilmiöstä: ad hoc -tyyppinen ongelmanratkaisu, kopioitavissa olevat parhaat käytännöt sekä hyvä operatiivinen tehokkuus. Dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyy ajatus muutoksesta (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107; Teece ja muut, 1997, s. 515). Organisaatiossa saattaa syntyä muutosta ilman, että sillä on yhteyttä dynaamiseen kyvykkyyteen, vaan muutosta syntyy ikään kuin ad hoc -perusteisena ongelmanratkaisuna (Winter, 2003, 991). Dynaamiset kyvykkyydet eivät siis ole spontaania reagointia. Vaikka dynaamiset kyvykkyydet liittyvät strategiseen muutokseen, ne eivät tarkoita strategista muutosta, sillä kaikkia reaktioita mahdollisuuksiin ja uhiin ei voida pitää dynaamisina kyvykkyyksinä (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 33). Esimerkiksi hyvin ymmärrettyjä ja kopioitavissa olevia parhaita käytäntöjä ei voida pitää dynaamisina kyvykkyyksinä (Teece, 2007, s. 1321). Myöskään toimiva ja muita organisaatioita parempi operatiivinen tehokkuus ei ole dynaaminen kyvykkyys, vaikka se onkin arvokas ominaisuus organisaatiolle (Teece, 2007, s. 1346).

Rajanveto dynaamisen kyvykkyyden ja jonkin muun välillä on joskus vaikeaa. Teece (2016, s. 214) onkin todennut, että dynaamisia kyvykkyyksiä koskeva ymmärrys on edelleen epätäydellistä. Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä jää vajaksi, ja nykyiset määritelmät ovat osittain ristiriitaisia. Ongelma ei koske pelkästään dynaamisia kyvykkyyksiä, vaan jo niiden rakennuspalikoina toimivien resurssien määritelmät poikkeavat toisistaan. Siinä missä esimerkiksi Eisenhardt ja Martin (2000, s. 1107) katsovat resurssiksi kaikki organisaation käytössä olevat fyysiset ja inhimilliset edut, määrittää Teece ja muut (1997, s. 515) resurssitkin suhteellisen monimutkaisiksi prosesseiksi tai rutiineiksi. Dynaamisten

kyvykkyyksien koetaan olevan selkeästi organisaation hierarkiarakenteen yläpäässä, mutta käsite kaipaa tarkennusta muun muassa sen suhteen, mitkä ovat dynaamisten kyvykkyyksien rakennuspalikoita, miten niitä muodostuu ja mihin niitä tarvitaan. Ehkä dynaamiset kyvykkyydet tarvitsisivat olemassa olevaan tutkimukseen perustuvan käsiteanalyysin, jonka avulla määritelmää voitaisiin tarkentaa. Uskon, että turbulentit ja epävakaut toimintaympäristöt ovat muuttaneet muotoaan viimeisten vuosien aikana ja myös sen vuoksi käsitteen päivittäminen olisi paikallaan.

3.5 Dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksen kohtaama kritiikki

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan nähdä aiempia teorioita yhdistävänä ja laajentavana lähestymistapana, jonka avulla kilpailuedun lähteitä voidaan ymmärtää paremmin (Teece ja muut, 1997, s. 510). Barreto (2010, s. 258) on todennut dynaamisia kyvykkyyksiä koskevan tutkimuksen määrän kasvaneen nopeasti havaittuaan, että vuosien 1997 ja 2007 välillä dynaamisten kyvykkyyksien käsite esiintyi yli 1500 kertaa tieteellisten artikkelien otsikoissa tai yhteenvedoissa. Oman havaintoni mukaan merkittäviä, dynaamisia kyvykkyyksiä käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita on julkaistu samana aikana vain noin 20 ja suurimmassa osassa julkaisuista dynaamiset kyvykkyydet ovat esiintyneet mainintana. Riippumatta dynaamisia kyvykkyyksiä koskevan tutkimuksen määrästä näkemykset lähestymistavan sisällöstä eivät ole olleet yksimielisiä, ja dynaamisiin kyvykkyyksiin on liittynyt erityisesti kolme kriittistä ongelmaa. Ensimmäinen koskee dynaamisten kyvykkyyksien luonnetta ja käsitteen määritelmää sekä toinen dynaamisten kyvykkyyksien vaikutuksia ja seurauksia (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 2). Kolmanneksi huomiota on herättänyt se, että dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevää empiiristä tutkimusta on tarjolla rajallisesti (Jantunen ja muut, 2012, s. 142).

Vaikka dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys on alkanut herättää kiinnostusta tutkijoiden parissa, ovat tutkimukset olleet usein käsitteellisiä ja teoreettisia. Tämän vuoksi muun muassa Barreto (2010, s. 270) on sitä mieltä, että dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistavasta ei ole vielä muodostunut valmista teoriaa. Hänen mukaansa esimerkiksi dynaamisten kyvykkyyksien käsite ei ole yhtenäinen, ja määritelmän kehittämisessä on otettava huomioon aiempien määritelmien kohtaama kritiikki sekä teoreettinen ja empiirinen kehitys. Lisäksi Barreto (2010, s. 276) katsoo, että dynaamisten kyvykkyyksien osalta olisi määriteltävä, minkälaisiin toimintaympäristöihin ja organisaatioihin lähestymistapaa voidaan soveltaa. Arend ja Bromiley (2009, s. 87) ovat huolissaan siitä, että dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyvistä ongelmista ja haasteista huolimatta suurin osa dynaamisia

kyvykkyyksiä koskevista tutkimuksista on raportoinut positiivisista tutkimustuloksista dynaamisten kyvykkyyksien suhteen.

Dynaamisten kyvykkyyksien näkemys kiinnosti alkuvaiheessa tutkijoita, mikä aiheutti sen, että Teecen ja muiden näkemyksiä täydentäviä ja haastavia artikkeleita julkaistiin runsaasti. Teecen päivitettyä dynaamisten kyvykkyyksien viitekehystä vuonna 2007 julkaistiin tämän jälkeen muutaman vuoden sisään jälleen artikkeleita, joissa joko kannatettiin Teecen ajatuksia tai ilmiön kuvaamiseen kaivattiin tarkennuksia. Myöhemmin keskustelu dynaamisten kyvykkyyksien ytimestä ja olemassaolosta on vähentynyt. Tunnetuimmat dynaamisia kyvykkyyksiä koskevat artikkelit on kirjoitettu Teecen kahden keskeisen dynaamisia kyvykkyyksiä koskevan artikkelin jälkeen. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tutkimukset ovat keskittyneet enemmän hyödyntämään dynaamisia kyvykkyyksiä omien tutkimusten taustalla olevana viitekehysenä.

Vaikka dynaamisia kyvykkyyksiä koskevan tutkimuksen määrä on kasvanut (esim. Barreto, 2010, s. 258), vaikuttaa siltä, että tutkimus on keskittynyt yksittäisiin dynaamisiin kyvykkyyksiin ja siihen, mitä dynaamisuus tarkoittaa näiden kyvykkyyksien näkökulmasta. Tämä on osaltaan ristiriitaista, koska dynaamisia kyvykkyyksiä koskeva kritiikki on kohdistunut nimenomaan siihen, etteivät käsite ja konsepti ole riittävän yksiselitteisiä. Tuoreimmista tutkimuksissa kritiikkiin ei ole tartuttu, vaan perusasiat on otettu sellaisina kuin ne siihen mennessä on määritetty.

Suuri osa dynaamisten kyvykkyyksien kohtaamasta kritiikistä liittyy *käsitteen määrittelyyn*, ja siihen, että määritelmä johtaa helposti tautologiaan. Ambrosini ja Bowman (2009, s. 38, 46) ovat sitä mieltä, että yksi syy tautologiaan voi johtua siitä, että dynaamisia kyvykkyyksiä verrataan usein organisaation suorituksen lopputuloksiin. Tällöin päädytään helposti ajatteluun, jonka mukaan organisaation täytyy suoriutua hyvin, jos sillä on dynaamisia kyvykkyyksiä. Ja jos organisaatiolla on dynaamisia kyvykkyyksiä, täytyy sen suoriutua hyvin. Jos taas huonosti suoriutuvilla organisaatioilla ei voi olla dynaamisia kyvykkyyksiä, on koko dynaamisten kyvykkyyksien näkemystä koskeva keskustelu vaarassa katketa (Arend & Bromiley, 2009, s. 79). Vaikuttaa myös siltä, että uudemmat dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet pääasiassa tietyn yksittäisen dynaamisten kyvykkyyden tutkimiseen (ks. luku 3.1), jolloin laajempi käsitteellistäminen on jäänyt puuttumaan. Jotta organisaation dynaamisten kyvykkyyksien ominaispiirteitä ja yhtäläisyyksiä voidaan tutkia ja organisaatioiden välisiä dynaamisia kyvykkyyksiä verrata keskenään, tarvitsee dynaamisten kyvykkyyksien konsepti operationalisointia (Jantunen ja muut, 2012, s. 143).

Vaikka dynaamisten kyvykkyyksien määritelmää saataisiin kehitettyä selkeämmäksi, ei se poista sitä haastetta, että dynaamisia kyvykkyyksiä on vaikea määrittellä. Ongelmaa aiheuttaa muun muassa se, että dynaamiset kyvykkyydet ovat yhteydessä organisaation äänettömiin ja aineettomiin elementteihin. Haastetta lisää osaltaan se, että dynaamiset kyvykkyydet ovat ajattomia yhdistäen organisaation historian, nykyisyyden ja tulevan toisiinsa (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 4). Koska dynaamisia kyvykkyyksiä on paljon erilaisia, on dynaamisten kyvykkyyksien määritelmäkin jäänyt muodoltaan yleiseksi (Helfat & Peteraf, 2009, s. 94). Tämä aiheuttaa samalla haasteen rajanvedon tekemiselle sen suhteen, mikä lopulta on dynaaminen kyvykkyys ja mikä ei. Käsitteenä dynaamiset kyvykkyydet aiheuttavat myös itsessään vääristymää teorian muodostamisessa esittäessään dynaamiset kyvykkyydet ominaisuuksina, joita organisaatioilla joko on tai ei ole (Arend & Bromiley, 2009, s. 82).

Toinen merkittävä dynaamisten kyvykkyyksien kohtaama kritiikki liittyy niiden *vaikutuksiin ja seurauksiin*. Tämäkin kritiikki liittyy osaltaan dynaamisten kyvykkyyksien käsitteen määrittelyyn. Jos tutkijat eivät ole samaa mieltä dynaamisten kyvykkyyksien asemasta heidän malleissaan, saattavat dynaamiset kyvykkyydet saada erilaisia sisältöjä (Arend & Bromiley, 2009, s. 76–78). Siitä huolimatta, että dynaamisten kyvykkyyksien sisällölle ei ole löytynyt yleisesti hyväksyttävää ja mitattavaa viitekehystä, monessa tutkimuksessa on onnistuttu määrittämään dynaamisten kyvykkyyksien ominaisuuksia (Makkonen ja muut, 2014, s. 2716). Arend ja Bromiley (2009, s. 82) pitävät dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksen puutteena sitä, että näkemys hyppää suoraan mallintamaan muutoksen ja suorituksen välistä suhdetta ilman kontekstia. Heidän mielestään menestyksekkäät muutosteoriat rakentuvat organisaatioteorialle, jossa muutoksen seuraukset muodostavat johdonmukaisen osan. Oman haasteensa dynaamisille kyvykkyyksille tuo se, että maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Kun dynaamiset kyvykkyydet eivät ole pystyneet määrittämään niistä aiheutuvia perustavaa laatua olevia vaikutuksia ja seurauksia, on näkemys vaikeuksissa uusien muutosten edessä. Esimerkiksi uuden digitaalisen teknologian läsnäolo kaikkialla on muuttamassa dynaamisten kyvykkyyksien perusluonnetta ja tarkoitusta (Warner & Wäger, 2019, s. 345). Tämän vuoksi perusmäärittelyä voidaan joutua tekemään jatkossa uudenlaisten periaatteiden pohjalta.

Yksi dynaamisten kyvykkyyksien merkittävimmistä ongelmista on keskeisten käsitteiden operationalisointi tai sen puuttuminen. Suuri osa dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevästä tutkimuksesta on luonteeltaan käsitteellistä, minkä vuoksi kolmas dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyvä kritiikki kohdistuu siihen, että *ilmiötä on tutkittu vähän empiirisesti*. Jantusen ja muiden (2012, s. 142) mielestä dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevien tutkimusten puutteena on ollut, että

empiirisiä osioita sisältäviä tutkimuksia on vähän ja pitkittäistutkimuksia vielä vähemmän. Empiiristen tutkimusten vähäisyyteen on voinut vaikuttaa osaltaan se, että dynaamisia kyvykkyyksiä on vaikea mitata empiirisesti. Lisäksi empiiriset tutkimukset ovat olleet usein joko ylätasoinen kartoituksia tai yksittäisiä tapaustutkimuksia, joita ei voi verrata muihin tutkimuksiin. Suuressa osassa dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevistä empiirisistä tutkimuksista aineiston määrä on pieni, mikä osaltaan herättää kysymyksiä tutkimusten luotettavuudesta ja tutkimustulosten yleistettävyydestä (Arend & Bromiley, 2009, s. 85). Esimerkiksi laadulliset empiiriset tutkimukset voisivat tarjota mahdollisuuden tutkia yksityiskohtaisesti, minkälaisia prosesseja dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen liittyy, mikä on ylimmän johdon rooli niiden syntymisessä ja kehittymisessä sekä miten vuorovaikutus toimintaympäristön kanssa tapahtuu. Joka tapauksessa dynaamiset kyvykkyydet kaipaavat lisää pitkittäistutkimuksia riippumatta siitä, ovatko ne laadullisia vai määrällisiä (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 6).

Dynaamisten kyvykkyyksien kohtaamasta kritiikistä huolimatta näkemystä voidaan pitää toimivana ja käyttökelpoisena. Dynaamiset kyvykkyydet ovat edelleen näkemyksenä suhteellisen tuore, ja siinä on paljon mahdollisuuksia mallin syventämiseksi ja kattavan viitekehyksen kehittämiseksi (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 3). Dynaamisia kyvykkyyksiä koskevalla lähestymistavalla on ollut vain vähän aikaa rakentua kunnon teoriaksi. Se on vielä kehitysvaiheessa, ja työ vaatii edelleen käsitteellistä kehittämistä ja keskittymistä perustavaa laatua oleviin kysymyksiin (Helfat & Peteraf, 2009, s. 92).

Vaikka dynaamiset kyvykkyydet saapuivat tieteelliseen keskusteluun strategisen muutoksen ymmärtämiseen tähtäävänä lähestymistapana, on siinä teoreettiselle viitekehykselle tyypillisiä piirteitä. Dynaamisten kyvykkyyksien näkemykseen on otettu muun muassa evoluutiotaloustieteestä piirteinä rutiinit ja polkuriippuvuus sekä käyttäytymistieteistä organisaation oppiminen ja johdon päätöksenteko (Helfat & Peteraf, 2009, s. 92). Dynaamisten kyvykkyyksien laaja ja näkemyksiä yhdistävä perusta tarjoaa alustan tuleville teoreettisille kehityssuunnille lukuisista näkökulmista tarkasteltuna. Toisaalta moninainen teoreettinen perusta voi lisätä sekaannusten ja epä johdonmukaisuuksien riskiä (Helfat & Peteraf, 2009, s. 93). Dynaamisten kyvykkyyksien osalta on vähän teoreettista ja empiiristä tutkimusta sen suhteen, miten dynaamisia kyvykkyyksiä on rakennettu harkitusti. Tarjoan tutkimuksellani tähän yhden näkökulman ja tulkinnan.

4 DYNAAMISET KYVYKKYYDET JULKISHALLINNOSSA

4.1 Yksityisen sektorin ja julkishallinnon välisiä eroja

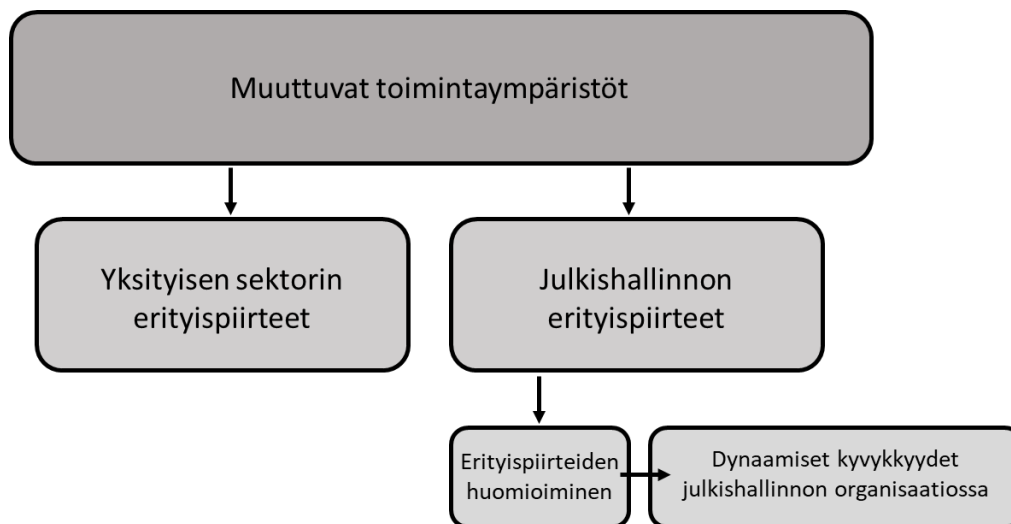
Olen tarkastellut kahdessa edellisessä pääluvussa, miten dynaamiset kyvykkyydet asemoituvat strategisen johtamisen kentälle (ks. luku 2) sekä mikä niiden sisältö ja tarkoitus on (ks. luku 3). Tässä pääluvussa siirrän painopisteen julkishallintoon ja keskityn siihen, miten muuttuvat toimintaympäristöt vaikuttavat julkishallinnon organisaatioihin. Tarkastelen tässä pääluvussa, miten yksityinen sektori ja julkishallinto eroavat toisistaan piirteidensä perusteella, miten dynaamiset kyvykkyydet voisivat toimia julkishallinnon organisaatioissa sekä miksi niitä tarvitaan julkishallintoon. Organisaatioteorian ja johtamisen osalta on käyty pitkään keskustelua siitä, miten organisaatiota pitäisi kuvailla (Rainey, 2003, s. 18). Rainey ei tarjoa organisaatiolle selkeää määritelmää, mutta toteaa tyypilliseksi muun muassa sen, että organisaatiossa ihmiset työskentelevät ryhmänä tavoitteen saavuttamiseksi hyödyntämällä ympäristöstä saatavia resursseja. Toiminnan organisointiin liittyy myös johtamista, strategioita, rakenteita ja prosesseja.

Organisaation määritelmän lisäksi on pohdittu sitä, miten yksityiset ja julkiset organisaatiot tai markkinoilla toimivat ja hallinnolliset organisaatiot erotetaan toisistaan (Rainey, 2003, s. 48). Andrews ja muut (2016, s. 239–240) näkevät yksityisen sektorin yhtiöt ketterästi toimivina organisaatioina ja julkishallinnon organisaatiot sellaisina, joissa asiat etenevät poliittisen päätöksenteon kautta (Andrews ja muut, 2016, s. 239–240). Perryn ja Raineyn (1988, s. 183) mukaan julkishallinnon organisaatiot saatettiin aiemmin määrittää hallinnollisiksi toimistoiksi ja muut organisaatiot katsottiin yksityisen sektorin organisaatioiksi. Heidän mielestään määritelmä ei kuitenkaan ota huomioon organisaatioiden monitahoisuutta, minkä vuoksi jaottelua on usein vaikea tehdä esitetyllä tavalla.

Julkishallintoon liittyy vahva toimintaa valvova rooli, ja yksityiselle sektorille on tunnusomaista puolestaan kaupallinen näkökulma, minkä vuoksi molemmat ovat tarpeellisia yhteiskunnan toiminnalle. Organisaatioiden jaottelu ei ole kuitenkaan näin suoraviivaista, ja väliin mahtuu myös molemmista malleista piirteitä ottavia hybridiorganisaatioita, kuten yliopistot (Johanson & Vakkuri, 2017, s. 2–3). Lisäksi organisaatiot saattavat olla myös niin sanottuja kolmanteen sektoriin kuuluvia organisaatioita. Salomon ja Wojciech (2003, s. 8) määrittävät kolmannen sektorin organisaation rahoituksen, oikeudellisen aseman ja tarkoituksen avulla. Heidän mukaansa kolmannen sektorin organisaatiolle on ominaista, että se saa merkittävän osan rahoituksestaan avustuksina, sillä on lainsäädännön kautta tuleva oma oikeudellinen asemansa ja sen tarkoituksena on hyvän tuottaminen.

Helander (2002, s. 55) puolestaan katsoo, että tällaiseen moniulotteiseen määrittelyyn liittyy ongelmia ja organisaation luokittelu selkeästi kolmanteen sektoriin kuuluvaksi edellyttää korkeita arvoja kaikilta määrittelyssä käytettäviltä mittareilta. En käsittele tässä pääluvussa hybridiorganisaatioita tai kolmannen sektorin organisaatioita tämän tarkemmin, vaan keskityn yksityiseen sektoriin ja julkishallintoon sekä näiden välisten erojen tunnistamiseen.

Rainey ja Bozeman (2000, s. 449) havaitsivat, että vaikka yksityisen ja julkishallinnon organisaatioilla koettiin olevan selkeitä eroavaisuuksia, kertyi heidän tutkimuksessaan asialle vain vähän empiiristä tukea. Lisäksi he havaitsivat, että organisaatioiden jaottelu yksityisen sektorin ja julkishallinnon organisaatioihin saattoi sisältää yksinkertaistamista ja stereotyyppien käyttämistä. Kaikki tutkijat eivät myöskään pidä organisaatioiden jaottelua yksityisen sektorin organisaatioihin ja julkishallinnon organisaatioihin tarpeellisena tai edes mahdollisena (Rainey, 2003, s. 48). Esimerkiksi Bozemanin (2013, s. 182) mukaan organisaatioiden ei voida nähdä kuuluvan selkeästi joko yksityiseen sektoriin tai julkishallintoon, sillä taloudelliset kysymykset ja poliittiset vaikuttamisyrietykset koskettavat kaikkia organisaatioita. Erottelun haasteista huolimatta pyrin tunnistamaan yksityisen sektorin ja julkishallinnon organisaatioiden välillä olevia eroavaisuuksia, jotta muuttuvien toimintaympäristöjen vaikutusta julkishallinnon organisaatioihin on mahdollista tarkastella. Olen kuvannut kuviossa 10, miten lähestyn muuttuvia toimintaympäristöjä ja dynaamisia kyvykkyyksiä tutkimuksessani julkishallinnon organisaatioiden näkökulmasta käsin.



Kuvio 10. Muuttuvat toimintaympäristöt julkishallinnon organisaation näkökulmasta tarkasteltuna.

Muuttuvat toimintaympäristöt vaikuttavat kuvion 10 mukaisesti sekä yksityisellä sektorilla että julkishallinnossa toimiviin organisaatioihin. Vaikuttaa siltä, että molemmissa organisaatiotyypeissä on yhtäläisyyksiä, ja muuttuvat toimintaympäristöt voivat vaikuttaa molempiin samalla tavalla. Samoin organisaatiotyypeissä ja niiden toimintatavoissa on myös eroavaisuuksia, minkä vuoksi muuttuvat toimintaympäristöt saattavat vaikuttaa erityyppisesti yksityisellä sektorilla ja julkishallinnossa toimivaan organisaatioon. Esimerkiksi poliittinen ulottuvuus voi aiheuttaa julkishallintoon epäjatkuvuutta vaalien kautta, minkä vuoksi julkishallinnon organisaatiot voivat kohdata jopa enemmän ja nopeammin toimintaympäristön muutoksia kuin yksityisellä sektorilla toimivat organisaatiot kohtaavat (esim. Nik Hashim ja muut, 2020, s. 40; Pablo ja muut, 2007, s. 692). Toisaalta yksityisen sektorin organisaatioiden asiakkaiden mieltymysten tai teknologisten muutosten voidaan ajatella muuttavan markkinaa hyvinkin nopeasti. Tämän pääluvun kannalta on keskeistä tunnistaa organisaatiotyyppien välisiä eroavaisuuksia sekä miten eroavaisuudet vaikuttavat julkishallinnon organisaatioihin ja miten ne pitäisi huomioida, kun tarkastellaan dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä.

Julkishallinnon dynaamisia kyvykkyyskäsittelevien tutkimusten perusteella julkishallinto vaikuttaa eroavan ainakin seuraavilta ominaisuuksiltaan yksityisestä sektorista (ks. esim. Andrews ja muut, 2016, s. 239–240; Hartley, 2018, s. 207; Osborne, 2018, s. 226–227; Pablo ja muut, 2007, s. 689; Piening, 2013, s. 210):

- *Omistus*: yksityisellä sektorilla omistajia ovat esimerkiksi osakkeenomistajat, kun taas julkishallinnossa omistajia ovat kaikki yhteisöön kuuluvat jäsenet.
- *Kilpailu asiakkaista*: yksityinen sektori kilpailee asiakkaista ja julkishallinnossa asiakkaat ovat usein ainakin jossain määrin annettuja.
- *Rahoitus*: yksityinen sektori rahoittaa toimintaansa asiakkailta saaduilla maksuilla ja julkishallintoa rahoitetaan pääasiassa verovaroilla.
- *Kontrolli*: yksityistä sektoria kontrolloivat markkinat ja julkishallinnolle on keskeistä poliittinen päätöksenteko.
- *Tavoitteet*: yksityisellä sektorilla toimivan yhtiön on selviydyttävä kilpailusta, mutta julkishallinnolle tavoitteet ovat vaikeammin määritettävissä.
- *Tiedon jakaminen*: yksityisellä sektorilla tieto katsotaan liikesalaisuudeksi ja ydinkyvykkyydeksi, mutta julkishallinnossa tietoa jaetaan usein avoimesti ja ilmaiseksi.

Näiden eroavaisuuksien lisäksi julkishallinnon organisaation määrittämisessä auttaa sen tehtävään, johtamiseen ja rakenteeseen liittyvien piirteiden tunnistaminen. Osborne (2018, s. 229) esittää, että julkishallinnon organisaation tehtävänä on toimia palveluprosessissa lähinnä mahdollistajana, esimerkiksi tarjoamalla standardisoituja terveydenhuollon palveluita, ja palveluiden tehokkuutta parantaa se, miten asiakas on mukana vuorovaikuttamassa palveluprosessiin. Julkishallinnon organisaation tarkoituksen voikin tiivistää siten, että viranomaisen tehtävänä on täyttää hallinnon velvollisuuksia panemalla täytäntöön poliittisessa päätöksenteossa tehtyjä päätöksiä ja tuottamalla palveluita asiakkaiden hyödyksi (Matthews & Shulman, 2005, s. 233; Pablo ja muut, 2007, s. 691).

Andrews ja muut (2016, s. 239) katsovat, että julkishallinnon johtaminen ja suorituskyky ovat edelleen yksityistä sektoria perässä. Julkishallinnon organisaatioille on tunnusomaista, että organisaatiota johdetaan kahdesta suunnasta: toisaalta organisaation toimintaa linjaa viranhaltijoista muodostuva ylin johto ja samalla toimintaan vaikuttavat vaaleilla valitut luottamushenkilöt. Hartley (2018, s. 204) on myös sitä mieltä, että julkishallintoa ei pidä määrittää vain sen mukaan, ketkä työskentelevät julkishallinnossa, vaan laajentaa näkökulmaa kaikkiin niihin toimiin, jotka vaikuttavat julkishallinnon organisaatioissa, esimerkiksi luottamushenkilöihin ja muihin keskeisiin sidosryhmiin.

Julkishallinnon erityispiirteenä on byrokraattinen organisaatorakenne, jolle on ominaista sääntöjen ja sääntelyn asettaminen toimintaan kohdistuvan riskin pienentämiseksi tai sen välttämiseksi. Samalla tarpeelliset uudet ideat, innovaatiot ja niistä palkitseminen jäävät pienempään rooliin (Fu & Chang, 2019, s. 73). Organisaatorakenteen monimutkaisuus ja henkilöstön vaihtuvuus vaikuttavat kuitenkin kriittisesti julkishallinnon organisaation toimintaan (Andrews ja muut, 2016, s. 253). Julkishallinnon organisaatorakenteet saatetaan kokea pirstaleisiksi erityisesti silloin, kun hierarkiatasoja ja itsenäisiä yksiköitä on paljon (esim. Fu & Chang, 2019, s. 73). Toisaalta tämä voidaan nähdä oppimismahdollisuutena, sillä pirstaleisuus on välttämätön nykyaikaisen organisaation ominaispiirre ja organisaation on pystyttävä hallitsemaan rakenteeseen liittyvää pirstaleisuuttaan (Aagaard ja muut, 2012, s. 744). Organisaation kyvyttömyys sopeuttaa toimintaa jottuu puolestaan usein taloudellisten resurssien niukkuudesta sekä ylimmän johdon päätösvallan puutteesta päätöksentekoprosesseissa (Widener ja muut, 2017, s. 207).

4.2 Muuttuvat toimintaympäristöt julkishallinnon organisaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna

Julkishallinnolle asetetut tavoitteet vaativat koko julkisen sektorin roolin uudelleenajattelua, sillä julkishallinnon talouden ja organisaatorakenteiden on oltava yhtä dynaamisia ja kokeilevia kuin toiminnan taustalla ohjaava poliittinen päätöksenteko on (Kattel & Mazzucato, 2018, s. 787). Aagaard ja muut (2012, s. 732) ovat sitä mieltä, että julkishallinnon organisaatioissa ei ole vielä kukaan täysin ymmärretty, että julkishallinnon täytyy sopeutua jatkuvasti uusiin olosuhteisiin pystyäkseen ratkaisemaan toiminnan kohtaamia haasteita. Pelkkä pintapuolinen ristiriitojen tunnistaminen ei siten riitä, vaan organisaatioiden on kehitettävä kriittistä reflektointia ja kollektiivista tietoisuutta (Putnam ja muut, 2016, s. 139).

Julkishallinnossa toimiville organisaatioille asetetaan vaatimuksia tehokkuuden parantamiseksi ja toimivuuden lisäämiseksi (esim. Pablo ja muut, 2007, s. 687). Tehokkuus on osaltaan tarkoittanut sitä, että julkishallinnon on pitänyt pystyä tarjoamaan entistä kustannustehokkaampia ja vaikuttavampia palveluita (Andrews ja muut, 2016, s. 239). Myös taloudellinen paine on aiheuttanut tarpeen julkishallinnon muutokselle (esim. Nuhu ja muut, 2019, s. 473–474). Kattel ja Mazzucato (2018, s. 788) katsovat, että julkishallinnon roolina on perinteisesti ollut markkinoilta tulevien riskien vaikutusten vaimentaminen, mutta entistä enemmän korostuu toimintaa ohjaava rooli, jolloin koko markkinoiden toimintaa suunnataan kohti haluttuja tavoitteita.

Koska julkishallinnon toimintaa on haluttu tehokkaammaksi, on julkishallintoon pyritty siirtämään yksityisellä sektorilla käytössä olleita johtamismalleja ja samalla toimintaa on saatettu yksityistää (Ridder ja muut, 2005, s. 443). Monet länsimaat tekivät jo 1980- ja 1990-luvuilla massiivisia julkishallinnon rakenteellisia uudistuksia. Muutoksen taustalla olevaa ilmiötä kutsuttiin uudeksi julkisjohtamiseksi (*new public management, NPM*) ja siihen liittyi uudenlaisen julkishallinnon (*new public governance, NPG*) luomista. Uuden julkisjohtamisen sisällön määritteli ensimmäisenä Hood (1991, s. 4–5). Hänen mukaansa uusi julkisjohtaminen kehittää päivittäisjohtamista, määrittää standardeja ja mittareita suoritukseen, kiinnittää huomion lopputulosten kontrolliin, kehittää organisaatioiden yksikkörakenteita, lisää kilpailua julkishallintoon, korostaa yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjä sekä lisää kurinalaisuutta ja pidättyväisyyttä resurssien käytössä.

Uuden julkisjohtamisen aiheuttaman muutoksen tavoitteena oli siten tuoda julkishallintoon samoja piirteitä, oppeja ja käytäntöjä, joita hyödynnettiin yksityisellä sektorilla (Kattel & Mazzucato, 2018, s. 791). Vaikka yksittäisten innovaatioiden perusteella tapahtuvaa kehitystä on vaikeaa erottaa toiminnan perusteisiin

ulottuvista uudistuksista, on julkisessa johtamisessa havaittavissa kehitystä monissa kehittyneissä maissa (Dunleavy ja muut, 2005, s. 468). Funck ja Karlsson (2020, s. 351) ovat jakaneet uuteen julkisjohtamiseen liittyvät tavoitteet johtamiseen liittyviksi uudistuksiksi ja markkinoiden edellyttämiin parannuksiin.

Funck ja Karlsson (2020, s. 351) katsovat, että johtamiseen liittyvät uudistukset pyrkivät tarjoamaan ylimmälle johdolle mahdollisuuden valvoa ja organisoida toimintaa tavoitteiden vaatimalla tavalla. Julkishallinnon johtamisen määritelmä on ylipäänsä muutoksessa ja heijastaa esimerkiksi yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia (Hartley, 2018, s. 213). Samalla ylimmän johdon edellytetään täyttävän lukuisilta eri sidosryhmiltä tulevia, jopa ristiriitaisia, tavoitteita (Piening, 2013, s. 210). Tämän vuoksi julkishallinnon ylimmän johdon odotetaan tulevaisuudessa panostavan yhä enemmän organisaation strategiaan ja strategiseen johtamiseen, joiden avulla julkishallinnon suoritusta pystytään kehittämään ja parantamaan (Pablo ja muut, 2007, s. 687). Myös viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välinen suhde on muuttunut uuden julkisjohtamisen myötä, sillä viranhaltijoiden asiantuntemusta ja poliittista päätöksentekoa ei voida enää selkeästi erottaa toisistaan (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 42). Uuden julkisjohtamisen aiheuttamien muutosten on koettu osaltaan jopa lisänneen poliittisen päätöksenteon vaikutusta julkishallintoon (Peters ja muut, 2022, s. 966–967).

Funckin ja Karlssonin (2020, s. 351) mielestä markkinoiden edellyttämät parannukset luovat kilpailun kautta painetta tehokkuuden lisäämiseen. Aluksi uuden julkisjohtamisen tarkoituksena oli vastuullisuuden ja kustannustietoisuuden kasvattaminen sekä yksityisen sektorin toimintatapojen laajentaminen julkishallintoon (Hood, 1995, s. 93). Julkishallinnon uudistamisella pyrittiin muun muassa luomaan läpinäkyvyyttä talouden hoitoon, tukemaan hallintoa resurssien allokoinnin valvonnassa sekä kannustamaan luottamushenkilöitä kehittämään uudenlaista strategiaan perustuvaa päätöksentekoa (Ridder ja muut, 2005, s. 446). Samalla uusi julkisjohtaminen on pystynyt tehostamaan organisaatioiden tuloksia (Hood, 1995, s. 93). Uusi julkisjohtaminen muutti asukkaat asiakkaiksi ja käänsi huomion palveluiden lopputuloksiin (esim. Ridder ja muut, 2005, s. 444–445). Ihmisiä on myös kannustettu aktiivisuuteen yhteiskunnallisten asioiden suhteen (Peters ja muut, 2022, s. 972).

Uusi julkisjohtaminen ei ole säästynyt myöskään kritiikiltä. Wiesel ja Modell (2014, s. 176) ovat sitä mieltä, että uutta julkisjohtamista käsittelevä keskustelu antaa ristiriitaisia vastauksia siihen, onko uudeksi julkisjohtamiseksi kutsuttua reformia ylipäänsä tapahtunut. Dunleavy ja muut (2005, s. 468) menevät kritiikisään vielä pidemmälle ja katsovat, että vain osa uuden julkisjohtamisen elementeistä kehittyi edelleen ja ajattelutavalla on hyvin pieni vaikutus julkishallinnon

kokonaistehokkuuden kehittämisessä. Kriitistä huolimatta uudesta julkishallinnosta on nähty ajan myötä tulleen kiinteäksi osaksi julkishallinnon organisaatioiden normaalia arkea (Pollitt, 2007, s. 113).

Pablon ja muiden (2007, s. 688–689) mukaan julkishallinnon organisaatioissa painopiste on ollut perinteisesti resursseissa, koska ne eivät yksityisen sektorin tapaan kilpaile asiakkaista. Julkishallinnon organisaatioiden tulevaisuuden haasteena on siten pystyä tarjoamaan entistä laadukkaampia palveluita asiakkaille, vaikka palveluiden rahoitus ei tulekaan suoraan, ainakaan kokonaan, palvelunsaajilta (Adam ja muut, 2020, s. 154). Julkishallinnolle luodut odotukset siitä, että palveluita tarjotaan enemmän vähemmällä, on ollut osaltaan syynä siihen, miksi organisaatioissa huomio on siirtynyt resursseista kyvykkyyksiin (Adam ja muut, 2020, s. 154). Julkishallinnon organisaatiot, jotka toimivat muuttuvissa toimintaympäristöissä, ovat myös usein paremmin varustautuneita toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin (Nuhu ja muut, 2019, s. 487).

Dynaamisilla kyvykkyyksillä on koettu olevan positiivinen vaikutus organisaation suorituksen parantamisessa, ja vaikutus korostuu erityisesti dynaamisissa toimintaympäristöissä (Wu ja muut, 2021, s. 5). Yksityistä sektoria koskevassa tutkimuksessa dynaamisista kyvykkyyksistä on tullut varteenotettava teoreettinen viitekehys analysoimaan yksityisellä sektorilla toimivien organisaatioiden muutosta. Sen sijaan julkishallinnon organisaatioita käsittelevissä tutkimuksissa dynaamisten kyvykkyyksien merkitys on saanut vähemmän huomiota (Pablo ja muut, 2007, s. 691). Myös Pieningin (2013, s. 210) mielestä julkishallinnon puolella dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevää tutkimusta tehtiin 2010-luvun alkupuolella vähän, vaikka yleisesti dynaamisia kyvykkyyksiä koskevan tutkimuksen määrä oli kasvanut (esim. Barreto, 2010, s. 258). Tietokannoista tekemieni hakujen perusteella julkishallinnon dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevän tutkimuksen määrässä ei ole tapahtunut selkeää muutosta, vaikka esimerkiksi koronapandemia on korostanut julkishallinnon kapasiteettien ja kyvykkyyksien merkitystä sekä siten myös dynaamisten kyvykkyyksien mahdollisuuksia muutostilanteiden hallinnassa (Mazucato & Kattel, 2020, s. 257).

Vaikuttaa kuitenkin siltä, että dynaamiset kyvykkyydet voivat olla hyödyllisiä kaikenlaisille organisaatioille (esim. Piening, 2013, s. 238–239). Julkishallinnon dynaamisia kyvykkyyksiä koskevan ajattelun kasvattamisen lisäksi yksityisen sektorin muutosta mahdollistavat kyvykkyydet ja julkishallinnon rakenteisiin keskittyvät kyvykkyydet pitäisi saada vuoropuheluun keskenään, jotta parhaat käytännöt voivat siirtyä sektoreiden välillä (Widianto ja muut, 2021, s. 150). Uuden julkisjohtamisen aikakaudella julkishallintoon on kohdistunut odotuksia erityisesti innovatiivisuuden kehittämiseksi, jotta toimintaa voitaisiin tehostaa ja suoritusta

parantaa. Innovaatiot voivat ilmetä esimerkiksi joustavampina ja vastaanottavaisempina yksiköinä, jotka työskentelevät ja palvelevat sidosryhmiään aiempaa tehokkaammin (Piening, 2011, s. 128).

Julkishallinnon dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevissä tutkimuksissa on pohdittu, voidaanko yksityisen sektorin dynaamisia kyvykkyyksiä koskevia oppeja soveltaa suoraan julkishallintoon (esim. Piening, 2013, s. 210–211). Kattel ja Mazzucato (2018, s. 795) ovat sitä mieltä, että uuden julkisjohtamisen tehtävänä on ollut siirtää yksityisen sektorin hyviä käytäntöjä ja kyvykkyyksiä julkishallintoon toiminnan tehostamiseksi, minkä vuoksi ajatus dynaamisista kyvykkyyksistä voidaan nähdä osaksi muutosprosessia.

Tutkijat ovat osittain myös kyseenalaistaneet, voiko yksityisen sektorin strategisen johtamisen menetelmiä käyttää julkishallinnon organisaatioissa. Esimerkiksi Adam ja Lindahl (2017, s. 429) ovat todenneet, että dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys ei ole optimaalinen julkishallinnolle muun muassa siksi, että julkishallinnon sisällä ei ole suoraa kilpailua. Kriittisten puheenvuorojen perusteluina ovat esiintyneet myös rahoituksen muodostuminen verovaroista ja poliittisen päätöksenteon vaikutus julkishallinnon tavoitteisiin (esim. Ridder ja muut, 2005, s. 467).

Toisaalta dynaamisten kyvykkyyksien peruseriaatteiden on nähty olevan kopioitavissa myös julkishallinnon organisaatioihin, koska molemmat organisaatiotyypit muokkaavat niiden operatiivisia kyvykkyyksiä tehokkuuden parantamiseksi (Piening, 2013, s. 218). Trivellato ja muut (2021, s. 57) ovat sitä mieltä, että dynaamiset kyvykkyydet sopivat hyvin julkishallinnon organisaatioihin, sillä toimintaympäristön muutokset edellyttävät julkishallinnossa menestykselle kriittisiä kyvykkyyksiä. Fu ja Chang (2019, s. 63) ovat päätyneet siihen, että dynaamisia kyvykkyyksiä voi hyödyntää sekä yksityisen sektorin että julkishallinnon organisaatioissa, koska pääpaino näkemyksessä on sisäisten resurssien käytössä ja hyödyntämisessä. Kattel ja Mazzucato (2018, s. 796) ovat puolestaan sitä mieltä, että ylimältä johdolta tarvitaan dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä menestyksekkään muutoksen hallintaan riippumatta siitä, toimiiko organisaatio yksityisellä sektorilla vai julkishallinnossa.

Näkemyseroista huolimatta vaikuttaa siltä, että dynaamiset kyvykkyydet soveltuvat myös julkishallinnon organisaatioihin, kun painopiste on dynaamisten kyvykkyyksien tarkoituksessa eikä organisaatiotyyppien välisissä eroissa. Dynaamiset kyvykkyydet rakentavat ja järjestävät uudelleen sisäisiä resursseja ja kykyjä, minkä vuoksi lähestymistapa voisi sopia julkishallintoon, jonka täytyy sopeutua nopeasti uusiin tilanteisiin ja vaatimuksiin (Trivellato ja muut, 2021, s. 60). Augier ja Teece (2009, s. 417) ovatkin todenneet, että dynaamisten kyvykkyyksien teoria ja sen soveltaminen ovat laajentuneet entistä joustavampiin organisaatorakenteisiin. Siksi

onkin kiinnostavaa pohtia, miten dynaamiset kyvykkyydet voisivat ilmetä julkishallinnon organisaatioissa ja miksi niitä tarvitaan julkishallintoon.

Tutkimukseni pohjautuu ajatukselle, jonka mukaan dynaamisten kyvykkyyksien peruseriaatteen, kuten toiminta muuttuvassa toimintaympäristössä sekä resursipohjan ja operatiivisten kyvykkyyksien uudelleenjärjestely, sopivat niin yksityisen sektorin organisaatioon kuin julkishallinnonkin puolelle. Muutokseen sopeutumiseen liittyvä määrittäminen ja käyttöönotto on myös julkishallinnossa monimutkainen prosessi, ja sitä rajoittavat institutionaaliset voimat, kuten poliittinen päätöksenteko, aivan eri tavalla kuin yksityisen sektorin organisaatioita (Widener ja muut, 2017, s. 207). Julkishallinnon organisaatioissa ei ole kuitenkaan tarvetta suosia vain yhtä tiettyä muutosmallia turbulentsissa toimintaympäristössä selviytymiseksi, vaan toimintaa kannattaa sopeuttaa organisaation toimintaympäristö huomioiden (Aagaard ja muut, 2012, s. 744).

4.3 Dynaamisten kyvykkyyksien ilmeneminen julkishallinnon organisaatioissa

Julkishallinnon organisaatioiden toimintaperiaatteissa on edellä esitetyllä tavalla (ks. luku 4.1) eroavaisuuksia yksityisen sektorin organisaatioihin nähden, minkä vuoksi on tarpeen tarkastella, mitä eroavaisuudet tarkoittavat julkishallinnossa ilmeneville dynaamisille kyvykkyyksille. Julkishallinnon organisaation käsitteen ytimessä ovat valtion virastot, kunnat ja kuntayhtymät sekä myös hyvinvointialueet vuoden 2023 alusta lukien. Sen sijaan sidosyksikköasemassa olevat niin sanotut in house -yhtiöt ja esimerkiksi valtion rahoituksesta riippuvaiset organisaatiot ovat jo julkishallinnon organisaation käsitteen ulkokehällä. Pieningin (2013, s. 235) mukaan mitä pienempi organisaation julkishallinnon aste on, sitä todennäköisemmin organisaatio lähtee rakentamaan dynaamisia kyvykkyyksiä.

Julkishallinnon organisaatiot eivät siten ole samanlaisia, vaan niiden rakenteet ja rutiinit poikkeavat toisistaan. Myös organisaatioiden ylimmällä johdolla on erilaista kokemusta, odotuksia ja rutiineja dynaamisten kyvykkyyksien kehittämisen tueksi (Ridder ja muut, 2005, s. 456). Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä. Näiden syiden vuoksi julkishallintoon ei ole mahdollista kehittää yhtä mallia, jonka avulla dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan rakentaa. Kyetäkseen kehittämään dynaamisia kyvykkyyksiä julkishallinnon organisaation on pystyttävä hyödyntämään omaa organisaatioidentiteettiään (Aagaard ja muut, 2012, s. 734). Samalla organisaation on luotava juuri omalle toimialalle tarpeellisia dynaamisia kyvykkyyksiä (Adam ja muut, 2020, s. 168). Andrews ja muut (2016, s. 242) ovat arvioineet, että erityisesti organisaation koolla,

rakenteellisella monimutkaisuudella, puoli-itsenäisten yksiköiden määrällä, henkilöstön pysyvyydellä ja määräaikaisten työntekijöiden osuudella on merkitystä julkishallinnon organisaation tulosten syntymiselle.

Dynaamisten kyvykkyysien lähestymistapa onkin erilainen riippuen siitä, onko organisaatio pieni vai suuri ja onko sen organisaatorakenne keskitetty vai hajautettu (Adam ja muut, 2020, s. 168). Dynaamisten kyvykkyysien käyttöönotto julkishallinnossa on koettu suoraan verrannolliseksi siihen, kuinka hyvin organisaation kyvykkyudet mahdollistavat kehityksen ja suorittavat nykyistä toimintaa (Piening, 2013, s. 236). Julkishallinnon organisaatioilla on, yksityisellä sektorilla toimivien organisaatioiden tavoin, käytössään resursseja, jotka pitää pystyä yhdistämään kyvykkyyksiksi, jotta organisaatio voi kehittää tuotteitaan ja palveluitaan (Douglas ja muut, 2012, s. 18). Kun organisaatiolla on käytössään riittävästi resursseja ja tyytymättömyys olemassa oleviin toimintamalleihin kasvaa, voi organisaatio lähteä kehittämään itselleen dynaamisia kyvykkyksiä (esim. Pablo ja muut, 2007, s. 703).

Jos julkishallinnon organisaatiossa ei jatkuvasti uudisteta kyvykkyksiä dynaamisten kyvykkyysien kautta, organisaatioiden on vaikea vastata tehokkaasti toimintaympäristön aiheuttamiin muutoksiin (Piening, 2013, s. 210). Dynaamisten kyvykkyysien yhtenä tehtävänä onkin auttaa organisaatiota ymmärtämään, minkälainen muutostarve sillä on (Hawrysz, 2021, s. 5). Pieningin (2013, s. 237) mukaan toimintaympäristön turbulenssi vaikuttaa osaltaan dynaamisten kyvykkyysien syntymiseen ja kehittymiseen julkishallinnossa. Mitä muuttuvampi toimintaympäristö on, sitä todennäköisemmin julkishallinnon organisaatio hyötyy siitä, että sillä on käytössään dynaamisia kyvykkyksiä.

Piening (2011, s. 129) katsoo, että organisaation toimintaan vaikuttaa se, minkälaisen kehityspolun organisaatio on käynyt läpi, mitä organisaatio on tehnyt aiemmin ja minkälaisiin valintoihin se on historiansa aikana päätenyt. Polkuriippuvuudeksi kuvattu tekijä sopii julkishallinnon organisaatioihin erityisen hyvin, sillä julkishallinnossa organisaation menneisyys vaikuttaa paljon siihen, mitä se tulee jatkossa tekemään. Polkuriippuvuus ei kuitenkaan ilmene julkishallinnossa kaikissa tilanteissa, sillä esimerkiksi dynaamisten kyvykkyysien ja projektikyvykkyysien välinen suhde on luonteeltaan vastavuoroinen, itseään toistava ja toisiaan vahvistava prosessi (Adam ja muut, 2020, s. 156). Adam ja Lindahl (2017, s. 430) ovatkin todenneet, että dynaamisten kyvykkyysien määritelmä on nykymuodossaan riittämätön kuvaamaan julkishallinnon haasteita erityistilanteissa, kuten projekteissa, joiden taustalla ei ole pysyvää organisaatiota. Vaikka dynaamisten kyvykkyysien syntymisen ja kehittymisen taustalla on usein organisaation

historiallinen polku, voivat dynaamiset kyvykkyydet syntyä myös muulla tavalla (Piening, 2013, s. 214–215).

Organisaation muutoksen menestys perustuu siihen, miten organisaatio tunnistaa käytössään olevat erityiset resurssit ja miten niitä osataan hyödyntää (Ridder ja muut, 2005, s. 451). Organisaation kyvykkyydet ovat nimenomaan sekoitus erilaisia taitoja ja prosesseja, joiden avulla on mahdollista luoda dynaamisia kyvykkyyksiä (Adam & Lindahl, 2017, s. 423). Julkishallinnon organisaatiot voivat hyötyä kyvykkyyksien uudelleenmuotoilusta, tiedon jakamiseen liittyvistä kyvykkyyksistä tai johtamiskyvykkyyksistä (Piening, 2013, s. 218). Julkishallinnon organisaation kapasiteetti riippuu puolestaan organisaation kyvykkyyksistä, taidoista ja resursseista (Mazzucato & Kattel, 2020, s. 257). Dynaamiset kyvykkyydet eivät kehity itsestään, vaan edellyttävät asianmukaisen taustan, jota kutsutaan determinantiksi eli määrääväksi tekijäksi. Determinantit voidaan nähdä organisaation sisäiseksi potentiaaliksi, jonka avulla organisaation kyvykkyyksiä rakennetaan ja ylläpidetään (Hawrysz, 2021, s. 6).

Julkishallinnon dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevissä tutkimuksissa on esitetty, että julkishallinnolla voi olla dynaamisena kyvykkyytenä kyky omaksua uusia käytäntöjä ja rutiineja (Pablo ja muut, 2007, s. 690). Muina dynaamisina kyvykkyyksinä on tunnistettu esimerkiksi oppiminen, uudet tuotteet ja prosessit, allianssit, strateginen päätöksenteko, tuotekehitys tai resurssien allokointi (Piening, 2013, s. 212). Toiminnan digitalisoituminen ja saavutettavuuden merkityksen kasvaminen tarkoittavat osaltaan sitä, että dynaamisten kyvykkyyksien rakentaminen on strateginen välttämättömyys julkishallinnon organisaatioille toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi (Warner & Wäger, 2019, s. 345). Dynaamiset kyvykkyydet voivat myös ehkäistä julkishallinnon byrokraattisuutta (Gullmark, 2021, s. 509–510; Trivellato ja muut, 2021, s. 57–58). Olen tunnistanut näiden perusteluiden lisäksi kuusi tilannetta, jolloin dynaamiset kyvykkyydet voivat auttaa julkishallinnon organisaatioita ja tehostaa niiden toimintaa.

Ensiksi *dynaamiset johtamiskyvykkyydet* voivat auttaa organisaatiota tulemaan ketteräksi muuttuvassa toimintaympäristössä (Widianto ja muut, 2021, s. 151). Julkishallinnon organisaatiolle on ominaista, että johtaminen on monimutkaista, monitahoista ja erityisen poliittista (Andrews ja muut, 2016, s. 244). Tehokas hallinto vaatii toimintaan kapasiteetteja ja kyvykkyyksiä sekä ketteryyttä ja vakautta (Mazzucato & Kattel, 2020, s. 260). Dynaamisten kyvykkyyksien laadukkuus riippuu usein erityisesti siitä, miten ylin johto hyödyntää dynaamisia kyvykkyyksiä (Piening, 2013, s. 214). Vaikka dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy johdon päätöksistä, voivat myös olosuhteet, joissa organisaatio toimii, vaikuttaa niiden muodostumiseen (Trivellato ja muut, 2021, s. 57). Pitkän aikavälin hyödyt tulevat esiin

resurssien uudelleenjärjestelyn kautta, kun johtajat rakentavat dynaamisia kyvykkyksiä organisaatioissaan (Luna-Reyes ja muut, 2020, s. 162). Johtamistaitoon, sekä sosiaaliseen että inhimilliseen pääomaan, liittyvät dynaamiset kyvykkyudet voivatkin johdattaa organisaation suorituksen uudelle korkeammalle tasolle (Widianto ja muut, 2021, s. 152).

Organisaation kapasiteettia voidaan rakentaa tehokkaalla johdolla, jossa merkittävä painopiste laitetaan oppimiselle (Widener ja muut, 2017, s. 207). Esimerkiksi Gullmark (2021, s. 522) on sitä mieltä, että myös alemman tason johtajat ja julkishallinnon työntekijät voivat hyödyntää dynaamisia kyvykkyksiä. Varsinkin muutosprosessissa keskijohdolla on keskeinen merkitys muutosprosessin onnistumiselle (Widianto ja muut, 2021, s. 153). Organisaatio voi hyötyä siitä, että julkishallinnon keskijohto ottaa strategisemmän roolin, vaikka heidän suhteensa asiantuntijoihin ja luottamushenkilöihin on pienempi kuin ylimmällä johdolla (Pablo ja muut, 2007, s. 692). Keskijohto, jolla on dynaamisia kyvykkyksiä, voi motivoitua suorittavalla tasolla toimivia työntekijöitä oppimaan ja ymmärtämään muutoksen tarpeellisuutta ja sitä kautta parantamaan organisaation suoritusta (Widianto ja muut, 2021, s. 162).

Toiseksi *henkilöstö* on arvokas ja ainutlaatuinen valttikortti organisaation menestykselle, minkä vuoksi sen hyödyntäminen on tärkeää. Erityisesti organisaation tietotaso, osaaminen ja työntekijöiden väliset suhteet ovat vaikeasti kopioitavissa olevia kilpailuetuja (Andrews ja muut, 2016, s. 240). Työntekijöiden osallistaminen ja strateginen joustavuus ovat tärkeässä roolissa, kun organisaation muutosta tehostetaan ja suoritusta pyritään parantamaan dynaamisten kyvykkyysien kautta (Nuhu ja muut, 2019, s. 487). Dynaamisten kyvykkyysien kannalta on tärkeää, että osaavat työntekijät pääsevät mukaan aktiivisesti kehittämään organisaatiota, sillä organisaation suoritukseen vaikuttavat julkishallinnon organisaation eri tasoilla olevat yksittäiset toimijat (Hawrysz, 2021, s. 19; Pablo ja muut, 2007, s. 687). Lisäksi julkishallinnon organisaatioiden pitäisi pyrkiä ottamaan käyttöönsä rekrytointikäytäntöjä, joilla houkutellaan enemmän osaamista yksityiseltä sektorilta julkishallinnon puolelle (Adam & Lindahl, 2017, s. 421). Julkishallinnon kyvykkyyttä voidaankin kehittää erityisesti rekrytoimalla korkean tason osaajia ja motivoimalla organisaation parhaimpia kykyjä (Kattel & Mazzucato, 2018, s. 796).

Kolmanneksi organisaation käytössä olevat *resurssit* ovat kriittisiä julkishallinnon organisaation toiminnalle (esim. Ridder ja muut, 2005, s. 467). Koska julkishallinnon tarjoamista palveluista on tulossa entistä monimutkaisempia, tehokkuus vaatii parempaa yhteistyötä viranomaisten välillä (Hawrysz, 2021, s. 9). Julkishallinnon organisaatioita ei pidä myöskään käsitellä yhtenä kokonaisuutena, vaan organisaatioiden ominaisuudet vaikuttavat niiden toimintaan (esim. Piening, 2013,

s. 238). Samalla julkishallinnon organisaatioissa on eroja käytössä olevien resurssien ja kyvykkyyksien määrässä, mikä vaikuttaa suoraan organisaation tuloksiin ja siihen, miten uusia käytäntöjä voidaan panna täytäntöön (Ridder ja muut, 2005, s. 467). Julkishallinto voi hyödyntää dynaamisia kyvykkyyksiään erityisesti hienosäätämällä resurssiensa käyttöä ja rakentamalla uutta ajattelua (Fu & Chang, 2019, s. 63). Jokaisella julkishallinnon organisaatiolla on oma erityinen tapansa käsitellä sille tulevia uusia tehtäviä tai prosesseja ja jokainen organisaatio lähtee liikkeelle eri tilanteesta, minkä vuoksi organisaatioiden on luotava omat erityiset rutiininsa (Ridder ja muut, 2005, s. 467).

Neljänneksi julkishallinnon *innovatiivisuus* ja *innovaatiokyvyn* lisääminen voivat auttaa ymmärtämään ja tehostamaan julkishallinnon organisaation toimintaa (ks. esim. Fu & Chang, 2019; Gullmark, 2021; Trivellato ja muut, 2021). Pieningin (2011, s. 129) mukaan innovaatioilla on ollut merkittävä rooli, kun organisaatiot pyrkivät pienentämään kustannuksiaan ja saamaan kilpailuetua laatuun parantamalla. Innovatiivisuuden ja innovaatioiden lisääminen tarjoavat usein älykkäitä ja tehokkaita vaihtoehtoja kustannusten hallitsemiseksi, minkä lisäksi innovaatiot tarjoavat mahdollisuuden ratkaista sellaisia ongelmia, joihin olemassa olevat perusratkaisut eivät toimi (Torfing, 2019, s. 2). Innovaatiokyky voidaankin nähdä erityisesti dynaamisten kyvykkyyksien lopputuloksena (Widener ja muut, 2017, s. 208). Pelkät resurssit eivät vaikuta olevan riittäviä innovaatioiden luomiseksi julkishallintoon, vaan julkishallinnon pitää myös investoida kriittisiin osa-alueisiin (Luna-Reyes ja muut, 2020, s. 152; Mazzucato & Kattel, 2020, s. 265). Tällaisia kriittisiä osa-alueita voivat olla esimerkiksi sopeutuminen ja oppiminen, julkishallinnon palveluiden ja kansalaisten tarpeiden yhteensovittaminen, kestävien tuotantojärjestelmien hallitseminen sekä dataa ja digitaalisia alustoja käsittelevien toimintatapojen hallitseminen (ks. esim. Andrews ja muut, 2016, s. 253; Luna-Reyes ja muut, 2020, s. 163; Piening, 2013, s. 239).

Nopean muutoksen aikana kyvykkyys ottaa käyttöön innovaatioita on avaintekijä julkishallinnon organisaatioiden sopeutumiselle (Piening, 2011, s. 150). Julkishallintoa on välillä saatettu kritisoida siitä, että sen toiminta ei ole innovatiivista. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että julkishallinnon organisaatioissa tehdään innovaatioita ja niillä on innovointikykyä (de Vries ja muut, 2016, s. 153). Lisäksi julkishallinnossa tehdyt innovaatiot ovat olleet tuoreita ja tuoneet julkishallinnolle lisäarvoa (Gullmark, 2021, s. 509). Innovaatiot onkin tunnustettu tekijäksi, jonka avulla julkishallinnon organisaatiot voivat käsitellä kohtaamiaan ongelmia ja parantaa toiminnan tehokkuutta (Fu & Chang, 2019, s. 73; Trivellato ja muut, 2021, s. 57). Innovaatiot ovat myös keino toimintaympäristöstä nousevaan turbulenssiin vastaamisessa (Stewart-Weeks & Kastle, 2015, s. 69). Arundel ja muut (2019, s. 796) toivovat, että julkishallinnosta kerättäisiin tarkempaa tietoa, miten

innovointi tapahtuu ja miten strateginen johtaminen voi vaikuttaa innovaatioihin. Julkishallinnossa alhaalta ylöspäin tapahtuvat innovaatiot saattavatkin olla luultua tavanomaisempia (Borins, 2000, s. 506). Erityisesti dynaamiset kyvykkyydet voivat olla avainasemassa, kun julkishallinnossa etsitään uuden sukupolven innovaatioita (Kattel & Mazzucato, 2018, s. 787). Julkishallinnon organisaatioiden tehtävänä on pyrkiä tunnistamaan innovaatioiden tarjoamat mahdollisuudet sekä rakentaa innovaatioihin liittyviä kyvykkyyksiä (Luna-Reyes ja muut, 2020, s. 162).

Viidenneksi julkishallinnossa dynaamisten kyvykkyyksien osalta on havaittavissa puutetta erityisesti *strategisten rutiinien* hallinnoinnissa ja siinä, miten ohjeistukset on muutettu päivittäisiksi johtamiskäytännöiksi (Ridder ja muut, 2005, s. 468). Dynaamiset kyvykkyydet voisivat auttaa julkishallinnon organisaatioita parantamaan strategista johtamista. Julkishallinnossa tapahtuneet uudistukset ovat jo siirtäneet painopistettä toiminnan joustavuuteen, sillä strateginen joustavuus tekee organisaatiosta vastaanottavaisemman muutokselle (Nuhu ja muut, 2019, s. 475). Julkishallinnon organisaatioiden tulee tarkoituksenmukaisesti käyttää dynaamisiin kyvykkyyksiin perustuvaa strategista lähestymistapaa vastatakseen jatkuvaan kehitykseen ja esitettyihin kehitysvaatumuksiin (Pablo ja muut, 2007, s. 692). Jotta dynaamisten kyvykkyyksien strateginen näkökulma voidaan ottaa käyttöön, tarvitaan julkishallinnon ylimmälle johdolle vahvoja johtamistaitoja, joiden avulla organisaation tavoitteita toteutetaan ja pannaan täytäntöön (Pablo ja muut, 2007, s. 703).

Kuudenneksi dynaamiset kyvykkyydet voivat auttaa julkishallintoa *organisatiorakenteiden* kehittämisessä. Organisaation ominaisuuksien ja kyvykkyyksien välinen suhde on tärkeää julkishallinnon byrokraattisille organisaatioille, jotta toimintaa voidaan kehittää ja vastata tulevaisuuden haasteisiin ja vaatimuksiin (Andrews ja muut, 2016, s. 240). Aagaard ja muut (2012, s. 734) ovat havainneet, että julkishallinnon organisaatiossa on oltava tiettyyn tasoon asti hajautettu rakenne, mutta samaan aikaan keskitetty johtamisjärjestelmä. Dynaamiset kyvykkyydet voivat auttaa organisaation eri osia kehittymään ja toisaalta dynaamiset kyvykkyydet voivat kehittyä erilaisiksi organisaation eri osissa. Samalla keskitetty johtamisjärjestelmä varmistaa sen, että organisaation eri osien toiminta ei irtaudu organisaation toiminnasta (Aagaard ja muut, 2012, s. 744). Haasteena mallissa on se, miten löytää tasapaino hajautetun ja keskitetyn järjestelmän välille.

Olen tarkastellut tässä pääluvussa dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä julkishallinnon organisaatioissa. Johtopäätökseksi on muodostunut se, että dynaamisten kyvykkyyksien *toimintatavassa ei ole merkittävää eroa* sen suhteen, ilmenevätkö ne yksityisen sektorin vai julkishallinnon organisaatiossa. Sen sijaan toimintatapaan vaikuttaa esimerkiksi organisaation tyyppi, koko sekä toimiala, jolla

organisaatio toimii. Vaikuttaa myös siltä, että julkishallinnon organisaatioon ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia, miten dynaamisia kyvykkyksiä voisi rakentua. Tässä pääluvussa huomio oli dynaamisten kyvykkyysien toimintatavan lisäksi siinä, miten dynaamiset kyvykkyudet voivat auttaa julkishallinnon organisaatiota kehittymään. Tutkimuksissa esimerkiksi toiminnan tehostaminen ja toimintaympäristön muutoksen hallitseminen ovat olleet perusteluita sille, miksi julkishallinnon organisaatiot tarvitsevat dynaamisia kyvykkyksiä (ks. esim. Andrews ja muut, 2016; Luna-Reyes ja muut, 2020; Pablo ja muut, 2007; Piening, 2013). Olen tunnistanut, että dynaamiset kyvykkyudet voivat auttaa julkishallinnon organisaatioita myös parantamaan johtamista, hyödyntämään henkilöresursseja aiempaa paremmin, tehostamaan muiden resurssien käyttöä, lisäämään innovaatioita, kirkastamaan organisaation strategiaa ja arvioimaan olemassa olevaa organisaatorakennetta.

Julkishallinnolla on merkittävä vastuu pitkän tähtäimen kestävyiden ja vakauden luomisessa yhteiskuntiin, minkä vuoksi sen on kehitettävä ja hoidettava avainkapasiteettejaan sekä niihin liittyviä kyvykkyksiä (Mazzucato & Kattel, 2020, s. 257, 261). Julkishallinnon organisaatioiden tulee pyrkiä havaitsemaan muutokset nopeasti, olla halukkaita yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa ja pystyä koordinoimaan omia toimintojaan (Wu ja muut, 2021, s. 16). Dynaamiset kyvykkyudet voivat olla yksi lähestymistapa, jonka avulla tulevaisuuden julkishallintoa kehitetään.

5 DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN TAUSTATEKIJÄT

5.1 Dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevat keskeiset elementit

Olen tarkastellut tutkimukseni aiemmissa pääluvussa dynaamisia kyvykkyyksiä suhteessa muutokseen (ks. luku 1), asemoinut niitä strategisen johtamisen maailmaan (ks. luku 2), esittänyt näkemyksiä käsitteen sisällöstä (ks. luku 3), ja pohtinut, mitä dynaamiset kyvykkyydet voisivat tarkoittaa julkishallinnon näkökulmasta tarkasteltuna (ks. luku 4). Tässä pääluvussa keskityn siihen, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä julkishallinnon organisaation muutosprosessin kautta, sekä siihen, mitä niiden muodostumiseen tarvitaan. Tutkimukselleni on keskeistä, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi muodostua julkishallinnon organisaatiomuutokseen tähtäävän prosessin kautta. Jotta tähän kysymykseen on mahdollista vastata, on pystyttävä määrittämään, minkälaiset tekijät vaikuttavat dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen sekä minkälaisista tekijöistä yksittäinen dynaaminen kyvykkyys voisi koostua.

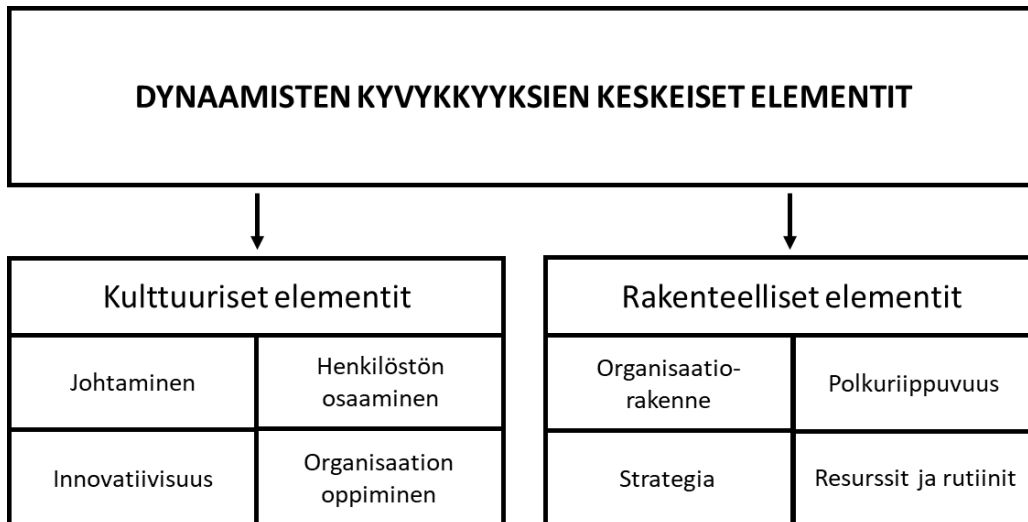
Zott, Teece ja Luo näkevät dynaamisten kyvykkyyksien syntyprosessin toisistaan poikkeavalla tavalla. Zott (2003, s. 120) katsoo, että mekanismit, jotka vaikuttavat dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiseen, voidaan määrittää muuntelun, vallinnan ja säilyttämisen kautta. Teecen (2016, s. 211) mielestä dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat muutoksen vaatimalle nopealle reagointikyvyille, johon vaikuttavat ylimmästä johdosta koostuva tiimi sekä organisaation arvojen, kulttuurin ja kollektiivisen kyvyn yhdistelmä. Luon (2000, s. 357) näkemyksen mukaan dynaamisille kyvykkyyksille on olennaista niiden hallinta, käyttöönotto ja päivittäminen. Organisaatiolla on oltava hallussaan erityisiä resursseja, joita se voi kohdentaa haluamallaan tavalla ja saavuttaa uusia dynaamisia kyvykkyyksiä. Elinkaarinäkökulmasta tarkasteltuna jokainen näkemyksistä pitänee paikkansa, sillä ilman erilaisia vaiheita dynaamisia kyvykkyyksiä ei synny ja kehity tai olemassa olevia dynaamisia kyvykkyyksiä katoaa. Näkemykset eivät kuitenkaan vastaa kysymykseen, minkälaisia taustatekijöitä tarvitaan dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen.

Tutkimukseni yhtenä tarkoituksena onkin tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, voiko dynaamista kyvykkyyttä syntyä tai kehittyä julkishallinnon organisaatioihin. Teece ja muut (1997, s. 517) ovat todenneet, että organisaation kyvykkyydet pitää ymmärtää rakenteellisina ja johdon toimintaan liittyvinä prosesseina, jotka tukevat organisaation varsinaista toimintaa. Giniuniene ja Jurksiene (2015, s. 989) katsovat, että organisaation oppiminen ja innovaatiot ovat tärkeitä osa-

alueita, jotka vaikuttavat dynaamisten kyvykkyyksien ja organisaation suorituksen välillä. Heidän mielestään organisaation oppiminen ja innovaatiot voivat parantaa organisaation suoritusta ja mahdollistaa sen, että organisaatio saavuttaa kilpailuedun toimintaympäristössään. Dixonin ja muiden (2014, s. 197) mielestä organisaatiot tarvitsevat sekä sopeutumista että innovaatioita, jotta ne voivat menestyä nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Eriksson (2014, s. 75) taas on sitä mieltä, että dynaamiset kyvykkyydet rakentuvat sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä.

Edellä esitetyt tekijät ovat tuskin ainoita, joita dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen vaatii. Olen lähestynyt tarkastelussani dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä Hawryszin tarjoaman esimerkin mukaisesti sekä *kulttuurisen* että *rakenteellisen ulottuvuuden* kautta (Hawrysz, 2021, s. 7, 17). Molemmilla ulottuvuuksilla vaikuttaa olevan keskeinen merkitys dynaamisten kyvykkyyksien muodostumisessa. Organisaation kulttuurin pitää mahdollistaa toiminnan avoimuus ja henkilöstön sitoutuminen organisaatioon, minkä lisäksi rakenteen tulee tarjota keinot esimerkiksi tiedonkululle (Hawrysz, 2021, s. 7, 17). Tarkastellessani näitä kahta ulottuvuutta olen tunnistanut kahdeksan taustatekijää, jotka voivat edesauttaa tai olla edellytyksinä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle julkishallinnon organisaatiossa. Olen jakanut tunnistamani taustatekijät tarkastelemieni ulottuvuuksien mukaisesti kulttuurisiin elementteihin ja rakenteellisiin elementteihin. Kulttuurisia elementtejä ovat johtaminen, henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus ja organisaation oppiminen. Rakenteellisia elementtejä taas ovat organisaatorakenne, polku-riippuvuus, strategia sekä resurssit ja rutiinit.

Olen tunnistanut elementit toisaalta dynaamisten kyvykkyyksien perusteita käsittelevistä tutkimuksista (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107; Teece ja muut, 1997, s. 510). Lisäksi elementtejä on ilmennyt tutkimuksissa, joissa on keskitytty yksittäisen dynaamisen kyvykkyyden toimintaan (esim. Ambrosini & Bowman, 2009, s. 33; Luna-Reyes ja muut, 2020, s. 152). Olen hyödyntänyt ryhmittelyssäni dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmaa ja toisenlaisia jäsennyksiä voisi syntyä esimerkiksi perinteistä organisaatioteoriaa hyödyntävillä painotuksilla. Kutsun tutkimuksessani kahdeksan elementin mallia dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malliksi. Lista mallissa esittämistäni taustatekijöistä ei välttämättä ole tyhjentävä, mutta olen ottanut malliin mukaiset elementit, jotka toistuivat tutkimuksissa ja ovat sitä kautta saaneet tutkijoita vakuuttumaan siitä, että niillä on merkitystä dynaamisten kyvykkyyksien muodostumisessa. Olen esittänyt kuviossa 11, miten olen määrittänyt dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen julkishallinnon muutosprosessissa vaikuttavat elementit tutkimuksessani.



Kuvio 11. Malli dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemiselle julkishallinnon organisaation muutosprosessissa.

Olen ryhmitellyt kuviossa 11 tunnistamani dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttavat kahdeksan elementtiä kulttuuristen ja rakenteellisten elementtien alle sekä tarjonnut sitä kautta tutkimuksessani yhden tulkinnan sille, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi ilmetä julkishallinnon organisaation muutosprosessissa. Kyse on tietynlaisesta ideaalimallista, jossa olen joutunut yksinkertaistamaan monimutkaista ilmiötä. Tosiasiassa elementeissä on päällekkäisyyksiä ja rajapintoja, minkä vuoksi elementtien väliset rajat eivät ole selkeitä. Lisäksi elementtien välillä on riippuvuutta, sillä erityisesti kulttuuriset elementit edellyttävät tuekseen rakenteellisia elementtejä, jotta kulttuurisiksi elementeiksi määrittämäni elementit voivat kehittyä.

Kulttuurisilla elementeillä tarkoitan tekijöitä, joihin vaikuttavat keskeisesti organisaatioon kuuluvat ihmiset, ihmisten väliset suhteet ja toiminta organisaatiossa. Oletin kulttuurisiin tekijöihin kuuluvan myös tiedonkulun, mutta dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevät tutkimukset eivät tukeneet oletustani, enkä siksi nostanut tiedonkulkua malliin omaksi elementiksi. Pohdin myös vuorovaikutuksen, viestinnän, itseohjautuvuuden tai monimuotoisuuden roolia kulttuurisissa elementeissä, mutta ne ilmenivät enemmän muiden elementtien kautta, eivätkä siksi saaneet mallissa oman elementin asemaa.

Rakenteelliset elementit ovat luonteeltaan aineettomia taustatekijöitä, joiden merkitys syntyy kollektiivisen päätöksenteon kautta. Rakenteellisiin elementteihin oletin lukeutuvan johtamisjärjestelmän omana elementtinään, mutta myöskään tämä oletus ei saanut vahvistusta aihetta käsittelevistä tutkimuksista, vaan

johtamisjärjestelmä ilmeni muiden elementtien, erityisesti organisaatorakenteen, kautta. Rakenteellisten elementtien osalta mietin myös, pitäisikö resurssit ja rutinit esittää erillisinä elementteinä tai kuuluisivatko operatiiviset kyvykkyydet osaksi rakenteellisia elementtejä. En kuitenkaan kokenut niiden merkitystä riittävän suureksi, jotta ne olisivat saaneet itsenäisen roolin mallissa.

Pohdin myös muiden erilaisten monitahoisten tekijöiden, kuten riskienhallinnan, roolia dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallissa. Kyseiset taustatekijät eivät sovi suoraan kulttuurisiin tai rakenteellisiin elementteihin, mutta voivat vaikuttaa dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemiseen. Koin kuitenkin, että tällaiset taustatekijät eivät vaikuta suoraan dynaamisiin kyvykkyyksiin, vaan niiden vaikutus tapahtuu välillisesti muiden elementtien kautta. Käyn seuraavissa alaluvuissa tarkemmin läpi, mitä tarkoitan tutkimuksessani taustatekijöiden mallin kahdeksalla elementillä. Kuvaan jokaisen elementin osalta, mistä elementissä on kyse, miten sen ydinsisältö näkyy dynaamisissa kyvykkyyksissä ja mitä elementin sisällöstä tiedetään tutkimusten perusteella.

5.2 Kulttuuriset elementit

5.2.1 Johtaminen

Ajatus siitä, että kilpailuetua voidaan saavuttaa hyödyntämällä organisaation kyvykkyyksiä, ei ole uusi (esim. Teece ja muut, 1997, s. 511). Organisaatioiden ylin johto on kuitenkin alkanut tunnistaa organisaation kyvykkyyksien uudistamisen merkityksen dynaamisissa toimintaympäristöissä pärjäämiselle vasta viime aikoina (Breznik & Hisrich, 2014, s. 374). Maailma, jossa elämme, tarvitsee johtajia, jotka osaavat yhdistää ja yhtenäistää, mutta samalla heidän täytyy toimia yrittäjämäisesti, ajatella strategisesti ja toimia virheettömästi (esim. Teece 2012, s. 1395; Zahra ja muut, 2006, s. 945). Ylimmän johdon on välillä tehtävä myös rohkeita ratkaisuja toimintaympäristön muuttuessa, vaikka menestys uuden suunnan avulla olisi epävarmaa (Tushman & O'Reilly, 1996, s. 28).

Organisaation toiminnan ytimessä ovatkin ylimmän johdon tekemät strategiset sekä organisaatioon ja henkilöstöön liittyvät päätökset (Augier & Teece, 2009, s. 411). Esimerkiksi julkishallinnon organisaation johtamisen yhtenä keskeisenä tehtävänä voidaan pitää kokonaisuuksien hallintaa (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 89). Perinteisesti on ajateltu, että tehokkuus ja innovaatiot ovat toisilleen vastakkaisia vaihtoehtoja, joiden välillä ylimmän johdon on tehtävä valintoja. Organisaation ei tarvitse kuitenkaan valita joko tehokkuutta tai innovaatioita, vaan se voi löytää

tasapainon etsimällä uusia mahdollisuuksia ja hyödyntämällä olemassa olevia kyvykkyyksiä (O'Reilly & Tushman, 2008, s. 202).

Uhl-Bien ja Arena (2018, s. 89) kokevat johtamisen yhdeksi suurimmista haasteista sen, miten johtajat pystyvät sopeuttamaan organisaationsa toimintaa vastaamaan dynaamisten ja vaativien toimintaympäristöjen vaatimuksia. Schulzen ja Pinkowin mukaan (2020, s. 3) johtamistyyleistä voidaan tunnistaa esimerkiksi toimintaan keskittyvä johtaminen ja muutokseen tähtäävä johtaminen. Toimintaan keskittyvät johtajat kiinnittävät huomion toiminnan jatkuvuuteen, asettavat tavoitteita ja palkitsevat tavoitteiden saavuttamisesta. Muutosjohtajat puolestaan johtavat tunteella ja kyseenalaistavat nykyisen tasapainon. Kumpikaan näistä johtamistyyleistä ei yksistään tarjoa täyttä potentiaalia dynaamisten kyvykkyyksien johtamiselle. Uhl-Bien ja Arena (2018, s. 89) tarjoavat johtamistyylien rinnalle mahdollistavan johtamisen, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatiota ja sen henkilöstöä sopeutumaan tehokkaasti muutokseen ja epävarmuuteen. Mahdollistava johtaminen yhdistää perinteiset johtamismallit ja sille on keskeistä sopeutuvan tilan luominen, jossa ensin aiheutetaan konflikti innovaatioiden käyntiin saamiseksi ja tämän jälkeen toimintaa yhdistetään syntyneiden riippuvuussuhteiden avulla (Schulze & Pinkow, 2020, s. 4).

Dynaamisten kyvykkyyksien johtamiseen liittyvää näkökulmaa voidaan tarkastella dynaamisten johtamiskyvykkyyksien avulla (*dynamic managerial capabilities*). Dynaamiset johtamiskyvykkydet ovat kyvykkyyksiä, joiden avulla ylin johto rakentaa, integroi ja uudelleenmäärittää organisaation resursseja ja osaamista (Adner & Helfat, 2003, s. 1012). Ajattelutavassa dynaamisia kyvykkyyksiä tarkastellaan johtamisen näkökulmasta ja samalla arvioidaan organisaation johdon pätevyyttä (Teece, 2018, s. 43). Adner ja Helfat (2003, s. 1023) viittaavat dynaamisilla johtamiskyvykkyyksillä konseptiin, joka pyrkii selittämään organisaatioiden välisiä eroja sen avulla, miten ylin johto vastaa ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Dynaamisilla johtamiskyvykkyyksillä voidaan tarkoittaa myös johdon kapasiteettia luoda, laajentaa ja muokata organisaation resurssipohjaa tavoitteellisesti (Martin, 2011, s. 122).

Dynaamiset johtamiskyvykkydet jakautuvat kolmeen osaan: johtamistietoisuuteen sekä johtamisen sosiaaliseen ja inhimilliseen pääomaan (Adner & Helfat, 2003, s. 1013; Helfat & Martin, 2015, s. 1282). Dynaamiset johtamiskyvykkydet pyrkivät selittämään ylimmän johdon päätösten ja toiminnan, strategisen muutoksen sekä organisaation välistä suhdetta muutoksessa (Adner & Helfat, 2003, s. 1023). Tämän lisäksi dynaamiset johtamiskyvykkydet kiinnittävät huomiota johtajien rooliin sekä yksilöinä että ryhmänä (Helfat & Martin, 2015, s. 1282).

Dynaamiset johtamiskyvykkyudet tarjoavatkin näkökulman sen suhteen, mikä merkitys ylimmällä johdolla on strategisessa muutoksessa (Adner & Helfat, 2003, s. 1023).

Dynaamisista johtamiskyvykkyyksistä voidaan erottaa kaksi alakategoriaa: dynaamiset markkinointikyvykkyudet (*dynamic marketing capabilities*) ja yksilölliset dynaamiset johtamiskyvykkyudet (*individual dynamic managerial capabilities*). Bruni ja Verona (2009, s. 102) pyrkivät vastaamaan dynaamisilla markkinointikyvykkyyksillä siihen, miten organisaation johto tyypillisesti rakentaa, integroi ja uudelleenmäärittää organisaation kyvykkyyspohjaa ajan myötä. Dynaamiset markkinointikyvykkyudet auttavat organisaation ylintä johtoa luomaan ja kehittämään organisaation markkinatietämystä ja markkinaresursseja, joiden avulla ylin johto voi tehdä markkinamuutoksia ja teknologiaan liittyviä muutoksia (Bruni & Verona, 2009, s. 103).

Buil-Fabregà ja muut (2017, s. 371) ovat kehittäneet mallin, joka tarkastelee puolestaan yksilöllisiä dynaamisia johtamiskyvykkyksiä. Mallin avulla organisaation ylin johto voi kohdata ennalta-arvaamattomia markkinamuutoksia, kun johtajien yksilölliset dynaamiset johtamiskyvykkyudet auttavat havaitsemaan toimintaympäristön muutokset ja sopeuttamaan toimintaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Organisaatiot tarvitsevatkin johtajia, jotka pystyvät sopeuttamaan organisaation toimintaa toimintaympäristöissä tapahtuviin nopeisiin ja ennalta-arvaamattomiin muutoksiin (Buil-Fabregà ja muut, 2017, s. 376).

Dynaamisissa johtamiskyvykkyyksissä on siis keskitytty tunnistamaan toimintaympäristön liikkeitä ja vastaamaan siinä tapahtuviin muutoksiin. Muutostilanteissa ylimmän johdon organisointitaidoilla on avainrooli, kun organisaatio hankkii resursseja, yhdistää niitä tai luovuttaa resursseja eteenpäin (Helfat & Martin, 2015, s. 1284). Ylin johto on vastuussa myös siitä, että se jatkuvasti arvioi organisaation resurssien määrää ja laatua sekä päättää, miten niitä käytetään (Adner & Helfat, 2003, s. 1013). Ylimmällä johdolla on tärkeä rooli dynaamisten kyvykkyysien syntymisessä ja kehittymisessä, sillä heidän havaintonsa toimintaympäristöstä käynnistävät muutoksen juuri resurssien käytön suhteen (Hermano & Martín-Cruz, 2016, s. 3449). Dynaamisissa toimintaympäristöissä, joissa tapahtuu jatkuvia ja ennalta-arvaamattomia muutoksia, ylimmän johdon on hankittava uusia taitoja, joiden avulla se voi toisaalta pyrkiä hallitsemaan tilannetta ja toisaalta varmistua organisaation pitkän tähtäimen kestävydestä (Buil-Fabregà ja muut, 2017, s. 372).

Ylimmän johdon kyky havaita organisaation sisältä tulevia tarpeita ja ulkoa avautuvia mahdollisuuksia, on perustavaa laatua oleva edellytys dynaamisten kyvykkyysien rakentumiselle (Teece, 2007, s. 1338). Dynaamisten kyvykkyysien

syntymisen ja kehittymisen edellytyksenä onkin se, että ylin johto tarjoaa näkemysten prosessille, jonka tarkoituksena on muodostaa dynaamisia kyvykkyyksiä (Easterby-Smith ja muut, 2009, s. 4). Ilman ylimmän johdon sitoutumista dynaamisiin kyvykkyyksiin ei organisaatioon voi kehittyä dynaamisia kyvykkyyksiä (esim. Teece, 2012, s. 1395). Lisäksi ylimmän johdon näkemys vaikuttaa siihen, mihin suuntaan dynaamiset kyvykkyydet lähtevät muodostumaan (Hermano & Martín-Cruz, 2016, s. 3449). Ylimmän johdon johtamistaitoja tarvitaan myös siihen, että syntyneitä dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan ylläpitää (Teece, 2007, s. 1335).

Ylimmän johdon mahdollisuuksien aistimiseen, niihin tarttumiseen ja muokkaukseen liittyvät johtamistaidot ovat välttämättömiä, jotta organisaatio voi ylläpitää dynaamisia kyvykkyyksiään (Teece, 2012, s. 1398). Laamasen ja Wallinin (2009, s. 977) mukaan yksittäisen kyvykkyyden kehittämisen kannalta organisaation johdon on suhtauduttava vakavasti saamaansa palautteeseen ja sitouduttava toiminnan kehittämiseen, vaikka sillä hetkellä ei olisikaan täysin selvää, miten kyvykkyyttä pitäisi kehittää. Heidän mielestään ylimmälle johdolle on yksittäisen kyvykkyyden kehittämisen sijaan kuitenkin huomattavasti tärkeämpää keskittyä siihen, mitä kyvykkyyksiä organisaation pitää seuraavaksi kehittää.

Johtajien edellytetään kehittävän ennakoivasti omia kyvykkyyksiään saavuttaakseen kilpailuetua, sillä ylimmän johdon tietämystä pitää pystyä hyödyntämään myös kyvykkyyksien kehittämiseen ohjaavalla polulla (Jantunen ja muut, 2012, s. 153). Hodgkinson ja Healey (2011, s. 1510) korostavat, että ylimmän johdon pitäisi käyttää tasapuolisesti sekä tietoon perustuvia että tunteeseen perustuvia osa-alueita tehdessään päätöksiä dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisprosessissa ylimmällä johdolla on merkittävä rooli myös rutiinien valitsemisessa ja kehittämisessä, investointipäätösten tekemisessä sekä resurssien järjestämisessä siten, että innovaatioista saadaan tehokkaita ja ne tarjoavat organisaatiolle sopivia hyötyjä (Augier & Teece, 2009, s. 417).

Vaikka dynaamiset kyvykkyydet ovat tärkeitä organisaation ylimmälle johdolle, ovat ne olennaisia myös keskijohdolle, joka tekee päätöksiä organisaation sisäisten yksiköiden välillä (Pavlou & El Sawy, 2011, s. 260). Keskijohdolla on tärkeä rooli organisaation yhdistäjänä, minkä vuoksi keskijohtoa on huomioitava dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisprosessissa. Ylimmän johdon yhtenä tehtävänä voisi olla mahdollistaa keskitason toimintojen yhdistäminen, mikä osaltaan helpottaisi organisaation sopeutumista ja muutosta (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 91). Toimintaympäristön dynaamisuuden kasvaessa keskijohdolla on entistä merkittävämpi rooli organisaation resurssienkäytön uudistamisessa ja innovoinnissa (Martin,

2011, s. 120). Tehokkaat dynaamiset johtamiskyvykkyydet parantavat tiedon laatua, vähentävät monia taloudellisia ja poliittisia esteitä sekä mahdollistavat keskijohdolle pääsyn muiden yksiköiden innovaatioihin ja resursseihin. Kun keskijohto toimii tiiminä, tulee heistä tärkeä tekijä osana monimutkaisia organisaation dynaamisia johtamiskyvykkyyksiä (Martin, 2011, s. 137).

5.2.2 Henkilöstön osaaminen

Oppimisella ja osaamisella on keskeinen merkitys dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistavalle (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 92). Mahdollistaakseen dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen ylimmän johdon on luotava organisaatioon oppimisen kulttuuri, jossa yksittäiset työntekijät voivat puhua avoimesti tietotarpeista, ja päästä sitä kautta organisaation asettamiin tavoitteisiin (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 93). Schulze ja Pinkow (2020, s. 19) ovat havainneet, että ylimmällä johdolla on oltava taitoa luoda monitahoisia rakenteita ja kehittää jännitettyä tutkimisen ja osaamisen hyödyntämisen välille siten, että henkilöstöllä on riittävästi tilaa uuden oppimiselle ja innovatiivisten ideoiden luomiselle. Pystyäkseen tähän johtajien tulee rekrytoida erilaisilla taustoilla olevia työntekijöitä ja hyödyntää organisaation heterogeenisyyttä muodostaessaan toiminnallisia tiimejä. Tärkeää on myös se, että johtajat tarjoavat mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja pitävät säännöllisiä tiimipalavereita. Johtajat voivat tukea aktiivisesti tehokkaiden rutiinien, ja sitä kautta dynaamisten kyvykkyyksien, kehittymistä varaamalla resursseja tutkimukseen ja oppimiseen (Piening, 2011, s. 151).

Yksilöllisten dynaamisten johtamiskyvykkyyksien osa-alueena oleva johtamisen inhimillinen pääoma viittaa tietoon ja opittuihin taitoihin, joita yksilöt ovat kehittäneet aiemman kokemuksensa, harjoittelun ja koulutuksen kautta (Buil-Fabregà ja muut, 2017, s. 376). Tämä ei koske pelkästään organisaation ylintä johtoa, vaan samoilla ominaisuuksilla on merkitystä jokaiselle organisaatiossa toimivalle työntekijälle (Helfat & Martin, 2015, s. 1286). Hyvät johtamistaidot eivät riitä organisaation menestymiseen, vaan lisäksi tarvitaan osaavaa henkilöstöä dynaamisissa toimintaympäristöissä pärjäämiseen (Wang ja muut, 2012, s. 1129).

Erityisen osaavilla yksilöillä onkin tänä päivänä suurempi merkitys organisaation menestykselle kuin heillä on aiemmin ollut (Augier & Teece, 2009, s. 411). Organisaation on pyrittävä henkilöstöhallinnollisilla toimenpiteillä kehittämään organisaatioon sekä korkean tason osaamista että vaikeasti kopioitavaa henkilöstöpääomaa, jotka samalla vastaavat organisaation strategisiin tarpeisiin (Wang ja muut, 2012, s. 1129). Jos organisaatio pystyy rakentamaan, laajentamaan ja uudistamaan henkilöstöön liittyvää pääomaa saavuttaakseen strategiset tavoitteensa, voi se

saada kilpailijoihin verrattuna etua sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Wang ja muut, 2012, s. 1131).

Organisaatioilla ei voida ajatella olevan inhimillistä pääomaa, jos ne eivät onnistu hyödyntämään henkilöstönsä osaamista sekä yksilöinä että kollektiivisesti (Wang ja muut, 2012, s. 1133). Jos tieto on strategisesti organisaation tärkein resurssi ja tieto on organisaation yksittäisten työntekijöiden hallussa, on organisaation ydintehtävänä pyrkiä yhdistämään yksittäisten työntekijöiden erityinen tietämys osaksi organisaation toimintaa (Grant, 1996b, s. 384). Organisaation ulkopuolelta tulevia yksittäisiä lahjakkuuksia voidaan yhdistää osaksi organisaatiokulttuuria ja organisaation rutiineja joko muodollisesti tai jatkuvan havainnollistamisen ja viestinnän avulla, mutta organisaatioiden täytyy pystyä kouluttamaan myös omaa henkilöstöään pystyäkseen uudistumaan (Wang ja muut, 2012, s. 1129).

Osaamisen näkökulmasta mikä tahansa organisaatio on erittäin haavoittuvainen, jos toimintaympäristöstä avautuvien mahdollisuuksien havaitseminen ja tulkinta, luova ajattelu sekä oppiminen jäävät vain muutaman yksittäisen työntekijän varaan (Teece, 2012, s. 1399). Korkea ja riittävän laaja henkilöstön osaaminen auttaa organisaatiota kehittämään strategisten kyvykkyyksien kerroksia ja samalla parantamaan kilpailukykyä dynaamisilla markkinoilla (Wang ja muut, 2012, s. 1129). Douglas ja muut (2012, s. 29) ovat sitä mieltä, että aineelliset hyödykkeet ovat tärkeitä dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisessa, mutta ne ovat merkittäviä ainoastaan silloin, kun ne ovat yhdistettynä henkilöstön aineettomaan osaamiseen. Yhdistämällä molempia osa-alueita voidaan organisaatiolle luoda monimutkaisia kyvykkyyksiä.

Dynaamisissa toimintaympäristöissä organisaatiot rakentavat prosessejaan uudelleen, mikä saattaa johtaa henkilöstön vähentämiseen ja irtisanomisiin. Tämä voi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti organisaation kyvykkyyksiin, jos avainhenkilöiden arvokasta tietoa, taitoja ja suhteita poistuu organisaation käytöstä (Wang ja muut, 2012, s. 1130). Henkilöstön osaamisen näkökulmasta katsottuna myös muut työntekijät kuin johtajatasolla olevat henkilöt voivat vaikuttaa dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen osaamisensa ja ominaisuuksiensa kautta (Eriksson, 2014, s. 72). Muuttuvissa toimintaympäristöissä organisaation onkin pystyttävä järjestämään henkilöresurssinsa siten, että heidän tietonsa, taitonsa ja kykynsä hyödyttävät parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tehtäviä ja prosesseja, sekä kehittämään työntekijöille korkean osaamisen tason, joka sopii yhteen organisaation strategisten tarpeiden kanssa (Wang ja muut, 2012, s. 1129).

5.2.3 Innovatiivisuus

Julkishallinnon organisaatiolle innovatiivisuudella on merkitystä sekä organisaation että sen toiminnan uudistamiseksi (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 152). Julkishallinnon innovaatiot viittaavatkin erityisesti uusiin prosesseihin tai organisaation muutokseen (Luna-Reyes ja muut, 2020, s. 150). Innovaation voidaan katsoa koostuvan uusien ideoiden kehittamisestä ja täytäntöönpanosta, jonka avulla sekoitetaan yleistä tietämystä ja normaalikäytäntöjä (Torfing, 2019, s. 1). Innovaatioiden tehokkuus muodostuu siitä, kuinka hyvin kehittämiseen ja täytäntöönpanoon liittyvät vaiheet toteutetaan (Piening, 2011, s. 130). Innovaationa voidaan pitää uutta tai parannettua ideaa, menetelmää tai lähestymistapaa, ja se voi olla myös yhdistelmä vanhoja ajatuksia – käytännössä siis mitä tahansa, mikä voidaan nähdä uudeksi tai paremmaksi versioksi vanhasta (Breznik & Hisrich, 2014, s. 372). Innovaatiot voivat olla monenlaisia, mutta ne ovat joka tapauksessa luonteeltaan monitahoisia ja ne voidaan nähdä useiden toimintojen välisinä prosesseina (Giniuniene & Jurksiene, 2015, s. 987).

Dynaamisten kyvykkyysien odotetaan samalla parantavan organisaation innovointikykyä (Giniuniene & Jurksiene, 2015, s. 989) sekä toimivan dynaamisten kyvykkyysien taustatekijänä ja välttämättömänä osana (Breznik & Hisrich, 2014, s. 376). Dynaamisilla kyvykkyyksillä onkin merkittävä rooli erityisesti silloin, kun organisaatio haluaa kasvattaa innovaatiotasoaan, sillä dynaamisia kyvykkyksiä voidaan pitää kykyinä luoda uusia asioita ja niiden avulla organisaation toimintaan voidaan yhdistää uusia kykyjä ja uutta tietoa (Rotjanakorn ja muut, 2020, s. 3). Dynaamisten kyvykkyysien ja innovaatioiden välinen suhde voidaan määrittää myös siten, että dynaamiset kyvykkyudet tarjoavat systemaattisen ja ennakoivan tavan tutkia uusia mahdollisuuksia ja samaan aikaan varautua kilpailevien innovaatioiden luomiin uhkiin (Agarwal & Selen, 2009, s. 458).

Innovaatioille rakentuvat dynaamiset kyvykkyudet ovat edellytyksenä sille, että organisaatiolle voi kehittyä ainutlaatuisia kyvykkyksiä (esim. Nik Hashim ja muut, 2020, s. 37; Zhou ja muut, 2019, s. 731). Jotta organisaatio voi hyödyntää toimintaympäristönsä tarjoamia mahdollisuuksia, pitää organisaation rakentaa vahvoja dynaamisia kyvykkyksiä sekä jatkuvaa innovaatiokykyä (Zhou ja muut, 2019, s. 732). Innovoinnin pitää kuitenkin olla jatkuvaa, eikä sitä tule tehdä vain siksi, että innovaatioita pitäisi tehdä, minkä vuoksi innovaatioilla pitää olla organisaatiolle myös välineellistä arvoa (Nik Hashim ja muut, 2020, s. 62). Innovaatiotoiminta on lähtökohtaisesti henkilöstön johtamiseen liittyvä asia, sillä ihmiset kehittävät ideoita ja panevat syntyneitä ideoita täytäntöön (Kianto ja muut, 2017, s. 11). Samalla innovatiivisuuden ja henkilöstön osaamisen välille muodostuu yhteys.

Toimintaympäristön dynaaminen luonne ja toimialan kilpailuvoimat pakottavat organisaatioita parantamaan omia innovaatiotoimintojaan, sillä innovaatioilla ja niitä tukevalla infrastruktuurilla on merkittäviä vaikutuksia kilpailuun (Teece, 2007, s. 1325). Jos organisaatio pystyy saamaan kehittämiseen tähtäävät toiminnot sekä toiminnalliset osat yhteistyöhön, voivat organisaation innovaatiomäärät samalla kasvaa (Gajendran ja muut, 2014, s. 259). Innovaation tarjotessa oman lisänsä organisaation toimintaan rutiinit ja rakenteet voivat sopeutua asteittain toiminnan muutoksiin (Teece, 2007, s. 1335). Organisaatioilla, jotka kehittävät innovaatioon perustuvia kyvykkyyksiä, on sitä kautta potentiaalia varmistaa kestävä kilpailuetu kilpailijoihinsa nähden (Dixon ja muut, 2014, s. 199).

Jos organisaatio pystyy rakentamaan dynaamisia kyvykkyyksiä, voi se vähentää organisaation tarvetta erilliselle innovaatioagendalle, sillä dynaamiset kyvykkyydet itsessään kasvattavat tiedostamattomia lisäinnovaatioita (Gajendran ja muut, 2014, s. 259). Innovaatiot mahdollistavat kasvun ja uudistumisen sekä dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen, mutta innovaatiot eivät yksistään riitä dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiselle, vaan organisaatio tarvitsee laajempia toimintaympäristön muutokseen tähtääviä sopeutumisprosesseja (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 94). Innovaatioajattelu ei liity pelkästään dynaamisiin kyvykkyyksiin, vaan niillä on merkittävä rooli kaikessa kyvykkyyssajattelussa sekä markkinaperusteisessa ja resurssipohjaisessa näkemyksessä (Gajendran ja muut, 2014, s. 247).

Organisaation käytössä oleva aineeton omaisuus, kuten ideat, voi tuottaa menestyksekkäitä ja arvokkaita innovaatioita (Gajendran ja muut, 2014, s. 257). Innovaatioiden syntymiselle olennaisena rakennusaineena toimivatkin usein ideat, jotka auttavat organisaatiota toiminnan sopeutumisessa (esim. Torfing, 2019, s. 2). Organisaation kyky luoda ja kehittää ideoita on yhteydessä organisaation innovaatiokykyyn (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 93). Organisaatiot tarvitsevat myös strategisia elementtejä, jotta resurssit ja operatiiviset kyvykkyydet saadaan sovitettua muuttuvaan toimintaympäristöön ja luomaan organisaatiolle kilpailuetua (Gajendran ja muut, 2014, s. 247). Pieningin (2011, s. 150) havaintojen mukaan organisaation resurssit ja rutiinit eivät johda innovaatioihin, vaan sen tekevät epälineaarit prosessit, jotka koostuvat useiden tekijöiden välisistä monimutkaisista vuorovaikutussuhteista. Dynaamiset kyvykkyydet auttavat osaltaan organisaatiota tunnistamaan uusia tuotteita ja palveluita sekä potentiaalisia markkinoita, joilla kilpailijat eivät vielä toimi (Schoemaker ja muut, 2018, s. 16–17). Jatkuva innovaatioiden täytäntöönpano ja havaitseminen varmistaa siten organisaatiolle kilpailuedun (Giniuniene & Jurksiene, 2015, s. 987).

Innovaatiokyvyn parantaminen edellyttää organisaatiolta toisaalta panostuksia tutkimukseen ja kehittämiseen, mutta myös ylimmältä johdolta aktiivista resursien organisointia innovaatioprosesseihin ja organisaation innovaatiotoiminnan tarpeellisuuden ymmärtämistä (Augier & Teece, 2009, s. 412). Ylimmän johdon on osattava lukea toimintaympäristöä, jotta se voi päättää, minkälaisia innovaatioita organisaatiossa tarvitaan (Nik Hashim ja muut, 2020, s. 62). Parempi ymmärrys organisaation innovaatioprosesseista voi johtaa myös tuottavuuden paranemiseen (Gajendran ja muut, 2014, s. 246). Palveluiden innovointi ei ole pelkkää prosessien tai tuotteiden innovointia tai edes suorituksen ja tuottavuuden parantamista, vaan kyse on laajemmasta kokonaisuudesta, johon kuuluu myös johtamiseen ja organisaation kehittämiseen liittyviä innovaatioita (Agarwal & Selen, 2009, s. 456). Esimerkiksi terveystalouden innovaatiot vaativat tilanteiden ennakoimista, toiminnan kehittämistä ja suhteiden ylläpitämistä kumppaneiden kanssa. Palveluita tarjoavan organisaation johdon pitää siis nähdä innovaatioprosessi toisella tavalla uusien tuotteiden innovaatioprosessiin verrattuna (Agarwal & Selen, 2009, s. 456).

Päätöksentekoprosessit ovat erityisesti julkishallinnon organisaatioissa usein hierarkkisia, ja niihin liittyy byrokraattisia piirteitä, jotka ovat hyödyllisiä monissa tarkoituksissa, mutta haitallisia innovaatioille (esim. Agarwal & Selen, 2009, s. 457). Siksi onkin mahdollista, että vaikka organisaatio saattaa havaita uusia mahdollisuuksia toimintaympäristössään, voi se silti epäonnistua niihin investoimisessa (Teece, 2007, s. 1327). Jatkuvasti muuttuvien asiakasvaatimusten vuoksi palveluita tarjoaville organisaatioille ei riitä se, että ne ovat innovatiivisia, vaan niiden pitää olla samalla ketteriä ja vastaanottavaisia asiakkaiden esittämille tarpeille (Agarwal & Selen, 2009, s. 432). Innovaatioissa on kyse muustakin kuin vain uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämisestä, sillä innovatiivisuuteen kuuluu myös prosessien uudistamista ja jopa uusien markkinoiden tutkimista asiakastarpeisiin vastaamiseksi (Teece, 2007, s. 1320).

Dynaamiset kyvykkyydet syntyvät ja kehittyvät usein organisaatioiden sisäisen yrittäjäyyden kautta, kun sisältä päin aukeavat mahdollisuudet havaitaan, ja samalla markkinoille tulevia uusia tuotteita tai palveluita hyödynnetään kehitystyössä (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 93). Esimerkiksi sairaaloilla ei välttämättä ole suuria tutkimus- ja kehitysyksiköitä innovaatioiden luomiseksi, vaan ne saattavat hyödyntää organisaation ulkopuolelta tulevia innovaatioita. Sairaaloiden omat innovaatiot puolestaan syntyvät päivittäisten toimintojen kautta, ja siksi päivittäisten rutiinien hyödyntäminen, kuten säännölliset viestintäkanavat, auttavat innovaatioiden käyttöönotossa (Piening, 2011, s. 151). Kannustimet, jotka rohkaisevat organisaatiossa vapaaehtoiseen innovointiin ja kehitystoimintaan, voisivat johtaa laajempaan toimintaympäristön havainnointiin ja mahdollisuuksien aistimiseen

(esim. Torfing, 2019, s. 3–4). Päivittäistyön tasolla toimivilla työntekijöillä on usein resurssien käyttöön liittyvää innovaatiopotentiaalia sekä käytännön tietoa mahdollisista pullonkauloista resurssivirrassa ja arvon luomisen ketjuissa, minkä vuoksi heidän ottamisensa mukaan innovaatioprosessiin voi parantaa toiminnan lopputulosta (Makkonen ja muut, 2014, s. 2716).

5.2.4 Organisaation oppiminen

Oppiminen on organisaation toimintaan yhdistettävän hiljaisen tiedon muoto, minkä vuoksi oppimisen täytyy sopia sekä toimintaympäristön luonteeseen että organisaation tarpeisiin (Luo, 2000, s. 375). Organisaation oppiminen on prosessi, jossa toistaminen ja kokeileminen mahdollistavat tehtävien ja toimintojen suorittamisen entistä paremmin ja nopeammin. Oppiminen käsittää sekä organisaation että yksittäisten työntekijöiden taidot (Teece ja muut, 1997, s. 520). Olen käsitellyt yksilöiden oppimista jo aiemmin henkilöstön osaamisen yhteydessä (ks. luku 5.2.2) ja tässä alaluvussa keskityn organisaationäkökulmaan. Organisaation oppiminen edellyttää kuitenkin yksilöiden ja organisaatiossa toimivien tiimien välistä yhteistyötä (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 31). Marchin (1991, s. 85) mukaan organisaation suorituksen kehittämiseen liittyy olennaisesti oppiminen, analysointi, matkiminen, uuden luominen sekä teknologinen muutos. Kun organisaatio arvioi näiden merkitystä omalle toiminnalleen, on sen samalla tehtävä valinta, kuinka paljon se hyödyntää (*exploitation*) olemassa olevia toimintamallejaan ja kuinka paljon se pyrkii etsimään (*exploration*) uusia ratkaisuja toimintojensa kehittämiseksi.

Erilaiset oppimisprosessit ovat hallitseva lähde dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle, sillä oppimismekanismit tarjoavat mahdollisuuden dynaamisten kyvykkyyksien luomiseen ja kehittämiseen (Breznik & Hisrich, 2014, s. 374). Anand ja muut (2009, s. 444) katsovat, että organisaation jatkuva kehittyminen itsessään voi toimia jopa dynaamisena kyvykkyytenä. Olen tutkimuksessani samoilla linjoilla sillä erotuksella, että katson organisaation jatkuvan kehittymisen ja oppimisen dynaamisten kyvykkyyksien osatekijäksi. Kyse ei ole kuitenkaan pelkästä dynaamisten kyvykkyyksien ominaisuudesta, sillä kyvykkyyksien kehittyminen riippuu vahvasti oppimisesta (Jantunen ja muut, 2012, s. 143). Dynaaminen kyvykkyys puolestaan voidaan katsoa mallinnetuksi toiminnaksi, ja sen vastakohtana toimii kertaluonteisesti tapahtuva omalaatuinen muutos organisaation resurssipohjassa (Anand ja muut, 2009, s. 445).

Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen sisältää toistuvia organisaation oppimisen jaksoja (esim. Teece ja muut, 1997, s. 520), joiden avulla organisaatio voi parantaa toimintojaan paremman tiedon ja ymmärryksen kautta

(esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1114). Dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen näkökulmasta toiminnan toistaminen on tärkeä oppimismekanismi ja virheillä on oma roolinsa tässä kehitysprosessissa (esim. Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1107; Zahra ja muut, 2006, s. 918). Virheiden peitteleminen johtuu usein vääränlaisesta organisaation oppimisesta, joka johtaa organisaation jäykkyyteen ja rappeutumiseen (Argyris, 1977, s. 115). Lisäksi dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttaa tahti, jolla kokemusta kerätään. Liian nopeasti kertyvä kokemus voi hukuttaa organisaation uuden alle ja toisaalta epäsäännöllisesti kertyvä kokemus voi johtaa jo opitun unohtumiseen (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1114–1115).

Dynaamiselle kyvykkyydelle on ominaista muutosten tekeminen rutiinimaisiin operatiivisiin prosesseihin organisaation oppimisen kautta (Anand ja muut, 2009, s. 446–447). Dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen näkökulmasta tarkasteltuna organisaation oppiminen voidaankin nähdä tapana sisällyttää dynaamiset kyvykkyydet osaksi organisaation sisäisiä prosesseja. Samalla organisaation oppiminen on koettu yhdeksi organisaation sisäisistä avainprosesseista ja tärkeäksi osaksi kestävän kilpailukykyyn saavuttamisessa (Giniuniene & Jurksiene, 2015, s. 987). Organisaation oppimisen ja sisäisten avainprosessien kehittämisessä on tärkeää, että kaikilla organisaation toiminta-alueilla osa henkilöstön työpanoksesta käytetään nykyisten toimintamallien kyseenalaistamiseen ja sen miettimiseen, miten asiat voisi tehdä toisin (Makkonen ja muut, 2014, s. 2716).

Yhtenä organisaation oppimisen muotona voidaan pitää kehittymiskyvykkyyksiä (*improvement capabilities*). Käsite on laaja, ja toisaalta sirpaloitunut, minkä vuoksi määritelmiä on lukuisia. Osassa määritelmistä kehittymiskyvykkyys on liittynyt olemassa olevien tuotteiden ja prosessien parantamiseen, kun taas osassa kehittymiskyvykkyyksien on nähty tukevan innovaatioita läpi organisaation (ks. esim. Anand ja muut, 2009; Douglas ja muut, 2012; Furnival ja muut, 2019). Pääasiassa kehittymiskyvykkyydet viittaavat organisaation oppimiseen ja siihen, miten sen nykyiset toiminnot voidaan suorittaa tehokkaammin (Furnival ja muut, 2019, s. 823). Dynaamisten kyvykkyyksien näkemyksessä organisaation olennaisen tiedon katsotaan yhdistyvän organisaation kyvykkyyksiin (Jantunen ja muut, 2012, s. 142). Dynaamisten kyvykkyyksien odotetaan auttavan organisaatiota rakentamaan intensiivinen oppimisympäristö ja mahdollistamaan organisaation kyvykkyyden oppiminen, mikä osaltaan auttaa uusien dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja olemassa olevien dynaamisten kyvykkyyksien kehittymistä (Giniuniene & Jurksiene, 2015, s. 989). Furnival ja muut (2019, s. 823) ovat yhdistäneet kehittymiskyvykkyydet dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen sekä tutkineet kyvykkyyksiä Teecen (2007) tarjoaman kolmen mikroelementin, tunnistamisen, tarttumisen ja uudelleenmäärittämisen, kautta.

Purkamalla kehittämiskyvykkyyden pienempiin osa-alueisiin voi organisaation ylin johto havaita ne toiminnan osa-alueet, jotka tarvitsevat eniten huomiota suorituksen parantamiseksi (Furnival ja muut, 2019, s. 831).

Myös organisaation oppimiselle on olennaista, miten ylin johto suhtautuu organisaation oppimiseen (esim. Helfat & Martin, 2015, s. 1286–1287). Samalla organisaation oppiminen edellyttää, että ylin johto näyttää suuntaa oppimiselle (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 33). Organisaation oppiminen vaatii ylimmältä johdolta erityisesti keskeisten ajatusten selkeää artikulointia, rakenteiden luomista ja omalla esimerkillä johtamista (Senge, 1996, s. 10–11). Matysiak ja muut (2018, s. 240) ovat sitä mieltä, että organisaation oppimisessa on merkitystä sillä, miten johtajat jakavat keskenään ymmärrystään toimintaympäristön ja lopputulosten välisistä syy-seuraussuhteista läpi organisaation. Johtajat ovat tottuneet hierarkkiseen johtamiseen, jossa tavoitteena on pyrkiä kohti järjestystä ja ohjaus tapahtuu ylhäältä alaspäin. Tämä johtaa usein siihen, että organisaatio palaa lähtötilanteeseen, jossa se on ollut jo aiemmin (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 99). Tiedon kulkeminen organisaatiossa molempiin suuntiin voikin aiheuttaa jännitteitä ylimmän johdon ja operatiivisen tason välille, ja tämä jännite on hyödyllinen ainoastaan silloin, kun se johtaa ajan myötä integraatioon (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 91). Toisaalta oppiminen on vain harvoin täysin rationaalista toimintaa, ja usein siihen vaikuttaa enemmän tunteet kuin järki. Tunteet ohjaavat sekä yksilöiden että ryhmien toimintaa, jolloin ihmisten toiminta on vain rajallisesti rationaalista ja silminnähävästi tunteiden ohjaamaa (Hodgkinson & Healey, 2011, s. 1512).

5.3 Rakenteelliset elementit

5.3.1 Organisaatorakenne

Organisaation ylimmän johdon rooli ja sen organisaation kehitykseen liittyvillä uskomuksilla on tärkeä merkitys, kun organisaatiota rakennetaan (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 30). Toiminnan menestys riippuu organisaation valitseman organisaatiomallin rakenteesta ja sen täytäntöönpanosta, mutta myös siitä, miten organisaatio pystyy hankkimaan käyttöönsä resursseja organisaatorakenteen vaatimaa toimintaa varten (Teece, 2018, s. 40). Organisaatorakenne toimii perustana kaikelle organisaation toiminnalle, ja se joko mahdollistaa tai estää dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen (esim. Teece ja muut, 1997, s. 521–522). Organisaatorakenteella voi olla avainrooli myös sen määrittämisessä, syntykö organisaatiolle laajasti hyödynnettäviä vai rajatusti hyödynnettäviä kyvykkyyksiä (Andrews ja muut, 2016, s. 240). Organisaatorakenne voi osaltaan kertoa siitäkin, kuinka paljon organisaatiolla on kykyä siirtyä nopeasti uusien haasteiden

pariin sekä mukautua epävakaisiin markkinoihin (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 90). Organisaation muodollisilla ja epämuodollisilla rakenteilla on merkitystä esimerkiksi innovaatioiden laatuun ja määrään sekä siihen, miten kyvykkyydet kehittyvät. Näistä syistä jokaisen organisaation on määritettävä toimintaan sopiva organisaatorakenne (Teece ja muut, 1997, s. 521–522).

Organisaatorakenne toimii raamina sille, kuinka paljon dynaamiset kyvykkyydet voivat vaikuttaa organisaation suoritukseen (Wilden ja muut, 2013, s. 76). Organisaatorakenteessa olevien hierarkioiden määrä, hajautetun rakenteen taso sekä uudelleenjärjestelyiden tekeminen voivat vaikuttaa osaltaan dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen (esim. Teece ja muut, 1997, s. 521–522). Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 14) mukaan ajan saatossa organisaatioihin kehittyi helposti hierarkioita, sääntöjä ja prosesseja, jotka aiheuttavat turhaa kankeutta toiminnalle. Hierarkkiset organisaatorakenteet saattavat olla vastustuskykyisiä muutokselle ja taitavia työntämään ulkopuolelleen sellaisia henkilöitä, jotka yrittävät saada muutosta aikaan. Siksi organisaatioon voidaan tarvita painetta, jotta järjestelmä saadaan vastaanottavaiseksi muutokselle. Dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen kannalta matala hierarkiarakenne on yleensä toimivampi, koska se tuo ylimmän johdon lähemmäksi henkilöstöä, uutta teknologiaa, asiakkaita ja markkinoita (Teece, 2007, s. 1335).

Organisaatorakenteen hierarkkisyyden lisäksi organisaation muodolla on merkitystä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen sekä organisaation strategiseen joustavuuteen (Rindova & Kotha, 2001, s. 1264). Vaikutusta on myös sillä, minkälaisia ratkaisuja organisaatiossa on tehty toiminnallisten yksiköiden määrän ja koon suhteen. Kaikki tehdyt ratkaisut vaikuttavat siihen, minkälaiseksi organisaation rakenne lopulta muodostuu (Teece ja muut, 1997, s. 521–522). Jos organisaatiolla on varsinaisesta toiminnasta erillään oleva keskitetty hallinto, voidaan sen olemassaoloa perustella joko sillä, että keskitetty hallinto tarjoaa resursseja itse toiminnalle, tai sillä, että hallinnolla on käytössään prosesseja, jotka luovat organisaation tarvitsemia resursseja (Bowman & Ambrosini, 2003, s. 301). Jotta syntyneitä dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan ylläpitää ja kehittää, pitää hajautettua organisaatorakennetta hyödyntää, sillä se tuo ylimmän johdon lähemmäs organisaation varsinaista toimintaa (Teece, 2007, s. 1335). Organisaation muotoa voidaankin käyttää työkaluna tukemaan nopeita strategisia muutoksia, kun kilpaillaan dynaamisissa toimintaympäristöissä (Rindova & Kotha, 2001, s. 1264).

Kolmas dynaamisiin kyvykkyyksiin vaikuttava ja organisaatorakenteeseen liittyvä tekijä koskee tilanteita, jolloin organisaatorakenteeseen ryhdytään tekemään merkittäviä muutoksia. Girod ja Whittington (2017, s. 1131) ovat havainneet, että

vaikka yleisesti organisaation uudelleenrakentamisella on enemmän positiivisia vaikutuksia organisaation uudelleenjärjestelyihin verrattuna, muuttuvissa toimintaympäristöissä tilanne voi olla toinen. Uudelleenrakentamiseen liittyy organisaation periaatteiden perustavanlaatuinen muutos, kun taas uudelleenjärjestelyyn liittyy enemmän organisaation yksittäisten yksiköiden järjesteleminen toisenlaiseksi. Girodin ja Whittingtonin mielestä vaikuttaisi siltä, että dynaamisissa toimintaympäristöissä pienet rakenteelliset muutokset toimivat paremmin kuin suuret kokonaisuudistukset.

Dynaamisissa toimintaympäristöissä organisaatorakenne on jatkuvassa muutoksessa, minkä vuoksi tilaa luovuudelle ja innovaatioille tarjoava orgaaninen organisaatorakenne pystyy kehittämään mekaanista organisaatorakennetta paremmin dynaamisia kyvykkyyksiä (Wilden ja muut, 2013, s. 76). Organisaation jatkuva muodonmuutos on tärkeä tekijä kilpailuedun uudistamisessa toimintaympäristöissä, joissa kilpailuetu vaikuttaa sisäisesti lyhytaikaiselta (Rindova & Kotha, 2001, s. 1277). Schreyöggin ja Kliesch-Eberlin (2007, s. 917) mielestä organisaatorakenteen jatkuvuutta tarvitaan, jotta organisaatio voi vaikuttaa luotettavalta ja se voidaan tunnistaa erottuvaksi kokonaisuudeksi. Toisaalta organisaation jatkuvuus lisää riskiä sen suhteen, että organisaatio ei sopeudu muutoksiin tehokkaasti. Schreyöggin ja Kliesch-Eberlin mukaan voidaankin ajatella, että keskeistä organisaation selviytymiselle muuttuvissa toimintaympäristöissä on organisaatorakenteen jatkuvuuden aiheuttamasta hitaudesta ja kankeudesta eroon pääseminen.

5.3.2 Strategia

Mintzberg ja muut (1998, s. 9–15) ovat esittäneet organisaation strategian määrittävän suunnitelman (*plan*), vastahyökkäyksen (*ploy*), vanhan toiston (*pattern*), asemoinnin (*position*) ja perspektiivin (*perspective*) kautta. Strategian voi määrittää monella muullakin tavalla ja esimerkiksi Wang ja muut (2012, s. 1131) painottavat organisaation strategian kykyä valmistaa, laajentaa ja uudistaa organisaation älyllistä pääomaa, jonka avulla saavutetaan strategiset lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta ajateltuna kyvykkyydet ja strategia rakentavat ja määrittävät yhdessä toimivan kokonaisuuden, joka johtaa organisaation muutosta sekä auttaa organisaatiota ylläpitämään ja parantamaan kyvykkyyksiään ja resurssejaan (Teece, 2018, s. 44). Kun dynaamiset kyvykkyydet on yhdistetty hyvään strategiaan, tarjoaa se organisaatiolle mahdollisuuden tehdä oikeanlaisia tuotteita tai tarjota kysytyjä palveluita, kohdentaa toimintaa sopiville markkinoille ja löytää tulevaisuuden toimintamahdollisuuksia (Teece, 2012, s. 1396).

Hyvän strategian toteuttaminen perustuu sille, miten organisaatio pyrkii dynaamisten kyvykkyyksien avulla helpottamaan omia innovaatiotoimintojaan (Zhou ja muut, 2019, s. 743). Organisaation toimintamallin ja strategian on oltava linjassa, ja siitä on muodostuttava yhtenäinen kokonaisuus. Toimintamallit ovat harvoin menestyksekkäitä, jos ne rakennetaan kokonaan uudelleenlaiselle ajattelulle. Mukaan tarvitaan myös perinteisiä ratkaisuja, minkä lisäksi vaaditaan yleensä hienosäätöä ennen kuin toimintamalleista tulee toimivia (Teece, 2018, s. 42). Organisaation toimintamalli muokkaa strategiaa siten, että toimintamalli pakottaa organisaation tiettyihin toimintoihin ja helpottaa toisia toimintoja. Jos strategia ja organisaation toimintamalli ovat keskenään ristiriidassa, on ylimmän johdon tehtävänä päättää, kumpaa muutetaan (Teece, 2018, s. 44).

Ylimmän johdon rooli on keskeinen organisaation strategiselle johtamiselle ja strategisten päätösten tekeminen kuuluu organisaation ylimmän johdon vastuulle (Adner & Helfat, 2003, s. 1012; Hermano & Martín-Cruz, 2016, s. 3447). Strategisen johtaminen ei kuitenkaan tarkoita pelkästään strategian laatimista, vaan sisältää erityisesti strategista ajattelua ja strategista herkkyyttä (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 99). Dynaamiset johtamiskyvykkyudet keskittyvät johdon kapasiteettiin saada aikaan muutosta, ja eroavaisuudet strategisessa muutoksessa perustuvat johdon kyvykkyyksiin (Helfat & Martin, 2015, s. 1304). Johdolta tarvitaan myös visiota siitä, missä toimintaympäristöissä organisaatio haluaa tulevaisuudessa toimia ja mihin suuntaan organisaation kehitys tapahtuu (Zahra ja muut, 2006, s. 944). Ylimmän johdon on pystyttävä luomaan toimintakulttuuri, jossa yksilöt voivat olla mukana päätöksenteossa ja vapaasti kertoa rehellisiä mielipiteitään organisaation toiminnasta. Tehtyjä ehdotuksia pitää verrata objektiiviseen ja historialliseen tietoon, jotta organisaatio ei ajaudu suljettuun ajatteluun (Teece, 2007, s. 1333). Organisaation toimintamalli ohjaa ylintä johtoa myös päättämään, mitkä toiminnot hoidetaan itse ja mitkä hankitaan organisaation ulkopuolelta (Teece, 2018, s. 46).

Ylimmän johdon toiminnan ja strategian välillä on yhteys dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle, sillä ylin johto on organisaatiossa taho, joka vastaa strategisista linjanvedoista (esim. Adner & Helfat, 2003, s. 1023). Dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen näkökulmasta strategiassa on kyse olemassa olevien resurssien käyttämisestä tavalla, joka maksimoi organisaation suorituksen (Pablo ja muut, 2007, s. 688). Teecen mielestä (2018, s. 40) toimintamallit, dynaamiset kyvykkyudet ja strategia ovat pitkälti toisistaan riippuvaisia. Tämän vuoksi dynaamisten kyvykkyyksien yhtenä tarkoituksena on tarjota organisaatiolle strategista etua (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 39). Strategisen suunnittelu sekä strategian täytäntöönpano ja päivittäminen voivat olla yhteydessä myös organisaation innovaatiokykyyn (Inkinen ja muut, 2015, s. 446).

Adnerin ja Helfatin (2003, s. 1012) mukaan organisaation strategian keskeiset osat liittyvät strategiseen päätöksentekoon, mikä vaikuttaa havaittuun tai todelliseen muutostarpeeseen. Siksi organisaation strategian avulla voidaan kehittää strategista päätöksentekoa, joka heijastaa havaittuja ja todellisia muutostarpeita. Strategiset päätökset organisaation ylimmässä johdossa eivät synny kuitenkaan persoonattomassa päätöksentekoprosessissa, vaan johtajat tekevät konkreettiset päätökset (Adner & Helfat, 2003, s. 1012). Torfing (2019, s. 3) suosittelee organisaatioille yhteistyöhön perustuvia strategioita, jotka mahdollistavat tiedon, kykyjen ja ideoiden vaihtamisen asianosaisten välillä. Samalla ne rakentavat yhteisen oppimisen prosesseja, jotka voivat parantaa käsillä olevien ongelmien ja haasteiden ymmärtämistä ja laajentavat luovien ajatusten määrää ongelmien ratkaisemiseksi. Mikään strategia ei toimi kuitenkaan ikuisesti (Teece, 2018, s. 45). Organisaatiot voivatkin muuttua ajan myötä esimerkiksi muuttamalla organisaatiokennettään, päivittämällä valvontajärjestelmiään tai kehittämällä muita organisaatiolle ominaisia piirteitä.

5.3.3 Polkuriippuvuus

Dynaamiset kyvykkyudet muodostuvat tyypillisesti organisaation kokemuksen, oppimisen ja tehtyjen päätösten lopputuloksena (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 43). Menestys tehdyissä valinnoissa vaikuttaa osaltaan siihen, miten organisaatio kehittyi tekemiensä valintojen suhteen (Teece, 2007, s. 1335). Dynaamiset kyvykkyudet koostuvatkin organisaation prosesseista, jotka tulevat esiin organisaation historian, tehtyjen investointien sekä kulttuurin, kokemuksen ja ongelmanratkaisutekniikoiden kautta (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 34). Organisaation aiemmin tekemien päätösten vaikutusta omaan toimintaan kutsutaan polkuriippuvuudeksi, ja se vaikuttaa siihen, miten organisaatio pystyy havaitsemaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia (Schoemaker ja muut, 2018, s. 19). Polkuriippuvuus perustuu oivallukselle, jonka mukaan organisaation prosessit eivät kehity automaattisesti, vaan ovat luonteeltaan itseään toistavia (esim. Teece ja muut, 1997, s. 522–523). Samalla organisaation historiallinen perintö vaikuttaa organisaation nykyiseen toimintaan (Piening, 2011, s. 132). Siksi pitkällä tähtäimellä polkuriippuvuus saattaa jopa kaventaa organisaation tulevia vaihtoehtoja (Piening, 2013, s. 230). Polkuriippuvuus ja strategia lähestyvät organisaation toimintaa ajallisesti eri näkökulmista, sillä polkuriippuvuuden painopiste on menneisyydessä ja strategian tulevaisuudessa. Ajallisen näkökulman vuoksi polkuriippuvuus voi vaikuttaa strategiaan määrittämällä sille reunaehdoja.

Historialla on siis kriittinen merkitys dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle, ja polkuriippuvuus on tärkeä ilmiö dynaamisiin kyvykkyyksiin

liittyvässä ajattelussa (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 40). Vergne ja Durand (2011, s. 371) jakavat polkuriippuvuuteen perustuvan prosessin kolmeen osaan: polun alkuperän määrittämiseen, polun kehittämiseen ja lopputuloksiin. Polun alkuperään liittyy valinta siitä, mihin suuntaan polkua lähdetään kulkemaan. Kun polku on valittu, pitää polkua pystyä myös vahvistamaan. Polkuriippuvan prosessin mahdollisuudet taas tulevat esiin sen jälkeen, kun vaihtoehtoiset polut on rajattu pois. Lisäksi jatkuvuus ja itsensä vahvistaminen ovat kaksi edellytystä polkuriippuvuuden muodostumiselle. Molempia tarvitaan, ne ovat edellytyksiä polun syntymiselle ja ne johtavat pysyviin lopputuloksiin (Vergne & Durand, 2011, s. 376). Koska suurin osa kyvykkyyksistä on kumulatiivisia ja kehittyä ajan myötä harkittujen investointipäätösten kautta, vaikuttavat niihin samalla organisaation aiemmin tekemät päätökset ja kulkemat polut (Pisano, 2017, s. 750).

Kun organisaatio on kehittänyt dynaamisia kyvykkyyksiään ajan kanssa oppimisprosessien kautta ja sitonut dynaamiset kyvykkyydet toiston avulla kiinteäksi osaksi organisaation toimintaa, voi ylimmällä johdolla olla vaikeuksia kehittää uusia dynaamisia kyvykkyyksiä (esim. Ambrosini & Bowman, 2009, s. 42). Dynaamisten kyvykkyyksien polkuriippuvuus toimii siis myös toiseen suuntaan: polun rikkominen ja vanhasta pois oppiminen voivat osoittautua vaikeaksi tehtäväksi (Ambrosini ja muut, 2009, s. 18). Organisaatiot saattavat pitää itsepintaisesti kiinni strategisesta suunnastaan, koska organisaation polkuriippuvuus vaikuttaa sen kyvykkyyksiperusteiseen toimintaan. Polkuriippuvuus saattaa tarkoittaa historian jättämää jälkeä, mutta myös sitä, miten kerran toimineet valinnat aiheuttavat positiivisen kierteen vahvistamalla käytettyjä prosesseja (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007, s. 916). Sotarauta ja muut (2022, s. 19) ovat havainneet, että polkuriippuvuus ei liity pelkästään organisaation normaaliin toimintaan, vaan myös muutosprosessit ovat hyvin polkuriippuvaisia, sillä aiemmin opitut toimintamallit vaikuttavat muuttuneeseen tilanteeseen.

Polkuriippuvuus kehittyä ajan myötä, kun operatiivisten kyvykkyyksien rakenne, ymmärrys ja niiden automaattiset prosessit yhdistetään siihen, mitä organisaatio tekee ja miten organisaatio kokonaisuuden toteuttaa (Zahra ja muut, 2006, s. 927). Vaikka organisaation historia vaikuttaa osaltaan tulevaisuuteen, ei kyvykkyyksiin liittyvät polut ole täysin ennalta määrättyjä (esim. Teece ja muut, 1997, s. 522–523). Organisaation menneisyys muokkaa organisaatiota, mutta organisaation ylin johto voi tehdä suuria muutoksia organisaation suuntaan esimerkiksi investointisuunnitelmillaan ja muilla päätöksillään (Teece, 2007, s. 1341). Kun organisaatio havaitsee uuden kehityspolun, on sen tehtävä nopeita ratkaisuja hyödyn-tääkseen eteen tulevia mahdollisuuksia ja muuttaakseen senhetkistä polkuaan (Teece, 2007, s. 1323). Ylimmän johdon varovaisuus polkujen valintatilanteissa voikin johtaa eroihin siinä, minkälaisia kyvykkyyksiä organisaatioiden välillä

ilmenee (Pisano, 2017, s. 750). Tämä osaltaan voi selittää, miksi samanlaiset organisaatiot voivat kulkea erilaisia polkuja pitkin (Laamanen & Wallin, 2009, s. 976).

Pisanon (2017, s. 748) mukaan organisaatioiden on tehtävä valintoja sen suhteen, mitkä uusista kyvykkyyksistä ovat kehittämisen arvoisia ja mitkä olemassa olevista säilyttämisen arvoisia. Sopeutumiskyvykkyys ilman kykyä tehdä valintoja tulevaisuuden poluilla ei ole organisaatiolle erityisen hyödyllinen taito. Organisaation kyky tehdä valintoja on kuitenkin osittain rajallinen, sillä vaikka ne eivät ole täysin historiaansa sidottuja, ei muutosta voi tehdä välittömästi ja rajattomasti.

5.3.4 Resurssit ja rutiinit

Olen käsitellyt resursseja ja rutiineja tarkastellessani resurssiperusteista näkemystä tutkimukseni toisessa luvussa (ks. luku 2.2). Samalla olen todennut, että dynaamiset kyvykkyydet pyrkivät vaikuttamaan organisaation resurssipohjaan ja käytössä oleviin rutiineihin (esim. Zahra ja muut, 2006, s. 921). Ajatusmalli toimii myös toiseen suuntaan, sillä resurssit ja rutiinit ovat dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisen peruselementtejä ja vaikuttavat sitä kautta dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen (esim. Teece ja muut, 1997, s. 516).

Resurssit ovat organisaatiokohtaisia aineellisia ja aineettomia etuja, joita voi olla kannattamatonta siirtää organisaatiosta toiseen korkeiden siirtokustannusten vuoksi (esim. Winter, 2003, s. 993). Erityisesti aineettomien resurssien siirtäminen voi olla vaativa työ. Kun organisaatiokohtaiset edut kootaan yhtenäiseksi nipuksi, mahdollistavat ne omaperäisten toimintojen toteuttamisen ja näitä toimintoja voidaan kutsua rutiineiksi (Teece ja muut, 1997, s. 516). Samat rutiinit tarjoavat valikoiman erilaisia toimintoja riippuen siitä, kuka organisaatiossa rutiinin suorittaa (Piening, 2013, s. 213). Resursseilla ja rutiineilla sekä niissä tapahtuvilla muutoksilla on tärkeä rooli dynaamisten kyvykkyyksien syntymisessä ja kehittämisessä, mutta erilaisissa resursseissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös eri tavoin dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen (McKelvie & Davidsson, 2009, s. 76).

Resurssit ja rutiinit toimivat organisaation kaikkien kyvykkyyksien pohjana (Wang & Ahmed, 2007, s. 35). Olemassa olevilla resursseilla ja rutiineilla on siten kriittinen rooli dynaamisten kyvykkyyksien tehokkaassa käyttöönotossa. Vaikka resurssit ja rutiinit ovat dynaamisten kyvykkyyksien peruskomponentteja, koostuvat organisaatiotason dynaamiset kyvykkyydet muustakin kuin pelkästä resurssien ja rutiinien yhdistämisestä (Teece, 2012, s. 1397). Ambrosinin ja Bowmanin (2009, s. 42) mukaan organisaation resurssipohja toimii samalla lähteenä organisaation kestäväälle kilpailukyvyille. Lisäksi he katsovat, että organisaation nykyisillä

resursseilla ja sillä, kuinka monimutkaisia ne ovat, on vaikutusta myös siihen, minkälaisia dynaamisia kyvykkyksiä organisaatio voi ottaa käyttöön ja kuinka tehokkaita ne ovat.

Resurssit ja rutiinit määrittävät, missä tahdissa ja kuinka paljon organisaation erityisiä resursseja voidaan yhdistää ja uudelleenyhdistää, jotta organisaatio voi sovittaa yhteen toimintaympäristön vaatimukset ja mahdollisuudet siten, että lopputulokset ylittävät odotukset (Teece, 2012, s. 1395). Rutiinit, jotka hyödyntävät olemassa olevaa tietoa, ovat kaikkein sopivimpia dynaamisilla markkinoilla opeoimiseen (Gajendran ja muut, 2014, s. 257). Vaikka liiallinen määrä resursseja voi joskus olla haitallista, tarjoaa runsas määrä resursseja paremmat mahdollisuudet dynaamisten kyvykkyysien syntymiselle ja kehittymiselle (esim. Wang & Ahmed, 2007, s. 41). Toiminnan alkuvaiheessa olevat organisaatiot voivat saada toiminnan käyntiin rajallisella määrällä resursseja, mutta niiden pidemmän aikavälin menestys riippuu syntyvistä ja kehittyvistä dynaamisista kyvykkyyksistä, jotka edellyttävät laajempaa resurssipohjaa (McKelvie & Davidsson, 2009, s. 66). Vaikka jotkin rutiinit voivat kehittyä vahingossa, tarvitaan toisiin rutiineihin ylimmän johdon tekemiä, vähintäänkin maltillisia, investointipäätöksiä ja näkemystä, milloin ja miten kyvykkyksiä rakennetaan (esim. Helfat & Martin, 2015, s. 1282). Ylimmän johdon on siis varmistettava organisaationsa dynaamisten kyvykkyysien tehokkuus (Schilke, 2014, s. 198).

Organisaation resurssipohjaan tehtävillä muutoksilla on enemmän vaikutusta dynaamisten kyvykkyysien syntymiselle ja kehittymiselle kuin sillä, minkälaisia resursseja organisaatiolla on ollut aiemmissa kehitysvaiheissa käytössään (McKelvie & Davidsson, 2009, s. 76). Kestävä kilpailuetu rakentuu organisaation omalaatuisille ja vaikeasti kopioitaville resursseille, ja organisaation menestyksen tai tulevaisuuden kehityksen todellinen avaintekijä on kyvyssä löytää tai luoda kompetenssia, joka todella erottuu kilpailijoista (Teece ja muut, 1997, s. 513). Vaikka dynaamiset kyvykkyudet perustuvat resurssien ja rutiinien yhdistelemiselle, on organisaation ensin omistettava ja kontrolloitava erityisiä resursseja, jotta se voi saavuttaa uuden tason suorituksessaan (Piening, 2013, s. 214; Ridder ja muut, 2005, s. 451). Julkishallinnon organisaatiolle on dynaamisten kyvykkyysien näkökulmasta usein sopivampaa keskittyä resurssien määrään ja laatuun kilpailuedun tavoittamiseen sijaan, koska se ei tavallisesti kilpaile asiakkaista (Pablo ja muut, 2007, s. 689). Taloudelliset resurssit ovat usein jokaisessa organisaatiossa tärkeitä resursseja, mutta Virtanen ja Stenvall (2019, s. 113) ovat korostaneet julkishallinnon organisaatioissa taloudellisten resurssien lisäksi henkilöstövoimavarojen ja niiden johtamisen merkitystä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tieteenfilosofiset ja metodologiset taustaoletukset

6.1.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tiede on kriittistä ja systemaattista oppimista todellisuutta koskevista tosi-seikoista ja niiden välisestä suhteesta (Niiniluoto, 1997, s. 13). Tieteen perustehtävänä voidaan ajatella olevan uuden tiedon ja ratkaisujen etsimistä vanhoihin ja uusiin ongelmiin (Aaltola, 2018, s. 15–16). Tiede ei kuitenkaan pysty tuottamaan varmaa tietoa, vaan on luonteeltaan pikemminkin systemaattista epäilyä (Puusa & Juuti, 2020a, s. 25). Lisäksi tiedonhankinta ei voi olla kokonaan arvovapaata, vaan tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat tutkijan näkemykset esimerkiksi luotettavasta tiedosta ja todellisuudesta (Metsämuuronen, 2006a, s. 17).

Tutkimukset perustuvat erilaisiin oletuksiin esimerkiksi ihmisestä, maailmasta ja tiedonhankinnasta, joita kutsutaan filosofisiksi perusoletuksiksi (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 129). Tieteenfilosofia on teoriaa tiedosta, joka tutkii tieteellisen tiedon ja tutkimuksen luonnetta (Niiniluoto, 1997, s. 21). Lisäksi tieteenfilosofia kuvaa muun muassa yleisiä metodologisia ongelmia, teorioiden ja todellisuuden välistä vuoropuhelua sekä tieteen ja yhteiskunnan välistä suhdetta (Wray & Bornmann, 2015, s. 1988). Tieteenfilosofia voi myös nostaa esiin kysymyksiä, jotka liittyvät teorian muodostamisen ja perustelemisen konsepteihin tieteessä (Puusa & Juuti, 2020a, s. 27).

Tieteenfilosofiset suuntaukset vaikuttavat tutkimuksen strategioihin sekä aineiston hankinnan ja analysoinnin menetelmiin (Puusa & Juuti, 2020a, s. 23). Suuntaukset voidaan nähdä sekä ajattomina tieteellisen ajattelun lähtökohtina että historiallisina käsittämisen tapoina, mutta tieteessä voi vaikuttaa samanaikaisesti erilaisia toisilleen vastakkaisiakin tieteenfilosofisia suuntauksia (Khelfaoui ja muut, 2021, s. 6220). Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat tulevat esiin tutkimuksen paradigman kautta kuvaillen, miten valitut menetelmät vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen (Denzin, 2010, s. 420–421). Lisäksi tieteenfilosofisia lähtökohtia määrittävät käytössä olevat teorialat, tutkimus- ja työskentelymenetelmät, soveltamisen sekä tiedeyhteisön yleiset näkemykset tieteestä, maailmasta ja arvoista (Escola & Suoranta, 2008, s. 28–29; Puusa & Juuti, 2020a, s. 27).

Paradigmojen perusteella tieteenfilosofian piiriin on muodostunut erilaisia filosofioita, kuten positivismi, postpositivismi, kriittinen teoria ja konstruktivismi. Positivismi tulkitsee, että toistettavuus on totuutta, ja postpositivismissa se on

puolestaan osa totuutta. Kriittisessä teoriassa todellisuus muodostuu erilaisten tekijöiden kokonaisuudessa ja konstruktivismissa todellisuus on sosiaalisesti konstruointia (Metsämuuronen, 2008, s. 11–12). Tieteenfilosofisessa jaossa tutkimukseni sijoittuu *konstruktivistiseen perinteeseen*. Konstruktivismi tarkoittaa laaja-alaista tieteenfilosofista suuntausta, jossa tiedon nähdään muodostuvan tutkimusprosessissa (Heikkinen, 2018, s. 178).

Konstruktivistisen näkemyksen mukaan tietäminen on suhteellista, jolloin ihmisten kokemusta todellisuudesta ei pystytä lähestymään väitelauseiden avulla. Maailma rakentuu pikemminkin ihmisten välisten merkitysten ympärille, ja konstruktivismissa suhtaudutaan kriittisesti ihmismielestä ja kielestä riippumattomaan todellisuuteen (Heikkinen, 2018, s. 177). Konstruktivistisessa maailmassa ei ole muuttumattomia totuuksia tai valmiiksi olemassa olevaa tietoa, vaan tieteellinen tieto ja totuus ovat tutkijoiden rakentamia. Myös tutkimuskohteena olevat ihmiset voivat tuottaa omassa toiminnassaan erilaisia totuuksia tai tietoja (Puusa & Juuti, 2020a, s. 44–46). Konstruktivismissa tieto rakentuu aikaisemman tiedon varaan sekä täydentyy ja muuttaa muotoaan jatkuvasti (Heikkinen, 2018, s. 178). Lisäksi konstruktivismille on luonteenomaista laadullinen tutkimusote (Metsämuuronen, 2008, s. 14).

Tieteenfilosofioiden taustalla on oletuksia, joilla viitataan niihin perususkomuksiin, jotka määrittävät käsitystä tutkimuksen kohdeilmiön olemuksesta (*ontologia*) ja tiedon luonteesta (*epistemologia*) sekä ohjaavat tutkijaa erilaisten menetelmien pariin (*metodologia*) tutkimuksen aikana (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 124). Ontologia vastaa siihen, minkälainen on todellisuuden olemus ja mitä siitä voidaan tietää (Metsämuuronen, 2008, s. 10). Epistemologia puolestaan pohtii, mitä ylipäänsä voidaan tietää sekä minkälainen suhde tutkijalla ja tutkittavalla on keskenään (Metsämuuronen, 2008, s. 11).

Konstruktivismin ontologinen perusta on relativismissa, jonka mukaan todellisuus saa muotonsa subjektiivisten havaintojen ja havainnoijan todellisuuteen liittämien merkitysten kautta. Konstruktivismissa tieto ja sosiaalinen toiminta kuuluvat siten yhteen, mikä samalla tarkoittaa sitä, että tieteellisessä tutkimuksessa on kyse aina tulkinnasta (Puusa & Juuti, 2020a, s. 46–47). Laadullisen tutkimusotteen ontologian mukaan todellisuus on subjektiivinen, sosiaalisesti konstruoitu ja esiintyy sellaisena kuin tutkittavat sen kokevat. Samalla todellisuuksia on niin monta kuin on tutkittaviakin (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 22). Tutkimukseni ontologia viittaa julkishallinnon muutosprosessiin, johon pääsen sisälle tarkemmin hyvinvointialueiden valmisteluprosessin kautta. Tutkimukseni näkökulmana tarkasteltavaan kohdeilmiöön on se, miten muutosprosessilla voidaan luoda

edellytyksiä niille taustatekijöille, joita dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen vaatii.

Konstruktivismissa epistemologia on subjektivistinen (Metsämuuronen, 2008, s. 13). Myös laadullisen tutkimusotteen epistemologian mukaan tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tyypillistä on se, että tutkija osallistuu henkilökohtaisesti tutkimukseen pyrkien ymmärtämään empaattisesti tutkimuskohdetta, jolloin hän voi samalla vaikuttaa siihen (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 23). Olen ollut mukana hyvinvointialuevalmistelussa osana tutkimuskohdetta sekä kerännyt aineistoa vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, minkä vuoksi aineistoon ja sen tulkintaan liittyy konstruktivismille tyypillisiä subjektiivisia elementtejä.

Jokaisen tutkimuksen on sisällettävä selkeä ja systemaattinen lähestymistapa, jotta asianmukaisia tutkimustuloksia on mahdollista saada (Mohajan, 2018, s. 23). Samalla teoreettisten näkemysten, viitekehysten, metodologian sekä menetelmien valinta ja esittäminen vaikuttavat tiedon esittämisen dynamiikkaan (Gear ja muut, 2018, s. 1). Tutkimukseni kohteena ovat hyvinvointialueet, joiden valmistelu ja rakentaminen tarkoitti suurta julkishallinnon organisaatiouudistusta. Tutkimustyössäni syvenyin ensin muutokseen ja havainnoin, minkälaisia tutkimuksen kannalta kiinnostavia näkökulmia muutosprosessista nousee esiin. Samalla tarkastelin, mitä tutkimukseni taustailmiönä olevasta toimintaympäristöjen muutoksesta tiedetään olemassa olevan tiedon perusteella, ja minkälainen teoreettinen viitekehys ilmiön tutkimiseen sopii. Tarkastelun perusteella tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyyksi valikoituivat dynaamiset kyvykkyydet.

Tutkimuksessa on otettava kantaa myös siihen, minkälainen suhde tutkimuksella on teoriaan. Tutkimus voi olla aineistolähtöistä, teoriasidonnaista tai teorialähtöistä (Puusa, 2020a, s. 151). Eskolan (2018, s. 212–213) mukaan aineistolähtöisessä tutkimuksessa teoria pyritään rakentamaan aineiston avulla ja teorialähtöisessä tutkimuksessa lähdetään liikkeelle teoriasta, johon palataan empiirisen analyysin jälkeen. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa taas on teoreettisia kytkentöjä, mutta tutkimus ei pohjaudu tiettyyn teoriaan. Olen määrittänyt tutkimukseni teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi, jossa johtopäätökset muodostuvat abduktiivisen päättelyn avulla. Teoreettisena viitekehyyksenä toimivat dynaamiset kyvykkyydet eivät tarjonneet sellaisenaan apua tutkimusongelman käsittelyyn, vaan muodostin teoreettisen osan lopuksi dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin tutkimusongelmaan vastaamisen tueksi. Tämän vuoksi pidän tutkimustani teoriasidonnaisena tutkimuksena, jossa on kyse enemmän teoreettisista kytkennöistä kuin tietystä taustateoriasta.

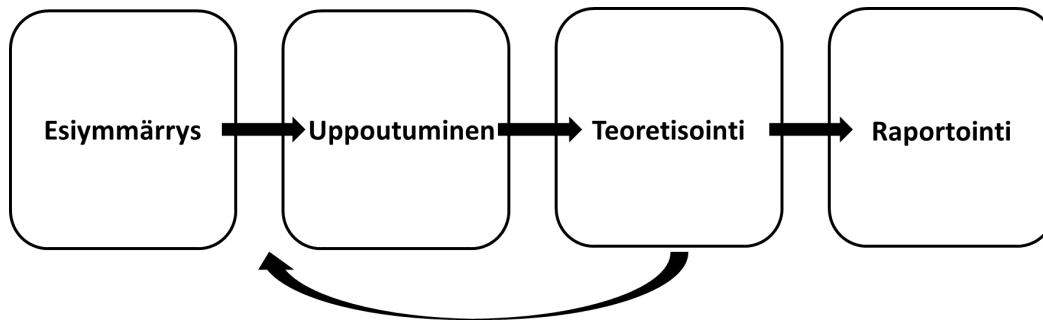
6.1.2 Tutkimuksen metodologinen lähestymistapa

Tieteellinen tutkimus pohjautuu metodologiaan, ja se toteutetaan valitun menetelmän avulla. Metodologialla tarkoitetaan yleistä lähestymistapaa, jolla tutkimusaihetta tutkitaan, ja menetelmä viittaa tiettyyn tutkimustekniikkaan (Metsämuuronen, 2008, s. 9). Tutkimuksen ongelmanasettelu ohjaa tutkimusstrategioiden tai menetelmien valintaa ja vastaavasti menetelmälliset valinnat suuntaavat ongelmanasettelua (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 132–133). Tutkimuksessani tutkimusasetelma rakentui valtakunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen tähtäävän hyvinvointialueiden valmistelun ympärille. Tutkimusasetelman muodostumiseen vaikutti myös havainto siitä, että toimiala on ollut jo pitkään muutoksessa, eikä muutostahti vaikuta olevan hidastumassa. Tutkimusaiheessani herätti mielenkiintoa erityisesti se, voiko muutosprosessin avulla syntyä jotain uutta. Havaitsin dynaamisia kyvykkyksiä käsittelevässä tutkimuksessa aukon tällaiselle tutkimukselle, mikä vaikutti tutkimustehtävän ja -ongelman muodostamisessa. Tutkimukseni tarkoituksena on vastata kysymykseen, minkälainen merkitys julkishallinnon organisaation muutosprosessilla on dynaamisten kyvykkyysien syntymiselle ja kehittymiselle.

Tutkimukseni taustalla olevan konstruktivistisen tieteenfilosofian vuoksi valitsin tutkimukseni tutkimusotteeksi laadulliset tutkimusmenetelmät. *Laadullinen tutkimus* on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa tietoa kerätään suoraan ihmisiltä, ja tutkimusta tehtäessä pyritään suosimaan menetelmiä, joilla saadaan tutkittavien näkökulmat esille (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164). Laadullinen tutkimus voi auttaa tutkijaa ymmärtämään, miksi ihmiset kokevat asiat tietyllä tavalla tai miksi kyseistä käyttäytymistä tapahtuu (Sutton & Austin, 2015, s. 226). Laadullinen tutkimus pyrkiikin löytämään tosiasioita tutkittavasta kohteesta, mutta tutkimus ei ole objektiivista (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi kuvailla ja tulkita ongelmia tai ilmiöitä systemaattisesti tutkittavan yksilön tai populaation näkökulmasta käsin uusien menetelmien ja teorioiden luomiseksi (Mohajan, 2018, s. 23). Laadulliseen tutkimukseen kuuluu tutkijan itsetutkiskelua tai reflektointia, ja lopputuloksena syntyy selityksiä tai argumentteja (Mason, 2010, s. 7). Tutkimukseni tavoitteena on tutkimuskysymysten avulla tarkastella esimerkinomaisesti, minkälaisia ominaisuuksia dynaamisten kyvykkyysien syntymiseen ja kehittymiseen tarvitaan julkishallinnon organisaatiossa, minkälaiset tekijät edistävät ja estävät niiden muodostumista sekä miten dynaamisia kyvykkyksiä voi syntyä ja kehittyä hyvinvointialueille.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkimuksen eteneminen hermeneuttisesti, jolloin useat tutkimusprosessin vaiheet ovat ainakin osittain päällekkäisiä ja tutkija liikkuu vaiheiden välillä edestakaisin (Puusa & Juuti, 2020b, s. 73–74).

Hermeneuttinen kehä viittaa tutkijan tutkimukselliseen dialogiin tutkimusaineiston kanssa. Tavoitteena on, että vuoropuhelu on kehämäistä liikettä aineiston ja oman tulkinnan välillä, jolloin tutkijan ymmärrys voi syventyä (Laine, 2018, s. 38). Tammisen (1993, s. 90) mukaan hermeneuttinen kehä lähtee rakentumaan siten, että tutkijalla on esiyymmärrys tutkimuskohteesta. Esiyymmärrystä syvennetään keräämällä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja perehtymällä tutkimuskohteeseen. Tämän jälkeen alkaa teoretisoinnin vaihe, jonka aikana tutkijalle kehittyy parempi ymmärrys tutkimuskohteesta. Teoretisoinnin avulla tutkimuskohdetta on puolestaan mahdollista lähestyä kokonaan uudesta näkökulmasta. Teoretisointivaiheet toistuvat, kunnes tutkija kokee käsityksensä riittäväksi ja on valmis irtautumaan prosessista. Olen kuvannut kuviossa 12 Tammisen (1993, s. 90) ajatuksia mukailien, miten hermeneuttinen kehä on vienyt tutkimustani eteenpäin.



Kuvio 12. Tutkimuksen hermeneuttinen kehä.

Tutkimukseni hermeneuttinen kehä lähti liikkeelle kuvion 12 mukaisesti tutkimuskohteeseen liittyvän esiyymmärryksen rakentamisesta. Esiyymmärrys tutkimuskohteesta muodostui aikana, jolloin toimin osana Pohjanmaan hyvinvointialueen valmisteluorganisaation ylintä johtoa. Johtoryhmän jäsenenä pääsin osallistumaan muutosprosessiin, mikä auttoi ymmärtämään, minkälaisesta muutoksesta on kyse. Esiyymmärryksen muodostumisessa auttoi myös se, että valtakunnallista sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta oli valmisteltu jo parinkymmenen vuoden ajan, minkä vuoksi erilaista valmistelumateriaalia oli olemassa paljon. Esiyymmärryksen avulla pystyin määrittämään tutkimukseni tutkimustehtävää ja -asetelmaa sekä muodostamaan tutkimusongelmaa ja alustavia tutkimuskysymyksiä. Samalla aloin rakentamaan tarkempaa dynaamisiin kyvykkyyksiin perustuvaa teoreettista viitekehystä.

Pääsin uppoutumaan tutkimusaiheeseen paremmin tutkimukseni teoreettisen osan avulla. Tutustuin tutkimukseni teoreettista osaa varten dynaamisia

kyvykkyksiä käsitteleviin tutkimuksiin, mikä auttoi syventämään aiheeseen liittyvää osaamistani ja ymmärrystäni. Samaan aikaan hyvinvointialueen valmistelun yhteydessä pääsin pohtimaan, mitä lukemani voisi tarkoittaa hyvinvointialueiden valmistelulle, ja teoretisoimaan havaintojani. Tutkimusongelmaan uppoutumista ja teoretisointia tapahtui kehämäisesti yhä uudelleen tutkimukseni valmistumiseen asti. Jokaisella kierroksella pystyin syventämään ja kirkastamaan ymmärrystäni tutkimuskohteesta ja useiden kierrosten jälkeen havaitsin olevani valmis raportointivaiheeseen, joka tutkimukseni näkökulmasta tarkoitti empiiriseen osaan siirtymistä.

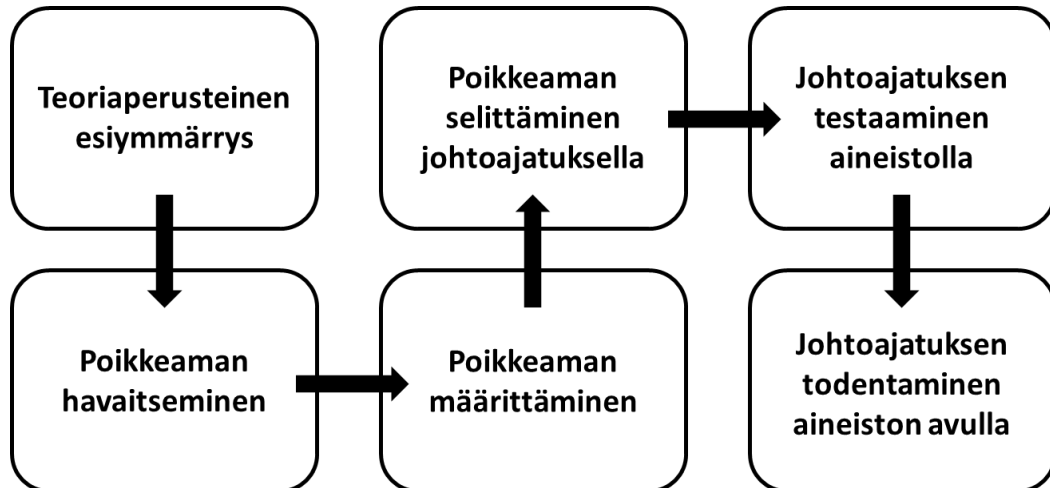
Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan pientä määrää tapauksia, mutta niitä tutkitaan mahdollisimman tarkasti ja samalla pyritään käsitteellistämisen kattavuuteen (Eskola & Suoranta, 2008, s. 18). Tutkimuskohteenani toimivien hyvinvointialueiden osalta ei ollut järkevää, tai edes mahdollista, tutkia kaikkia hyvinvointialueita, vaan keskittyä osaan niistä. Tämän vuoksi pyrin tunnistamaan erilaisia piirteitä, jotka yhdistävät tai erottavat hyvinvointialueita toisistaan, ja ryhmittelin tunnistamieni piirteiden perusteella hyvinvointialueet neljään kategoriaan. Laadullinen aineisto voi olla loputonta, joten tutkimuksessa on keskeistä aineiston rajaaminen ja kerätyn aineiston tunteminen hyvin (Eskola & Suoranta, 2008, s. 19). Tutkimustani varten olisi aineistoa ollut tarjolla runsaasti, minkä vuoksi keskityin tutkimukseni empiirisessä osassa aineiston osalta sellaisiin teki-
jöihin ja piirteisiin, jotka nousivat esiin tutkimukseni teoreettisessa osassa.

Tutkimuksessa käytettävät menetelmät tarkoittavat keinoja, joiden avulla tieteen päämääriä ja tavoitteita voidaan saavuttaa (Niiniluoto, 1997, s. 60). Tutkimukseen valittu menetelmä pyrkii vastaamaan kysymykseen, miten tiedon keräämiseen ja käsittelemiseen liittyvä prosessi toteutetaan, ja tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittää tarkemmin, minkälainen aineisto tutkimusta varten kannattaa kerätä ja minkälaisilla menetelmillä aineistoa analysoidaan (Alasuutari, 1999, s. 83; Tamminen, 1993, s. 52). Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä ovat esimerkiksi havainnointi, asiakirjojen analyysit sekä haastattelut (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164). Olen käyttänyt tutkimuksessani kaikkia näitä kolmea menetelmää. Tutkimukseni taustan määrittämiseen liittyneen alkukartoituksen toteutin Pohjanmaalla hyvinvointialueen valmisteluorganisaatiossa havainnoimalla muutosta ja hyödyntämällä tutkijan päiväkirjaani, jonka tukena toimivat valmistelussa syntyneet julkiset asiakirjat. Tutkimukseni sekundaarinen aineisto koostuu hyvinvointialuevalmisteluissa laadituista asiakirjoista, kuten pöytäkirjoista, strategioista ja hallintosäännöistä, sekä primääriaineisto teemahaastatteluina toteutetuista ylimmän johdon yksilöhaastatteluista.

Usean menetelmän hyödyntäminen lisää aineiston osalta tutkimukseni *triangulaatiota*, joka tarkoittaa monipuolisten aineistojen, menetelmien ja teorioiden käyttämistä samassa tutkimuksessa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 185). Aineistotriangulaatio viittaa siihen, miten tutkimuksessa hyödynnetään ja yhdistellään erilaisia aineistoja keskenään (Eskola & Suoranta, 2008, s. 68–69). Pyrin lisäämään tutkimukseni aineistotriangulaatiota keräämällä aineistoa toisiaan täydentävillä menetelmillä, mutta samalla tavoitteenani oli saada mahdollisimman tarkka ja kattava käsitys tutkimuskohteesta. Triangulaatiossa tulee ottaa huomioon myös tutkimusekonomiset tekijät, sillä tutkimukseen käytössä olevat resurssit ovat aina rajalliset (Aaltio & Puusa, 2020, s. 185). Keskityin jokaisesta määrittämästäni neljästä kategoriasta yhden hyvinvointialueen tarkempaan tarkasteluun, jolloin hyvinvointialueiden valinta ja rajaaminen säästivät myös tutkimusresurssejani.

Valitsemani tutkimusote suuntaa tutkimukseni tulkitsevan tutkimuksen piiriin. Tulkitsevan tutkimuksen tavoitteena on merkitysten löytäminen tietämiselle ja tutkimusaiheeseen perehdytään, kunnes tietorakenteet jäsentävät merkityksiä sisältävän esityksen (Tamminen, 1993, s. 72). Laadullisen aineiston analyysin tärkeimpänä tarkoituksena on kerätyn aineiston selkeyttäminen ja siten uuden tiedon tuottaminen tulkittavasta kohteesta. Laadullisen tutkimuksen analysointi on usein haastavaa selkeiden työskentelytekniikoiden puuttumisen vuoksi (Eskola & Suoranta, 2008, s. 137). Koska keräsin tutkimukseni aineiston erilaisista lähteistä, käytin myös erilaisia menetelmiä aineiston analysoimiseen. Alkukartoituksessa tapahtuneeseen havainnointiin liittyvän analysoinnin tein reflektoinnin avulla, sekundaariseen aineistoon kuuluvien asiakirjojen analysointiin käytin luokittelua ja koodaamista sekä primääriaineistoa tarkastellessani aineiston teemoittelua ja tyyppittelyä. Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston yhteensovittamisessa hyödynsin Yinin (2003, s. 116) tarjoamaa menetelmää, jossa arjen ilmiöitä pyritään ymmärtämään teoreettisten viitekehysten avulla (ns. *pattern matching*).

Laadullisessa tutkimusotteessa tiedon käsitteleminen voi tapahtua esimerkiksi induktiivisen tai deduktiivisen analyysin avulla. Tietoa on mahdollista käsitellä myös abduktiivisella päättelyllä, jossa olennaista on teoriaperustainen esiyymmärrys tutkimuskohteesta ja empirian avulla tapahtuva täsmentäminen (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 96–97). Abduktiivinen päättely alkaa poikkeaman havaitsemisella ja sen tarkemmalla määrittämisellä, jonka jälkeen poikkeamaa pyritään selittämään johtojatoksia muodostamalla (Saetre & Van de Ven, 2021, s. 684). Abduktiivisen päättelyn avulla johtojatoksia täsmennetään ja niitä pyritään todentamaan aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 136). Olen kuvannut kuviossa 13 Saetren ja Van de Venin (2021, s. 684) ajatuksia mukailen, miten tutkimukseni abduktiivinen päättelyketju etenee.



Kuvio 13. Tutkimuksen abduktiivinen päättelyketju.

Kuviossa 13 esittämäni abduktiivisen päättelyketjun mukaisesti tutkimukselleni on keskeistä se, että pääsin ensin tarkastelemaan hyvinvointialueiden rakentamista ilmiönä osana Pohjanmaan hyvinvointialueen valmisteluprosessia. Osallistuminen hyvinvointialuevalmisteluun ohjasi teoriaperusteista esiyymmärrystä kohti strategista johtamista, minkä perusteella valitsin dynaamiset kyvykkyydet tarkempaan tarkasteluun tutkimukseni teoreettiseksi viitekehyykseksi. Tutkimukseni johtoajatusten muodostamisessa auttoi teorian ja tutkimuskohteen välisen suhteen havainnointi. Tutkimukseni johtoajatuksille on keskeistä se, mitä dynaamisista kyvykkyyksistä jo tiedetään ja minkä olin tunnistanut olennaiseksi havainnoidessani hyvinvointialuevalmistelua. Tutkimukseni sekundaarisen ja primääriaineiston tehtävänä on puolestaan todentaa ja täsmentää muodostamiani johtoajatuksia.

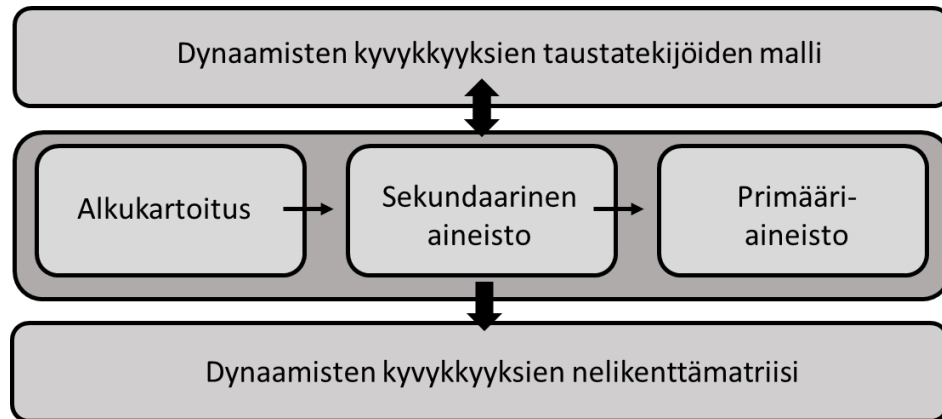
Abduktiivisessa päättelyssä on kyse ajatus- ja tulkintaprosessien systematisoinnista sekä tutkimuksen kohdistamisesta johtoajatusten mukaisesti tärkeiksi oletettuihin seikkoihin (Rinehart, 2021, s. 304). Abduktiivinen päättely lähtee liikkeelle havainnoista ja kulkee kohti hypoteeseja, jotka selittävät havainnot, minkä lisäksi abduktiivisessa päättelyssä tavoitteena on löytää yksinkertaisia ja todennäköisiä selityksiä tutkimusongelmaan (Upmeier zu Belzen ja muut, 2021, s. 1). Abduktiivisen analyysin tavoitteena on luoda uusia teoreettisia oivalluksia, jotka muotoilevat empiirisiä havainnot suhteessa olemassa oleviin teorioihin, mutta abduktiivisessa päättelyssä luodut perusteet eivät kuitenkaan aina takaa johtopäätösten toimivuutta (Timmermans & Tavory, 2012, s. 174).

Havaitsin dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyvänä ensimmäisenä poikkeamana sen, että julkishallinnon dynaamisia kyvykkyyksiä koskevaa tutkimusta on tarjolla vähän. Poikkeamaan liittyvänä johtoajatukseksi toimi ajatus julkishallinnon organisaatiomuutoksen ja dynaamisten kyvykkyyksien yhdistämisestä tutkimusasetelmaksi. Teorian kautta lisäsin esiyymmärrystäni viitekehyksestä ja havaitsin, että dynaamisia kyvykkyyksiä koskeva tutkimus on keskittynyt siihen, minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan organisaatiomuutoksen tekemiseen. Tämän perusteella suuntasin tutkimukseni siihen, mitä julkishallinnon organisaation muutosprosessin avulla voi muodostua.

Toisena poikkeamana havaitsin, että dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevissä tutkimuksissa ei ole käsitelty, minkälaisista taustatekijöistä dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat. Toiseen poikkeamaan liittyvänä johtoajatukseksi oli se, että dynaamiset kyvykkyydet pitää purkaa osiin, ja tämän johtoajatuksen avulla muodostin tutkimukseni teoreettisen osan lopulla dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin. Johtoajatuksen toimivuutta ja mallissa esitettyjen elementtien sopivuutta malliin pyrin tarkastelemaan tutkimukseni empiirisen aineiston avulla. Kolmantena poikkeamana havaitsin sen, että dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malli painottuu ajallisesti hyvinvointialuevalmisteluun, mutta dynaamisia kyvykkyyksiä voi ilmetä hyvinvointialueilla myös valmisteluvaiheen jälkeen. Kolmanteen poikkeamaan liittyvänä johtoajatukseksi toimi näkökulman laajentaminen hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisen jälkeiseen aikaan ja dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisin muodostamiseen.

6.1.3 Tutkimuksen empiirinen aineisto

Tarkastelen tutkimukseni empiirisessä osassa, miten hyvinvointialueiden valmistelussa huomioitiin viidennessä luvussa esittämiäni elementtejä (ks. luvut 5.2 ja 5.3) sekä miten *dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallia* voisi täydentää elementtien ilmenemistä edistävillä ja estävillä tekijöillä. Tutkimukseni tarkoituksena on myös jäsentää malli, joka kuvaa hyvinvointialueiden dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä. Olen muodostanut tätä kysymystä varten *dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisin* tutkimukseni empiirisen aineiston avulla. Tämän pääluvun tarkoituksena on kuvata, mistä tutkimukseni empiirisen osan aineisto koostuu ja miten se on kerätty. Seuraavassa pääluvussa (ks. luku 7) tarkastelen puolestaan, minkälaisia tuloksia aineiston perusteella syntyy. Olen kuvannut kuviossa 14 tarkemmin, minkälainen merkitys empiirisellä aineistolla on tutkimukselleni ja miten se suhteutuu tutkimuksessa esittämiini malleihin.



Kuvio 14. Empiirisen aineiston merkitys tutkimukselle.

Olen esittänyt kuviossa 14 tutkimukseni empiirisen osan keskeiset mallit, joita ovat dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malli ja dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi. Dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin muodostin tutkimukseni teoreettisen osan avulla (ks. luku 5), minkä vuoksi teoreettinen osa vaikuttaa osaltaan aineiston keräämiseen. Empiirisen osan tarkoituksena on täsmentää mallia ja siksi aineisto vaikuttaa vastavuoroisesti dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malliin. Tutkimukseni aineisto vaikuttaa suoraan myös siihen, minkälaiseksi dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi muodostuu tutkimukseni tulosten perusteella.

Mallien muodostamisen ja täsmentämisen taustalla oleva aineisto koostuu kolmesta osasta: alkukartoituksesta, sekundaarisesta aineistosta ja primääriaineistosta. Alkukartoitus tapahtui havainnointina Pohjanmaan hyvinvointialueen valmistelun yhteydessä, mikä syvensi ymmärrystäni tutkimuskohteesta ja tarkensi käsitystäni hyvinvointialuevalmistelusta. Tutkimukseni sekundaarisesta aineistosta ja primääriaineistosta varten ryhmittelin hyvinvointialueet neljään kategoriiaan niiden valmistelun lähtötilanteen perusteella ja valitsin jokaisesta kategoriasta yhden hyvinvointialueen tarkempaan tarkasteluun. Sekundaarisesta aineistosta varten keräsin tarkasteluun valitsemiltani hyvinvointialueilta asiakirja-aineistoa ja analysoin niiden avulla hyvinvointialueiden valmistelua. Sekundaarinen aineisto vastaa kysymyksiin, mitä hyvinvointialueilla tehtiin, mutta ymmärryksen syventäminen kaipasi myös vastauksia kysymyksiin miksi ja miten. Tätä tarkoitusta varten keräsin primääriaineistoksi teemahaastatteluita tehtyjä ylimmän johdon jäsenten yksilöhaastatteluita tarkasteluun valituilta hyvinvointialueilta.

Tutkimukseni aineistot ovat itsenäisiä kokonaisuuksia ja tarjoavat mahdollisuuksia vastata tutkimuskysymyksiin omista näkökulmistaan. Samalla aineistot

vaikuttavat tutkimukseni tuloksiin ja johtopäätöksiin, mutta myös toisiinsa. Alkukartoitus täsmensi käsitystäni siitä, mikä hyvinvointialuevalmistelussa on keskeistä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Alkukartoitus tarkensi myös, minkälaista sekundaarista aineistoa kerään tutkimustani varten ja minkälaisiin seikkoihin kiinnitän huomiota käydessäni sekundaarista aineistoa läpi. Sekundaarinen aineisto puolestaan tarkensi primääriaineiston keräämistä ja analysointia. Käsittelen seuraavaksi alkukartoituksen merkitystä tutkimukseni aineistolle ja sen jälkeen, miten keräsin tutkimukseni sekundaarisen aineiston ja primääriaineiston.

6.2 Alkukartoitus osana tutkimuksen aineistoa

Tarkastelin tutkimustani varten Pohjanmaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation muutosprosessia tutkimusasetelman määrittämiseksi, tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kirkastamiseksi sekä esiymmärryksen saamiseksi tutkimuskohteena toimivista hyvinvointialueista. Pohjanmaalla tehtiin ensin vapaaehtoinen palveluiden integraatio kuntayhtymäpohjalle, minkä jälkeen muutosta jatkettiin valtakunnallisen hyvinvointialueuudistuksen mukaisesti. Toimin Pohjanmaalla sekä vapaaehtoisen integraation valmistelussa että hyvinvointialuevalmistelussa toukokuun 2020 ja joulukuun 2021 välisenä aikana osana ylintä johtoa hallinnon vastuullisena valmistelijana. Tein tuon ajanjakson ajan päätöksentekoprosessiin liittyvää havainnointia tutkimustani varten. Havainnoinnin tarkoituksena oli toisaalta tehdä havaintoja siitä, miten muutosprosessia valmisteltiin, sekä toisaalta reflektoida prosessia ja tehtyjen päätösten vaikutuksia muutosprosessiin, sillä reflektio on olennainen osa havainnointiprosessia (Syrjälä ja muut, 1994, s. 37). Kirjasin havaintojani havainnointijakson ajalta tutkijan päiväkirjaani, ja lisäksi muistini tukena oli muun muassa poliittisen ohjausryhmän, hallituksen ja valtuuston pöytäkirjoja sekä muita julkisia asiakirjoja, kuten hallintosääntö, strategia ja organisaatorakenne.

6.2.1 Alkukartoituksen menetelmälliset pohdinnat

Pääsin 20 kuukauden havainnointijakson aikana näkemään, ja samalla itse vaikuttamaan siihen, miten muutosprosessia vietiin läpi. Ajanjakso oli tutkimukseni kannalta alkukartoitusvaihetta, joka auttoi muodostamaan esiymmärryksen tutkittavasta kohteesta ja ilmiöstä. Pääsin myös näkemään ja vaikuttamaan siihen, mitä asioita uudistuksessa pitää ottaa huomioon, sekä keskustelemaan luottamus henkilöiden ja viranhaltijoiden kanssa vaihtoehtoisista ratkaisuksista. Havainnoin myös, mitkä asiat olivat ongelmallisia hallinnolliselle byrokratialle tai poliittiselle päätöksenteolle. Samalla sain käsityksen siitä, mitkä ratkaisumalleista

mahdollisesti toimivat ja mihin liittyi enemmän haasteita. Erityisen tärkeää oli huomata, mitä jäi tekemättä ja mitkä asiat olisi voinut tehdä toisella tavalla. Havainnointi tarjosi pohjan sen selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi, minkälaisia valintoja hyvinvointialuevalmistelussa piti tehdä ja miksi muilla hyvinvointialueilla päädyttiin mahdollisesti toisenlaisiin ratkaisuihin.

Alkukartoitukselle oli olennaista, että kyse oli osallistumisesta muutosprosessin tekemiseen siten, että samalla tein havaintoja tutkimuskohteesta. Havainnointiin turvautuu jokainen tutkija, joka on yhteydessä tutkittavaan ilmiöön ja sen etuina ovat muun muassa menetelmän kokonaisvaltaisuus ja mahdollisuus seurata todellisia tilanteita (Paalumäki & Vähämäki, 2020, s. 131). Havainnointi on laadullisen tutkimusotteen perusmenetelmä tiedon keräämiseksi, ja sitä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun tutkimuskohteesta halutaan kerätä monipuolista tietoa, minkä vuoksi havainnointi vaatii paljon työtä ja vie aikaa (Grönfors, 2001, s. 128–129). Havainnointiin liittyy havaintojen pelkistämistä, jota tapahtuu kahdella tavalla: ensiksi aineistoa lähestytään tietystä teoreettis metodologisesta näkökulmasta, ja tämän jälkeen havaintojen määrää pyritään karsimaan yhdistämällä havaintoja keskenään (Alasuutari, 1999, s. 40).

Tutkimuksen osana tehtävälle havainnoinnille on tyypillistä, että tutkija tekee havaintoja tutkimastaan ongelmasta tai ilmiöstä hänellä olevan roolin välityksellä (Grönfors, 2001, s. 124). Luonteenomaista tutkimukseni alkukartoitukselle oli, että alkuymmärrys ilmiöstä syntyi olemalla mukana hyvinvointialueen valmistelussa. Tutkimuksessani havainnointi tapahtui siten, että olin johtoryhmän jäsenenä toisaalta tekemässä muutosprosessiin liittyviä päätöksiä ja toisaalta paneelissa täytäntöön tehtyjä päätöksiä. Kirjasin vähintään kerran viikossa tutkijan päiväkirjaan tekemäni havainnot päätöksistä ja siitä, minkälaisia onnistumisia ja haasteita muutosprosessi kohtasi. Reflektoin prosessin etenemistä kuukausittain ja kirjasin myös muutosprosessiin liittyviä havaintojani tutkijan päiväkirjaani. Päiväkirjalla ei ollut erityistä rakennetta, vaan kirjasin sinne vapaasti kaikki muutosprosessiin liittyvät ajatukseni.

Alkukartoituksessa mietin havainnoinnille vaihtoehtoisiksi tutkimusmenetelmiksi etnografista tutkimusotetta ja toimintatutkimusta. Etnografialla tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa keskitytään kulttuureihin ja kulttuuriseen järkeilyyn (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 137). Pohdin tutkimukseni alkukartoituksen tekemiseen erityisesti autoetnografista tutkimusotetta, joka viittaa lähestymistapaan, jossa tutkimukseen yhdistyy tutkijan oma ja reflektiivinen näkemys työhön (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 139). Koin että lähestymistapa on turhan subjektiivinen tutkimukseni tavoitteisiin nähden, minkä vuoksi suljin etnografisen lähestymistavan pois alkukartoituksen tekemisen vaihtoehdoista. Tutkimukseni

tarkoituksena ei ollut reflektoida omaa toimintaani, vaan lisätä ymmärrystä koko organisaation muutosprosessista.

Toisena vaihtoehtona havainnoinnille oli toimintatutkimus, joka on tilanteeseen sidottua havainnointia. Toimintatutkimus vaatii usein yhteistyötä, ja siihen kuuluu oman toiminnan tarkkailua (Metsämuuronen, 2006b, s. 102). Toimintatutkimuksella viitataan tutkimusotteisiin, joissa tutkimuskohteeseen pyritään jollakin tavalla vaikuttamaan (Eskola & Suoranta, 2008, s. 126). Vaikka toimintatutkimusta voi tehdä useilla erilaisilla lähestymistavoilla, kuuluu siihen tyypillisesti useita iterointikierroksia (Metsämuuronen, 2006b, s. 102). Tällaisia vaiheita ei tutkimukseni alkukartoitusvaiheeseen kuulunut, minkä vuoksi toimintatutkimus ei myöskään vaikuttanut sopivalta menetelmältä alkukartoitukseen.

6.2.2 Alkukartoituksen merkitys tutkimukselle

Alkukartoitus tarjosi mielenkiintoisia havaintoja yksittäisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation muutosprosessista ja alkukartoituksella oli kolmenlainen merkitys tutkimukselleni. Ensiksi alkukartoitus lisäsi ymmärrystäni tutkimuskohteesta sekä dynaamisten kyvykkyyksien ja hyvinvointialuevalmistelun välisestä suhteesta. Alkukartoituksen avulla pystyin ymmärtämään paremmin, mikä muutosprosessissa voisi olla keskeistä dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittymisen kannalta. Alkukartoituksen aikana myös tunnistin teoreettisesta viitekehuksesta kahdeksan elementtiä, jotka toimivat muodostamani dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin (ks. luvut 5.2 ja 5.3) taustalla.

Toiseksi pyrin alkukartoituksen avulla keräämään sellaista elementteihin liittyvää käytännön tietoa, joka auttoi keskittymään olennaisiin asioihin sekundaarisen aineiston ja primääriaineiston keräämisen ja analysoinnin yhteydessä. Alkukartoituksen perusteella havaitsin jokaiseen tutkimukseni teoreettisessa osassa tunnistamaani elementtiin liittyviä viittauksia, joihin keskityin tarkastellessani muuta aineistoa. Johtamisessa huomio kiinnittyi siihen, mitä organisaatioissa johdettiin, miten ylin johto rekrytoitiin sekä miten yhteistyö viranhaltijajohdon ja luottamushenkilöiden välillä toimi. Henkilöstön osaamisessa keskityin rekrytointisuunnitelmien laatimiseen ja toteuttamiseen, siirtyvän henkilöstön määrään ja heidän osaamisensa kartoittamiseen sekä henkilöstön käytön suunnitteluun. Innovatiivisuudessa tarkastelin erityisesti, minkälaisia uusia malleja organisaatorakentamiseen ja johtamisjärjestelmään otettiin mukaan sekä miten luotiin edellytykset uudessa organisaatioissa tutkimukselle, kehitykselle ja innovaatioille. Organisaation oppimisessa painopiste oli siinä, miten huomioitiin organisaation mahdollisuudet kehittyä entistä paremmaksi ja minkälaista muutosjohtamista hyvinvointialueiden valmistelussa ilmeni.

Organisaatiorakenteen osalta tarkastelu keskittyi siihen, yhdistettiinkö olemassa olevat yksiköt kokonaisuudeksi vai rakennettiin organisaatio alusta alkaen uudeksi kokonaisuudeksi. Kiinnostavaa oli myös selvittää, mikä suhde hyvinvointialueilla oli keskitetyillä rakenteilla ja itsenäisillä yksiköillä. Strategiassa huomio kiinnittyi siihen, keitä ja miten strategian muodostamiseen osallistettiin sekä miten strategiaa hyödynnettiin jo valmisteluvaiheessa. Polkuriippuvuutta tarkastellessani kysymyksenä oli, minkälainen rooli taustaorganisaatioilla oli organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muodostumisessa sekä oliko alueen aiempaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämisen tapaa lähdetty tietoisesti muuttamaan. Resurssien ja rutiinien tarkastelussa keskustelua syntyi erityisesti käytössä olevista aikaresursseista, henkilöresursseista ja taloudellisista resursseista.

Kolmanneksi alkukartoituksen tarkoituksena oli tehdä havaintoja, joita on mahdollista hyödyntää tutkimukseni analyysivaiheessa. Monet alkukartoituksessa tekemäni havainnot ja saamani ajatukset vaativat muuta aineistoa havaintojen ja ajatusten vahvistamiseksi, mutta alkukartoitus tarjosi näkökulman myös sille, mikä on keskeistä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle hyvinvointialuevalmistelussa. Vaikka alkukartoitus koski yksittäisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation muutosprosessia, antoi se samalla viitteitä siitä, miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation uudistus voi luoda edellytyksiä ainakin yksittäisten elementtien kehittymiselle dynaamisten kyvykkyyksien taustalle. Havaintojeni perusteella kulttuurisilla tekijöillä ja niiden tasolla oli suurempi merkitys dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle rakenteellisiin tekijöihin verrattuna. Samalla havaitsin, että dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiseen vaikuttavia estäviä tekijöitä ilmeni enemmän kulttuuristen elementtien joukossa. Näiden havaintojen pohjalta lähdin keräämään tutkimukseni sekundaarista aineistoa ja primääriaineistoa.

6.2.3 Alkukartoituksen havaintojen kuvailu

Alkukartoituksen perusteella kertyi eritasoisia havaintoja kaikista kahdeksasta elementistä. Kulttuurisista elementeistä organisaation oppimisen vaikutus jäi muita vähäisemmäksi ehkä siksi, että havainnointijaksoni keskittyi organisaation rakentamisvaiheeseen, kun taas parhaiten organisaation oppiminen ilmenee vasta sen jälkeen, kun organisaatio on jo aloittanut toimintansa. Alkukartoituksen aikana reflektoin erityisesti tutkimustehtäväni mukaisesti, mitä organisaatio on voinut oppia muutosprosessin aikana. Muista kulttuurisista elementeistä korostui varsinkin henkilöstön osaaminen, mutta havaintoja kertyi myös johtamisesta ja innovatiivisuudesta.

Rakenteellisissa elementeissä polkuriippuvuus ilmeni muita elementtejä vähemmän, koska organisaatiota oltiin vasta rakentamassa. Polkuriippuvuus vaikutti uuden organisaation valmisteluvaiheessa erityisesti taustalla olevien organisaatioiden kautta, sillä hyvinvointialuevalmistelua ei rakennettu puhtaalta pöydältä, vaan olemassa olevat toiminnot integroitiin uuden organisaation alle. Resursseissa ja rutiineissa korostuivat taloudellisten resurssien ja henkilöresurssien merkitykset. Myös organisaatorakenteesta ja strategiasta kertyi havaintoja. Olen kuvannut seuraavissa alaluvuissa tarkemmin kulttuurisista ja rakenteellisista elementeistä tekemäni havainnot.

6.2.3.1 Johtaminen

Pohjanmaan hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä päätettiin, että Pohjanmaalla johdetaan väestöä, henkilöstöä, substanssia, aluetta ja integraatiota. Nämä viisi tekijää ohjasivat koko muutosprosessia. Johtamisen elementille oli keskeistä johtavien viranhaltijoiden rekrytoiminen, johtamiskulttuurin muodostaminen ja luottamushenkilöiden osallistaminen valmisteluun. Ylimmän johdon rekrytoiminen oli pitkä prosessi, minkä vuoksi uuden organisaation rakentaminen eteni aluksi hitaasti. Haasteena oli, että lähes kaikki johtavat viranhaltijat käyttivät puolet työajastaan vanhan organisaationsa velvollisuuksien hoitamiseen, mikä osaltaan hidasti myös johtamiskulttuurin muodostumista. Rekrytoinnin hitauden lisäksi haasteena oli se, että yksittäisiin johtotason virkoihin jouduttiin kesken muutosprosessin rekrytoimaan uusi tekijä vanhan siirryttyä muihin tehtäviin.

Johtamiskulttuurin muodostamiseen vaikuttivat erilaiset työskentelytavat. Ylimmän johdon keskeisenä päätöksentekomenetelmänä toimivat keskiviikkoiset johtoryhmän kokoukset, joita tuki maanantaisin pidetyt työpajat. Johtoryhmään kuului 18 johtavaa viranhaltijaa, ja ylimmän johdon laajuuden vuoksi varsinaiselle johtamiskulttuurin rakentamiselle ei ollut aikaa. Suunnittelutyötä tehtiin paljon pienissä ryhmissä, mikä tarjosi mahdollisuuksia johtamiskulttuurin periaatteiden kehittämiseksi pienryhmissä olleiden johtajien välille. Johtamiskulttuurin muodostumista auttoivat myös valmisteluvaiheen aikana pidetyt kaksipäiväiset seminaarit, joissa ryhmätöiden avulla ylin johto pääsi tutustumaan toisiinsa ja määrittämään tulevan toiminnan periaatteita.

Luottamushenkilöt otettiin alusta asti mukaan valmistelutyöhön. Jokaisesta kuntayhtymän jäsenkunnasta oli poliittisessa ohjausryhmässä mukana valtuuston puheenjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja kunnanjohtaja. Lisäksi kuntayhtymän valtuusto, hallitus ja muut toimielimet käsitelivät kokouksissaan muutosprosessia ja siihen liittyviä kysymyksiä. Toimielinten dynamiikkaan saattoi osaltaan vaikuttaa se, että kokoukset pidettiin koronaepidemian vuoksi pääasiassa

etäkokouksina sekä se, että valmistelun puolessavälissä kuntavaalien tulosten perusteella osa luottamushenkilöistä vaihtui uusiin. Vaikutti kuitenkin siltä, että yhteistyö viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kesken oli sujuvaa eikä vastakkainasettelua ilmennyt – vain yksittäisistä periaatteellisista asioista käytiin laajempia keskusteluja. Valmistelussa esiintyi sellaisia johtamisen elementille tyypillisiä piirteitä, joita tarvitaan dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseksi ja kehittymiseksi. Estäväksi tekijäksi voidaan tunnistaa vähäinen aika johtamiskulttuurin muodostumiselle.

6.2.3.2 Henkilöstön osaaminen

Pohjanmaalla henkilöstön osaaminen ja heidän sijoittelunsa organisaatorakenteeseen oli koko muutosprosessissa keskeinen osa-alue, jonka toteuttaminen vei suunniteltua pidempään. Henkilöstön osaamiseen liittyvät tekijät jakautuivat siirtyvän henkilöstön määrän ja heidän osaamisensa kartoittamiseen, rekrytointisuunnitelmien laatimiseen ja toteuttamiseen sekä henkilöstön käytön suunnitteluun. Siirtyvän henkilöstön määrän ja osaamisen kartoittaminen oli odotettua haastavampi tehtävä. Haastetta aiheutti se, että henkilöstöä luovuttavat peruskunnat pitivät pitkään avoimena kysymyksen, siirtykö yksittäinen henkilö uuteen organisaatioon vai jääkö hänen tehtävänsä peruskuntaan. Toinen haaste liittyi henkilöiden tehtävänkuviiin, sillä samalla tehtävänimikkeellä siirtyneet vakanssit saattoivat erota sisällöllisesti toisistaan merkittävästi. Tämä puolestaan aiheutti sen, että siirtyvien henkilöiden tehtävänkuvia piti käydä läpi yksi kerrallaan. Pääasiassa henkilöstön siirrossa onnistuttiin, mutta joitakin muutoksia yksittäisten henkilöiden käyttöön piti tehdä vielä ennen toiminnan alkamista, mikä aiheutti lisätyötä erityisesti henkilöstö- ja taloushallinnolle.

Rekrytointisuunnitelma rakentui kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa rekrytoitiin ylin johto, toisessa vaiheessa keskitason johto sekä henkilöt uusiin erityisasiantuntijarooleihin ja kolmannessa vaiheessa suurin osa henkilöstöstä siirtyi uuteen organisaatioon liikkeen luovutuksella vanhoina työntekijöinä. Kaikki rekrytoinnit tehtiin lähtökohtaisesti sisäisinä rekrytointeina. Ylimmän johdon rekrytointi oli prosessina suoraviivainen, sillä kaikki halukkaat saivat hakea avoimena olleisiin tehtäviin, mutta moneen tehtävään tuli vähän hakemuksia. Henkilöstön osaamisen näkökulmasta toisen vaiheen rekrytointi oli vaiheena mielenkiintoisin. Rekrytointikierröksellä oli havaittavissa kahdenlaista suuntausta: osa potentiaalisista hakijoista oli kiinnostunut vain oman työnsä kaltaisista tehtävistä ja osa taas haki kaikkia auki tulevia paikkoja riippumatta siitä, oliko heillä kokemusta haettavasta tehtävästä. Toisella rekrytointikierröksellä jouduttiin käymään laajempaa

keskustelua myös sen suhteen, mihin tasoon asti rekrytointeja tehdään ja ketkä siirtyvät suorasiirtona uuteen organisaatioon.

Henkilöstön käytön suunnittelemisen osalta oli tiedossa, että vastaavissa vapaaehtoisissa integraatioissa haasteeksi oli muodostunut se, että henkilöresursseja ja -tarpeita ei saatu täysin kohtaamaan. Pohjanmaalla henkilöstön käytön suunnittelussa pyrittiin välttämään sitä, että jokaiselle etsitään jokin rooli uudesta organisaatiosta ja mietittiin alusta alkaen, minkälaisia resursseja uudessa organisaatiossa tarvitaan. Henkilöstön käytön suunnittelun pitkittymisestä sekä tiedon puutteeseen liittyvästä palautteesta huolimatta henkilöstön osaamisen huomioiminen toteutui suhteellisen hyvin. Ainoa selkeä kritiikki liittyi siihen, että päällikkö- ja erityisasiantuntijataso tehtävien vaatimuksena oli usein ylempi korkeakoulututkinto, jolloin työkokemuksen kautta kertynyt osaaminen ei mahdollistanut tehtäviin hakemista. Valmistelussa käsiteltiin sellaisia henkilöstön osaamisen elementille tyypillisiä tekijöitä, jotka ovat edellytyksenä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Samalla estävinä tekijöinä voidaan tunnistaa vähäinen hakijamäärä avainrooleihin sekä tehtäviin asetetut korkeat muodolliset vaatimukset.

6.2.3.3 Innovatiivisuus

Pohjanmaalla tehdyn muutosprosessin yhteydessä innovatiivisuus ilmeni toisaalta siinä, miten valmistelussa kokeiltiin uusia ratkaisuja vanhoihin toimintamalleihin verrattuna sekä minkälaisia edellytyksiä luotiin uuden organisaation tutkimukselle, kehitykselle ja innovaatioihin tähtäävälle toiminnalle. Valmistelussa organisaatorakenteeseen ja johtamisjärjestelmään pyrittiin ottamaan mukaan uudenlaisia ulottuvuuksia. Esimerkiksi väestön johtamisen näkökulmasta johtamisjärjestelmään sisältyi innovaatio sektorijohtajista, joiden tehtävänä on havainnoida Pohjanmaata ennakoivasti oman sektorinsa näkökulmasta ja välittää organisaatioon viestiä, miten resursseja kannattaa allokoida perusterveydenhuollon, sosiaalihuollon ja erikoissairaanhoidon välillä. Toinen johtamisjärjestelmään liittyvä innovaatio koski viiden alueellisen palvelupäällikön tehtävän perustamista. Palvelupäälliköt toimivat alueellisesti, ja heidän tehtävänä on välittää tietoa organisaatiolle oman alueensa tarpeista ja huolista. Henkilöresursseihin liittyvänä innovaationa voidaan pitää myös prosessipäällikön tehtävää, jonka vastuulla on keskittyä uuden organisaation toimintaprosessien kehittämiseen.

Vastuu uuden organisaation innovatiivisuudesta rakennettiin hallinnon palvelualueeseen kuuluvan strategian tulosalueelle. Tulosalue koostuu viidestä tulosyksiköstä, joista erityisesti tutkimuksen, kehittämisen ja innovaatioiden yksiköllä on vastuu organisaation innovaatiotoiminnasta. Innovaatioiden voidaan nähdä

liittyvän myös tutkimustoiminnan tulosityksikköön, hankkeiden tulosityksikköön sekä mahdollisesti strategisen johtamisen tuen tulosityksikköön. Vastuu innovaatiotoiminnasta määritettiin strategia- ja kehitysjohtajalle, jonka virka oli uusi organisaatiossa.

Muutosprosessilla voidaan nähdä luodun edellytyksiä sellaisille innovatiivisuuden elementin edellyttämille piirteille, jotka vaikuttavat dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen. Estävänä tekijänä voidaan tunnistaa suorittavan tason henkilöstön innovaatioille tarkoitettujen kanavien puuttuminen. Hyvinvointialueelle voidaan luoda toiminnan käynnistymisen jälkeen erilaisia toimintamalleja hyvien käytänteiden tunnistamiseksi, prosessien kehittämiseksi ja toimivista ideoista palkitsemiseksi. Muutosprosessin aikana tällaisia malleja ei kuitenkaan ehditty valmistella.

6.2.3.4 Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen on muutosprosessissa haastavin elementti dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että organisaation oppimisen havaitseminen edellyttää, että organisaation normaali toiminta on ehtinyt käynnistyä, arkipäiväisiä rutiineja on voitu toistaa ja sitä kautta oppia. Organisaation oppimisella voi olla kuitenkin merkitystä myös muutosprosessin aikana. Pohjanmaalla organisaation oppiminen ilmeni muutosprosessissa siinä, miten valmistelun aikana havaittuja toimimattomia ratkaisuja käsiteltiin. Pohjanmaalla tehtyjä päätöksiä muutettiin jo muutosprosessin ollessa käynnissä, jos havaittiin, että jokin tehty päätös ei toiminut. Prosessin aikana päätöksiä muutettiin muun muassa organisaatorakenteen, henkilöstön käytön ja tavoiteaikataulun suhteen. Haasteena tehtyjen päätösten muuttamisessa oli se, että yksittäisen merkittävän päätöksen muuttaminen vaikutti myös muihin jo tehtyihin päätöksiin ja ratkaisuihin. Tämä aiheutti osaltaan ylimääräistä työtä ja aikataulujen pitkittymistä.

Tunnistan Pohjanmaan muutosprosessista tehtyjen päätösten muuttamisen lisäksi kaksi muuta tekijää, jotka tarjosivat osaltaan edellytyksiä organisaation oppimiselle. Ensimmäinen tekijä liittyy parhaiden käytäntöjen keräämiseen. Valmisteluvaiheessa oli periaatteena, että siirtyvistä organisaatioista kerätään parhaita käytäntöjä ja toisaalta uudistuksen vuoksi mitään toimivaa mallia ei rikota vain muutoksen vuoksi. Parhaita käytäntöjä ei uudistuksessa kerätty keskitetysti, vaan vastuu keräämisestä jäi toiminnasta vastuullisille johtajille, minkä vuoksi on vaikea arvioida, missä laajuudessa eri toimialoilla parhaita käytäntöjä lopulta kerättiin. Parhaiden käytäntöjen keräämiseen kuitenkin ohjeistettiin, millä voidaan

nähdä olevan merkitystä dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen kannalta.

Toinen organisaation oppimista tukeva tekijä oli muutosjohtaminen. Muutosprosessissa oli mukana useita muutosjohtajia, joiden tehtävänä oli toisaalta valmistaa henkilöstöä uudistukseen ja toisaalta johdattaa organisaatiot turvallisesti välivaiheen yli vanhoista organisaatioista uuteen organisaatioon. Vaikka muutosjohtajien roolit ja ote muutokseen poikkesivat toisistaan, pidän heidän mukanaoloaan merkittävänä organisaation oppimisen näkökulmasta tarkasteltuna. Organisaation oppimiselle heidän merkityksensä syntyi ensiksikin siitä, että organisaatio tunnisti tarpeen muutosjohtamiselle. Toiseksi merkitykseen vaikutti se, että muutosjohtajat keskittyivät erityisesti muutokseen ja tarjosivat ylimmälle johdolle mahdollisuuden omien resurssien käyttämiseen uuden organisaation rakentamiseen. Kolmanneksi merkitystä vahvisti se, että muutosjohtajat toimivat linkkinä toimintaa luovuttavien organisaatioiden ja uuden organisaation ylimmän johdon välillä.

Vaikka organisaation oppiminen ei täysipainoisesti toimikaan muutosprosessin yhteydessä, tehtiin valmistelussa toimenpiteitä, jotka edesauttavat organisaation oppimisen elementille tyypillisten piirteiden ilmenemistä. Organisaatiomuutoksissa estävänä tekijänä taas voi toimia runsas määrä muutoksia jo tehtyihin päätöksiin. Organisaation oppimisen suhteen havaintona olikin se, että kehittämis-kohteiden tunnistamisen lisäksi kannattaa arvioida, missä vaiheessa oppimiskemuksia pannaan täytäntöön.

6.2.3.5 Organisaatorakenne

Pohjanmaalla muutosprosessi lähti liikkeelle organisaatiomallin valinnasta ja johtamisjärjestelmän suunnittelemisesta. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta muutosprosessissa keskeistä olivat organisaatorakenteen periaatteet, organisaatorakenteen muoto ja päätöksentekojärjestelmän rakenne. Aluksi piti valita, yhdistetäänkö olemassa olevat yksiköt yhdeksi kokonaisuudeksi vai rakennetaanko organisaatio alusta alkaen tarvelähtöisesti kokonaan uudella tavalla. Lopputulos oli jotain näiden kahden ääripään väliltä siten, että pääasiassa yksiköt siirrettiin sellaisenaan uuteen organisaatioon, mutta organisaatorakenteeseen syntyi myös uusia yksiköitä. Ajankäytön vuoksi olisi ollut mahdotonta laatia täysin uusi organisaatorakenne. Samalla vaarana olisi ollut se, että hyvät käytännöt olisivat kadonneet uusien rakenteiden myötä. Karkea organisaatorakenne saatiin valmiiksi nopeasti, mutta erityisesti hoitopuolen yksiköiden suuren määrän vuoksi lopullisen rakenteen viimeisteleminen kesti pitkään.

Organisaation rakentamista hankaloitti se, että uusi organisaatio oli rakenteeltaan erilainen kuin toimintaansa siirtävien organisaatioiden rakenteet olivat olleet, minkä vuoksi yhteensovittaminen oli osittain työlästä. Lisäksi osasta toimialoista ja tulosalueista saattoi tulla hyvin erikokoisia. Suurimman haasteen organisaatorakenteelle aiheuttivat vanhat yksiköt, jotka eivät siirtyneet sellaisenaan uuteen organisaatioon, vaan vaativat yksikön toiminnan jakamista useaan eri yksikköön. Organisaatorakenteen onnistumisena voidaan pitää sitä, että hierarkiatasojen määrä jäi pieneksi.

Organisaatorakenteeseen liittyy keskeisesti myös hallintosääntö, jonka avulla hyvinvointialueilla määritetään organisaation johtamisjärjestelmä, sekä se, mistä toimielimet ja viranhaltijat päättävät. Toimielinjakoon Pohjanmaalla valittiin malli, jossa päätöksenteosta vastaavat hallituksen alaiset jaostot. Toimielinten ja viranhaltijoiden välistä toimivallanjakoa voi kuvailla siten, että toimintaan liittyvää päätösvaltaa delegoitiin paljon suoraan viranhaltijoille, ja luottamushenkilöt vastasivat strategisesta ja ohjaavasta päätöksenteosta. Hallintosäännön perusteella voidaan tulkita, että toiminnallisesti toimialoista tuli varsin itsenäisiä osia, joilla on laajat mahdollisuudet tehdä päätöksiä omaa toimialaa koskevissa asioissa, ja keskitetyillä hallinnollisilla tukipalveluilla oli puolestaan toimintaa tukeva rooli. Valmistelussa tehtiin ratkaisuja, jotka vaikuttavat organisaatorakenteen elementtiin, ja organisaatiomalliin kertyi piirteitä sekä keskitetystä organisaatiomallista että itsenäisistä toiminnan osista. Molempien piirteiden esiintyminen organisaatorakenteessa tarjoaa edellytyksiä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Estävänä tekijänä nousi esiin aikarajoite, minkä vuoksi kaikkia mahdollisia vaihtoehtoisia organisaatorakenteen malleja ei voitu harkita organisaatorakennetta suunniteltaessa.

6.2.3.6 Strategia

Pohjanmaan hyvinvointialueen strategian laatimisprosessi tarkoitti sitä, että alueelle asetettiin ensimmäistä kertaa yhteiset tavoitteet sosiaali- ja terveydenhuollon palveluille. Strategian tavoitteena oli linjata pitkän aikavälin tavoitteita sekä taloudelle että toiminnalle. Strategian laatimisprosessia ei tarvinnut aloittaa alusta, sillä aiempien sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuskierrosten aikana oli syntynyt paljon materiaalia myös strategiaa varten. Eri valmisteluvaiheissa tuotetun materiaalin lisäksi strategiaproessiin osallistettiin lukuisia sidosryhmiä, ja uuden organisaation ylimmän johdon edustajia vieraili jäsenkunnissa keräämässä strategiaan liittyviä näkemyksiä. Myös erilaisia strategiatyöpajoja järjestettiin ennen strategian viimeistelyä. Palautetta strategialuonnoksesta kerättiin sähköisellä

lomakkeella, jonka kautta asukkaat ja työntekijät saivat antaa näkemyksiään strategiasta.

Lopullinen strategia oli tiivis, ja siinä esitettiin uuden organisaation visio, arvot sekä neljä pitkän aikavälin tavoitetta. Tarkoituksena oli, että strategian mittaamiseksi laaditaan mittaristo, mutta havainnointijakson aikana mittareita ei viety päätöksentekoon käsiteltäväksi. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta strategiaprosessin lisäksi kiinnostavaa oli se, miten strategiaa jalkautetaan ja miten se näkyi organisaation toiminnassa. Pohjanmaalla ylimmälle johdolle annettiin ohjeistuksena, että toiminnan lähtökohtana on strategia ja strategian tulee näkyä kaikessa toiminnassa. Konkreettisimmin strategian vaikutus muutosprosessiin ilmeni talousarvion laadinnassa, sillä omien vastualueiden toiminta ja tavoitteet ohjeistettiin johdettavaksi organisaation strategiasta käsin. Jalkauttamisen näkökulmasta strategiaa esiteltiin henkilöstöpalavereissa, ja sitä kautta strategiaa pyrittiin tekemään tunnetuksi. Valmisteluvaiheessa strategia toimi tiekarttana organisaation toiminnalle ja tarkoituksen toteuttamiselle. Valmistelussa esiintyi strategian elementille tyypillisiä piirteitä, ja erityisesti sekä visio että pitkän aikavälin tavoitteet tarjosivat edellytyksiä dynaamisten kyvykkyyksien rakentamiselle. Strategian osalta en havainnut estäviä tekijöitä havainnointijakson perusteella.

6.2.3.7 Polkuriippuvuus

Koska Pohjanmaalla rakennettiin uutta organisaatiota, muodostui polkuriippuvuus niiden organisaatioiden kautta, jotka siirsivät toimintaansa uuteen organisaatioon. Polkuriippuvuus ilmeni erityisesti yksiköiden käytössä olleiden toimintamallien ja -tapojen välityksellä. Valmistelussa haluttiin korostaa, että rakentamassa oli uusi organisaatio, jonka sisältöön peruskunnat, asukkaat sekä henkilöstö pystyivät vaikuttamaan. Tarkoituksena oli, että kaikki organisaatiot integroidaan yhdeksi uudeksi organisaatioksi ja kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon osista ei tule sairaanhoitopiirin jatketta. Polkuriippuvuuden näkökulmasta ajateltuna tämä oli haastavaa, sillä polkuriippuvuutta ei synny, jos toiminnan jatkuvuus katkeaa, mikä toimintamallien yhtenäistämisen kautta voi tapahtua. Toisaalta voidaan ajatella, että päätös uuden organisaation rakentamisesta rinnastuu pyrkimykseen lähteä tietoisesti kehittämään uutta polkua.

Vaikka toimintaa varten kerättiin luovuttavien organisaatioiden parhaita käytäntöjä ja suuri osa yksiköistä jatkoi päivittäistä toimintaansa samalla tavalla kuin aiemmin, oli sairaanhoitopiirin vaikutus hyvinvointialuevalmistelulle suuri. Esimerkiksi päätöksenteossa tukeuduttiin sairaanhoitopiirin toimielimiin, hallinnolliset tukipalvelut rakentuivat sairaanhoitopiirin käytännöille ja merkittävä osa ylimmästä johdosta tuli valituksi sairaanhoitopiirin viranhaltijoista. Tämän vuoksi

hyvinvointialueen rakentamisessa korostui sairaanhoitopiirin aiemmin kulkema polku, ja muiden organisaatioiden merkitys jäi pienemmäksi.

Polkuriippuvuuden kannalta keskeistä oli se, että muutosprosessia ei ollut edes mahdollista aloittaa puhtaalta pöydältä tiukan aikataulun vuoksi, vaan sairaanhoitopiirin vaikutus näkyi sekä hyvinä toimintamalleina että aiemmin tehtyinä päätöksinä esimerkiksi investointien suhteen. Yksittäisen toimialan tasolla polkuriippuvuuteen vaikutti enemmän toimialajohtajan organisaatiotausta, sillä vaikutti siltä, että jokainen johtaja lähestyi uuden organisaation toimintaa omien kokemustensa kautta. Dynaamisten kyvykkyyksien polkuriippuvuuden elementille tyyppisiä piirteitä ilmeni muutosprosessissa erityisesti siksi, että uudistuksessa oli mukana yksi muita selkeästi suurempi taustaorganisaatio. Valmisteluun liittyi myös selkeä jatkuvuus vanhojen organisaatioiden ja uuden organisaation välillä, jota pyrittiin tietoisesti muuttamaan. Dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä mahdollisesti estävänä tekijänä voidaan pitää jatkuvuuden katkeamista toimintatapojen yhtenäistämisen ja uusien toimintatapojen kehittämisen vuoksi.

6.2.3.8 Resurssit ja rutiinit

Uuden organisaation rakentamisessa resurssien ja rutiinien roolilla oli suuri merkitys kokonaisuuden rakentamisen kannalta. Erityisesti kolmen resurssin merkitys korostui muutosprosessissa: aikaresurssi, henkilöresurssit ja taloudelliset resurssit. Valmistelun aikataulu aiheutti painetta muutosprosessin läpiviemiselle. Koska aikaa muutoksen läpiviemiseksi oli rajallisesti, oli jo valmisteluvaiheessa tiedossa, että kaikki muutettavat asiat eivät valmistu valmisteluvaiheen aikana, vaan painopiste laitetaan kriittisiin asioihin ja muilta osin valmistelu jatkuisi muutoksen jälkeen. Erityisesti kulttuurisiin tekijöihin vaikutti jäävän osa-alueita, joita ei ollut mahdollista edistää ja saattaa valmiiksi valmistelun aikana.

Henkilöresurssien osalta Pohjanmaan tavoitteena oli lähestyä muutosta siten, että ylimmässä johdossa mietittiin, minkälaisia henkilöresursseja uudessa organisaatiossa tarvitaan. Ylimmän johdon jäsenet saivat ensin suunnitella omien vastuualueidensa osalta, minkälaisia resursseja he tarvitsevat vastuidensa hoitamiseksi. Tämän jälkeen johtoryhmässä käytiin keskusteluja sen suhteen, mitkä resurssitoiveista olivat realistisia ja kenen vastuulle toimintojen välisiä rajapintoja määritettiin. Henkilöstön käytön suurimpana haasteena oli se, että siirtyvät resurssit eivät täysin kohdanneet tarvittavien resurssien kanssa. Pidemmällä aikavälillä epätasapainoa on mahdollista korjata, mutta alkuvaiheessa haasteita saattoi esiintyä. Toisena henkilöresursseihin liittyvänä haasteena oli se, että yksittäisen henkilön työpanos oli saattanut jakautua vanhassa organisaatiossa useaan rooliin ja uudessa

organisaatiossa tehtävänkuvat piti rakentaa uudella tavalla vastualueiden näkökulmasta käsin. Erityisen haastavia olivat tehtävät, joissa henkilö oli tehnyt osittain hoitotyötä ja osittain hallinnollisia tukitehtäviä. Näiden henkilöiden tehtävänkuvien läpikäyminen ja rakentaminen uudelleen vei paljon aikaa. Kolmantena henkilöstöön liittyvänä resurssiongelmaksi oli rekrytointiin liittyvät haasteet.

Taloudellisten resurssien osalta Pohjanmaa oli yhtä haastavassa tilanteessa kuin muutkin hyvinvointialueet. Valtiovarainministeriö muutti rahoitusperusteita valmisteluvaiheen aikana moneen otteeseen, minkä vuoksi oli vaikea arvioida, kuinka paljon rahoitusta hyvinvointialue lopulta saa. Pohjanmaalla valmisteluvaiheen aikana tietona oli, että Pohjanmaan hyvinvointialue kuuluu rahoitusta menettävien hyvinvointialueiden joukkoon, minkä vuoksi säästötoimenpiteitä suunniteltiin jo valmisteluvaiheessa. Niukat resurssit vaikuttavat osaltaan suoraan hyvinvointialueen toimintaan, mutta samalla toimivat estävänä tekijänä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Erilaisia resursseja ja rutiineja Pohjanmaalla on, mutta dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttaa se, mihin rajallisia resursseja käytetään.

6.3 Sekundaarisen aineiston kerääminen

Alkukartoituksella oli keskeinen rooli sekundaarisen aineiston rajaamisessa, sillä erilaista kirjallista aineistoa kertyi hyvinvointialueilta tuhansia sivuja. Alkukartoitus auttoi olennaiseen keskittymisessä, kun asiakirjatarkastelussa oli mahdollista kiinnittää huomiota alkukartoituksessa esiin nousseisiin teemoihin ja sisältöihin. Aineistonkeruun kohteena olivat kaikki 21 hyvinvointialuetta sekä niiden muodostamiseen ja valmisteluun liittyvät muutosprosessit. Aineistonkeruun ulkopuolelle rajasin Ahvenanmaan sairaanhoitopiirin sekä Helsingin kaupungin, koska niissä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus ei aiheuttanut lainsäädännön perusteella uudistuksia, vaan toiminta jatkui kuten ennenkin. Siksi Ahvenanmaa ja Helsinki eivät myöskään olleet tutkimukseni kannalta keskeisiä kohdeorganisaatioita.

Sekundaarisen aineiston keräämisen suunnitteluvaihe ajoittui alkuvuoteen 2022. Jo suunnitteluvaiheen aikana oli tiedossa hyvinvointialueiden perustiedot, kuten mitkä kunnat kuuluvat hyvinvointialueen toiminta-alueeseen, mitä palveluita hyvinvointialueet tulevat asukkailleen tarjoamaan ja miten palvelut on hyvinvointialueiden toiminta-alueilla järjestetty ennen hyvinvointialueiden toiminnan alkua. Olen kerännyt taulukkoon 2 keskeisiä tietoja hyvinvointialueista sekundaarisen aineiston suunnitteluvaiheen aikaisten tietojen perusteella. Olen listannut hyvinvointialueet aakkosjärjestyksessä sekä esittänyt niiden väestöpohjan vuoden 2021 lopun tiedon perusteella, arvioidun henkilöstömäärän vuoden 2022 alun tilanteen

mukaisesti sekä vuoden 2023 rahoituksen tason valtiovarainministeriön tekemien huhtikuun 2022 laskelmien mukaan.

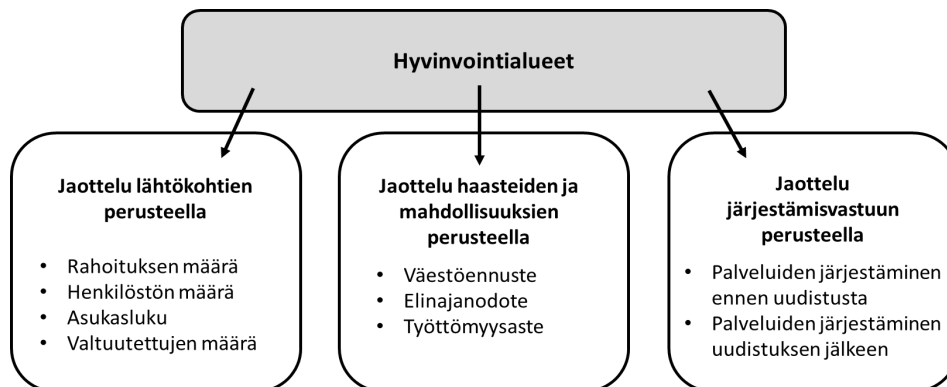
Taulukko 2. Hyvinvointialueiden perustietoja.

Hyvinvointialue	Väestöä	Henkilöstöä	Rahoitus
Etelä-Karjalan hyvinvointialue	126 000	4 800	540 milj. €
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue	192 000	8 500	842 milj. €
Etelä-Savon hyvinvointialue	132 000	7 200	637 milj. €
Itä-Uudenmaan hyvinvointialue	99 000	2 250	359 milj. €
Kainuun hyvinvointialue	72 000	3 700	369 milj. €
Kanta-Hämeen hyvinvointialue	170 000	6 300	690 milj. €
Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue	68 000	3 550	288 milj. €
Keski-Suomen hyvinvointialue	273 000	10 400	1 078 milj. €
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue	202 000	3 900	740 milj. €
Kymenlaakson hyvinvointialue	161 000	6 200	749 milj. €
Lapin hyvinvointialue	176 000	7 400	863 milj. €
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	479 000	8 000	1 633 milj. €
Pirkanmaan hyvinvointialue	527 000	18 350	2 074 milj. €
Pohjanmaan hyvinvointialue	176 000	8 000	725 milj. €
Pohjois-Karjalan hyvinvointialue	163 000	7 150	700 milj. €
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue	416 000	17 350	1 670 milj. €
Pohjois-Savon hyvinvointialue	248 000	11 750	1 148 milj. €
Päijät-Hämeen hyvinvointialue	205 000	7 150	826 milj. €
Satakunnan hyvinvointialue	214 000	9 200	926 milj. €
Vantaan ja Keravan hyvinvointialue	276 000	4 500	945 milj. €
Varsinais-Suomen hyvinvointialue	483 000	21 050	1 910 milj. €

Taulukossa 2 esittämäni muuttujat antavat kuvan hyvinvointialueiden toiminnan laajuudesta, minkä lisäksi henkilöstön määrä ja rahoituksen taso ovat kriittisiä resursseja hyvinvointialueen toiminnan kannalta ja vaikuttavat osaltaan dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittymiseen. Sekä henkilöstön määrän että rahoituksen tason osalta luvuissa on mukana myös pelastustoimen osuus, vaikka rajasin pelastustoimen tutkimukseni tarkastelun ulkopuolelle. Koin kuitenkin tarkoituksenmukaiseksi käsitellä hyvinvointialueita kokonaisuutena ryhmitellessäni niitä tutkimukseni sekundaarisen aineiston keruuta varten.

Sekundaarisen aineiston keräämisen ensimmäisessä vaiheessa kokosin yhteen jokaista 21 hyvinvointialuetta koskevat keskeiset tiedot. Tietoihin kuuluivat edellä esitetyt väestöpohja, työntekijöiden määrä ja rahoituksen taso. Lisäksi keräsin tietoja muun muassa kunnista, jotka kuuluvat hyvinvointialueen toiminta-alueelle, sekä mitkä kunnista ovat kaupunkeja, miten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut tuotettiin ennen hyvinvointialueen muodostamista ja minkä yliopistollisen keskussairaalan erityisvastuualueeseen hyvinvointialue kuuluu. Keräsin rahoituksen osalta hyvinvointialueille siirtyvät kustannukset, valtion tarjoaman laskennallisen rahoituksen sekä rahoituksen tason lisäyksen tai laskun. Keskeisiin tietoihin kuuluivat myös hyvinvointialueen valtuutettujen määrä, tuleva väestöennuste, elinajanodote ja työttömyysaste. Lopuksi analysoin hyvinvointialueen tarjoamia mahdollisuuksia ja haasteita erilaisten kertomusten ja raporttien perusteella. Tiedot keräsin ministeriöiden sekä hyvinvointialueiden, sairaanhoitopiirien, maakuntaliittojen ja hyvinvointialueiden suurimpien kaupunkien tarjoamista tietolähteistä, pääasiassa niiden verkkosivuilta.

Hyvinvointialueita koskevien keskeisten tietojen perusteella laadin jokaisesta hyvinvointialueesta yhden sivun laajuisen *profiilin* (ks. liite 1), jossa esitin kerätyt tiedot yhtenäisellä tavalla. Profiilien perusteella tarkoitukseni oli tunnistaa hyvinvointialueita yhdistäviä ja erottavia tekijöitä, joiden avulla hyvinvointialueet on mahdollista ryhmitellä toisiaan yhdistäviin kategorioihin. Hyvinvointialueiden ryhmitteleminen erilaisiin kategorioihin oli tärkeää, koska tutkimukseni kannalta ei ollut mahdollista, tai edes järkevää, tutkia jokaisen hyvinvointialueen muutosprosessia. Hyvinvointialueiden lähtökohdat olivat erilaisia, minkä vuoksi en käsitellyt hyvinvointialueita identtisinä organisaatioina, vaan jokaista omanlaisena kokonaisuutenaan. Ryhmittelyssä oli kyse erityisesti siitä, mitkä piirteet yhdistävät riittävästi hyvinvointialueita toisiinsa. Olen kuvannut kuviossa 15 tunnistamiani erilaisia tapoja ryhmitellä hyvinvointialueita.

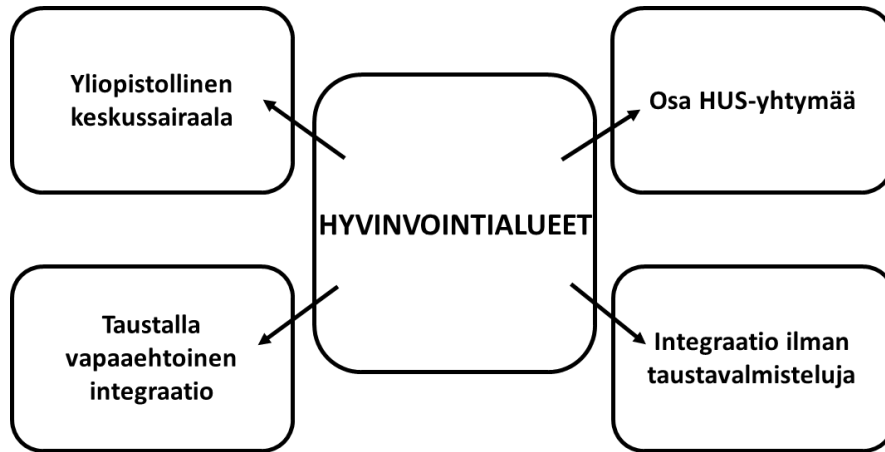


Kuvio 15. Hyvinvointialueiden ryhmittelyvaihtoehdot.

Ensimmäisenä hyvinvointialueiden ryhmittelyperusteena kuviossa 15 toimivat hyvinvointialueiden lähtökohdat. Ryhmittelin hyvinvointialueita rahoituksen määrän, henkilöstön määrän, asukasluvun ja aluevaltuutettujen määrän perusteella erilaisiin kategorioihin. Yhtenä vaihtoehtona oli jakaa hyvinvointialueet erityisvastuualueiden mukaisiin ryhmiin. Erityisesti rahoitus ryhmittelyperusteena tuotti vaikeuksia, sillä valtiovarainministeriö muutti rahoituksen laskennallisia perusteita ja tarkensi laskelmiaan useaan otteeseen valmisteluprosessin aikana. Lähtökohdista tapahtuneen ryhmittelyn perusteella en löytänyt järkeviä perusteita ja perusteluja ryhmitellä hyvinvointialueita siten, että ryhmittely toisi lisäarvoa tutkimusongelmieni käsittelyyn.

Toisen ryhmittelyperusteen mukaisesti pyrin ryhmittelemään hyvinvointialueet niiden tarjoamien mahdollisuuksien ja haasteiden perusteella. Yritin ryhmitellä hyvinvointialueita väestöennusteen, elinajanodotteen ja työttömyysasteen mukaan erilaisiin kategorioihin. Myöskään tällä tavalla en löytänyt tulokulmia, jotka toisivat lisäarvoa dynaamisten kyvykkyyksien rakentumiselle. Yritin etsiä hyvinvointialueilta tilannekuvaa sen suhteen, mitkä ovat alueiden kriittisiä tekijöitä terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Hyvinvointialueiden tilanteesta kertovat kertomukset olivat osaksi vanhoja, niistä puuttui tilannekuvaa tai yhteenvetoja. Lisäksi asiakirjojen rakenteet ja kuvailuun liittyvät lähestymistavat vaihtelivat hyvinvointialueiden kesken, minkä vuoksi vertaileminen oli vaikeaa. Joiltakin alueilta en löytänyt minkäänlaista kertomusta. Tämäkään ryhmittely ei tuntunut tarkoituksenmukaiselta tutkimukselleni.

Kolmantena ryhmittelyperusteena hyödynsin, miten hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut oli järjestetty ennen hyvinvointialueiden aloittamista ja miten palvelut tuotetaan hyvinvointialueilla. Pääpaino oli siinä, kenelle kuuluu tai kuului järjestämisvastuu palveluista ja miten vaativat palvelut järjestettiin. Huomioin, miten tietyillä alueilla vapaaehtoinen integraatio oli tapahtunut jo ennen hyvinvointialueiden muodostumista ja miten osassa taas integraatiota ei ollut vielä tehty. Otin huomioon myös sen, että joillekin alueille kuuluu vastuu yliopistollisen keskussairaalan toiminnasta sekä huomioin Uudenmaan erillisratkaisun. Kolmas ryhmittelyperuste vaikutti toimivalta ryhmittelyltä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Erilaiset valmistelun lähtökohdat vaikuttivat avaavan mahdollisuuksia erilaisille ratkaisuille, jotka puolestaan auttavat yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tunnistamisessa. Olen kuvannut kuviossa 16, miten hyvinvointialueiden ryhmittely tapahtui kolmannen jaotteluperusteen mukaan.



Kuvio 16. Hyvinvointialueiden ryhmittelyperusteet.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottamisen avulla ryhmittelin hyvinvointialueet neljän kategorian alle kuviossa 16 esitetyllä tavalla. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluivat hyvinvointialueet, joissa toimii *yliopistollinen keskussairaala*. Näitä hyvinvointialueita ovat Pirkanmaan, Pohjois-Pohjanmaan, Pohjois-Savon ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueet. Tarkastelukohteeksi valitsin Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen, joka on alueellisesti Suomen toiseksi laajin hyvinvointialue, mikä tuo mielenkiintoisen näkökulman dynaamisten kyvykkyyksien tarkasteluun. Lisäksi Pohjois-Pohjanmaalla oli hyvinvointialueiden valmistelusta riippumattomat kehittämissuunnitelmat jo olemassa, minkä vuoksi Pohjois-Pohjanmaalla valmistelu käynnistyi nopeasti. Tämä mahdollisti sen, että uudistukseen liittyviä laadullisia tavoitteita voitiin kehittää alusta alkaen. Toisena tarkasteluvaihtoehtona oli Pirkanmaan hyvinvointialue, koska alue on asukasluvulla ja työntekijöiden määrällä mitattuna Suomen suurin hyvinvointialue. Valmistelun aloitus vaikutti kuitenkin hitaalta pitkittyneen johtajavalinnan vuoksi, minkä takia suurille sisällöllisille innovaatioille ei välttämättä olisi ollut muutosprosessissa aikaa. Suuren kokonsa vuoksi tutkimuksen kannalta kiinnostavia uudistuksia ei mahdollisesti olisi myöskään Pirkanmaalla ehditty tehdä, mikä osaltaan käänsi valinnan Pohjois-Pohjanmaan.

Toisen kategorian muodostivat hyvinvointialueet, joiden velvollisuutena on lainsäädännön perusteella kuulua *HUS-yhtymään*. Näitä hyvinvointialueita ovat Itä-Uudenmaan, Keski-Uudenmaan, Länsi-Uudenmaan sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueet. Näiden hyvinvointialueiden lisäksi myös Helsinki kuuluisi tähän kategoriaan, mutta Helsingissä ei varsinaista hyvinvointialuevalmisteluun liittyvää muutosta tapahtunut. Tarkastelukohteeksi valitsin Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen, koska se on kategorian hyvinvointialueista suurin, ja

tutkimuksellista mielenkiintoa lisäsi se, että Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueeseen integroitiin mukaan paljon erilaisia organisaatioita. Muut kategorian hyvinvointialueet ovat selkeästi pienempiä asukasluvun, työntekijöiden määrän ja alueeseen kuuluvien kuntien määrän suhteen, minkä vuoksi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue vaikutti edustavimmalta hyvinvointialueelta tässä kategoriassa.

Kolmanteen kategoriaan sijoittuivat hyvinvointialueet, jotka olivat jo ennen sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallista uudistusta *järjestämisvastuussa* alueensa laajoista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista. Kategoriaan kuului eniten hyvinvointialueita, joita ovat Etelä-Karjalan, Etelä-Savon, Kainuun, Keski-Pohjanmaan, Kymenlaakson, Pohjanmaan, Pohjois-Karjalan ja Päijät-Hämeen hyvinvointialueet. Tarkastelukohteeksi valitsin Pohjois-Karjalan hyvinvointialueen, jossa vapaaehtoinen integraatio tehtiin muutama vuosi ennen hyvinvointialueiden toiminnan aloittamista. Sen vuoksi oli mahdollista, että tehdyn uudistuksen vaikutukset näkyivät jo sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnassa. Tarkasteluun olisin voinut ottaa minkä tahansa kategorian hyvinvointialueen, mutta Pohjois-Karjalan puolesta puhui se, että Pohjois-Karjala lisää tutkimukseeni maantieteellistä kattavuutta tarkasteltavien organisaatioiden osalta. Lisäksi Pohjois-Karjala oli ainoa hyvinvointialue, joka oli vapaaehtoisesti yhdistänyt myös pelastustoimen toiminnot mukaan toiminnalliseen kokonaisuuteensa.

Neljänteen kategoriaan kuuluivat hyvinvointialueet, jotka aloittivat sosiaali- ja terveydenhuollon integroinnin *ilman taustalla olevia valmisteluja*. Tähän kategoriaan kuuluu viisi hyvinvointialuetta, jotka ovat Etelä-Pohjanmaan, Kanta-Hämeen, Keski-Suomen, Lapin ja Satakunnan hyvinvointialueet. Tarkastelukohteeksi valitsin Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen, joka on alueena hyvin heterogeeninen ja koostuu useasta erilaisesta kunnasta. Etelä-Pohjanmaallakin yritettiin rakentaa alun perin vapaaehtoista integraatiota, mutta suunnitelmat kaatuivat alueen kuntien vastustukseen, mikä tarjosi toisaalta mahdollisuuden erilaisten näkökulmien havaitsemiseen myös hyvinvointialuevalmistelussa.

Valitsin jokaisesta kategoriasta tarkempaan tarkasteluun hyvinvointialueen, jonka koin tekemäni taustatyön perusteella mahdollisimman edustavaksi hyvinvointialueeksi omassa kategoriassaan sekä tarjoavan erilaisia näkökulmia tutkimukseni aineistolle. Tavoitteenani oli, että valitut hyvinvointialueet kokonaisuutena täydentävät toisiaan muun muassa maantieteellisesti ja lähtökohtiensa perusteella, jotta monipuolisen aineiston avulla on mahdollista havaita hyvinvointialuevalmistelussa tehtyihin valintoihin liittyviä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Valintaan liittyy kuitenkin aina subjektiivisuutta, ja erilaisella hyvinvointialueiden valinnoilla voisi tutkimuksesta tulla esiin toisenlaista tietoa. Osa hyvinvointialueista voisi kuulua myös useampaan kategoriaan, kuten Varsinais-Suomen

hyvinvointialue. Näissä tilanteissa sijoitin hyvinvointialueen siihen kategoriaan, joka parhaiten kuvaa hyvinvointialueen perusolemusta. Kategorioinnin tarkoituksena on keskittyä yhden kategoriaan kuuluvan hyvinvointialueen muutosprosessin tarkempaan tarkasteluun.

Empiirinen tutkimus ei aina edellytä, että tutkijan pitää kerätä uutta aineistoa, vaan järkevää voi olla sekundaariaineistojen hyödyntäminen (Eskola & Suoranta, 2008, s. 117). Tutkimukseni sekundaarisen aineiston tarkoituksena on havainnoida niitä piirteitä, joita alkukartoituksessa Pohjanmaan hyvinvointialueen rakentamisen yhteydessä tunnistin, sekä tarkastella, millä tavalla nämä piirteet ilmenivät kyseisellä hyvinvointialueella. Sekundaarisen aineiston avulla tarkoituksenani on selvittää, miten hyvinvointialuevalmistelu eteni prosessina ja minkälaisia valintoja valmistelussa tehtiin. Sekundaarisen aineiston avulla on lisäksi mahdollista tarkentaa primääriaineiston keräämistä. Sekundaarinen aineisto tarjoaa usein mahdollisuuksia laadulliseen tutkimukseen, sillä esimerkiksi muodolliset raportit, kokousten pöytäkirjat, muistiot ja henkilökohtaiset muistiinpanot voivat antaa informaatiota tutkijalle (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 89). Tutkimukseni sekundaariseen aineistoon kuuluvat erityisesti väliaikaisten valmistelutoimielinten, aluehallitusten ja aluevaltuustojen pöytäkirjat. Hyödynnän sekundaarisena aineistona myös hyvinvointialueiden strategioita, hallintosääntöjä, johtamisjärjestelmiä ja organisaatiokaavioita sekä mahdollisia henkilöstön käytön suunnitelmia, ohjelmia tai henkilöstöstrategioita.

Tutkimuksissa käytettäviä kirjallisia lähteitä voidaan jakaa useilla eri tavoilla, esimerkiksi sen suhteen, ovatko lähteet salaisia vai julkisia tai henkilökohtaisia vai institutionaalisia. Jaottelun perusteella erilaisia lähdetyyppöjä tulee käsitellä tutkimuksessa eri tavoin (Koskinen ja muut, 2005, s. 133–134). Tutkimukseni sekundaarinen aineisto on kokonaisuudessaan julkista aineistoa, joka löytyy hyvinvointialueiden verkkosivuilta. Sekundaariseen aineistoon kuuluvia kokouspöytäkirjoja valmistui syysystä 2021 alkaen vuoden 2022 loppuun asti. Hallintosäännöt, organisaatorakenteet ja johtamisjärjestelmät olivat aluevaltuustojen käsittelyssä keväällä 2022, mutta esimerkiksi strategioiden hyväksyminen ja henkilöstön käyttöön liittyvä suunnittelu tapahtuivat pääosin syksyllä 2022. Vaikka tutkimukseni sekundaarisen aineiston kerääminen keskittyi keväälle 2022, täydensin aineistoa samalla kun materiaalia valmistui.

6.4 Primääriaineiston kerääminen

Sekundaarisesta aineistosta kertyi useita viittauksia eri elementteihin. Kulttuuri-sista elementeistä pystyin havaitsemaan esimerkiksi johtamisjärjestelmän

muodon ja innovatiivisuuden tähtäävät rakenteet. Rakenteellisista elementeistä selkeän kuvan tarkasteltavien hyvinvointialueiden valmistelun tasosta sain toimielin- ja viranhaltijaorganisaation rakentumisesta sekä strategiaprosessin läpiviennistä. Sen sijaan esimerkiksi organisaation oppimisen (kulttuurinen elementti) sekä resurssien ja rutiinien (rakenteellinen elementti) osalta ei havaintoja kertynyt riittävästi. Huomasin, että tarkasteltavien hyvinvointialueiden välillä oli myös eroja aineiston laajuudessa. Tähän vaikutti muun muassa se, mistä tilanteesta hyvinvointialue aloitti valmistelunsa. Esimerkiksi Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen rakentamisen taustalla ei ollut valmisteluja, mikä näkyi sekundaarisessa aineistossa siten, että valmisteluvaiheen aikana ei ehditty tehdä ratkaisuja kaikkien tutkimukseni kannalta keskeisten kysymysten osalta. Pohjois-Karjalassa taas muutokset kuntayhtymän ja hyvinvointialueen toiminnan välillä olivat pieniä, minkä vuoksi muutosprosessin aikana ei ollut tarvetta muuttaa jo aiemmin käytössä olleita ratkaisuja.

Tutkimukseni sekundaarinen aineisto kuvailee hyvin, mitä hyvinvointialueilla tehtiin valmisteluvaiheen aikana. Aineisto kaipasi kuitenkin tuekseen primääriaineistoa kuvaamaan tarkemmin, miksi kyseiset valinnat tehtiin ja miten prosessi käytännössä eteni. Primääriaineiston tavoitteena oli varmistua sekundaarisen aineiston avulla tekemistäni havainnoista ja johtopäätöksistä sekä ymmärtää syvällisemmin, minkälaisia piirteitä elementeissä voi ilmetä.

Laadullisessa tutkimuksessa *haastattelu* toimii usein aineistonkeruun päämenetelmänä, mutta menetelmän valinta vaatii aina punnintaa. Haastattelun hyvänä puolena on sen joustavuus, sillä tutkija pystyy muuttamaan kysymysten järjestystä ja esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205–206). Haastatteluiden hyväksi puoleksi voidaan laskea myös se, että haastateltaviksi voidaan ottaa henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä (Puusa, 2020b, s. 106). Haastattelun haasteena on toisaalta se, että niiden tekeminen vie paljon aikaa, ja riippuu haastateltavasta, minkälaisia vastauksia häneltä saa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 205–206).

Laadullisten haastatteluiden tarkoituksena on suuressa osin tehdä tulkintoja, ei kerätä faktoja tai lainalaisuuksia (Gubrium & Holstein, 2001, s. 83). Sen vuoksi laadullinen haastattelu eroakin tavallisesta keskustelusta siinä, että haastattelija on erityisesti pyytänyt haastattelua, kysymykset perustuvat järjestelmälliseen aineiston keruusuunnitelmaan ja haastattelija ohjaa haastattelua eteenpäin (Corbetta, 2003, s. 265). Haastatteluiden tavoitteena on yleensä selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen

johdattelemaansa. Haastattelu on samalla myös vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola & Suoranta, 2008, s. 85).

Tutkimukseni primääriaineisto koostuu haastatteluista, joita tein tarkasteluun valittujen hyvinvointialueiden ylimpään johtoon kuuluville vastuuvalmistelijoilta. Primääriaineisto on tutkimukseni koko aineiston kannalta tärkeässä asemassa, sillä sen avulla kertyi kokonaan uutta aineistoa, jonka keräsin tutkimusongelmaani vastaamista varten. Haastatteluissa kävin haastateltavien kanssa läpi, miten heidän organisaatioissaan suunniteltiin esimerkiksi strategiaa, organisaatiorakennetta ja henkilöstön käyttöä. Oletuksena ei ollut, että organisaatioissa olisi pohdittu ratkaisuja tehtäessä suoraan dynaamisia kyvykkyyksiä, vaan olennaista oli tunnistaa, mitkä tehdyistä ratkaisuista ja päätöksistä mahdollistivat tunnistamieni elementtien kehittymisen riittävälle tasolle dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiseksi. Haastattelut tarjosivat mahdollisuuden tunnistaa myös niitä tekijöitä, jotka saattoivat estää elementtien kehittymistä.

Primääriaineiston keräämisen kannalta on keskeistä, minkä tyyppistä aineisto on, minkä lisäksi olennaista on aineiston koko. Aineiston koko on valittava sellaiseksi, että tiedon keruuseen ei kulu liikaa aikaa, eikä siitä tule kohtuuttoman kallista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta ei ole olemassa mekaanista aineiston kokoa koskevaa sääntöä, joka takaisi tutkimuksen onnistumisen ja itse tutkimuskohde vaikuttaa siihen, milloin aineistoa on riittävästi (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 181–182). Aineiston kokoon liittyy keskeisesti kysymys saturaatiopisteestä, joka tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Erityisesti tutkijat, jotka tekevät laadullista tutkimusta, joutuvat pohtimaan aineiston saturaatiota, kun he haastattelevat tutkimukseen osallistuvia henkilöitä (Fusch & Ness, 2015, s. 1408). Tutkijan tehtävänä onkin haastatella niin pitkään kuin haastatteluista on saatavissa uutta tietoa. Kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa, on aineiston määrä riittävä, ja tällöin voidaan saturaation katsoa tapahtuneen (Eskola & Suoranta, 2008, s. 63).

Aineisto ei voi kuitenkaan saavuttaa saturaatiopistettä, jos tutkija ei tiedä, mitä hän aineistosta yrittää hakea ja toisaalta saturaatiopiste täytyy määrittää etukäteen, jotta tutkija voi tarkkailla sitä tutkimuksen edetessä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 62–63). Aineiston saturaatiopisteen määrittämisen epäonnistuminen taas vaikuttaa tutkimuksen laatuun ja haittaa sen validiutta (Fusch & Ness, 2015, s. 1408). Määritin etukäteen tutkimukseni primääriaineiston tavoitteeksi sen, että jokaisesta tarkastelun kohteena olevasta hyvinvointialueesta kertyy havaintoja jokaisen elementin osalta. Vaikka saturaatiopisteen määrittämiseen ei ole olemassa menetelmää, on olemassa tiettyjä periaatteita, joiden avulla aineiston kylläntymisen voidaan todeta (Eskola & Suoranta, 2008, s. 61–64). Näitä ovat esimerkiksi havainto siitä, että aineistoa kasvattamalla ei enää saada kerättyä uutta tietoa,

uusia teemoja ei ilmene tai mahdollisuus tutkimuksen toistamiselle kasvaa (Fusch & Ness, 2015, s. 1409). Tutkimuksessani primääriaineiston saturaatiopisteen määrittämisessä piti ottaa huomioon se, että hyviä informantteja oli tarjolla rajallisesti.

Hyvällä informantilla tarkoitan tutkimukseni näkökulmasta henkilöä, jolla oli riittävän syvällistä tietämystä hyvinvointialueen valmistelusta, jotta hän pystyi tarjoamaan lisäarvoa sekundaarisen aineiston tueksi. Haasteena hyvinvointialueiden valmistelussa oli se, että ydinvalmistelusta vastasi pieni joukko valmistelijoita, ja muilla valmistelussa mukana olleilla henkilöillä oli vain vähän tietoa päätösten ja ratkaisujen taustoista. Määrittäessäni primääriaineiston kokoa en pitänyt kriteerinä haastateltavien määrää, vaan haastatteluiden painopiste oli laadullisissa teki-
jöissä: kuinka monella henkilöllä on mahdollisesti uutta tietoa tutkimusongel-
mieni ratkaisemiseksi.

Rajasin primäärivaiheen informantit viranhaltijoihin, koska he olivat mukana tekemässä käytännön suunnittelu- ja toteutustyötä. Luottamushenkilöt olivat mukana usein vain päätöksentekoprosesseissa, ja sen vuoksi heillä oli oletettavasti vähemmän tietoa siitä, miten suunnitteluprosessi eteni, minkälaisia ratkaisuvaihtoehtoja oli tarjolla ja miten päätösten täytäntöönpano toimi. Toisaalta on myös mahdollista, että haastatteluihin valituilta informanteilta keräämäni tieto on vi-
noutunutta, sillä hyvinvointialuevalmistelun johtavassa asemassa olevat henkilöt eivät välttämättä arvioi kriittisesti omia valintojaan tai tunnista tehdyissä valin-
noissa olevia puutteita.

Halusin haastatella kaikilta tarkastelun kohteena olevilta hyvinvointialueilta henkilön, jolla on näkemys muutoksesta kokonaisuutena. Jokaisella hyvinvointialueella kyseinen henkilö oli hyvinvointialuejohtaja. Heidän lisäksi halusin haastatella henkilöstöasioiden valmistelusta, hallinnon valmistelusta, strategian valmistelusta, kehittämistyön valmistelusta sekä muutosjohtamisesta vastuussa olleita henkilöitä. Tavoitteenani oli haastatella jokaiselta hyvinvointialueelta kuusi henkilöä, ja tavoite myös toteutui. Yhteensä haastateltavia oli siten 24 henkilöä (ks. liite 2). Hyvinvointialueiden välillä valmistelijoiden tehtävänimikkeissä ja vastuualueissa oli vaihtelua, minkä vuoksi arvioin keskeiset haastateltavat jokaiselta hyvinvointialueelta erikseen. Sekundaarisen aineiston läpikäynnin yhteydessä kartoitin potentiaalisia henkilöitä, jotka voisivat olla tutkimukseni kannalta keskeisiä informantteja. Varmistin vielä hyvinvointialuejohtajien kanssa, että myös heidän mielestään olin tunnistanut kaikki hyvinvointialuevalmistelun ja tutkimusongelmani kannalta keskeiset henkilöt. Kaikki haastateltavat henkilöt olivat merkittävässä roolissa hyvinvointialuevalmistelussa ja kuuluivat ylimpään johtoon hyvinvointialueidensa johtamisjärjestelmissä.

Koska valitsin haastattelun primääriaineiston keräämisen päämenetelmäksi, oli tutkimuksessani otettava kantaa myös siihen, minkälaista haastattelumenetelmää aineiston keräämisessä käytetään. Haastatteluiden kolme perustyyppiä ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu (Corbetta, 2003, s. 269). Valitsin tutkimukseni haastattelumenetelmäksi puolistrukturoituun haastattelytyyppiin laskettavan *teemahaastattelun*, jossa haastattelijalla on etukäteen mietitty haastattelun aiheet, mutta aiheiden käsittelyjärjestys, yksittäiset kysymykset ja niiden sanamuodot, riippuvat haastattelutilanteesta (Corbetta, 2003, s. 270; Eskola & Vastamäki, 2001, s. 34; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 208).

Teemahaastattelussa teemat rakentuvat olemassa olevan tiedon varaan, ja itse haastattelutilanteessa teemaluettelo toimii muistilistana. Haastattelussa käytettävien teemojen pitäisi olla riittävän väljiä, jotta haastattelussa tulee ilmi kaikki se, mikä tutkittavaan ilmiöön kuuluu (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 65–67). Tutkimukseni teemahaastatteluiden teemat (ks. liite 3) rakentuivat dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallissa määrittämäni kahdeksan elementin ympärille (ks. luku 5). Sekundaarisella aineistolla oli merkitystä myös teemojen sisällön tarkentamiselle, sillä keskityin teemojen tarkastelussa seikkoihin, jotka nousivat esiin sekundaarisesta aineistosta. Haastateltavan valmistelurooli vaikutti osaltaan siihen, mihin teemoihin hänen kanssaan keskityin ja kuinka paljon painoa millekin elementille annoin. Esimerkiksi henkilöstöasioista vastaavan informantin kanssa keskityin henkilöstön käyttöön ja organisaation oppimiseen liittyviin kysymyksiin, kun taas strategiasta vastaavan informantin kanssa painopiste oli strategiassa ja polkuriippuvuudessa. Haastatteluissa annoin tilaa myös sille, että haastatteluissa saattoi nousta esiin jotain sellaista, jota en ollut osannut ottaa huomioon valmistautuessani haastatteluun.

Teemahaastattelun taustaoletuksena voidaan pitää sitä, että haastateltavat ovat jollakin tavalla kokeneet tutkimuksen kohteena olevan ilmiön (Puusa, 2020b, s. 112). Teemahaastattelu onkin oikein toteutettuna tehokas tapa kerätä aineistoa, ja tutkija voi viedä haastattelua eteenpäin ilman, että hänellä on tarvetta kontrolloida haastattelua (Koskinen ja muut, 2005, s. 105). Teemahaastattelussa tavoitteena on, että haastattelusta muodostuu keskustelu (Eskola & Vastamäki, 2001, s. 34). Koska teemahaastattelussa haastateltavien tapa kertoa asioista on erilainen, voi tutkijan roolikin poiketa toisistaan haastatteluiden välillä (Puusa, 2020b, s. 113). Teemahaastatteluissa tavoitteenani oli päästä syvällisemmin sisälle haastatteluaiheisiin jokaisen tarkastelun kohteena olevan hyvinvointialueen osalta. Tarkoituksenani ei kuitenkaan ollut selvittää tyhjentävästi kaikkia valmistelussa tehtyjä ratkaisuja, vaan kerätä esimerkkejä, miten päätökset ovat voineet vaikuttaa dynaamisten kyvykkyyksien taustalla oleviin elementteihin.

Primääriaineiston kerääminen tapahtui syksyn 2022 aikana. Haastattelin jokaiselta hyvinvointialueelta ensin hyvinvointialuejohtajan, jolla oli kokonaiskäsitys hyvinvointialueen valmistelusta. Hyvinvointialuejohtajien haastatteluiden avulla pystyin muodostamaan kokonaiskuvan kyseisestä hyvinvointialueesta, jonka jälkeen muut haastattelut tarkensivat ymmärrystäni hyvinvointialueen valmistelusta haastatteluissa käytyjen teemojen avulla. Olin haastateltaviin yhteydessä heti alkusyksystä, jolloin haastatteluajkojen sopiminen oli helpompaa. Lisäksi yhdessä organisaatiossa haastatteluiden tekemisen edellytyksenä oli tutkimuslupa, jonka hain ennen haastatteluiden aloittamista kyseisellä hyvinvointialueella. Lähetin haastateltaville etukäteen saatekirjeen (ks. liite 4), haastattelun teemat sekä taustoitin tutkimustani. Haastattelut tein etäyhteyden välityksellä, ja niihin kului haastattelussa käsiteltävien teemojen määrään mukaan 30–60 minuuttia.

Haastatteluiden purkaminen, litterointi ja analysointi tapahtuivat nopeasti jokaisen haastattelun jälkeen. Haastatteluiden purun tein itse, ja litteroinnista vastasi ulkopuolinen toimija. Litteroinnin tarkkuustasoon vaikuttavat tutkimuksen ongelmanasettelu sekä menetelmälliset valinnat. Jos haastatteluissa keskitytään vuorovaikutukseen, litteroidaan puhe yksityiskohtaisesti. Jos tarkoituksena on taas keskittyä asiasisältöihin, ei yksityiskohtainen litterointi ole tarpeen (Ruusu vuori ja muut, 2010, s. 424–425). Aineiston litteroinnit tehtiin peruslitterointina, jonka arvioin riittäväksi tasoksi tutkimusongelman kannalta. Peruslitterointi tarkoitti tutkimuksessani sitä, että haastattelut litteroitiin puhekielelle siten, että erilaiset täytesanat, kuten äännähdykset, sanojen toistot, haastattelijan myötäily ja aiheeseen liittymätön keskustelu jätettiin pois tekstistä.

7 HAVAINNOT KULTTUURISISTA JA RAKENTEELLISISTA ELEMENTEISTÄ NELJÄLLÄ HYVINVOINTIALUEELLA

Tutkimukseni toisena tutkimuskysymyksenä on, mitkä tekijät edistävät tai estävät dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä julkishallinnon organisaatiossa. Tässä pääluvussa vastaan toiseen tutkimuskysymykseen.

7.1 Aineiston kuvailu

Olen kuvannut edellisessä pääluvussa, miten olen kerännyt tutkimukseni sekundaarisen aineiston ja primääriaineiston. Tämän pääluvun aluksi kuvailen aineistoa, jonka jälkeen esittelen, miten olen analysoinut aineistoa, ja pääluvun lopuksi käyn läpi aineiston perusteella syntyneitä tuloksia. Aineiston kuvailua varten olen yhdistänyt sekundaarisen aineiston ja primääriaineiston yhdeksi kuvailuksi, jotta kokonaisuuden ymmärtäminen helpottuu. Olen tehnyt jokaisesta tarkastelun kohteena olleesta hyvinvointialueesta oman alaluvun, jossa kuvaan, miten hyvinvointialueella lähdettiin liikkeelle valmisteluiden suhteen sekä minkä organisaation hallintoon hyvinvointialuevalmistelussa tukeuduttiin. Lisäksi olen kuvaillut jokaisesta hyvinvointialueesta ensin kulttuurisiin tekijöihin liittyviä havaintoja ja tämän jälkeen rakenteellisiin elementteihin liittyviä havaintoja. Olen käsitellyt aineiston kuvailun yhteydessä hyvinvointialuekohtaisesti jokaista elementtiä (johtaminen, henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus, organisaation oppiminen, organisaatorakenne, strategia, polkuriippuvuus sekä resurssit ja rutiinit) ja nostanut esiin niitä tekijöitä, joita havaitsin sekundaarisesta aineistosta ja primääriaineistosta.

7.1.1 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen valmistelun voidaan katsoa alkaneen jo syksyllä 2020, jolloin Etelä-Pohjanmaalla aloitti toimintansa poliittinen ohjausryhmä käsitellen säännöllisesti ajankohtaisia valtakunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen liittyviä asioita. Eduskunnan hyväksyttyä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta koskevan lainsäädännön poliittinen seurantaryhmä korvasi poliittisen ohjausryhmän. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialuevalmistelussa pyrittiin hyödyntämään oppeja aiemmilta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuskierroksilta, minkä vuoksi Etelä-Pohjanmaalla hyvinvointialueen valmistelu ei lähtenyt liikkeelle tyhjästä, vaikka vapaaehtoista integraatiota valmistelun taustalla ei ollutkaan. Valmistelussa tukeuduttiin voimaanpanolain mukaisesti Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hallinnolliseen tukeen.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen valmistelun toiminnallisina ja kaikkea toimintaa läpileikkaavina periaatteina olivat hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen, tiedolla johtaminen, vaikuttava toiminta, palveluiden integraation varmistaminen, osallistaminen sekä digitaaliset palvelut. Hyvinvointialueen johto muodostui siten, että ensin valittiin hyvinvointialuejohtaja, seuraavaksi toimialajohtajat ja tämän jälkeen muut keskeiset vastuujohtajat. Johtoryhmätyöstä vastaa noin kymmenen henkilön suuruinen toimielin. Osa johtajista rekrytoitiin vasta syksyn 2022 alussa, minkä vuoksi valmistelun aikana oli haastavaa rakentaa johtamiskulttuuria. Yhteistyö luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä oli tiivistä jo ennen valmistelun alkua, mikä osaltaan edesauttoi asioiden käsittelyä. Ylimmällä johdolla on toiminnan suhteen laaja päätösvalta, kun taas luottamushenkilöt vastaavat strategisesta päätöksenteosta ja määrärahoista. Lisäksi toiminnalliset yksiköt päättävät laajasti omaa toimintaansa koskevista asioista.

Etelä-Pohjanmaalla hyvinvointialuejohtaja valittiin ulkoisen hakumenettelyn avulla, mutta muihin rekrytoituihin rooleihin oli käytössä sisäinen ilmoittautumis- menettely. Johtajatehtävien ja tiettyjen asiantuntijaroolien rekrytointien jälkeen muu henkilöstö siirtyi liikkeen luovutuksella vanhoina työntekijöinä hyvinvointialueelle, ja lähiesihenkilöt pysyivät pääasiassa samoina kuin luovuttavissa organisaatioissa olivat olleet. Henkilöstöjaoston alaisena toimi HR-johtamisen alajaosto, joka vastasi henkilöstösuunnittelusta, perehdytyksestä, työhyvinvoinnin edistämisestä, rekrytoinnista, osaamisen kehittamisestä ja esihenkilötyöstä. Etelä-Pohjanmaan henkilöstöstrategia on hyvinvointi- ja palvelustrategian alastrategia, joka linjaa hyvinvointialueen henkilöstöjohtamista. Henkilöstön osaamiskartoitukset etenivät kerroksittain sitä mukaa kuin organisaatiota rakennettiin. Lääketieteelle, hoitotieteelle ja sosiaalityölle valittiin omat professiojohtajat, jotka osaltaan vastaavat henkilöstön osaamisen kehittamisestä ja henkilöresurssien käytöstä.

Valmisteluvaiheen innovatiivisuus liittyi erityisesti uudenlaisen professiojohdon rekrytoimiseen, ja heidän tehtävänä on tarkastella organisaatiota kokonaisuutena sekä miettiä resurssien jakamista. Professiojohdon vastuulle kuuluvat myös kehittämiseen ja integraatioon liittyvät asiat. Henkilöstö- ja kehittämislautakunnalla on tulevaisuuden arvioimiseen liittyviä tehtäviä, ja viranhaltijaorganisaatiossa tutkimukseen, kehittämiseen ja innovointiin liittyvät toiminnot kuuluvat hallinto- ja strategiapalveluiden toimialueeseen. TKI-toiminnasta vastaa kehitysjohtaja, jonka vastuulle kuuluvat hyvinvointialueen kehityspalvelut. Lisäksi kehitysjohtaja tekee yhteistyötä professiojohdon kanssa. Hyvinvointialueen toimintaa on tarkoitus johtaa tietopohjaisesti, johon liittyvä vastuu kuuluu merkittävästi hyvinvointialueen kehityspalveluille.

Valmistelun avulla pyrittiin varmistamaan, että kriittiset tekijät valmistuvat ennen toiminnan aloittamista. Sen sijaan toiminnan harmonisointiin ja sisällön kehittämiseen ei ollut resursseja valmisteluvaiheessa. Isoja muutoksia jo tehtyihin päätöksiin ei tehty valmisteluvaiheen aikana, mutta hallintosääntöä ja organisaatiorakennetta muutettiin valmisteluprosessin kuluessa. Erityisesti terveys- ja sairaanhoidon palveluiden toimialue vaati useita muutokierroksia. Valmisteluvaiheessa organisaatioon kuului muutosjohtaja, mutta hänen tehtävänsä liittyivät hyvinvointialuevalmisteluun eikä muutoksen johtamiseen henkilöstön näkökulmasta. Valmisteluvaiheessa tehtiin tiivistä yhteistyötä erityisesti hyvinvointialueiden johtajien verkoston kautta.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen toimielinten perusrakenteeksi valittiin lautakuntarakenne, jossa lautakunnat sijoittuivat aluehallituksen alaisuuteen. Lautakuntia on neljä: yhdyspintatyön sekä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen lautakunta, henkilöstö- ja kehittämislautakunta, talous- ja investointilautakunta sekä turvallisuuslautakunta. Poliittisen päätöksenteon valmistelun periaatteena oli, että alueellinen edustus toteutuu mahdollisimman laajasti ja päätöksentekojärjestelmänä on lautakuntamalli, jossa lautakunnat keskittyvät toimintaa integroiviin tehtäviin, ja hyvinvointialueen päätöksenteossa lautakunnilla on valmisteleva rooli. Viranhaltijaorganisaatio rakennettiin kuuden organisaatio- ja johtamisrakenteiden periaatteen varaan, joita olivat päätöksenteon demokratisoiminen, asiantuntijapäätöksenteko, päätöksenteon nopeus ja tehokkuus, joustavuus ja ketteruus, hallituksen työtaakan jakaminen sekä yksinkertainen organisaatiorakenne, jossa on selkeät toimivaltasuhteet. Viranhaltijaorganisaatio koostuu viidestä toimialueesta, jotka jakautuvat palvelualueisiin, palveluyksiköihin ja vastuuyksiköihin. Lisäksi Etelä-Pohjanmaa on jaettu palvelutuotantoalueisiin, joissa tuotetaan varsinaiset palvelut. Organisaatiorakenteesta haluttiin mahdollisimman selkeä, ja sitä suunniteltaessa vertailua tehtiin olemassa oleviin vastaavan kokoluokan vapaaehtoisten kuntayhtymien organisaatiomalleihin, minkä perusteella valittiin Etelä-Pohjanmaalle sopiva rakenne.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen strategiaa rakennettiin työpajoissa, joissa oli laajasti mukana sidosryhmiä. Lisäksi henkilöstöä ja asukkaita osallistettiin strategiatyöhön. Valmistelua ohjasi poliittinen johto, ja valmistelijoina toimivat ylimmän johdon viranhaltijat. Strategian valmistelussa hyödynnettiin ulkopuolisen toimijan apua. Hyvinvointialuestrategian taustalla toimi arvopaperi, ja strategian pohjalle kerättiin yhdeksän arvoa sekä seitsemän käynnistämisyksikön ja yhdeksän pitkän tähtäimen keskeistä lähtökohtaa. Strategiassa keskeisessä roolissa olivat asiakasnäkökulma, organisaationäkökulma sekä johtaminen ja rahoitus. Strategiasta tuli osittain yleisluonteinen, mutta mukaan otettiin toimintaa ohjaavia kärkiä, jotka ovat alkuvaiheen toiminnalle kriittisiä kohtia ja joihin

hyvinvointialueen pitää panostaa. Erillistä strategian jalkautussuunnitelmaa ei hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä tehty. Strategian periaatteet toteutuivat valmistelussa, ja strategiasta tuli sellainen kuin valmistelussa tavoiteltiin.

Toimintaa haluttiin lähteä tietoisesti integroimaan hyvinvointialuelähtöisesti. Valmisteluvaiheen aikana toimintakäytäntöjä ei ehditty yhtenäistää tai miettiä, miten yhtenäistäminen tullaan toteuttamaan. Etelä-Pohjanmaalla on ollut pitkään käynnissä erilaisia hankkeita, joiden avulla toimintatapoja on yhtenäistetty maakunnan tasolla, ja sen vuoksi monet toimintamallit ovat samanlaisia hyvinvointialueella. Yhtenä hyvinvointialueen haasteena on ollut se, että alueen kunnat ovat budjetoineet sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa omilla tavoillaan, minkä lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa on ollut havaittavissa toimintaan nähden riittämättömiä määrärahoja. Toisena hyvinvointialueen haasteena tulee olemaan erilaisten tukien yhtenäistäminen, joiden tasoissa on ollut eroja kuntien välillä.

Hyvinvointialuevalmistelun näkökulmasta aika oli kriittinen tekijä. Hyvinvointialueen rakentamisen aikataulu oli tiukka ja suurimpana riskinä oli se, että valmistelun eteneminen riippui avainhenkilöistä ja heidän työnsä etenemisestä. Aikatauluhaastetta lisäsi se, että Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella jouduttiin integroimaan useita organisaatioita yhdeksi kokonaisuudeksi. Hyvinvointialueella talous tulee olemaan tiukka, ja rekrytoinnissa on ollut haasteita erityisesti hoitohenkilöstön ja lääkärrien osalta. Henkilöstönäkökulmaan on pyritty varautumaan siten, että professiojohdon tehtävänä on tarkastella resursseja koko organisaation näkökulmasta käsin ja tarvittaessa tehdä muutoksia palvelualueiden välillä resurssin suhteen.

7.1.2 Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen valmistelu alkoi sen jälkeen, kun eduskunta hyväksyi sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukseen tähtäävän lainsäädännön. Hyvinvointialueen valmistelusta vastasivat erikseen valmisteluun valitut viranhaltijat sekä väliaikainen valmistelutoimielin. Väliaikaisen valmistelutoimielimen työ rakentui Espoon kaupungin työntekijöistä muodostuneen valmisteluryhmän pohjalle, minkä lisäksi hyvinvointialueen valmistelua varten rekrytoitiin kahdeksan valmistelujohtajaa vastaamaan omista vastuusektoreistaan. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella toimi väliaikaisen valmistelutoimielimen lisäksi poliittinen seurantaryhmä ja valmistelussa tukeuduttiin Espoon kaupungin hallinnolliseen tukeen.

Hyvinvointialueen suunnittelua lähdettiin rakentamaan parhaiden johtamiskäytäntöjen varaan ja mietittiin, miten kannattaa muodostaa kahden miljardin euron

ja tuhansien henkilöiden sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio. Ylimmän johdon rekrytointi tapahtui ylhäältä alaspäin siten, että ensimmäiseksi valittiin hyvinvointialuejohtaja, tämän jälkeen palvelualuejohtajat ja lopuksi henkilöt muihin keskeisiin johtaja- ja asiantuntijatehtäviin. Johtoryhmässä on kahdeksan viranhaltijaa, ja koska palvelualuejohtajat aloittivat työnsä vasta syksyllä 2022, ei varsinaista johtamiskulttuuria ehtinyt muodostua valmisteluvaiheen aikana. Tavoitteena oli kuitenkin lähteä yhdessä luomaan hyvinvointialueen johtamiskulttuuria toiminnan käynnistyttyä. Luottamushenkilöt otettiin heti alussa mukaan rakentamaan organisaatiota. Periaatteena oli, että operatiivinen johtaminen kuuluu hyvinvointialuejohtajan alaisuudessa toimiville viranhaltijoille, kun taas järjestämisen periaatteet ja strategiset valinnat ovat poliittisia päätöksiä. Ylimmällä johdolla on toiminnan suhteen laaja päätösvalta, ja luottamushenkilöt vastaavat strategisesta päätöksenteosta ja määrärahoista. Toiminnalliset yksiköt päättävät laajasti omaa toimintaansa koskevista asioista.

Hyvinvointialueelle tehtyjen rekrytointien kaksi ensimmäistä kierrosta olivat julkisia hakuja, ja kolmostason kierros toimi sisäisen ilmoittautumismenettelyn kautta. Palvelutuotannosta vastaava henkilöstö siirtyi vanhoina työntekijöinä liikkeen luovutuksella. Henkilöstöhallinnon valmisteluvastuu kuului kahdelle valmistelujohtajalle ja erillistä henkilöstöjaostoa ei hyvinvointialueella ole. Omaa henkilöstöstrategiaa tai henkilöstön käyttösuunnitelmaa ei laadittu, vaan henkilöstöasiat ovat osa koko hyvinvointialueen strategiaa. Henkilöstön valmistelujohtajat tekivät yhteistyötä alueen henkilöstöjohtajien kanssa hyvinvointialueelle siirtyvien henkilöiden selvittämiseksi. Sijaisten suuren määrän vuoksi kaikki siirtyvät henkilöt eivät olleet tiedossa toiminnan alkaessa, vaan selville saatiin suuntaa antava lukumäärä. Kaikki henkilöstöhallinnon ratkaisut, kuten palkanmaksujärjestelmä, jouduttiin rakentamaan alusta alkaen, koska hyvinvointialueen taustalla ei ollut esimerkiksi sairaanhoitopiiriä, jonka ratkaisuihin olisi voitu tukeutua. Hyvinvointialueella ei ole professiojohtajia, vaan henkilöstön käyttöä suunnitellaan palvelutuotannon kautta ja ammattiryhmiä johdetaan kokonaisuutena.

Hyvinvointialueen tavoitteena oli rakentaa mahdollisimman nykyaikainen organisaatio. Vertailukohtia haettiin enemmän isoista sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksistä ja niiden rakenteista kuin perinteisistä julkishallinnon organisaatioista. Uusina innovaatioina olivat palvelutuotannon johtaja sekä valittu organisaatorakenne, jota ei ole käytössä muilla hyvinvointialueilla. Hyvinvointialueen innovatiivisuuden pohjana on alueen osaava väestö, osaavat yritykset ja muut osaavat organisaatiot, minkä vuoksi toiminnan kehittämisessä on mahdollista hyödyntää sekä suomalaista että globaalia osaamista. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueella on poliittisena päätöksentekovelimenä tulevaisuus- ja kehittämislautakunta, jonka tehtävänä on muun muassa edistää hyvinvointialueen koulutus-, tutkimus- ja

innovaatiotoimintaa sekä korkeakoulu- ja yritysysteistyötä. Tulevaisuus- ja kehittämislautakunnan tehtävänä on katsoa pidemmällä aikavälillä hyvinvointialueen toimintaa ja priorisoida, mitkä tarjolla olevista vaihtoehdoista pannaan täytäntöön. Organisaatiossa vastuu toiminnan kehittämisestä on määritetty jokaisen palvelualuejohtajan tehtäväksi, ja hyvinvointialueen tasolla toimintaa koordinoi TKI-johtaja, jonka tehtävänä on lähteä rakentamaan tutkimukseen, kehittämiseen ja innovointiin tähtäävää kokonaisuutta hyvinvointialueella. Lisäksi Espoon kaupungilta siirtyi hyvinvointialueelle kehittämissyksikkö.

Länsi-Uudellamaalla pyrittiin keräämään parhaat johtamisopit yhteen sen suhteen, miten hyvinvointialue kannattaa rakentaa, ja toimintamallista tuli erilainen perinteiseen julkishallinnon organisaatioon verrattuna. Valmisteluvaiheessa jouduttiin keskittymään organisaation rakentamiseen liittyviin kehitystehtäviin, ja toiminnan kehityshankkeet olivat pysähdyksissä. Valmistelun aikana ei tehty muutoksia keskeisiin päätöksiin, mutta esimerkiksi hallintosääntö tarkentui valmistelussa. Valmisteluorganisaatioon ei kuulunut erillistä muutosjohtajaa, vaan vastuu kaikesta valmistelusta oli valituilla valmistelujohtajilla. Muutosorganisaation apuna toimi sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien ohjausryhmä, jonka avulla järjestämissivuissa olevat sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat sitoutuivat tukemaan muutosta. Valmisteluun liittyvää yhteistyötä tehtiin erityisesti pääkaupunkiseudulla ja valtakunnallisissa yhteistyöryhmissä.

Poliittinen päätöksentekojärjestelmä rakentui lakisääteisille toimielimille ja muille tarpeellisille poliittisille foorumeille. Päätöksentekojärjestelmään kuuluu kolme aluehallituksen alaista lautakuntaa, jotka ovat palvelu- ja resurssilautakunta, tulevaisuus- ja kehittämislautakunta sekä valmius- ja turvallisuuslautakunta. Yhden lautakunnan tehtävät liittyvät pelastustoimeen. Kahdesta sosiaali- ja terveydenhuoltoon keskittyvästä lautakunnasta toinen tarkastelee, miten toimintaa ohjataan, ja toinen, miten toimintaa kehitetään. Lautakuntien roolina on tehdä valmistelutyötä aluehallitukselle. Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen toiminta on jaettu kolmeen tehtäväalueeseen, joita ovat aikuiset, ikääntyneet sekä lapset, nuoret ja perheet. Viranhaltijaorganisaatio koostuu viidestä palvelualueesta, jotka jakautuvat pienempiin yksiköihin. Valmistelun periaatteena oli, että palvelukoneistoa pitää pystyä johtamaan operatiivisesti ja viranhaltijaorganisaatiolle haluttiin toimiva poliittinen vastinpari. Suunnittelussa mietittiin, miten muutos on mahdollista tehdä, jolloin organisaatorakenteesta tuli kompromissi vanhan ja uuden välillä. Lähtökohtana oli, että palvelut siirtyvät sellaisenaan uuteen organisaatioon, mutta niiden taustalle tarvitaan konsernilta tulevia tukipalveluita.

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialueen strategia on muutosstrategia. Strategiaprosessi keskittyi hyvinvointialueen toimintaympäristöanalyysiin, arvopohjan

muodostamiseen sekä vahvaan asukkaiden, henkilöstön, luottamushenkilöiden, yritysten, järjestöjen ja muiden sidosryhmien osallistamiseen. Hyvinvointialuestrategiasta tehtiin asukkaille kysely ennen strategian hyväksymistä ja strategian tavoitteena oli saada konkreettiset painopistealueet ohjaamaan toimintaa. Valmis strategia sisältää hyvinvointialueen perustehtävän, arvot, tarinan sekä strategiset linjaukset ja päämäärät. Tavoitteena oli, että strategia on konkreettinen ja käytännönläheinen asiakirja sekä antaa samalla suuntaviivat talousarvion laadintaan. Tavoitteena oli kuvata strategiaa siten, että se tarjoaa mahdollisuudet strategian jalkauttamiseen tarinan kautta. Jalkauttamisessa johtoryhmän tehtävänä oli ensin omaksua strategia ja lähteä sen jälkeen jalkauttamaan strategiaa henkilöstölleen.

Valmistelun alussa käytiin periaatteelliset keskustelut valmistelujohtajien rooleista, ja tarkoituksena oli, että valmistelusta vastaavat henkilöt eivät edusta yksittäistä kuntaa. Alkuvaiheessa ei ollut mahdollista rekrytoida kaikkea tarvittavaa osaamista valmisteluorganisaatioon, ja sen vuoksi sovittiin, että alueella tehdään yhteistyötä ja hyödynnetään Espoon kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnon henkilöstöä. Uudenmaan erillisratkaisu sai yleisessä keskustelussa vähän tilaa, mutta perussopimuksen ja järjestämissopimuksen kautta jouduttiin miettimään, miten kokonaisuutta johdetaan hyvinvointialueella.

Aika oli Länsi-Uudenmaan hyvinvointialuevalmistelun niukin resurssi. Toiminnan käynnistäminen vuoden vaihteessa oli mahdollinen, vaikka välillä näytti siltä, että useat syyt tekevät aloittamisen mahdottomaksi. Aikarajoitteiden vuoksi valmistelussa jouduttiin keskittymään kriittisiin tehtäviin ja muut asiat aikataulutettiin toiminnan aloittamisen jälkeiseen aikaan. Taloudelliset resurssit toiminnan pyörittämiselle tulevat olemaan tiukat. Myös henkilöstöpulaa on, kuten muuallakin Suomessa, ja se vaikuttaa palvelutuotantoon.

7.1.3 Pohjois-Karjalan hyvinvointialue

Pohjois-Karjalassa hyvinvointialueen valmistelut käynnistyivät sen jälkeen, kun valtakunnallinen sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntö hyväksyttiin. Väliaikaisen valmistelutoimielimen toiminnan käynnistymisen yhteydessä aloitti toimintansa poliittinen seurantaryhmä, jonka tehtävänä oli seurata ja tukea muutoksen valmistelutyötä sekä välittää viestiä poliittisen päätöksenteon näkemyksistä valmisteluun. Lisäksi hyvinvointialueen valmistelussa oli mukana kumppanuusryhmä ja kuntayhteistyöryhmä. Valmistelussa tukeuduttiin voimaannpanolain mukaisesti Siun soten hallinnolliseen tukeen.

Pohjois-Karjalassa ajatuksena oli, että kyse on rakenneuudistuksesta hyvinvointialuevalmistelun sijaan, koska Pohjois-Karjalassa oli jo vapaaehtoisesti integroituu

kaikki hyvinvointialueen toiminnot kuntayhtymään. Hyvinvointialueelle rekrytoitiin ainoastaan hyvinvointialuejohtaja ja strategiajohtaja. Muilta osin ylin johto ja keskijohto siirtyivät uuteen organisaatioon vanhoina työntekijöinä. Johtoryhmässä on yhteensä 12 henkilöä, jotka ovat toimineet johtoryhmässä jo kuntayhtymän aikana. Yhteistyö luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä sujui valmistelun aikana hyvin, mutta luottamushenkilöpuolella haluttiin lisätä poliittisen päätöksenteon roolia aiempaan verrattuna. Ylimmällä johdolla on toiminnan suhteen laaja päätösvalta, ja luottamushenkilöt vastaavat strategisesta päätöksenteosta ja määrärahoista. Toiminnalliset yksiköt päättävät laajasti omaa toimintaansa koskevista asioista.

Pohjois-Karjalan hyvinvointialuejohtaja rekrytoitiin julkisella haulla ja strategiajohtaja sisäisesti. Muilta osin työntekijät siirtyivät liikkeen luovutuksella vanhoina työntekijöinä tekemään samaa työtä, jota olivat tehneet aiemminkin. Muutosprosessia varten perustettiin henkilöstöryhmä, jonka tehtävänä oli lakisäätöisen siirtosuunnitelman ja -sopimuksen laatiminen. Erillistä henkilöstöohjelmaa ei käsitelty poliittisissa päätöksentekokoelimityöissä valmistelun aikana. Valmistelua varten ei tarvittu rekrytointisuunnitelmaa, ja henkilöstön käyttö tapahtui hyvinvointialueen alkuvaiheessa samalla tavalla kuin ennenkin. Tavoitteena oli eriyttää valmistelussa henkilöstöjohtajan ja hoitotyön johtajan roolit toisistaan, kun tehtävät olivat aiemmin kuuluneet samaan virkaan. Hyvinvointialueella yhden johtajan vastuulle tulee kuulumaan henkilöstön määrästä, osaamisen kehittämisestä ja potilashoidon laadusta vastaaminen, mutta vastuutusta ei tehty valmistelun yhteydessä.

Valmisteluvaiheen innovatiivisuus liittyi erityisesti poliittiseen päätöksentekojärjestelmään kuuluviin kokeiluihin. Viranhaltijaorganisaation puolen kokeilu liittyi osaltaan strategiajohtajan viran perustamiseen. Muilta osin valmisteluvaiheen uudistukset olivat sähköisten kokouskäytäntöjen ja sähköisten työvälineiden käyttöönottoa. Vastuu hyvinvointialueen innovatiivisuudesta kuuluu toimielintasolla tulevaisuuslautakunnalle, jonka tehtävänä on olla visionäärinen, rohkea ja innovatiivinen toimielin, joka tarjoaa impulsseja hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Viranhaltijaorganisaatioon kuuluu toimintaa läpileikkaavana yhteisenä palveluna kehittämisspalvelut, jonka toiminnasta vastaa strategiajohtaja. Hän toimii tulevaisuuslautakunnan esittelijänä ja vastaa organisaation tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta. Pohjois-Karjalassa halutaan keskittyä henkilökunnalta tuleviin ideoihin ja ehdotuksiin sekä niiden monistamiseen muiden yksiköiden käyttöön. Valmisteluvaiheen aikana tähän liittyviä prosesseja ei kuitenkaan vielä muodostunut.

Valmistelun periaatteena on ollut turvallisen siirtymän tekeminen ja toiminnan tarkasteleminen vasta sen jälkeen, kun hyvinvointialueen toiminta on

käynnistynyt. Valmistelun aikana ei jouduttu tekemään merkittäviä muutoksia jo tehtyihin päätöksiin, ja muutokset olivat lähinnä hienosäätöä, kuten hallintosääntöön liittyviä sisältömuutoksia. Valmisteluorganisaatiossa oli muutosjohtaja, jonka rooli liittyi uuden organisaation suunnitteluun ja käynnistämiseen, mutta ei muutoksen johtamiseen henkilökunnan näkökulmasta. Tämän vuoksi henkilöstön muutosjohtaminen toteutettiin muilla toimenpiteillä, kuten tiedottamisella. Pohjois-Karjalassa valmisteluun liittyvää valtakunnallista yhteistyötä tehtiin sekä poliittisesti että viranhaltijatasolla ja ministeriöiden ohjauksella.

Poliittista päätöksentekojärjestelmää haluttiin lähteä uudistamaan, ja uudistusta varten tehtiin vertailu, jossa arvioitiin valiokuntien, jaostojen sekä lautakuntien hyviä ja huonoja puolia. Poliittisessa toimielinorganisaatiossa lakisääteisiä toimielimiä täydentävät hallituksen alaiset henkilöstöjaosto, yksilöasioiden jaosto ja ympäristöterveydenhuollon jaosto. Hallituksen alaisuudessa toimivat myös hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen lautakunta, tulevaisuuslautakunta sekä turvallisuuden ja varautumisen lautakunta. Lisäksi aluevaltuuston alaisuudessa toimii asukasosallisuudesta vastaava osallisuusvaliokunta. Hyvinvointialueen viranhaltijaorganisaatio koostuu viidestä toimialueesta, jotka jakautuvat palvelualueisiin, vastuualueisiin, toimintayksikköryhmiin ja toimintayksiköihin. Toimialueiden tukena ovat hyvinvointialuejohtajan alaisuudessa olevat yhteiset palvelut. Organisaatorakenne perustuu Siun soten organisaatiolle ja hyvinvointialue rakennettiin Siun soten rungon ympärille. Organisaatorakenne siirrettiin vanhasta kuntayhtymämallista hyvinvointialueelle sellaisenaan, ja tavoitteena oli varmistua toiminnan jatkumisesta ilman keskeytystä. Organisaatorakennetta arvioidaan vuoden 2023 aikana, ja uudistunut organisaatorakenne on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2024 alusta alkaen.

Hyvinvointialueen strategiatyö vastuutettiin aluehallituksen ja aluevaltuuston puheenjohtajistolle, joka teki valmistelua työryhmänä. Strategiatyön muutostukena ja ohjaajana toimi ulkopuolinen asiantuntija. Strategiatyötä varten aluevaltuusto piti strategiapäivän, ja tämän lisäksi aluevaltuustolla ja aluehallituksella oli omat strategiaseminaarinsa. Strategialuonnos oli ennen hyväksymistä myös laajalla lausuntokierroksella alueen väestöllä, henkilöstöllä sekä yhteistyökumppaneilla. Strategiaprosessin tavoitteeksi asetettiin kattavan yhteisen tilannekuvan luominen, henkilöstön ja päättäjien laaja osallistaminen prosessiin sekä sidosryhmien ja asukkaiden osallisuus. Strategiaan määritettiin hyvinvointialueen arvot, missio, visio, strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja palvelulupaus. Strategiaan haluttiin tuoda mukaan myös lean-johtamisen elementtejä. Samalla strategia toimii pohjana organisaatorakenteen tarkastelulle. Strategian periaatteita pyrittiin hyödyntämään valmistelussa ja strategiaa jalkautettiin organisaatiossa jo valmisteluvaiheen aikana.

Pohjois-Karjalan alueella on tehty perinteisesti yhteistyötä yliopiston, ammattikorkeakoulun ja ammatillisen oppilaitoksen kanssa, ja tämän halutaan jatkuvan myös hyvinvointialueella. Pohjois-Karjalan etuna moniin muihin hyvinvointialueisiin verrattuna on se, että alueella on jo käytössä yksi yhtenäinen potilastietojärjestelmä, mikä osaltaan helpottaa integraatiota. Erityisesti Siun soten aikainen tiukka talouskuri tulee vaikuttamaan hyvinvointialueen alkuvaiheen toimintaan. Toisena haasteena hyvinvointialueen tulevassa kehityksessä on se, että helpot muutokset on tehty jo aiemman integraation yhteydessä.

Hyvinvointialueen valmisteluun liittyvistä kriittisistä resursseista aika ei ollut haasteena Pohjois-Karjalassa, koska suuret muutokset oli tehty aiemmin. Muutosprosessissa pystyttiin tämän vuoksi keskittymään sisällöllisiin uudistuksiin, jotka ovat muilla hyvinvointialueilla edessä. Sen sijaan henkilöstön saatavuus on muuttunut kriittiseksi tekijäksi palveluiden tuottamisessa. Rekrytointi oman maakunnan sisällä ei ole ollut riittävää, vaan rekrytointia on jouduttu laajentamaan koko Suomen alueelle ja kansainvälisille markkinoille. Pohjois-Karjalassa arvioitiin, että hyvinvointialueen ensimmäiset vuodet ovat taloudellisesti tiukkoja ja haasteena ovat erityisesti suuret tuottavuuserot yksiköiden välillä. Tavoitteena on päästä hyvinvointialueen palvelutuotannossa tasapainoon, jossa palveluverkko on kestäväällä pohjalla taloudellisesti ja henkilöstön määrän suhteen.

7.1.4 Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue

Edellisen hallituskauden jälkeen Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ja Oulun kaupungin välillä käynnistettiin vapaaehtoinen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiotyö, joka laajeni lopulta koko maakuntaa koskevaksi yhteistyöksi. Kyseinen valmistelu loi pohjan valmistautumiselle etupainotteisesti valtakunnalliseen uudistukseen, joka käynnistyi varsinaisesti väliaikaisen valmistelutoimielimen työn kautta. Väliaikaisen valmistelutoimielimen päätöksenteon tukena toimi laaja ja suppea poliittinen ohjausryhmä. Varsinaista hyvinvointialuevalmistelua varten rekrytoitiin alkuvaiheessa noin 40 henkilöä. Valmistelussa tukeuduttiin voimaannuttamiseksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin hallinnolliseen tukeen.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialuevalmistelu rakentui järjestämisen, tuotannon, konsernipalveluiden ja pelastustoimen ympärille. Johtamisjärjestelmän peruseriaatteena oli, että koko asiantuntijaorganisaatio ja esihenkilörakenne on uusi. Rekrytointi johtaviin virkoihin tapahtui ylhäältä alaspäin siten, että ensin rekrytoitiin hyvinvointialuejohtaja, seuraavaksi toimialuejohtajat ja tämän jälkeen muut johtavat viranhaltijat. Johtoryhmässä on noin kymmenen henkilöä, ja johtoryhmän työskentely käynnistyi heti tehtyjen valintojen jälkeen. Suuri osa

valituista henkilöistä oli jo väliaikaisen valmistelutoimielimen vaiheessa jonkinlaisessa vastuuvalmistelijan roolissa, ja koska ylimpään johtoon ei tullut merkittäviä vaihdoksia, mahdollisti se johtamiskulttuurin kehittymisen valmisteluvaiheen aikana. Valmistelu luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä sujui hyvin, ja päätöksenteossa noudatettiin periaatetta, jonka mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämistoiminnasta vastaa hyvinvointialuejohtaja ja poliittiset toimielimet päättävät hyvinvointialuestrategiasta sekä sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelmasta. Ylimmällä johdolla on toiminnan suhteen laaja päätösvalta, ja luottamushenkilöt vastaavat strategisesta päätöksenteosta ja määrärahoista. Toiminnalliset yksiköt päättävät puolestaan laajasti omaa toimintaansa koskevista asioista.

Pohjois-Pohjanmaalla hyvinvointialuejohtaja rekrytoitiin ulkoisella haulla ja muut sisäisen ilmoittautumismenettelyn kautta. Rekrytoinnit kestivät lähes koko valmistelun ajan, koska asiantuntija- ja esihenkilötehtävät täytettiin hyvinvointialueelle rekrytoinneilla, ei suorasiirtoina. Asiakas- ja potilastyötä tekevä henkilöstö siirtyi hyvinvointialueelle liikkeen luovutuksella vanhoina työntekijöinä. Tarkoituksena oli määrittää henkilöstötarpeet hyvinvointialueen näkökulmasta eikä sen mukaan, mitä liikkeen luovutuksella hyvinvointialueelle siirtyi. Valmistelua varten perustettiin yhteistoimintaelin valmistelun käynnistyttyä. Erillistä henkilöstöstrategiaa tai henkilöstön käyttösuunnitelmaa ei käsitelty poliittisessa päätöksenteossa valmistelun aikana. Henkilöstön käytöstä vastaavat hyvinvointialueella professiojohtajat. Laajaa henkilöstön siirtoa ja osaamisen kartoitusta ei ollut kuitenkaan mahdollista tehdä valmisteluvaiheessa kuin kohtuullisella tarkkuustasolla.

Valmisteluun liittyvänä innovaationa oli erikoissairaanhoidon organisointi osakeskeskuspohjaisesti, erikoisalojen rajoista riippumattomasti. Muita rakenteellisia innovaatioita olivat erilaiset digitaaliset innovaatiot. Pohjois-Pohjanmaalla ei ole käytössä tilaaja-tuottajamallia, vaan alueelta pyritään muodostamaan tilannekuva ylimmälle johdolle, jonka perusteella toimintaa johdetaan. Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella on vastuu yliopistollisesta keskussairaalasta, minkä vuoksi hyvinvointialue tekee laajaa yhteistyötä Oulun yliopiston kanssa. Tämän lisäksi hyvinvointialue tekee yhteistyötä koulutus-, tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa muiden alueen koulutusta ja tutkimusta tuottavien toimijoiden kanssa. Pohjois-Pohjanmaan organisaatioon kuuluu poliittisena toimielimenä tulevaisuuslautakunta, joka vastaa tutkimukseen, kehittämiseen ja innovaatiotoimintaan liittyvästä ohjauksesta, ja tulevaisuuslautakunnan tehtävänä on katsoa väestön tarpeita alueella kahden vaalikauden mittaisella ajanjaksolla. Viranhaltijaorganisaatiossa on oma vastuhenkilö yliopistolliselle tutkimukselle sekä toinen vastuhenkilö muulle tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnalle. Organisaatiossa on vahva

tutkimuksen, kehityksen ja innovaatiotoiminnan yksikkö, jota johtaa tutkimus- ja opetusjohtaja.

Organisaation oppimista pyrittiin huomioimaan kuudella alueellisella neuvoa-antavalla neuvottelukunnalla, joiden avulla eri alueille tarjottiin mahdollisuus saada äänensä kuuluviin muutosprosessissa. Valmisteluvaiheessa ei ilmennyt sellaisia ratkaisuihin liittyviä puutteita, minkä vuoksi suuria muutoksia olisi pitänyt tehdä jo tehtyihin päätöksiin, ja vain yksittäiset asiat palautuivat uuteen valmisteluun. Muutosprosessia johti muutosjohtaja, mutta hänellä ei ollut erillistä henkilöstön muutokseen keskittyvää roolia. Sen sijaan henkilöstölle pyrittiin viestimään muutoksesta muun muassa sähköisillä uutiskirjeillä ja virtuaalisilla aamukahveilla. Virallisen yhteistoimintaelimen lisäksi valmistelussa toimi laaja henkilöstöfoorumi ja lähiesihenkilöt järjestivät henkilöstölleen muutokseen liittyviä tiedotustilaisuuksia. Pohjois-Suomen alueella tehtiin laajaa yhteistyötä hyvinvointialueiden välillä. Lisäksi koko Suomen hyvinvointialuejohtajien kesken tehtiin valmisteluun liittyvää yhteistyötä.

Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueen toimielinorganisaatio rakentuu valtuuston alaisuudessa toimiville lautakunnille, joita ovat tulevaisuuslautakunta, turvallisuuslautakunta ja yhdyspintalautakunta. Lisäksi aluehallituksen alaisuudessa toimii kaksi jaostoa, tutkimukseen keskittyviä toimikuntia ja alueellisia neuvottelukuntia. Poliittiseen päätöksentekojärjestelmään ei haluttu tuotantolautakuntia, vaan lakisääteisten toimielinten rinnalle tulivat valtuuston alla toimivat valiokuntamaisesti työskentelevät lautakunnat ilman budjettivastuuta. Organisaatorakenteeksi muodostui prosessiorganisaatio, jossa toimialuejaon alapuolelle tulivat vielä lähialuepalvelut, jotka organisoitiin alueellisesti. Tavoitteena oli yksijohtaja-järjestelmä ja mahdollisimman matala organisaatio. Lisäksi organisaatorakenne on matriisi, jossa professiot kulkevat organisaation läpi. Henkilöstöorganisaatio on jaettu viiteen toimialueeseen, jotka jakautuvat palvelualueisiin, vastuualueisiin ja vastuuyksiköihin. Lähtökohtana oli, että Pohjois-Pohjanmaalla on mietittävä rohkeasti palvelutuotanto-organisaatiota ja sen mallia. Lisäksi integraatio oli tarkoitus toteuttaa tiedolla johtamisen kautta. Talouden ja toiminnan haasteet olivat alueella merkittäviä, minkä vuoksi haluttiin tehdä aito integraatiota toteuttava uudistus, jota väestön palvelutarpeet määrittävät.

Hyvinvointialuestrategian taustaa rakensivat viranhaltijat, minkä lisäksi väliaikainen valmistelutoimielin sekä suppea ja laaja poliittinen seurantaryhmä ohjasivat strategian valmistelua. Valmisteluun osallistettiin laaja joukko sidosryhmiä erilaisten esittelyiden ja kuulemisten kautta. Hyvinvointialuestrategian taustalla oli kattava analyysi Pohjois-Pohjanmaan ja sen eri alueiden palveluntarpeista, toimintaympäristöstä ja erityispiirteistä sekä niiden ennakoituista muutoksista.

Strategian valmistelussa hyödynnettiin aiempien sosiaali- ja terveydenhuollon valmisteluvaiheiden työskentelyä ja aineistoja. Strategian tavoitteena oli, että kyse ei ole vain korkealentoisista periaatteista ja suuntaviivoista, vaan strategia on mahdollisimman konkreettinen ja ohjaa johtamista sekä palvelutuotantoa. Strategian painopisteitä ovat palvelulupaus, palveluiden tavoitetila ja yhteiset arvot. Kullekin painopisteelle määriteltiin strategiset periaatteet, jotka linjaavat päätöksentekoa, poliittista ohjausta ja kehittämistyötä. Lisäksi strategiaan on kuvattu tavoitetila ja siihen liittyvä asukkaille annettu palvelulupaus. Tavoitetila ja palvelulupaus toimivat samalla hyvinvointialuestrategian visiona. Strategiaa vietiin eteenpäin yhtä aikaa organisaatiovalmistelun kanssa, ja tavoitteena oli, että strategian toimeenpanoa ohjaavat mahdollisimman tarkoituksenmukaiset rakenteet.

Organisaatiota ei haluttu rakentaa minkään luovuttavan organisaation tai keskuskaupungin ehdoilla. Valmistelussa lähdettiin liikkeelle siitä, että myöskään sairaanhoitopiiri ei määrittele, minkälaiseksi hyvinvointialueen palvelutuotanto-organisaatio muotoutuu. Jo väliaikaisessa valmistelutoimielimessä oli laajasti eri organisaatioiden edustajia edustettuina, ja siten kyettiin osallistamaan lukuisia liikkeen luovutukseen osallistuvia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita mukaan hyvinvointialuevalmisteluun ja huomioimaan eri organisaatioiden hyviä käytäntöjä.

Varhainen liikkeellelähtö muutokseen auttoi siinä, että tavoiteorganisaatio saatiin muodostettua, esihenkilöt valittua ja toiminnan johtamisen peruselementit valmiiksi ennen toiminnan alkua. Esimerkiksi tietojärjestelmäarkkitehtuuri ei kuitenkaan tullut valmiiksi, vaan kehitystyö jatkuu usean vuoden ajan eteenpäin. Taloudelliset resurssit ovat niukkoja, minkä vuoksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämissuunnitelmaan jouduttiin sisällyttämään laaja toiminnallinen muutosohjelma sekä rakennemuutosohjelma. Tämän jälkeen loput säästöt haetaan toiminnan käynnistymisen jälkeen erilaisilla sopeuttamistoimenpiteillä. Henkilöstömäärä on Pohjois-Pohjanmaalla laskusuunnassa, eikä vaikuta siltä, että tilanne olisi muuttumassa ratkaisevasti paremmaksi. Suunnitelmissa on laajentaa nykyistä varahenkilöjärjestelmää.

7.2 Aineiston analysointi

7.2.1 Sekundaarisen aineiston analysointi

Sekundaarisen aineiston tarkoituksena oli sekä tarjota ajatuksia ja ideoita johtopäätösten tekemiseksi että tarkentaa teemahaastatteluiden haastattelurunkoa ja haastattelukysymyksiä. Näitä molempia tehtäviä varten keräämääni

sekundaarista aineistoa piti analysoida. Tutkimuksessa aineiston analyysia ei voikaan erottaa yksittäiseksi vaiheeksi, vaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysia tapahtuu tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Syrjälä ja muut, 1994, s. 166). Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on toisaalta tiivistää aineistoa ilman, että mitään olennaista katoaa, ja toisaalta kasvattaa ymmärrystä selkeyttämällä mahdollisesti hajanaista aineistoa (Eskola & Suoranta, 2008, s. 137). Aineiston analysointitapoja on paljon, eikä ole olemassa mekaanista sääntöä, miten analysointitapa valitaan. Analysointitavaksi on tarkoituksenmukaista valita sellainen menetelmä, joka voi parhaiten tarjota apua tutkimusongelmaan vastaamiseen (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät perustuvat pääasiassa sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Tutkitun aiheen alustavalle analyysille ja tutkimusalueen hahmottamiselle on tyypillistä kuvailevat analyysit, joissa etsitään aineistosta yhtäläisyyksiä ja samankaltaisuuksia. Aineiston analyysistä tulee tarkempaa, kun analyysissä keskitytään myös aineistosta esiin nouseviin eroihin ja aineiston moninaisuuteen (Eskola & Suoranta, 2008, s. 139). Yhtäläisyyksien ja erojen havaitsemiseksi olen tarkastellut, miten dynaamisten kyvykkyyksien elementteihin liittyvät asiat on toteutettu hyvinvointialueilla. Alkukartoituksen perusteella tekemieni havaintojen perusteella kiinnitin sekundaarisessa aineistossa huomiota erityisesti siihen, mille periaatteille organisaatiomalli rakennettiin, miten strategiaprosessi ja hallintosäännön laatiminen toteutettiin sekä minkälaisia henkilöstöhallinnollisia ratkaisuja hyvinvointialueilla tehtiin.

Puusan (2020a, s. 151) mukaan tutkimuksen aineiston analyysi voi olla aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriasidonnaista. Aineistolähtöisessä tulkinnassa analyysi lähtee liikkeelle aineistosta ja teorialähtöisessä tulkinnassa teoriasta. Teoriasidonnaisessa tulkinnassa vaikuttavat sekä kerätty aineisto että aikaisempi teoriatieto, jolloin päättelyssä on kyse abduktiivisesta päättelystä. Olen määrittänyt tutkimukseni teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi (ks. luvut 1.4.3 ja 6.1), ja myös aineiston analyysin olen tehnyt teoriasidonnaisesti, minkä vuoksi tutkimukseni sekundaarinen aineisto voi tarjota mahdollisuuksia johtopäätösten tekemiseen ainakin rakenteellisten elementtien osalta. Esimerkiksi strategia, hallintosääntö, johtamisjärjestelmä ja organisaatiokaavio tarjosivat hyvin tietoa sen suhteen, miten organisaatioiden perusteet hyvinvointialuevalmistelussa rakennettiin.

Asiakirjat voivat olla hyvä aineiston lähde, ja tekstisisältöjä on mahdollista analysoida useilla eri tavoilla. Asiakirjojen hyvinä puolina voidaan pitää muun muassa niiden runsautta, sopivuutta kontekstiin ja saatavuutta (Silverman, 2006, s. 157). Valmiita aineistoja voi analysoida erilaisin menetelmin, kuten diskursiivisella

otteella, aineiston kvalifioinnilla tai tapaustutkimuksen tarjoamin välinein (Eskola & Suoranta, 2008, s. 119). Tekstien analysoinnissa on tärkeää analyttinen lähestymistapa, analyysin sitominen olennaiseen teoriaan ja yksityiskohtaisen aineistoanalyysin tekeminen (Silverman, 2006, s. 194).

Olen käyttänyt sekundaarisen aineiston analyysissä koodaamiselle ja luokittelulle tyypillisiä piirteitä. Koodaaminen voi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että tekstistä tunnistetaan lauseita, jotka sisältävät haluttuja sanoja ja havaintojen luokittelussa tunnistetut analyysiyksiköt ryhmitellään samankaltaisuuksien mukaan (Puusa, 2020a, s. 152). Aineistosta voidaan tämän jälkeen laskea, kuinka monta kertaa kyseinen luokka esiintyy aineistossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105). Määritin jokaisen elementin alle avainsanoja, kuten strategia, johtaja tai kehittäminen, ja etsin aineistosta kohtia, joissa avainsanat esiintyivät. Tämän jälkeen tarkastelin, minkälaisissa asiayhteyksissä sanat esiintyvät ja minkälaista sisältöä ne tarjosivat. Näiden kriteerien perusteella analysoin, minkälaisia piirteitä hyvinvointialuevalmistelussa ilmeni. Sekundaarisen aineiston perusteella on mahdollista todeta, että edistävät ja estävät tekijät ovat hyvin samantyyppisiä kuin alkukartoituksessa ilmenneet tekijät.

Kulttuuristen elementtien osalta päätösvaltaa jaettiin selkeästi poliitikkojen ja viranhaltijoiden välillä siten, että luottamushenkilöt vastaavat strategisista linjavoimista ja viranhaltijat operatiivisesta toiminnasta. Lisäksi toiminnallisesti itsenäisillä yksiköillä on laajasti päätösvaltaa omasta toiminnastaan ja keskushallinto toimii enemmän tukitoimintona. Rekrytointi hyvinvointialueilla tapahtui ylhäältä alaspäin ja liikkeen luovutuksen taso määritettiin selkeästi. Nämä havainnot edistävät dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä hyvinvointialueilla. Tutkimukselle, kehittämiselle ja innovaatioille määritettiin vastuuhenkilöt ja -yksiköt viranhaltijaorganisaatioissa. Hyvinvointialueilla poliittista päätöksentekoa otettiin mukaan tulevaisuuden ja innovaatioiden suunnitteluun, mikä on osaltaan dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä edistävä tekijä. Toimielinten tehtävät ja roolit eivät muotoutuneet valmistelun aikana selkeiksi tulevaisuuden ja innovaatioiden osalta, mikä voidaan nähdä estävänä tekijänä. Toinen sekundaarisesta aineistosta ilmenyt estävä tekijä liittyy siihen, että hyvinvointialuevalmistelussa ei laadittu laajasti erillisiä henkilöstön käytön suunnitelmia, vaan henkilöstöä käsiteltiin osana strategiaa tai henkilöstöohjelmien tarkempi laatiminen siirrettiin pääasiassa hyvinvointialueiden käynnistymisen jälkeiseen aikaan. Organisaation oppimiseen viitattavia muutoksia jo tehtyihin päätöksiin ilmeni, mutta muutokset olivat pieniä. Sen vuoksi on vaikea arvioida, mikä merkitys niillä oli dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle.

Dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä edistäviä tekijöitä esiintyi erityisesti rakenteellisissa elementeissä. Tarkastelussa olleille hyvinvointialueille luotiin selkeät poliittiset päätöksentekojärjestelmät sekä viranhaltijaorganisaatiot. Myös strategiat laadittiin siten, että valmisteluprosessiin osallistettiin laajasti sidosryhmiä. Polkuriippuvuutta tarjosi se, että valmistelussa tukeuduttiin joko voimaanpanolain mukaisesti alueen sairaanhoitopiirin tai suurimman kaupungin hallinnolliseen tukeen. Kaikki nämä tekijät edistävät dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä. Erityisiä estäviä tekijöitä ei sekundaarisesta aineistosta rakenteellisten elementtien osalta ilmennyt. Hyvinvointialueiden käytössä olevien resurssien ja rutiinien käyttöä ei ollut mahdollista analysoida sekundaarisen aineiston avulla.

7.2.2 Primääriaineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen on hyvä tehdä alusta alkaen samaan aikaan, jotta aineiston kokoaminen ja käsittely voivat nivoutua yhteen (Ruusuvoori ja muut, 2010, s. 11). Sekundaarisesta aineistosta muodostui kuva siitä, miten eri elementit otettiin hyvinvointialueiden valmistelussa huomioon. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli syventää, miksi ja miten ratkaisuja tehtiin. Masonin mukaan (2010, s. 148–149) aineistoa voidaan analysoida kirjaimellisesti, tulkitsevasti tai reflektiivisesti. Hän toteaa, että laadulliset tutkimukset tyytyvät harvoin tulkitsemaan aineistoa pelkästään kirjaimellisesti, sillä tulkinnassa halutaan päästä syvemmälle ja laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoiminen voi sisältää kaikkia kolmea analyysin tasoa.

Laadullista analyysia voidaan lähestyä periaatteellisesti kahdesta eri näkökulmasta: tutkija voi pysyä tiukasti kiinni aineistossa tai tutkija voi pitää aineistoa tulkintojen lähtökohtana ja tukena (Eskola & Suoranta, 2008, s. 145). Tulkitsevalle analyysille on luonteenomaista, että tutkija rakentaa aineistosta version, jonka hän olettaa edustavan aineistoa. Refleksiivinen tulkinta taas eroaa tulkitsevasta analyysistä siinä, että refleksiivisyys tekee tutkijasta osan aineistoa (Mason, 2010, s. 149). Sain teemahaastatteluista suoria vastauksia kysymyksiini, mutta aineiston analysoinnissa käytin myös tulkintaa hyvinvointialuevalmistelussa tehtyjen ratkaisujen ja taustatekijöiden suhteen, minkä vuoksi tutkimuksessani primääriaineisto toimi osittain tulkintojen tukena.

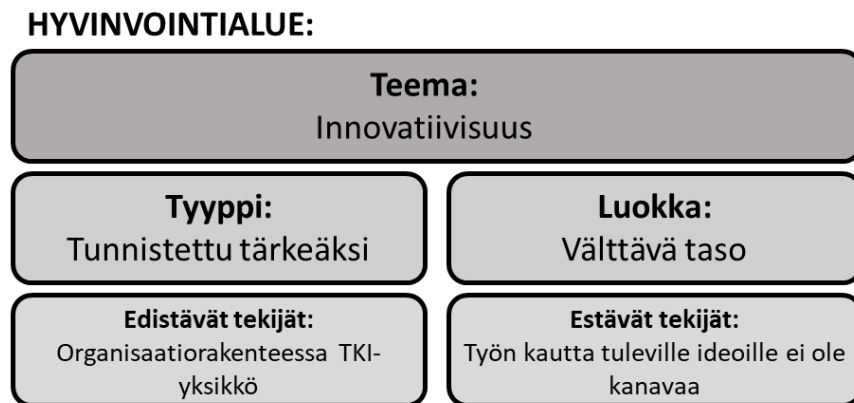
Laadullisissa tutkimuksissa aineiston analysointiin käytetään usein ymmärtämiseen pyrkiviä lähestymistapoja, jolloin analyysitapoja voivat olla esimerkiksi teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224). Usein laadullista aineistoa esitetään ensin teemoittein, jonka jälkeen analyysia viedään eteenpäin tyypittelyn avulla (Eskola &

Suoranta, 2008, s. 181). Haastattelut eivät kuitenkaan tarjoa suoraa pääsyä faktoihin, eivätkä kerro ihmisten kokemuksista, vaan antavat niistä epäsuoran esityksen (Silverman, 2006, s. 117). Aineiston analyysin avulla tapahtuva synteisien ja yleistyksien tekeminen tapahtuu yleensä erilaisten luokitteluiden ja typologioiden kautta (Corbetta, 2003, s. 281).

Laadullista aineistoa voi analysoida esimerkiksi teemoittelulla. Tutkija voi nostaa aineistosta esiin erilaisia teemoja sekä vertailla niiden esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa (Eskola & Suoranta, 2008, s. 174). Laadullista aineistoa voi analysoida myös tyypittelyllä. Tyypittelyn avulla aineistoa esitetään eräänlaisten mallien avulla, jolloin tyypittelystä aineistosta löytyy samanlaisia ryhmiä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 181). Tyypittelyssä on olennaista löytää sopiva tyypittelyn taso, sillä yleisellä tyypittelyllä havaintojoukossa on hyvin erilaisia tapauksia. Tarkalla tyypittelyllä havaintojoukkoon puolestaan kertyy vain yksittäisiä tapauksia, joista yleistysten tekeminen on vaikeaa (Alasuutari, 1999, s. 94). Tutkimukseni primääriaineiston analysoinnin *teemoina* toimivat kahdeksan elementtiä, joiden alle jaottelin haastatteluiden vastaukset. Teemojen alle muodostin *tyyppejä* sen perusteella, miten paljon elementin sisällön kehittämiseen keskityttiin hyvinvointialuevalmistelussa. Tyypit olivat muodoltaan seuraavat: käsittelyyn käytetty paljon aikaa, tunnistettu tärkeäksi, sivuttu valmistelussa ja ei huomioitu lainkaan.

Pelkkä teemoittelu tai tyypittely ei merkitse aineiston analyysia, vaan tarkoituksena on havaita jotain sellaista, jota suorissa lainoissa ei ole sanottu (Ruusu vuori ja muut, 2010, s. 19). Tyypittelyn lisäksi jokainen elementti sai *luokittelun* sen suhteen, mille tasolle elementti kehittyi valmistelun aikana. Luokiksi muodostuivat tavoiteltava taso, hyvä taso, välttävä taso ja puuttuva taso. Aineiston analyysin laadin taulukkomuodossa, johon kokosin elementtien ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä aiemmista tutkimuksista että alkukartoitukseen sisältyvästä havainnoinnista. Lisäksi tunnistin tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden osalta sekundaarisesta aineistosta ja primääriaineistosta elementtien ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Varsinaisessa analyysivaiheessa määritin hyvinvointialueiden jokaiselle elementille tyypin ja luokan sekä keräsin yhteen elementtien ilmenemistä edistävät ja estävät tekijät.

Aineiston avulla pystyin tunnistamaan dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallissa oleville elementeille täydentäviä ominaisuuksia: tyypin, luokan sekä ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Näiden ominaisuuksien avulla dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malli (ks. luku 5) täsmentyy tässä tutkimukseni seitsemännessä luvussa. Olen kuvannut kuviossa 17 esimerkinomaisesti, miten olen jaotellut tekemiäni havaintoja teemojen alle ja miten ne ovat saaneet tyypin ja luokan tutkimukseni tuloksia varten.



Kuvio 17. Esimerkki teemoittelusta, tyypittelystä ja luokittelusta.

Analyysin perusteella jokainen elementti sai kuvion 17 mukaisesti tyyppin sen mukaan, kuinka paljon elementtiä huomioitiin valmistelussa, ja luokan sen mukaan, mille tasolle elementti kehittyi valmistelun aikana. Tyypittelyn perusteella elementtien käsittelyyn käytettiin usein joko paljon aikaa tai ne tunnistettiin tärkeiksi. Tämä viittaa siihen, että elementit olivat keskeisessä roolissa hyvinvointialuevalmistelussa. Luokittelun perusteella vaikuttaa siltä, että kulttuuristen elementtien osalta johtaminen ja innovatiivisuus olivat kokonaisuutena tarkastellen edistäviä tekijöitä, mutta henkilöstön osaaminen ja organisaation oppiminen jäivät valmistelun perusteella kokonaisuutena estäviksi tekijöiksi. Rakenteelliset elementit saatiin pääasiassa dynaamisten kyvykkyysien muodostumista edistävälle tasolle, joskin polkuriippuvuus saattoi jäädä kokonaisuutena estäväksi tekijäksi.

Dynaamisten kyvykkyysien ilmenemistä edistäviä tekijöitä esiintyi kaikissa elementeissä, ja estäviä tekijöitä oli enemmän kulttuurisissa elementeissä rakenteellisiin elementteihin verrattuna. Edistäviä ja estäviä tekijöitä oli erilaisia, mutta yleisemmällä tasolla vaikutti siltä, että dynaamisten kyvykkyysien ilmenemistä edistävät tekijät olivat usein sellaisia, jotka saatiin valmistelun aikana valmiiksi. Estävät tekijät jäivät puolestaan valmistelussa kesken tai niiden valmistelua siirrettiin hyvinvointialueen toiminnan käynnistymisen jälkeiseen aikaan. Käyn läpi tutkimukseni aineiston perusteella havaitsemiani elementtien ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä tarkemmin seuraavassa luvussa.

7.3 Kulttuuristen ja rakenteellisten elementtien taso hyvinvointialuevalmistelun perusteella

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on tutkimuksen ydinasia, ja analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia ongelmiin saadaan (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 223–224). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää aineiston avulla uutta tietoa tutkimuskohteesta tai uusia tapoja ymmärtää sitä (Ruusuvuori ja muut, 2010, s. 16). Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa peruseriaatteena on, että yksittäisten havaintojen perusteella muotoillaan sääntöjä, jotka soveltuvat koko aineistoon (Alasuutari, 1999, s. 191). Tutkimuksen tuloksista pyritään siten laatimaan synteesejä, jotka kokoavat tulosten olennaiset seikat yhteen ja auttavat tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin vastaamisessa (Puusa, 2020a, s. 155). Tämän luvun tarkoituksena on esittää elementtikohtaisesti, minkälainen merkitys niillä on ollut hyvinvointialueiden valmisteluprosessissa. Tulkintojen tekemisessä olen hyödyntänyt kategorisointia, teemoittelua, tyypittelyä ja luokittelua. *Kategorisointi* tarkoittaa tutkimuksessani havaintojen tekemistä hyvinvointialueittain, *teemoittelu* havaintojen jakautumista kahdeksaan elementtiin, *tyypittely* sitä, mikä merkitys elementille annettiin valmistelussa sekä *luokittelu* sitä, minkälaisia sisältöjä elementtien osalta aineistosta ilmeni.

Tutkimukselle ei riitä, että aineisto kerätään ja kuvataan, vaan se pitää myös tulkita, sillä tutkimuksen tekemiseen kuuluu selkeä tulkinnan tekeminen, joka osaltaan erottaa tutkimuksen arkijärjestä (Koskinen ja muut, 2005, s. 229). Samalla on pohdittava, mikä on tutkijan oma vaikutus saatuihin tuloksiin, sillä ihmiset eivät havaitse asioita samalla tavalla ja siksi tulkinnoista voi tulla erilaisia (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 229–230). Myös tutkijan on harkittava erilaisia tulkintoja ja lisäksi tulkinnan avulla tutkimusta voidaan verrata aiempaan tutkimukseen (Koskinen ja muut, 2005, s. 229). Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista, että yleistyksiä ei tehdä suoraan aineistosta, vaan niitä tehdään aineiston avulla tehdyistä tulkinnoista (Eskola & Suoranta, 2008, s. 65–66). Tutkimukseni aineiston tulkinnan taustalla on ollut kahdeksasta elementistä koostuva dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malli (ks. luku 5). Tutkimukseni teoreettisessa osassa esittelin, mitä elementteistä tiedetään tutkimusten perusteella (ks. luvut 5.2 ja 5.3). Olen pyrkinyt lisäämään dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyvää tietämystäni havaitsemalla tutkimukseni aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroja sekä vertaamalla niitä siihen, mitä dynaamisista kyvykkyyksistä jo tiedetään.

Tutkimukseni tuloksiin ovat vaikuttaneet alkukartoituksena tekemäni havainnointi, sekundaarinen asiakirja-aineisto ja primääriaineistona keräämäni teema-haastattelut. Tulkintojen kannalta keskeistä oli se, että hyvinvointialueet lähtivät muutosprosessiin erilaisista lähtökohdista, minkä vuoksi valmistelussa

korostuivat erilaiset asiat. Etelä-Pohjanmaalla valmistelussa toimintaa suunniteltiin vertaamalla omaa hyvinvointialuetta vastaavanlaisiin vapaaehtoisin hyvinvointialueisiin. Länsi-Uudenmaan valmisteluun vaikutti se, että valmistelu aloitettiin ilman pohjavalmisteluja, minkä vuoksi verrokkiorganisaatioita oli mahdollista etsiä myös julkishallinnon ulkopuolelta. Pohjois-Karjalassa taas voitiin keskittyä sisällölliseen kehittämiseen varsinaisen suuren muutoksen sijaan, ja Pohjois-Pohjanmaalla oli jo valmiina toiminnan kehittämistä tukevia pidemmän aikavälin suunnitelmia. Lähtökohdista johtuvista eroista huolimatta valmisteluissa käsiteltiin samanlaisia asiakokonaisuuksia ja usein vielä samassa järjestyksessä. Uskon, että hyvinvointialueiden valmisteluun liittyvien yhtäläisyyksien ja erojen vuoksi myös elementtien sisällöissä esiintyi yhtäläisyyksiä ja eroja. Erojen avulla olen tullut kinnut jokaisen elementin osalta, minkälainen olisi elementin tavoiteltava taso, hyvä taso, välttävä taso ja puuttuva taso sekä skaalannut tekemiäni havaintoja sen suhteen, miten elementti voisi ilmetä eri tasoilla.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen jokaisen elementin osalta tutkimukseni tuloksia. Kertaan alaluvuissa ensin, mikä on ollut aiemmissa tutkimuksissa keskeistä kyseiselle elementille. Tämän jälkeen tarkastelen tutkimukseni aineistosta esiin nousseita tekijöitä, jotka edistävät dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä, sekä tekijöitä, jotka estävät niiden ilmenemistä. Käsittelen jokaisen elementin osalta myös, mitä eri tasot voisivat tarkoittaa kyseisen elementin osalta tutkimukseni aineiston perusteella, sekä arvioin, mille tasolle elementit vaikuttivat kehittyneen hyvinvointialuevalmistelun aikana. Arvioni ei tarkoita, että kaikki tietyllä tasolla esittämäni piirteet ilmenevät yksittäisellä hyvinvointialueella, vaan tarkoituksena on muodostaa kuva siitä, mikä voisi olla tyypillistä kyseisellä tasolla olevalle organisaatiolle. Pääluvun lopussa vedän yhteen, minkälaisia edellytyksiä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle muodostui hyvinvointialueiden valmisteluprosessin aikana. En ole kuitenkaan tutkimuksessani analysoinut hyvinvointialueita ja niiden tekemiä ratkaisuja, vaan pyrkinyt ainoastaan ymmärtämään hyvinvointialuevalmistelun avulla dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä organisaatiomuutoksen yhteydessä.

Olen lisännyt tutkimukseni tuloksiin aineistosta haastattelusitaatteja kuvaamaan, miten aineiston perusteella elementit ilmenivät hyvinvointialuevalmistelussa. Jotta haastateltavat eivät ole haastattelusitaattien perusteella tunnistettavissa, olen koodannut haastateltavat aakkosjärjestykseen hyvinvointialueesta riippumatta tunnistein H1–H24. Olen myös muuttanut haastattelusitaatteja tarvittaessa yleiskielelle, poistanut viittauksia tunnistettavista paikoista sekä karsinut tekstistä täytesanoja.

7.3.1 Kulttuuriset elementit

Olen määrittänyt tutkimuksessani kulttuurisiksi elementeiksi tekijät, joihin vaikuttavat keskeisesti organisaatioon kuuluvat ihmiset, ihmisten väliset suhteet ja toiminta organisaatiossa. Tarkastelun kohteena olleilla hyvinvointialueilla muutosprosessissa kulttuuristen elementtien painotus ei korostunut valmistelussa. Elementtien asiasisältöjä käsiteltiin valmistelussa, mutta syvällisiä sisältöratkaisuja jäi puuttumaan tai ratkaisujen tekemistä siirrettiin hyvinvointialueen toiminnan käynnistymisen jälkeiseen aikaan. Erityisesti henkilöstön osaamisen elementtiin liittyviä tekijöitä ei valmistelun aikana saatu kokonaan valmiiksi, vaan niiden valmistelu jatkuu hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyttyä. Kulttuuristen elementtien kehittäminen vaatii aikaa ja työtä, sillä sisältökysymykset edellyttävät osallistamista ja neuvottelemista sekä eri osapuolten huomioimista ja kuulemista. Valmiita ratkaisuja valmistelun pohjalla ei ollut, vaan sisältöjä jouduttiin harkitsemaan tarkemmin sen mukaan, mikä tilanne hyvinvointialueella oli valmisteluvaiheen alkaessa.

7.3.1.1 Johtaminen

Erityisesti johtamisella on keskeinen merkitys dynaamisten kyvykkyyksien syntyemiselle ja kehittymiselle. Tiedolla johtaminen voi auttaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota ratkaisemaan nykyisiä ja tulevia ongelmia (Hujala & Laiho, 2021, s. 203). Dynaamiset kyvykkyydet eivät edellytä johdolta pelkästään sitoutumista, vaan erityisesti myös näkemystä organisaation tulevaisuudesta ja suunnan antamista (esim. Teece, 2012, s. 1395). Lisäksi johdon pitää ymmärtää toimintaympäristöä, jossa organisaatio toimii, ja ottaa huomioon organisaation muutostarve. Jotta dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä, on organisaatiolla oltava johto, joka uskoo niiden parantavan organisaation suoritusta (Adner & Helfat, 2003, s. 1013; Augier & Teece, 2009, s. 411). Organisaation ylin johto päättääkin viime kädessä, lähdetäänkö dynaamisiin kyvykkyyksiin panostamaan ja otetaanko niitä käyttöön. Haastateltavat kuvasivat johtamisen ja organisaation suorituksen välistä yhteyttä esimerkiksi seuraavasti:

”Meillä on alle prosentti henkilöstöstä johtajanimikkeellä eli kohtuullisen pieni porukka. Ei sillä nyt ihan yhdessä yössä ihmeitä tehdä.” –H3

”Johtamiskulttuuri on ollut murroksessa enemmän tai vähemmän. Nyt myös uutta johtoryhmätyöskentelyä hiotaan ja harjoitellaan. Onhan tässä tietysti tällaista ryhmädynamiikan harjoittelua, vanhasta kulttuurista pois oppimista ja uuden kulttuurin rakentamista.” – H12

Johtamisen elementin osalta dynaamisille kyvykkyyksille on keskeistä toimintaympäristön liikkeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen sekä resurssien arvioiminen ja päätökset, mihin niitä käytetään (Augier & Teece, 2009, s. 417; Teece, 2007, s. 1338). Johtamisen elementin ilmenemistä hyvinvointialuevalmistelussa edisti muun muassa ylimmän johdon muodostuminen, pyrkimykset johtamiskulttuurin muodostamiseen ja johtamiskäytäntöjen miettimiseen sekä selkeä päätösvalan määrittely luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välille. Estävinä tekijöinä vaikuttivat poliittiseen päätöksentekojärjestelmään tai esihenkilörakenteeseen tehdyt suuret muutokset sekä se, että valmistelussa ei ollut riittävästi aikaa johtamiskulttuurin muodostamiselle.

Johtamisen elementin *tavoiteltuna tasona* voidaan pitää sitä, että hyvinvointialueen ylimmän johdon jäsenillä on selkeät roolit ja johtamiskulttuuria on ehditty muodostaa. Ylimmällä johdolla on myös mahdollisuudet hahmottaa tilannekuvan avulla toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja reagoida muutoksiin sekä arvioida ja käyttää parhaaksi katsomallaan tavalla organisaation resursseja.

Hyvällä tasolla ylimmälle johdolle on määritetty karkea roolitus ja johtamiskulttuuria on ryhdytty kehittämään. Toimintaympäristöstä pyritään muodostamaan tilannekuvaa, vaikka se ei olekaan täysin ajantasaista ja tarkkaa. Organisaation resurssien määrästä on arvioita, mutta resursseja ei pystytä käyttämään tehokkaasti.

Välttävällä tasolla organisaatioon on valittu ylin johto, mutta roolitus on jossain määrin epäselvä. Johtamiskulttuurin kehittamisestä on suunnitelmia, mutta kulttuuria ei ole lähdetty konkreettisesti muodostamaan. Toimintaympäristöön liittyviä tilannekuvia tehdään satunnaisesti, mutta käytännön työssä niitä ei hyödynnetä. Käytössä olevat resurssit tiedetään ja tunnetaan suurin piirtein, mutta johtamiseen sillä ei ole vaikutusta.

Puuttuvalla tasolla ylintä johtoa saattaa olla osittain vielä rekrytoimatta ja roolitusta ei ole suunniteltu. Johtamiskulttuuria organisaatiossa ei esiinny, eikä organisaatiolla ole myöskään suunnitelmia johtamiskulttuurin kehittämiseksi. Toimintaympäristön muutoksiin liittyviä suunnitelmia ei ole tehty, eikä ylimmällä johdolla ole käsitystä organisaation käytössä olevista resursseista.

Johtamisen elementin osalta aineistosta ilmeni selkeästi enemmän edistäviä tekijöitä estäviin tekijöihin verrattuna. Tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden osalta vaikutti siltä, että johtamisen elementin osalta hyvinvointialueet olivat valmisteluvaiheen jälkeen hyvällä tasolla.

7.3.1.2 Henkilöstön osaaminen

Wangin ja muiden (2012, s. 1129) mukaan pelkkä ylimmän johdon sitoutuminen dynaamisiin kyvykkyyksiin ei riitä, sillä henkilöstön osaaminen vaikuttaa siihen, voiko dynaamisia kyvykkyyksiä syntyä tai kehittyä. Ylimmältä johdolta on löydettävä halua ja osaamista, mutta myös muulla henkilöstöllä pitää olla erityistä osaamista, joka mahdollistaa dynaamisten kyvykkyyksien rakentamisen. Avainrooli on niillä henkilöillä, jotka työskentelevät lähellä käytännön tuotanto- ja palveluprosesseja, koska heillä on tietoa, miten toimintaprosessit käytännössä toimivat ja miten niitä voitaisiin parantaa. Organisaation muutosprosessissa pitää pystyä tunnistamaan, ketkä ovat organisaation kannalta kriittisiä avainhenkilöitä sekä miten organisaation inhimillistä pääomaa ryhmitellään organisaatiossa niin, että toiminnan tehokkuus voi parantua (Teece, 2012, s. 1399). Haastateltavat kertoivat henkilöstön osaamiseen liittyvistä toimenpiteistä esimerkiksi seuraavasti:

”Henkilöstö on siirretty palkkahallintojärjestelmään. Yksittäisten henkilöiden osaamisen kartoittaminen on tähän mennessä tapahtunut lähinnä sitä mukaa kuin organisaatiota on tehty.” – H5

”Esimerkiksi IT-puolella on jouduttu tietyissä tehtävissä tarkistamaan kelpoisuusvaatimuksia, koska alalle on tyypillistä, että joku Nokia on imaissut mukaansa jo koulun penkiltä [ja tutkintoa ei ole suoritettuna]. Silloin kelpoisuusvaatimuksia on saatettu tarkistaa jopa alaspäin.” – H18

Henkilöstön osaamisen elementin osalta dynaamisille kyvykkyyksille on keskeistä, että organisaatiolla on riittävästi erityistä osaamista, jota kehitetään jatkuvasti (Wang ja muut, 2012, s. 1129). Keskeistä on myös tarve erityisen osaaville yksilöille ja heistä kiinni pitäminen sekä henkilöstön osaamisen hyödyntäminen (Wang ja muut, 2012, s. 1133). Henkilöstöhallinnolta tarvitaan lisäksi toimenpiteitä osaamisen kasvattamiselle ja vaikeasti kopioitavan henkilöstöpääoman luomiselle (Wang ja muut, 2012, s. 1129). Henkilöstön osaamisen elementin ilmenemistä hyvinvointialuevalmistelussa edisti se, että siirtyvä henkilöstö ja heidän tehtävänsä saatiin kartoitettua ja liikkeen luovutuksen taso määritettyä. Henkilöstön osaamisen elementtiä edisti se, että rekrytoinnit tapahtuivat ylhäältä alaspäin, ja erityisesti se, jos rekrytoinnit olivat julkisia rekrytointeja. Muita edistäviä tekijöitä olivat muun muassa henkilöstön käytön määrittäminen tarvelähtöisesti ja osaamisen huomioiminen sekä erilaisten henkilöstön käyttöön liittyvien suunnitelmien laatiminen. Estävänä tekijänä vaikutti se, että henkilöstön osaamiskartoituksia ei saatu täysin valmiiksi tai henkilöstön käytön suunnitelmat jäivät vajavaisiksi. Lisäksi estävinä tekijöinä olivat vähäiset hakijamäärät avainrooleihin ja avoinna olleisiin tehtäviin asetetut korkeat muodolliset vaatimukset.

Henkilöstön osaamisen elementin *tavoiteltuna tasona* voidaan pitää sitä, että organisaatiossa työskentelee koulutus- ja osaamistaustaltaan erilaisia työntekijöitä. Organisaatiolla on henkilöstöstrategia sekä suunnitelmat ja ohjelmat sen suhteen, miten työntekijöiden osaamista kehitetään. Lisäksi organisaatiossa on tunnistettu sekä työvoiman vetovoimatekijöitä että pitovoimatekijöitä, ja näihin panostetaan osaavan työvoiman varmistamiseksi. Organisaatiossa kannustetaan hakemaan sisäisesti uusiin tehtäviin, ja niihin on mahdollista hakea työn kautta kertyneen osaamisen perusteella. Keskitetty henkilöstöhallinto tarjoaa tasapainoisesti palvelusuhdeasioihin liittyvää neuvontaa ja osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluita.

Hyvällä tasolla organisaatiossa arvostetaan työntekijöiden erilaisia taustoja, mutta henkilöstöstrategian painopiste ei ole monimuotoisuudessa. Henkilöstön osaamista kehitetään jatkuvasti ainakin toiminnan painopistealueilla. Organisaatiossa on tunnistettu työvoiman saatavuuteen liittyviä vetovoimatekijöitä, ja niitä pyritään hyödyntämään rekrytoinnissa. Uusia tehtäviä on mahdollista hakea organisaatiossa sisäisesti. Henkilöstöhallinnon painopiste on palvelusuhdeasioissa, mutta myös osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota.

Välttävällä tasolla organisaation rekrytoinnissa on painotettu muutamaa kriittistä työntekijöiden perustyyppiä, ja organisaation osaamistausta rakentuu näille tunnistetuille perustyypeille. Henkilöstöstrategia saattaa olla osa suurempaa strategi kokonaisuutta. Organisaatiossa toivotaan, että henkilöstöllä on riittävästi osaamista, mutta osaamiskartoituksia ei ole tehty ja puuttuvaa osaamista ei pyritä hankkimaan. Työvoiman saatavuuteen liittyviä vetovoimatekijöitä on mietitty, mutta tekijät eivät näy suoraan rekrytoinneissa. Sisäiseen liikkuvuuteen ei kannusteta, vaan siihen enemmänkin ajaututaan. Henkilöstöhallinto tarjoaa apua lähinnä palvelusuhdeasioissa.

Puuttuvalla tasolla organisaatiossa työntekijät ovat profiililtaan hyvin samantyyppisiä, eikä osaamiseen kiinnitetä erityistä huomiota rekrytoinnin jälkeen. Ylipäänsä rekrytointiin ei ole organisaatiossa suunnitelmaa. Avoimeksi tulevia tehtäviä haetaan lähinnä ulkoisesti, eikä organisaation sisäisiä urapolkuja ole tarjolla. Henkilöstöhallinto ei ole toiminnallisten yksiköiden tukena, vaan pyrkii siirtämään henkilöstöhallinnollisen vastuun toiminnallisille yksiköille. On myös mahdollista, että organisaatiossa ei edes ole keskitettyjä henkilöstöhallinnon tukipalveluita.

Henkilöstön osaamisen elementin osalta aineistosta ilmeni edistäviä tekijöitä, mutta estäviäkin tekijöitä esiintyi runsaasti. Tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden osalta vaikutti siltä, että henkilöstön osaamisen elementin osalta hyvinvointialueet olivat valmisteluvaiheen jälkeen välttävällä tasolla.

7.3.1.3 Innovatiivisuus

Vaikka yleensä ihmiset tekevät muutoksen, eivät he pysty siihen yksin, vaan muutoksen tueksi tarvitaan myös uusia ideoita. Innovatiivisuudella on merkittävä rooli kaikessa kehityksessä, ja dynaamiset kyvykkyydet eivät ole tähän poikkeus. Innovaatioita on monenlaisia, mutta ne perustuvat ideoille sekä toimivat dynaamisia kyvykkyyksiä ja parempaa suoritusta yhdistävänä tekijänä. Innovatiivisuus tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden tarkastella toimintaympäristöä ennakoivasti, mutta vaatii samalla ylimmältä johdolta rohkeutta muuttaa nykyisiä prosesseja (Dixon ja muut, 2014, s. 199). Samalla innovatiivisuuteen pitää osoittaa resursseja sekä kannustaa organisaatiossa ihmisiä siihen. Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen edellyttävät, että organisaatioon luodaan kokeilemisen ilmapiiri, joka mahdollistaa uusien ajatusten ja ideoiden tuomisen työhön. Innovatiivisuuden avulla voi siten syntyä tehokkaampia tapoja tehdä työtä (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 93). Haastateltavat avasivat sosiaali- ja terveydenhuollon innovatiivisuuteen liittyviä näkemyksiään esimerkiksi seuraavasti:

”Minua kiinnostaa hyvin paljon henkilökunnalta tulevat ideat. Palvelu ja hoito on voitu saada toimimaan pienillä resursseilla ja ihmiset ovat silti tyytyväisiä. Henkilökuntaa kannattaa kuulla hyvin tarkalla korvalla sen suhteen, miten työt tehdään ruohonjuuritasolla.” – H6

”Innovaatio tarkoittaa itse asiassa minulle tänä päivänä ihan eri asiaa kuin, mitä se on ehkä tarkoittanut vuosia sitten. Aiemmin se merkitsi teknologiaa, mutta nyt se tarkoittaa ehkä sitä, että osaamme rakentaa sellaisia järjestelyjä, jotka ottavat kopin asiakkaasta ja potilaasta arjen toimintaympäristössä.” – H24

Innovatiivisuuden elementti on dynaamisten kyvykkyyksien peruskomponentti (Breznik & Hisrich, 2014, s. 376). Organisaation innovatiivisuuteen vaikuttaa muun muassa ylimmän johdon aktiiviset toimenpiteet ja ymmärrys innovatiivisuuden tarpeellisuudesta (Augier & Teece, 2009, s. 412). Keskeistä on myös työntekijöiden vapaaehtoiseen innovointiin kannustaminen (Makkonen ja muut, 2014, s. 2716). Innovatiivisuuden elementin ilmenemistä hyvinvointialuevalmistelussa edisti se, että vastuuta TKI-toiminnasta on sekä viranhaltijoilla että luottamushenkilöillä. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa on vastuuhenkilö ja vastuuyksikkö tutkimukseen, kehittämiseen ja innovaatioihin liittyvälle toiminnalle. Lisäksi luottamushenkilöorganisaatiossa on toimielin, joka käsittelee säännöllisesti TKI-asioita ja havainnoi tulevaisuuden tarpeita. Edistävänä tekijänä toimivat erilaiset uudet kokeilut, joita valmisteluvaiheessa otettiin mukaan joko organisaatorakentamiseen tai johtamisjärjestelmään. Samoin pyrkimys monistaa käytössä olevia hyviä käytäntöjä koko organisaatioon toimi edistävänä tekijänä. Estävänä tekijänä

vaikutti se, että käytännön työstä tulevalle innovatiivisuudelle ei ollut luotuna toimintamalleja, sekä se, että poliittisille toimielimille ei ollut vastuutettu tulevaisuusnäkökulmaa.

Innovatiivisuuden elementin *tavoiteltuna tasona* on se, että organisaatiossa on keskitetty TKI-yksikkö, jota johtaa toiminnasta vastaava viranhaltija. Organisaatiossa on myös poliittinen toimielin, jonka vastuulle kuuluu tulevaisuuden arvioiminen ja muiden TKI-asioiden käsitteleminen. TKI-toiminnasta vastaava viranhaltija toimii samalla esittelijänä poliittisessa toimielimessä. Organisaatio kannustaa käytännön työn kehittämiseen, ja arkityöstä tulevia innovaatioita arvostetaan ja niistä palkitaan. Kertyneitä hyviä käytäntöjä otetaan käyttöön koko organisaation tasolla.

Hyvällä tasolla organisaatiossa on yksikkö, jonka toimintaan kuuluu muun muassa TKI-asiat sekä viranhaltija, jonka tehtävänkuvaan TKI-toiminta kuuluu. Hallitus käsittelee vuosittain TKI-strategian sekä muut TKI-kysymykset, mutta TKI-asioihin keskittyneitä poliittista toimielintä ei organisaatiossa ole. Toimialojen sisällä tapahtuu arkityön kehittämistä, ja kertyneitä hyviä käytäntöjä jaetaan toimialojen sisällä.

Välttävällä tasolla organisaatiossa on viranhaltija, jonka vastuulle kuuluu TKI-asiat, mutta erillistä yksikköä TKI-toiminnalle ei ole. Jollekin poliittiselle toimielimelle, usein hallitukselle, annetaan tilannekatsaus TKI-asioista vuosittain. Arkityön kehittäminen perustuu yksittäisten työntekijöiden aktiivisuuteen, ja kertyneitä hyviä käytäntöjä jaetaan lähinnä osastojen sisällä.

Puuttuvalla tasolla organisaatiossa voi olla tutkimukseen, kehittämiseen tai innovaatioihin liittyvää toimintaa, mutta näitä kaikkia organisaatiosta ei löydy. TKI-toimintaa ei ole vastuutettu kenenkään tehtävänkuvaan, eikä TKI-asioita käsitellä poliittisissa toimielimissä. Innovatiivisuutta tapahtuu satunnaisesti, ja hyviä käytäntöjä voidaan levittää lähinnä toimintayksiköiden sisällä.

Innovatiivisuuden elementin osalta aineistosta ilmeni selkeästi enemmän edistäviä tekijöitä estäviin tekijöihin verrattuna. Tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden osalta vaikutti siltä, että innovatiivisuuden elementin osalta hyvinvointialueet olivat valmisteluvaiheen jälkeen hyvällä tasolla.

7.3.1.4 Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen pitää erottaa yksittäisen työntekijän osaamiseen viittaavasta henkilöstön osaamisesta. Giniunien ja Jurksien (2015, s. 987) mukaan

organisaation oppiminen tarkoittaakin, miten organisaatio pystyy parantamaan kokeilemisen ja tehtyjen virheiden kautta omia prosessejaan entistä tehokkaammiksi. Organisaation oppiminen on edellytys sille, että organisaatio voi kehittyä ja sitä kautta muodostaa dynaamisia kyvykkyyksiä. Dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle on siis kriittistä, että organisaatio voi oppia kollektiivisesti toimintansa kautta (Furnival ja muut, 2019, s. 823). Haastateltavat kuvasivat organisaation oppimiseen liittyviä haasteita esimerkiksi seuraavasti:

”Organisaation oppimista pyritään edistämään erilaisilla toimenpiteillä, mutta kyllähän tämä on sellaista lohikäärmeellä ratsastamista. Isossa organisaatiossa ei voi sanoa, että ollaan tai ei olla jotain. Osa yksiköistä sallii virheistä oppimisen ja toiset taas eivät.” – H1

”Järjestelmään tuli ehdotus seinään kiinnitettävistä kääntyvistä penkeistä. Tämä oli tosi fiksu idea, joka ei oikeasti maksanut mitään, mutta paransi merkittävästi kaikkien yleistä viihtyvyyttä ja potilaiden palvelua. Tällaisille asioille ei pitäisi olla mitään jäykkää prosessia, vaan jokin kanava, jossa niitä saa edistettyä.” – H23

Organisaation oppimisen elementin osalta dynaamisille kyvykkyyksille on keskeistä toiminnan toistaminen, mikä auttaa organisaatiota kehittymään (Teece ja muut, 1997, s. 520). Tärkeää on virheistä oppiminen sekä sopivan oppimistahdin löytäminen (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1114–1115; Zahra ja muut, 2006, s. 918). Organisaation oppimisen elementin ilmenemistä hyvinvointialuevalmistelussa edisti erityisesti se, että eri yksiköissä olleita toimivia käytäntöjä pyrittiin keräämään koko organisaation toimintamalleiksi ja että uudistuksen myötä henkilöstöä pyrittiin johtamaan kohti muutosta. Muutosta saattoivat johtaa valmisteluorganisaatiossa toimineet muutosjohtajat tai vastuuhenkilöt luovuttavista organisaatioista. Estävinä tekijöinä olivat ajanpuute toiminnan reflektointiin, henkilöstön muutosjohtamisen puuttuminen sekä muutosten siirtäminen toiminnan aloittamisen jälkeiseen aikaan. Johtopäätöksenä oli myös se, että organisaation oppimista voi tapahtua laajemmassa mittakaavassa vasta toiminnan käynnistyttyä sekä se, että havaittujen muutostarpeiden oikea-aikainen tekeminen on tärkeää.

Organisaation oppimisen elementin *tavoiteltuna tasona* voidaan pitää sitä, että jo tehtyjä päätöksiä arvioidaan sekä mietitään, milloin on oikea aika tehdä korjaavia toimenpiteitä. Keskeistä on pyrkimys muutoksen aktiiviseen johtamiseen. Lisäksi organisaatioon on luotu malli, jolla arvioidaan organisaatiossa olevia toimivia käytäntöjä, ja parhaiten toimivat käytännöt jalkautetaan keskitetyksi toimintamalliksi.

Hyvällä tasolla jo tehtyjä päätöksiä arvioidaan ja tarvittavat muutokset tehdään välittömästi. Muutoksen johtamista on suunniteltu, mutta arjessa muutoksen johtaminen ei välttämättä näy toimenpiteinä. Hyvien käytäntöjen keräämiseen kannustetaan, mutta sille ei ole luotuna toimintamallia.

Välttävällä tasolla jo tehtyjä päätöksiä muutetaan sattumanvaraisesti edestakaisin. Muutoksen johtamista on harkittu, mutta konkreettisia toimenpiteitä ei ole tehty. Hyvien käytäntöjen tarpeellisuus on tunnustettu, mutta niitä kerätään ja jalautetaan vain satunnaisesti.

Puuttuvalla tasolla tehtyjä päätöksiä ja niiden vaikutuksia ei arvioida. Tehtyjä päätöksiä ei myöskään muuteta, vaikka muutostarve olisi havaittu. Muutoksen johtamista ei ole suunniteltu, eikä sitä myöskään käytännössä ilmene. Organisaatiossa esiintyviä hyviä käytäntöjä ei kerätä.

Organisaation oppimisen elementin osalta aineistosta ilmeni samassa suhteessa edistäviä tekijöitä ja estäviä tekijöitä. Tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden osalta vaikutti siltä, että organisaation oppimisen elementin osalta hyvinvointialueet olivat valmisteluvaiheen jälkeen välttävällä tasolla.

7.3.2 Rakenteelliset elementit

Rakenteellisiksi elementeiksi olen määrittänyt tekijät, joille on keskeistä toiminta organisaation perusraameina. Niissä näkyy, miten asiat on aiemmin tehty, eikä niissä korostu yksittäisten työntekijöiden näkökulma, vaan pikemminkin kollektiivinen toiminta. Hyvinvointialueiden valmistelussa painottui se, että rakenteellisilla elementeillä oli muutoksessa keskeinen merkitys ja niihin käytettiin paljon aikaa ja resursseja. Valmisteluvaiheen aikana painopiste oli esimerkiksi organisaatiorakenteen ja strategian valmistelussa sekä resurssien käytön suunnittelemisessa. Suuri osa rakenteellisista elementeistä saatiin joko valmiiksi tai pitkälle valmisteluvaiheen aikana. Rakenteellisten elementtien kokonaistasoon vaikutti erityisesti se, minkälaiset edellytykset polkuriippuvuudelle muodostuivat toimintaa luovuttavista organisaatioista tapahtuneen jatkuvuuden kautta sekä sen suhteen, miten hyvinvointialuevalmistelussa tietoisesti lähdettiin muuttamaan aiemmin kuljettua polkua. Rakenteellisten elementtien taustalla oli aiempaa valmistelutyötä, valtakunnallista ohjausta sekä hyvinvointialueiden välistä yhteistyötä, mikä osaltaan vahvisti näiden elementtien kehittämistä.

7.3.2.1 Organisaatorakenne

Organisaatorakenne on keskeinen rakenteellinen elementti. Se, miten organisaatio on rakennettu, vaikuttaa myös siihen, miten kulttuuriset elementit voivat toimia organisaatiossa (esim. Andrews ja muut, 2016, s. 240). Organisaation muodolla on siis merkitystä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle, mutta niin on silläkin, miten organisaation rakennetta lähdetään muuttamaan (Teece, 2007, s. 1335). Haastateltavat puhuivat organisaatiomallin valintaan liittyvästä prosessista esimerkiksi seuraavasti:

”Organisaatiomallin osalta mentiin eteenpäin vaihe vaiheelta ja haettiin yhteistä tahtotilaa. Malleja piirrettiin ja muokattiin aina saatujen kommenttien ja poliittisen ohjauksen perusteella.” – H10

”Hirveästi tehdään uutta rakennetta ja uusia valtarakennelmia. Nekin on varmaan pakko tehdä, mutta kyllä se keskustelu pitäisi nyt nopeasti siirtää siihen, miten operatiivinen tuotanto otetaan konkreettisesti haltuun, jotta suurtuotannon edut saadaan hyödynnettyä.” – H17

Organisaatorakenne on elementtinä perusta kaikelle organisaation toiminnalle, ja jokaisen organisaation on löydettävä itselleen sopiva rakenne (esim. Teece ja muut, 1997, s. 521–522). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta tarkasteltuna matala hierarkia, hajautettu rakenne ja toiminnan maltilliset uudelleenjärjestelyt toimivat parhaiten (Bowman & Ambrosini, 2003, s. 301; Girod & Whittington, 2017, s. 1131; Teece, 2007, s. 1335). Organisaatorakenteen elementin ilmenemistä hyvinvointialuevalmistelussa edisti se, että organisaatiolla on selkeä rakenne ja hierarkiatasoja pyrittiin välttämään, organisaatorakenne sopi organisaation toimintaan ja tarpeisiin sekä paikalliset olosuhteet otettiin huomioon. Lisäksi edistävänä tekijänä oli se, että organisaatorakennetta mietittiin tarvelähtöisesti tai vertailukohtia haettiin julkishallinnon ulkopuolelta. Estävänä tekijänä vaikutti se, että tiukan valmisteluaikataulun vuoksi kaikkia mahdollisia vaihtoehtoja organisaatiomalliksi ei voitu pohtia hyödynnettäväksi.

Organisaatorakenteen elementin *tavoiteltuna tasona* voidaan pitää sitä, että organisaatiolle on valittu sen toiminnan ja tarpeiden kannalta optimaalinen rakenne. Lähtökohtaisesti hierarkiarakenne on matala ja ylimääräisiä tasoja on vältetty. Lisäksi toiminnallisilla yksiköillä on laajat päätösvaltuudet omaa toimintaa koskevista asioista. Organisaatorakennetta muodostettaessa toimivat yksiköt ovat siirtyneet sellaisenaan uuteen organisaatioon ja tarvittaessa uusia yksiköitä on rakennettu ja kehitetty vastaamaan tarvetta.

Hyvällä tasolla organisaatiolle on valittu toimialalle tyypillinen rakenne ja hierarkiatasojen määrään ei ole kiinnitetty erityisesti huomiota. Päätösvalta on jaettu siten, että yksiköt päättävät osasta asioista itse ja keskitetty hallinto osasta asioista. Päätös yksiköiden siirtämisestä tai uudelleen rakentamisesta riippuu yksittäisen toimialan tai palvelualueen tarpeista, mutta keskitettyä ratkaisua ei ole tehty.

Välttävällä tasolla organisaatiolle on muodostunut rakenne, joka jäljittelee toimintaa luovuttavien organisaatioiden rakennetta. Muutosvaiheessa organisaatiorakenteeseen ei ole erityisesti kiinnitetty huomiota. Hierarkiatasoja on runsaasti, ja ne saattavat olla epäloogisia organisaatiorakenteen eri osissa. Päätösvalta on pääasiassa keskitetyllä hallinnolla, ja toiminnalliset yksiköt tekevät vain rutini-päätöksiä. Yksiköt ovat joko siirtyneet uuteen organisaatioon sellaisenaan tai ne on rakennettu uudelleen riippuen luovuttavan organisaation tilanteesta, ei uuden organisaation tarpeesta.

Puuttuvalla tasolla organisaatiorakenne on epäselvä, hierarkiatasoja on vaikea hahmottaa ja ne ovat epäloogisia keskenään. Organisaatiossa päätösvalta kuuluu sille, joka päätöksiä haluaa tehdä, ja yksiköiden muodostuminen perustuu sattumanvaraisuudelle.

Organisaatiorakenteen elementin osalta aineistosta ilmeni lähtökohtaisesti edistäviä tekijöitä. Tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden osalta vaikutti siltä, että organisaatiorakenteen elementin osalta hyvinvointialueet olivat valmisteluvaiheen jälkeen tavoiteltavalla tasolla.

7.3.2.2 Strategia

Organisaatiorakenteen rinnalla keskeinen rooli dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle on organisaation strategialla. Strategia toimii tiekartana sen suhteen, miten organisaatio toteuttaa omaa tarkoitustaan (Wang ja muut, 2012, s. 1131). Strateginen päätöksenteko vaikuttaa siihen, minkälaisin keinoin organisaatio pyrkii toimintaansa kehittämään ja minkälainen rooli dynaamisilla kyvykkyyksillä on organisaation ja toiminnan kehittämisessä (Pablo ja muut, 2007, s. 688). Haastateltavat avasivat strategian laatimiseen liittyviä tavoitteita ja haasteita esimerkiksi seuraavasti:

”Meillä on tavoite, että strategia ei ole vain kasa korkealentoisia periaatteita ja suuntaviivoja, vaan se on mahdollisimman konkreettinen ja ohjaa meidän johtamistamme ja palvelutuotantoa. Strategiaa on viety eteenpäin yhtä jalkaa organisaatiovalmistelun kanssa, ja meille on muodostunut

sellainen palvelutuotanto-organisaatio, jossa on mahdollisimman tarkoituksenmukaiset rakenteet toimeenpanemaan strategiaa.” – H8

”Olemme osallistaneet henkilöitä laajasti siihen strategian valmisteluun, joka sitten ehkä näkyy toisaalta siinä, että se on hyvin laaja. Juuri strategian pitäisi kertoa mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Tämä strategia kyllä kertoo sen mitä tehdään, mutta ei välttämättä niin hyvin, mitä ei tehdä.” – H13

Strategian elementin osalta dynaamisille kyvykkyyksille on keskeistä se, minkälaisia strategisia oletuksia ja linjauksia organisaatiossa on tehty. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta organisaation strategian ja toimintamallin on oltava linjassa (Teece, 2018, s. 42). Johdon on lisäksi annettava näkemys siitä, miten toimintaa viedään eteenpäin ja mitä osia kehitetään (Zahra ja muut, 2006, s. 944). Strategian roolina on puolestaan muutostarpeiden havaitseminen ja resurssien tehokas hyödyntäminen (Adner & Helfat, 2003, s. 1012). Strategian elementin ilmestymistä hyvinvointialuevalmistelussa edisti tiivis, selkeä ja ymmärrettävä strategia, sidosryhmien osallistaminen strategiaprosessiin, kattavan tilannekuvan rakentaminen strategiaprosessin taustalle sekä se, että strategia ohjasi toiminnan suunnittelua ja strategialle tehtiin jalkauttamissuunnitelma. Estävänä tekijänä vaikutti se, jos strategia jäi yleiselle tasolle tai sisälsi yleismaailmallisia piirteitä.

Strategian elementin *tavoiteltuna tasona* voidaan pitää sitä, että organisaatiolle on laadittu aluevaltuuston hyväksymä ymmärrettävä ja konkreettinen strategia. Strategia on laadittu keskitetysti taustalla olevan tilannekuvan perusteella, mutta sen valmisteluun on osallistettu myös keskeisiä sidosryhmiä. Strategia on toiminut hyvinvointialuevalmistelua ohjaavana dokumenttina, ja sitä hyödynnetään toiminnassa ja sen suunnittelussa. Strategia on jalkautettu henkilöstölle.

Hyvällä tasolla organisaatiolla on yksityiskohtainen strategia, joka perustuu osittain tilannekuvaan ja osittain arvioihin toimintaympäristön muutoksista. Strategian valmisteluun on osallistunut runsaasti ihmisiä ja sidosryhmiä. Ainakin organisaation ylin johto tuntee strategian sisällön ja hyödyntää sitä toiminnassaan. Strategian jalkauttamisesta on tehty suunnitelmia.

Välttävällä tasolla organisaatiolla on strategiaksi kutsuttu asiakirja, joka on enemmän lyhyen tähtäimen suunnitelma kuin aito strategia. Strategian valmistelu on tehty pienellä porukalla, eikä sen sisältöä erityisesti tunneta organisaatiossa. Strategiassa on enemmän tunnepohjaista latausta kuin tietoon perustuvia linjauksia. Toiminnassa ja sen suunnittelussa strategialla on hyvin pieni rooli.

Puuttuvalla tasolla organisaatiolla ei ole strategiaa tai se on vain muistiotyyppinen asiakirja. Toimintaa ohjaa sattumanvaraisesti ylimmän johdon suunnitelmat.

Strategian elementin osalta aineistosta ilmeni selkeästi enemmän edistäviä tekijöitä estäviin tekijöihin verrattuna. Tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden osalta vaikutti siltä, että strategian elementin osalta hyvinvointialueet olivat valmisteluvaiheen jälkeen tavoiteltavalla tasolla.

7.3.2.3 Polkuriippuvuus

Rakenteellisten elementtien perusluonne tulee esiin polkuriippuvuuden kautta. Kun strategia katsoo selkeästi tulevaisuuteen, muistuttaa polkuriippuvuus organisaatiota sen historiasta. Mikään asia ei organisaatiossa synnykään tyhjiössä, vaan rakentuu vanhan päälle (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 34). Näin ollen organisaatiossa tehdyt päätökset, investoinnit ja kehitetyt toimintatavat vaikuttavat siihen, minkälaiseksi tuleva polku muodostuu. Toisaalta polku ei määrää ennalta, minkälaisia tulevaisuuden päätökset ovat (esim. Teece ja muut, 1997, s. 522–523). Haastateltavat pohtivat hyvinvointialueiden toiminnan suhdetta entisiin toimintamalleihin esimerkiksi seuraavasti:

”Hyvinvointialueet eivät ole samalla lähtöviivalla, kun osalla on jo pitkä kokemus siitä, mitä maakunnallinen toiminta tarkoittaa. Toiset taas ovat ihan nollapisteessä tai jopa miinuspuolella ennen toiminnan käynnistymistä. Silloin myös muutos- ja tukitarpeet ovat erilaiset.” – H6

”Kaikilla hyvinvointialueilla on aika vaikea tilanne siinä, miten muuttaa toimintaa siten, ettei vain jatketa niin kuin tähänkin asti on tehty. Siinä on aika paljon työtä tehtävänä, mutta meidän painopisteiden kautta pyrimme sitten lunastamaan lupaukset.” – H14

Polkuriippuvuuden elementin osalta dynaamisille kyvykkyyksille on keskeistä historian vaikutuksen tunnistaminen nykyhetkeen ja tulevaisuuteen, sekä tämän tiedon perusteella valintojen tekeminen siten, että huomioidaan aiemmin tehdyt ratkaisut (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 34). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta aiemmin tehdyt päätökset vaikuttavat nimittäin organisaation toimintaan ja tuleviin vaihtoehtoihin (Teece, 2007, s. 1335). Polkuriippuvuuden syntymisen edellytyksenä on jatkuvuus ja itsensä vahvistaminen (Vergne & Durand, 2011, s. 376). Polkuriippuvuus vaikuttaa kumulatiivisesti kyvykkyyksiin, mutta siitä huolimatta organisaatiolla on mahdollisuus tietoisiin suunnan muutoksiin (Teece, 2007, s. 1341). Polkuriippuvuuden elementin ilmenemistä hyvinvointialuevalmistelussa edisti se, että valmistelussa tukeuduttiin joko sairaanhoitopiiriin tai suuren kaupungin hallintoon. Edistävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että toimivia käytäntöjä pyrittiin hyödyntämään laajasti tai valmistelussa lähdettiin tekemään tietoisella valinnalla aiemmista käytännöistä poikkeavia ratkaisuja. Estävänä tekijänä

taas vaikuttaa se, että polkuriippuvuutta ei synny, jos jatkuvuus toimintatavoissa katkeaa toiminnan siirtyessä uuteen organisaatioon, tai se, jos ei ole olemassa käytäntöjä, joita käyttää mallina.

Polkuriippuvuuden elementin *tavoiteltuna tasona* voidaan pitää sitä, että uuden organisaation valmistelun tausta- ja vastuuorganisaationa on ollut selkeästi yksi muita isompi organisaatio, joka takaa toiminnan jatkuvuuden. Vanhoista organisaatioista siirtyvät toimivat käytännöt jatkavat olemassaoloaan uudessa organisaatiossa, ja niitä voidaan ottaa käyttöön koko organisaation tasolla. Polkuriippuvuuden tavoiteltuna tasona voidaan pitää myös sitä, että hyvinvointialueella ja sen toiminnalla on riittävä kytkös luovuttaviin organisaatioihin, tämä kytkentä on tunnistettu valmistelussa ja lisäksi on tehty tietoinen valinta sen suhteen, että polkua on haluttu lähteä muuttamaan.

Hyvällä tasolla uuden organisaation valmistelun tausta- ja vastuuorganisaatioina on useita vahvoja organisaatioita, joiden käytäntöjä uuteen organisaatioon vieään. Luovuttavien organisaatioiden toimivia käytäntöjä siirtyy uuteen organisaatioon, mutta niitä ei oteta ylimmän johdon päätöksellä yleisesti käyttöön. Organisaatio on pyrkinyt valitsemaan uuden polun, jota lähteä kulkemaan, mutta valmistelussa on jäänyt epäselväksi, mikä on uutta polkua ja mikä vanhaa.

Välttävällä tasolla uuden organisaation valmistelun tausta- ja vastuuorganisaatiot ovat sen verran pirstaleisia, ettei uuden organisaation valmistelun voida katsoa tukeutuneen minkään organisaation varaan. Käytännössä muutosprosessi rakennetaan kokonaan uudelle pohjalle ja vanhat toimintamallit korvataan uusilla yhteisillä käytännöillä. Organisaatio ei ole tunnistanut jatkuvuuden merkitystä, eikä se ole toisaalta myöskään tunnistanut, millä tavalla uudet toimintamallit poikkeavat vanhoista.

Puuttuvalla tasolla muutoksen läpiviennissä ei ole tiedossa tausta- tai vastuuorganisaatiota, jonka pohjalle uutta organisaatiota on rakennettu. Organisaatioon ei myöskään rakenneta yhteisiä käytäntöjä, vaan ne riippuvat yksiköstä ja sen toiminnasta. Polkuriippuvuuden ja toiminnan jatkuvuuden merkitystä toimintaa luovuttavien ja uuden organisaation välillä on vaikea tunnistaa.

Polkuriippuvuuden elementin osalta aineistosta ilmeni sekä edistäviä että estäviä tekijöitä. Tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden osalta vaikutti siltä, että polkuriippuvuuden elementin osalta hyvinvointialueet olivat valmisteluvaiheen jälkeen hyvän tason ja välttävän tason välillä.

7.3.2.4 Resurssit ja rutiinit

Resursseilla ja rutiineilla on keskeinen merkitys sille, minkälaisiksi dynaamiset kyvykkyudet lopulta kehittyvät (esim. Zahra ja muut, 2006, s. 921). Organisaation käytössä olevat resurssit ja rutiinit eivät yksistään riitä dynaamisten kyvykkyysien syntymiseen ja kehittymiseen, vaan niiden tueksi tarvitaan muita elementtejä. Resurssit ja rutiinit määrittävät kuitenkin sen, mikä on dynaamisten kyvykkyysien kehittymispotentiaali (Piening, 2013, s. 214). Haastateltavat kuvasivat käytössä oleviin resursseihin liittyviä haasteita esimerkiksi seuraavasti:

”Talous näyttää pahalta. Kaikilla kunnilla on ollut omat tapansa budjetin laadinnassa ja sitten on ollut merkittävää alibudjetointia, joka vaikuttaa ensi vuoden budjettiin. Talouden tasapainottamisryhmä on jo nimetty ja aloittanut toimintansa.” – H5

”Henkilöstömäärän maksimi nähtiin vuonna 2020. Ei ole näköpiirissä, että työperäinen maahanmuutto, palkkaratkaisut, johtamisjärjestelmät, työhyvinvointi, urapolut tai muut ratkaisut voisivat muuttaa tulevaisuudenkuvaa sellaiseksi, että henkilöstömäärä säilyy ennallaan tai olisi kasvava. Se ei ole minusta realismia. Vanhenevan väestön kasvavat palvelutarpeet joudutaan tyydyttämään vähenevällä ammattihenkilöstömäärällä, joka vaatii meiltä melkoista innovatiivisuutta sekä uusia ja mahdollisimman vaikuttavia toimintamalleja.” – H8

”Suuri osa resurssipulasta johtuu siitä, että henkilöresursseja ei ole onnistuttu suuntaamaan optimaalisella tavalla. Olen tehnyt näitä johtajan töitä pitkään hyvin erilaisissa toimintaympäristöissä niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella. Missään muualla ei ole tullut vastaan näin isoja tuottavuuseroja eri yksiköiden välillä kuin mitä terveydenhuollossa on.” – H17

Resurssien ja rutiinien elementin osalta dynaamisille kyvykkyyksille on keskeistä niiden olemassaolo, jotta jotain voi ylipäänsä syntyä (esim. Teece ja muut, 1997, s. 516). Rungas määrä resursseja tarjoaa paremmat mahdollisuudet dynaamisten kyvykkyysien syntymiselle ja kehittymiselle (Wang & Ahmed, 2007, s. 41). Sen sijaan resurssipohjaan tehtävät muutokset vaikuttavat dynaamisiin kyvykkyysiin enemmän kuin se, mitä resursseja organisaatiolla on ollut aiemmin käytössään (McKelvie & Davidsson, 2009, s. 76). Resurssien ja rutiinien elementin ilmene mistä hyvinvointialuevalmistelussa edistivät resurssitarpeiden määrittäminen, niiden ennakoiminen ja käytön suunnittelu sekä jatkuva resurssien arviointi. Estävänä tekijänä puolestaan vaikutti niukkuus keskeisissä resursseissa.

Resurssien ja rutiinien elementin *tavoiteltuna tasona* voidaan pitää sitä, että organisaatiossa on tehty mitoitukset henkilöstön ja taloudellisten resurssien tarpeen osalta. Organisaatiolla on käytössään mitoitukseen nähden riittävästi resursseja sekä vararesursseja. Toimintaan liittyvien resurssien käyttöä seurataan jatkuvasti ja resurssitarvetta arvioidaan säännöllisesti.

Hyvällä tasolla organisaatiolla on tuntuma siitä, kuinka paljon henkilöresursseja ja taloudellisia resursseja pitäisi olla toiminnan pitämiseksi käynnissä, mutta organisaatiolla on joitakin resursseja liikaa ja toisia taas liian vähän. Käytössä olevia resursseja käsitellään lähinnä talousarvion ja tilinpäätöksen yhteydessä.

Välttävällä tasolla organisaatiolla ei ole tiedossa, kuinka paljon henkilöresursseja ja taloudellisia resursseja se tarvitsee toimintaansa varten. Organisaatiossa havainnoidaan vasta jälkikäteen, onko resursseja ollut liikaa vai liian vähän. Resurssisiin liittyvä prosessi käynnistyy yleensä vasta siinä vaiheessa, kun resursseja tarvitaan.

Puuttuvalla tasolla organisaatiolla ei ole tuntumaa siitä, minkälaisia resursseja sillä on käytössään tai mihin niitä käytetään. Resursseja hankitaan, jos niitä on saatavilla, ja muussa tapauksessa organisaation toiminta on pysähdyksissä. Resurssien hankkimiselle tai niistä huolehtimiselle ei ole olemassa prosesseja.

Resurssien ja rutiinien elementin osalta aineistosta ilmeni enemmän edistäviä tekijöitä estäviin tekijöihin verrattuna. Tarkastelussa olleet hyvinvointialueet olivat resurssien ja rutiinien elementin osalta valmisteluvaiheen jälkeen hyvällä tasolla. Arvio perustuu ainoastaan käytössä olevien resurssien käyttöön ja suunnitteluun, eikä siihen, oliko hyvinvointialueiden valmistelussa käytössä riittävästi resursseja. Resurssien niukkuus vaikuttaa kuitenkin siihen, voiko dynaamisia kyvykkyyksiä ylipäänsä muodostua.

7.4 Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelussa

Tarkastelun kohteena olleilta hyvinvointialueilta kertyi havaintoja jokaisesta viitekehyyksenä toimineen dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin elementistä. Tutkimukseni tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että teoreettisessa osassa muodostamani malli toimii myös empiirisellä aineistolla ja kertyneet havainnot oli mahdollista sijoittaa elementtien alle. Empiirisestä aineistosta kertyi havaintoja jokaiseen elementtiin, mikä viittaa myös siihen, että kyseisillä elementeillä on oma paikka dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallissa. Tarkastelussa olleiden hyvinvointialueiden valinta vaikutti onnistuneelta, koska valmistelussa ilmeni

erilaisia ratkaisuja sen suhteen, miten hyvinvointialueita on rakennettu. Tutkimus olisi toisaalta voinut saada toisenlaista aineistoa taustalleen, jos jollakin tarkastelussa olleella hyvinvointialueella valmistelut eivät olisi edenneet tai jotain olennaista olisi jäänyt tekemättä.

Hyvinvointialuevalmistelussa elementteihin kuuluneet asiasisällöt vaikuttavat olleen osa normaalia ja päivittäistä valmistelutyötä, minkä vuoksi dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen kannalta olennaista oli, kuinka paljon painoarvoa niille annettiin ja mille tasolle ne valmistelun aikana kehittyivät. Yksittäisen elementin kehitykseen vaikutti erityisesti se, kuinka paljon aikaa valmistelussa käytettiin elementin asiasisältöjen valmisteluun ja minkälaisia painotuksia asiasisällöille annettiin. Valmistelussa luotiin perusteita kaikkien elementtien kehitykselle, mutta samalla on havaittavissa eroja kulttuuristen elementtien ja rakenteellisten elementtien välillä.

Kulttuuristen elementtien osalta vaikuttaa siltä, että hyvinvointialueiden rakentamisen yhteydessä luotiin perusteet dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja rakentumisen taustalla olevien elementtien kehittymiseksi. Muutosprosessi oli kuitenkin ajallisesti lyhyt, minkä vuoksi kulttuuriset elementit eivät ehtineet kehittyä hyvinvointialuevalmistelussa sellaiselle tasolle, jolla dynaamisia kyvykkyyksiä voisi syntyä tai kehittyä. Mahdollista on myös se, että valmistelun tapahtuminen väliaikaisessa valmisteluorganisaatiossa on vaikuttanut siihen, että kulttuuriset elementit kehittyivät hitaasti. Erityisesti henkilöstön osaamisen elementtiin liittyvät ratkaisut vaikuttavat siihen, minkälaisella aikavälillä dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialueille on mahdollista. Myös johtamista ja organisaation oppimista kuvaavat elementit vaikuttavat vaativan kehittämiseen pidemmän ajan kuin mitä muutosvaihe tarjosi.

Rakenteelliset elementit vaikuttavat saavuttaneen valmistelussa riittävän vahvan pohjan, jolle dynaamisia kyvykkyyksiä voisi syntyä ja kehittyä. Ne olivat hyvinvointialuevalmistelun aikana keskeisessä roolissa, mikä näkyy myös elementtien tasossa. Olen tunnistanut tavoiteltavan tason ja hyvän tason riittäviksi dynaamisen kyvykkyyden muodostumiselle. Sen sijaan välttävä taso ja puuttuva taso eivät vaikuta edesauttavan dynaamisen kyvykkyyden syntymistä ja kehittymistä. Hyvinvointialuevalmistelun osalta vaikuttaa siltä, että kulttuuriset elementit tarvitsevat lisää aikaa ja toiminnan vakiintumista, jotta edellytykset dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle muodostuvat tarvittavalle tasolle. Rakenteellisten elementtien kehitysasteelle on keskeistä erityisesti se, miten polkuriippuvuus kehittyi luovuttavien organisaatioiden ja hyvinvointialueen välille tai kuinka tietoisesti tätä suhdetta pyrittiin valmistelussa muuttamaan.

8 DYNAAMISTEN KYVYKKYYKSIEN ILMENEMINEN HYVINVOINTIALUEVALMISTELUN JÄLKEEN

Tutkimukseni kolmantena tutkimuskysymyksenä on, minkälaisella mallilla voidaan jäsentää julkishallinnon organisaation dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen edellytyksiä. Tässä pääluvussa vastaan kolmanteen tutkimuskysymykseen.

8.1 Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi

Olen edellisessä pääluvussa lähestynyt kulttuurisia ja rakenteellisia elementtejä hyvinvointialuevalmistelussa neljän hyvinvointialueen kautta. Tarkastelussa olen pohtinut, mikä on aineiston avulla muodostunut dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin jokaisen elementin tavoiteltavaksi tasoksi, hyväksi tasoksi, välttäväksi tasoksi ja puuttuvaksi tasoksi, sekä arvioinut, mille tasolle elementit ovat asettuneen hyvinvointialuevalmistelussa. Tutkimukseni empiirisen osan tarkastelussa oli mukana vain osa hyvinvointialueista ja tarkastelu keskittyi valmisteluvaiheeseen. Laajennan tässä pääluvussa näkökulmaa yleisesti hyvinvointialueisiin ja toiminnan käynnistymiseen. Pääluvun tarkoituksena on kuvata malli, jonka avulla on mahdollista arvioida, mikä on hyvinvointialueen kypsyyssaste dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle toiminnan käynnistymisen jälkeen ja minkälaisilla toimenpiteillä hyvinvointialue voi edistää niiden muodostumista.

Näkökulman laajentaminen on perustunut kysymykselle, minkälainen malli tutkimuksessa tehtyjen havaintojen ja niiden avulla esitettyjen tulosten perusteella on mahdollista jäsentää dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle hyvinvointialueille. Vastatessani kysymykseen olen pitänyt lähtökohtana sitä, että hyvinvointialueiden valmisteluvaiheessa tehtiin päätöksiä ja eritasoisia ratkaisuja, joiden vuoksi dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevat elementit ilmenevät hyvinvointialueilla toisistaan poikkeavasti. Olen hyödyntänyt tässä pääluvussa tutkimukseni tuloksia (ks. luku 7) ja skaalannut tuloksia varten tekemiäni havaintoja. Lisäksi olen yhdistänyt dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöitä (ks. luku 5) sekä dynaamisten kyvykkyyksien edistämistä ja estämistä ilmentäviä tekijöitä (ks. luku 7) synteeksi dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisia varten.

Olen lähestynyt dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä hyvinvointialueilla kahden kysymyksen avulla: voiko dynaamisia kyvykkyyksiä syntyä hyvinvointialueella ja onko niitä hyvinvointialueella tavoiteltu. Kysymykset ovat toimineet tutkimukseni mallissa ulottuvuuksina, joiden kautta dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi ja siinä esiintyvät neljä erilaista roolia muodostuivat

vastaukseksi siihen, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voisi syntyä ja kehittyä hyvinvointialueille. Olen nimennyt jokaisen roolin siten, että nimi kuvaa, mistä roolissa on kyse. Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisissa hyvinvointialuetta voi olla vaikeaa asemoida vain yhteen rooliin, ja todennäköisemmin piirteitä ilmenee useasta eri roolista. Hyvinvointialueella tehtyjen ratkaisujen perusteella hyvinvointialueen on mahdollista arvioida, missä rooleissa se tällä hetkellä on eri elementtien osalta ja kuinka vallitsevia rooleista tunnistetut piirteet toiminnalle ovat.

Esittämäni dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi voi auttaa hyvinvointialuetta tunnistamaan, mikä sen tilanne on dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen suhteen. Hyvinvointialueen tunnistettua, missä rooleissa se toimii, voi se samalla arvioida, miten sen toimintaympäristö on muuttunut ja minikäläisiä muutostarpeita omassa organisaatiossa on sekä kehittää prosesseja, miten se tunnistaa toimintaympäristössä ja omassa toiminnassa tapahtuvia muutoksia. Olen kuvannut kuviossa 18, miten dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi on rakentunut kahden ulottuvuuden varaan.

	Dynaamisia kyvykkyyksiä tavoiteltu	Dynaamisia kyvykkyyksiä ei tavoiteltu
Dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy	Suunnannäyttäjät	Selviytyjät
Dynaamisia kyvykkyyksiä ei synny	Epäonnistujat	Harhailijat

Kuvio 18. Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi.

Olen yhdistänyt ulottuvuudet kuviossa 18 esitetyllä tavalla toisiinsa. Toisessa ulottuvuudessa hyvinvointialueen tavoitteena on joko saada rakennettua dynaamisia kyvykkyyksiä hyvinvointialueelle tai vaihtoehtoisesti niitä ei ainakaan tietoisesti tavoitella. Toisessa ulottuvuudessa puolestaan dynaamisia kyvykkyyksiä joko

syntyy tai niitä ei synny hyvinvointialueella tehtyjen toimenpiteiden ja valittujen ratkaisujen vuoksi. Näiden kahden ulottuvuuden pohjalta muodostui nelikenttä-matriisi, joka koostuu neljästä roolista kuvaamaan, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä hyvinvointialueelle. Olen nimennyt roolit *suunnannäyttäjiksi, selviytyjiksi, epäonnistujiksi ja harhailijoiksi*.

Kuvaan seuraavissa alaluvuissa rooleja sekä minkälaisia ominaispiirteitä niihin liittyy. Hyvinvointialueen tunnistaessa, mitkä roolit kuvaavat sen nykytilaa, voi se määrittää, minkälaisilla ratkaisuilla sen toimintaa kehitetään ja dynaamisia kyvykkyyksiä tavoitellaan. Olen ottanut tutkimukseni aineistosta mukaan haastattelusi-taatteja kuvaamaan, miten kyseinen rooli on voinut ilmetä hyvinvointialueen valmisteluvaiheessa.

8.1.1 Suunnannäyttäjät – Dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy tavoitteellisesti

Suunnannäyttäjät pyrkivät tietoisesti rakentamaan dynaamisia kyvykkyyksiä ja onnistuvat niiden rakentamisessa. Kaikki tai ainakin suurin osa dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevista elementeistä ovat toimivia. Kulttuurisille elementeille tarjotaan kehittymismahdollisuuksia, ja ajan myötä kulttuuriset elementit ehtivät kehittyä sille tasolle, että dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja rakentuminen on mahdollista. Rakenteellisten elementtien avulla organisaatiolle luodaan selkeät raamit, jotka asettavat reunaehdot ja periaatteet organisaation toiminnalle. Haastatteluiden perusteella dynaamisten kyvykkyyksien tavoittelemisen voi ilmetä esimerkiksi seuraavasti:

”Niin sanotussa suorittavassa asiakas- ja potilastyössä oleva henkilöstö siirtyy sellaisenaan [hyvinvointialueelle], mutta asiantuntijaorganisaatiosta ja esihenkilörakenteesta tuli uusi. Me olemme pyrkineet aidosti merkittävään hallinnon keventämiseen. Osa nykyisistä asiantuntijoista ja esihenkilöistä ei voi tulla valituksi vastaavanlaisiin tehtäviin, joita ovat aiemmin tehneet. Johtaja- ja asiantuntijatehtävät on määritelty hyvinvointialueen tarpeista lähtien.” – H8

Organisaatiossa tiedetään, mitä dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen mahdollistamiseksi tarvitaan ja siihen myös päästään. Dynaamiset kyvykkyydet syntyvät ja kehittyvät tavoitteellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Elementtien tasoihin (ks. luku 7.3) verrattaessa suunnannäyttäjät ovat pääasiassa jokaisen elementin osalta tavoiteltavalla tasolla. Esimerkiksi ylimmän johdon jäsenillä on selkeästi määritelty roolit ja tarvittavien resurssien mitoitus on tehty. Organisaatio tiedostaa toimintaympäristön muuttuvan ja tunnistaa, että siihen pitää reagoida.

Organisaatiossa myös ymmärretään, mitkä keinot tähän auttavat. Organisaatiossa osataan välttää muiden organisaatioiden tekemiä virheitä seuraamalla aktiivisesti verrokkiorganisaatioiden toimintaa. Organisaatio tiedostaa ja tunnistaa käsitteen dynaaminen kyvykkyys, tai ainakin sen taustalla olevat elementit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle ja niihin panostetaan. Muutosta selkeästi tavoitellaan ja siihen pystytään. Muutostoiminta ei välttämättä kohdistu kaikkiin elementteihin, mutta ainakin suurimpaan osaan niistä.

Organisaation ylimmän johdon on uskottava dynaamisten kyvykkyyksien parantavan organisaation suoritusta, päätettävä, miten niihin panostetaan ja ryhdytäänkö niitä hyödyntämään (Adner & Helfat, 2003, s. 1013; Augier & Teece, 2009, s. 411). Kulttuuristen elementtien osalta suunnannäyttäjissä organisaation johtaminen ja siihen liittyvät vastuut ovatkin selviä, organisaatiossa tehdään johdonmukaisia päätöksiä ja päätökset ovat perusteltuja. Lisäksi päätöksiä tekevät henkilöt, joilla on valtuudet niitä tehdä. Henkilöstön osaamiselle on suunnitelmat ja henkilöstön osaamista on kartoitettu, rekrytointisuunnitelma on olemassa ja suunnitelma vastaa siihen tarpeeseen, mikä osaamistarvekartoituksessa havaitaan puutteeksi.

Organisaatioon luodaan tutkimukseen, kehittämiseen ja innovatiivisuuteen liittyviä prosesseja ja määritetään selkeä taho, jolle kuuluu vastuu tästä kokonaisuudesta. Innovatiivisuuden avulla organisaatio voi tarkastella toimintaympäristöä ennakoivasti, mutta innovatiivisuus edellyttää johdolta myös valmiutta nykyisten prosessien muuttamiseen, resursseja muutokseen ja työntekijöiden kannustamista innovatiivisuuteen (Dixon ja muut, 2014, s. 199). Suunnannäyttäjissä innovatiivisuuteen kannustetaan, siihen varataan aikaa ja resursseja sekä toimintaa kehittävistä innovaatioista palkitaan. Organisaatio pyrkii jatkuvasti ja tietoisesti entistä paremmaksi peilaten itseään muihin vastaaviin organisaatioihin ja pyrkien keräämään parhaita käytäntöjä omasta toiminnasta ja organisaation ulkopuolelta nykyisen toiminnan kehittämiseksi. Organisaatio myös perustelee henkilöstölleen, miksi ja miten se pyrkii entistä paremmaksi. Haastatteluiden perusteella selkeä johtamisjärjestelmä ja päätössuhteet voidaan rakentaa esimerkiksi seuraavasti:

”Luottamushenkilöt ovat ottaneet roolia strategisessa päätöksenteossa, asioiden linjaamisessa ja tavoitteiden asettelussa. Sitten operatiivinen johto on toiminut niiden linjausten mukaisesti ja pyörittänyt käytännön valmistelutyötä.” – H17

Rakenteellisten elementtien osalta organisaatorakenne on selkeä, se suunnitellaan toimivaksi kyseisen organisaation tarpeisiin ja hierarkiatasoja on sen verran kuin toiminta vaatii. Organisaatorakenteessa pyritään huomioimaan sopiva suhde keskitetyn päätöksenteon ja hajautetun toiminnan välille. Organisaatiolla

on strategia, joka toteuttaa organisaation missiota ja pyrkii kohti määritettyä visiota. Strategian laadinnassa hyödynnetään laajasti organisaatiossa olevaa osaamista, ja strategia jalkautetaan päivittäiseen työhön asti. Lisäksi strategia näkyy organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Andrews ja muut (2016, s. 240) muistuttavatkin, että organisaation rakenne toisaalta luo raamit organisaation toiminnalle, mutta samalla se vaikuttaa epäsuorasti siihen, miten esimerkiksi kulttuuriset tekijät voivat toimia organisaatiossa. Haastatteluiden perusteella selkeä organisaatorakenne voi näyttäytyä esimerkiksi seuraavasti:

”Rakennamme mahdollisimman modernia konsernia. Olemme pyrkineet miettimään, mitkä ovat parhaat johtamisopit, joilla tämänkokoinen organisaatio pitäisi rakentaa ja miten tätä voitaisiin tehdä kustannusvaikuttavammin. Organisaatorakennetta on verrattu enemmän isoihin sote-yhtiöihin ja siihen, minkälainen konsernirakenne niissä on.” – H21

Organisaatio tuntee historiansa ja tunnistaa, miten aiemmin tehdyt päätökset vaikuttavat siihen, mitä organisaatio on tänä päivänä ja miksi se tekee tietynlaisia päätöksiä. Organisaation kulkemaan polkuun vaikuttavat muun muassa tehdyt päätökset, investoinnit ja kehitetyt toimintatavat. Samalla ne vaikuttavat siihen, minkälainen polku organisaatiolla on edesspäin (Ambrosini & Bowman, 2009, s. 34). Suunnannäyttäjissä organisaatio pystyy hyödyntämään kulkemaansa polkua, mutta osaa tarvittaessa vaihtaa suuntaa, jos toimintaympäristön muutos sitä vaatii. Organisaatio tunnistaa toiminnalleen keskeiset resurssit ja rutiinit sekä pyrkii turvaamaan niiden olemassaolon. Organisaatio harkitsee etupainotteisesti, minkälaisia resursseja se tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan ja pyrkii turvaamaan niiden olemassaolon. Organisaation henkilöresurssit ja taloudelliset resurssit sekä niiden tarve on tiedossa, ja organisaatio pyrkii varmistamaan niiden riittävyyden.

8.1.2 Selviytyjät – Dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy vahingossa

Selviytyjät eivät pyri tarkoituksella rakentamaan dynaamisia kyvykkyyksiä, mutta niitä onnistutaan rakentamaan. Organisaatio ei välttämättä tunnista, että sille muodostuu kyvykkyyksiä, tai se ei tiedä, miten näitä voisi hyödyntää. Suurin osa dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevista elementeistä on toimivia tai ainakin niiden kehittymiselle luodaan tarvittavat edellytykset. Kulttuurisia elementtejä rakentuu ja niiden taso on riittävä, jotta dynaamisia kyvykkyyksiä voi muodostua. Rakenteelliset elementit tarjoavat suunnan organisaation toiminnalle, ja ne ovat pääosin toimivia. Haasteena roolille on se, että organisaatio ei tunnista selkeästi sen käytössä olevia dynaamisia kyvykkyyksiä tai niiden taustalla olevien elementtien tasoa. Tällöin organisaatio ei pysty myöskään hyödyntämään käytössään olevia kyvykkyyksiä. On myös mahdollista, että dynaamiset kyvykkyydet perustuvat

avainhenkilöiden osaamiselle, jolloin heidän lähtönsä myötä organisaatio menettää sellaista kriittistä osaamista, joka on mahdollistanut dynaamisten kyvykkyysien syntyminen ja kehittymisen. Haastatteluiden perusteella dynaamisten kyvykkyysien rakentamiseen liittyvät haasteet voivat näyttäytyä esimerkiksi seuraavasti:

”Vaikea sanoa, miten systemaattisesti hyviä käytäntöjä olisi kerätty. Kylähän tämä suunnittelu on ollut hyvin hektistä, eikä hirveän pitkiä aikoja ole ollut kerätä erilaisia malleja alueelta. Jos ihan rehellinen on niin, kyllä tässä on menty sellaista vauhtia, että siitä on oksat pois.” – H9

Organisaatiossa tehdään sattumalta oikeita asioita oikeaan aikaan, minkä vuoksi dynaamiset kyvykkyudet syntyvät vahingossa. Elementtien tasoihin (ks. luku 7.3) verrattaessa selviytyjät ovat hyvällä tai välttävällä tasolla. Esimerkiksi henkilöstön osaamisessa erilaisuutta arvostetaan, mutta painopiste ei ole monimuotoisuuden lisäämisessä. Polkuriippuvuudessa taas organisaatio ei tunnista, miten uudet prosessit eroavat vanhoista toimintamalleista. Toimintaympäristön muutosta ei välttämättä tunnisteta, mutta organisaation toimintaa on tarvetta kehittää, kun se ei tarjoa enää samanlaisia tuloksia kuin aikaisemmin on saatu aikaan. Organisaatiolla ei ole selkeää kuvaa siitä, mitä pitäisi muuttaa ja miten muutos pitäisi tehdä. Organisaatiossa on kuitenkin paljon kokemusta perusasioista ja toimintaa osataan verrata esimerkiksi muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin, minkä vuoksi muutoksessa keskitytään sattumalta oikeisiin asioihin. Muutostarve tiedostetaan, mutta muutoksen suunta ja voimakkuus valitaan enemmän intuition kuin tiedon perusteella. Organisaation korjaavana toimenpiteenä tarvitaan tiedon ja ymmärryksen lisäämistä omasta toiminnasta. Haastatteluiden perusteella muutoksen suunnan ja voimakkuuden valinnan vaikeus voi ilmetä esimerkiksi seuraavasti:

”Valmistelussa on mukana valtava määrä erilaisia sidosryhmiä, joilla on osittain myös vastakkaisia intressejä. Aikamoinen verkostojonglööri pitää olla, että saa pidettyä homman kasassa.” – H4

Kulttuuristen elementtien osalta johtaminen ja siihen liittyvät vastuut ovat suurin piirtein selviä, organisaatiossa kyetään tekemään päätöksiä ja päätösten lopputulokset vievät toimintaa eteenpäin. Päätöksiä saattavat välillä tehdä kuitenkin henkilöt, joilla ei niiden tekemiseen ole valtuuksia. Dynaamiset kyvykkyudet edellyttävät ylimmältä johdolta sekä sitoutumista niihin että suunnan antamista organisaatiolle (esim. Teece, 2012, s. 1395), mutta tämä ei täysin toteudu selviytyjien kohdalla. Henkilöstöllä on organisaation tarvitsemaa osaamista ja esihenkilöt tunnustavat alaistensa osaamisen tason, mutta osaamista ei ole dokumentoitu. Uusien henkilöiden rekrytoiminen tapahtuu usein vasta tarvelähtöisesti, minkä vuoksi tehtävien suorittamiseen voi tulla katkoksia, kun avoimessa tehtävässä ei ole

tekijää ennen kuin uusi henkilö aloittaa organisaatiossa. Tämän vuoksi hiljaista tietoa voi kadota merkittävästi.

Innovatiivisuus voi parhaimmillaan luoda tehokkaampia tapoja tehdä työtä, mutta innovatiivisuuden onnistuminen edellyttää organisaatiossa kokeilemisen ilmapiiriä (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 93). Selviytyjissä organisaatio on kiinnostunut tutkimuksesta, kehittämisestä ja innovaatioista, mutta näille ei luoda erityisiä prosesseja, eikä vastuutahoa määritetä. Innovatiivisuus perustuu aktiivisille yksilöille, jotka haluavat kehittää organisaation toimintaa eteenpäin, mutta kyse ei ole systemaattisesta toiminnasta. Selviytyjissä haasteena on se, että innovatiivisuuteen ei ole varattu aikaa ja resursseja. Organisaatiolla on halu tulla paremmaksi ja kehittää toimintamallejaan, koska tulokset eivät ole yhtä hyviä kuin aiemmin. Kehittäminen ei ole kuitenkaan systemaattista ja tietoista. Verrokkiorganisaatioista katsotaan mallia lähinnä silloin, kun on päätetty kehittää jotain toiminnan osa-aluetta. Toimialan seuraaminen ei ole kuitenkaan järjestelmällistä ja säännöllistä. Henkilöstö näkee muutokset käytännön toiminnan kautta, mutta organisaatioon ei ole luotu keskustelukulttuuria johdon ja henkilöstön välillä. Haastatteluiden perusteella innovatiivisuuteen liittyvän halukkuuden ja systemaattisuuden puuttumisen välinen ristiriita voi näkyä esimerkiksi seuraavasti:

”Me ollaan puhuttu, että tämä on 9 000 hengen start up. Meillä on tavaltaan haluttukin lähteä luomaan kokonaan uudenlaisia toimintamalleja ja toimintatapoja.” – H15

Rakenteellisten elementtien osalta organisaatorakenne muotoutuu ajan myötä sattuman kautta, eikä sen muuttamiselle nähdä erityistä syytä. Teeceen (2007, s. 1335) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen vaikuttaa, minkälainen muoto organisaatiolla on ja miten rakennetta muutetaan. Selviytyjissä hierarkiatasoja saattaa syntyä enemmän kuin on tarvetta ja raportointisuhteet voivat vaikuttaa ulkopuolisesta epäloogisilta. Organisaatiolla on keskitetty hallinto, mutta se toimii enemmän ylimmän johdon tukena, ja toiminnalliset yksiköt ovat varsin itsenäisiä eivätkä välttämättä tunne toisten yksiköiden toimintamalleja. Tämän vuoksi organisaatioon kehittyy erilaisia epävirallisia toimintakulttuureja. Organisaatiolla on strategia, jossa määritetään yleisellä tasolla organisaation tavoitteet ja miten niihin pyritään pääsemään. Strategia saattaa jäädä ylimmän johdon suunnitelmaksi ja työpaperiksi, eikä strategiaa tunnusteta ainakaan päivittäisessä työssä. Vaikka strategia ei suoranaisesti näy organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, voi se ohjata tavoitteiden suuria linjoja.

Teeceen ja muiden (1997, s. 522–523) mukaan dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta polkuriippuvuus vaikuttaa paljon siihen, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä. Vaikka historia vaikuttaa organisaation toimintaan, ei se

ennalta määrää, miltä organisaation tulevaisuus näyttää, vaan polkua voi myös tietoisesti muuttaa. Selviytyjillä on taustallaan oma historiansa, minkä vuoksi pitkään organisaatioissa olleet henkilöt tietävät, miten nykyisiin käytäntöihin on päädytty. Myöhemmin organisaatioon tulleet puolestaan opetetaan toimimaan niin kuin asioita on tehty aiemmin. Organisaatio on silti valmis muuttamaan toimintamallejaan, jos yksittäiset työntekijät tarjoavat muutosehdotuksia nykyisten toimintamallien muuttamiseksi, mutta suunnan muuttaminen ei ole aktiivista ja organisaatiolähtöistä toimintaa. Organisaatiolla on käytössään resursseja, ja se tietää karkealla tasolla, minkälaisia resursseja se toimintaansa varten tarvitsee. Organisaatiolla ei ole kuitenkaan tuntumaa sen suhteen, kuinka paljon resursseja se tulevaisuudessa tarvitsee. Tämän vuoksi resursseja on välillä liikaa ja välillä liian vähän, mikä johtaa siihen, että organisaation toiminta ei ole optimaalista. Henkilöresursseja on ajoittain liikaa, mikä johtaa siihen, että tietyin väliajoin organisaatioissa saatetaan joutua tekemään irtisanomisia. Välillä henkilöresursseja taas on liian vähän, jolloin organisaatioissa voidaan tehdä runsaasti ylityöitä. Taloudellisten resurssien määrää on vaikea arvioida, ja organisaation vuosittainen taloudellinen tulos voi olla yllätyksellinen.

8.1.3 Epäonnistujat – Dynaamiset kyvykkyydet jäävät syntymättä

Epäonnistujat pyrkivät tarkoituksella rakentamaan dynaamisia kyvykkyyksiä, mutta niitä ei yrityksistä huolimatta muodostu organisaatioon. Dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevia elementtejä tunnustetaan, mutta organisaatio ei osaa rakentaa elementtejä riittävällä tavalla tai se tekee vääränlaisia ratkaisuja elementtien suhteen, jolloin niistä ei muodostu toimivia. Kulttuurisia elementtejä pyritään edistämään, mutta niiden avulla ei saada toivottuja vaikutuksia aikaan, eikä dynaamisia kyvykkyyksiä voi muodostua. Rakenteellisia elementtejä on olemassa, mutta ne ovat epäselviä, puutteellisia tai vanhentuneita, minkä vuoksi organisaation perusteet eivät ole kunnossa. Roolille on haasteellista se, että pyrkimyksistä huolimatta tavoitteisiin ei päästä. Organisaation valitsemat toimenpiteet liittyvätkin oletettavasti laiminlyöntien korjaamiseen ja osaamisen kasvattamiseen. Mahdollisesti organisaation on harkittava avainhenkilöiden vaihtamista. Haastatteluiden perusteella suunnitelluista tavoitteista jääminen voi näkyä esimerkiksi seuraavasti:

”Meillä ei oikein koskaan opittu kertomaan koko tuhansien ihmisten henkilöstölle, miksi meidän pitää muuttua niin paljon ja miksi päätökset ovat sellaisia kuin ovat.” – H17

Organisaatioissa tiedetään, mitä pitäisi tehdä, mutta ei sitä, miten asiat pitäisi tehdä. Tämän vuoksi dynaamisia kyvykkyyksiä jää syntymättä. Elementtien

tasoihin (ks. luku 7.3) verrattaessa epäonnistujat ovat selviytyjien tavoin hyvällä tai välttävällä tasolla, mutta näkökulma on erilainen. Kun selviytyjissä avaintekijänä on sattuma, voi epäonnistujissa olla kyse osaamattomuudesta. Esimerkiksi innovatiivisuuden osalta poliittinen toimielin saattaa puuttua, vaikka muilta osin rakenteelliset tekijät ovat kunnossa. Strategian osalta taas laatimisprosessi on voinut jäädä pienen ryhmän tehtäväksi, eikä strategia ole levinnyt ympäri organisaatiota. Organisaatiossa tiedostetaan toimintaympäristön muutos ja tunnistetaan, että muutokseen pitää reagoida. Organisaation valitsemat keinot ja toimenpiteet eivät kuitenkaan saa aikaan toivottua lopputulosta. Organisaatiossa ei välttämättä tunnisteta dynaamisten kyvykkyysien käsitettä tai taustalla olevia elementtejä, ja ehkä tämän vuoksi organisaation muutos kohdistuu vääriin tekijöihin, minkä lisäksi muutoksen suunta ja voimakkuus voivat olla vääriä. Muutos on organisaation tavoitetilana, mutta oikeanlaista muutosta ei saada aikaan esimerkiksi tiedonpuutteen tai verrokkiorganisaatioiden kanssa tehtävän yhteistyön vähäisyyden vuoksi. Haastatteluiden perusteella muutostarpeen toteuttamiseen käytettävien keinojen rajallisuus voi ilmetä esimerkiksi seuraavasti:

”Henkilöstön vaihtuvuus on tällä alueella aivan älyttömän suurta. Meillä on haasteita saatavuuden kanssa tietyissä ammattiryhmissä. Tämän viikon henkilöstötiedot ovat ensi viikolla jo vanhaa tietoa.” – H15

Kulttuuristen elementtien osalta johtamisen ja siihen liittyvien vastuiden tärkeys tunnistetaan, mutta organisaatio ei pysty rakentamaan selkeää johtamisjärjestelmää, minkä vuoksi tehdyt päätökset saattavat vaikuttaa epäloogisilta ja vaikeasti ennustettavilta. Asioista vastaavilla henkilöillä saattaa olla vain muodolliset valtuudet tehdä päätöksiä, ja käytännössä päätösvalta on voitu määrittää henkilöille, joiden tehtäväkuvaan ja vastuisiin kyseisten päätösten tekemisen ei pitäisi kuulua. Dynaamiset kyvykkyudet edellyttävät sitä, että organisaation henkilöstöllä on erityistä osaamista ja osaamista kehitetään jatkuvasti. Wangin ja muiden (2012, s. 1129) mukaan erityisen arvokasta osaamista dynaamisten kyvykkyysien näkökulmasta on henkilöstöllä, joka työskentelee tuotanto- ja palveluprosessien läheisyydessä. Epäonnistujissa henkilöstön osaamista suunnitellaan ja kartoitetaan, mutta suunnitelmat perustuvat virheellisille tai puutteellisille arvioille sen suhteen, mitä tulevaisuudessa tarvitaan. Rekrytointisuunnitelma laaditaan sen perusteella, minkälaisia tehtäviä organisaatiossa on vapautumassa, eikä sen mukaan, minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee jatkossa.

Organisaatiolla on kiinnostusta tutkimusta, kehittämistä ja innovaatioita kohtaan, mutta se ei tiedä, minkälaista TKI-toimintaa organisaatio tarvitsee. Innovatiivisuus on vastuutettu henkilölle, jonka päätehtävä liittyy muuhun kuin innovatiivisuuden edistämiseen tai hänellä ei ole aikaa innovatiivisuuden edistämiseen.

Organisaatiossa keskitytään innovatiivisuudessa epäolennaiseen ja annetaan suuri painoarvo pienille kehityskohteille, jotka vaikuttavat vain harvojen toimintaan. Organisaatio pyrkii jatkuvasti ja tietoisesti entistä paremmaksi, mutta ei tiedä, mihin suuntaan toimintaa pitäisi kehittää, ja sen vuoksi toimenpiteitä voidaan tehdä eri suuntiin, jolloin kokonaisuudesta tulee sekava. Verrokkiorganisaatioita saatetaan etsiä toimialoilta, joiden lainalaisuudet eivät suoranaisesti päde omalla toimialalla, ja sen vuoksi toimintatavat eivät toimi toivotulla tavalla omassa organisaatiossa. Dynaamisten kyvykkyyksien rakentumisen edellytyksenä on, että organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa kokeilemalla ja virheiden kautta (Giniuniene & Jurksiene, 2015, s. 987), mutta epäonnistujat eivät tähän välttämättä pysty.

Rakenteellisten elementtien osalta organisaatorakenne kopioidaan muilta toimijoilta, eikä se aina palvele oman organisaation tarpeita. Hierarkiasta tulee tarpeettoman korkea tai se jää liian matalaksi, koska organisaatiomalli on lainattu sen hetken trendikkäiltä organisaatioilta. Toiminta on usein joko kokonaan keskitettyä tai kokonaan hajautettua, eikä välimalleja ole tarjolla. Wangin ja muiden (2012, s. 1131) mukaan strategia toimii tiekarttana organisaation toiminnalle ja tarkoituksen toteuttamiselle. Samalla strategiset oletukset ja linjaukset vaikuttavat osaltaan myös dynaamisiin kyvykkyyksiin. Epäonnistujissa organisaatiolla on strategia, mutta se laaditaan keräämällä ideoita muiden organisaatioiden strategioista. Strategia saattaa jäädä epämääräiselle tasolle, ja siitä puuttuu keskeisiä osa-alueita. Strategialla on myös vain vähän tekemistä organisaation varsinaisen toiminnan kanssa, henkilöstö ei tunne strategiaa, eikä sitä hyödynnetä organisaation päivittäisessä toiminnassa. Haastatteluiden perusteella tarkoituksenmukaisen organisaatorakenteen valintaan voi vaikuttaa esimerkiksi seuraavanlainen haaste:

”Oikeastaan organisaation rakentaminen meni vähän sellaisena laatikko-leikkinä aika nopeasti. Kyllä se lähti liikkeelle organisaatiolähtöisesti. Nyt, kun se on edennyt tiettyyn pisteeseen asti, niin huomaa, että siinä alkaa ehkä vähän vaikuttaa henkilösidonaisuus.” – H13

Organisaatio tuntee historiansa, mutta ei osaa hyödyntää sitä tulevaisuuden suunnittelemisessa. Organisaation kulkema polku vaikuttaa tarpeettoman voimakkaasti organisaation tuleviin päätöksiin ja tulevaan suuntaan. Toimintamalleja ollaan valmiita muuttamaan, mutta helposti muutetaan väärä toimintamalleja ja niitäkin organisaatiolle epäedullisella tavalla. Epäonnistujissa organisaatio tunnistaa toiminnalle keskeiset resurssit ja rutiinit, mutta sillä on vaikeuksia saada käyttöönsä tarvitsemiaan resursseja. Organisaation käytössä olevat resurssit ja rutiinit eivät toki yksinään riitä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen, mutta toisaalta ilman riittäviä resursseja ei ole myöskään dynaamisia

kyvykkyyksiä (esim. Zahra ja muut, 2006, s. 921). Epäonnistujissa organisaatio saattaa arvioida väärin, minkälaisia resursseja se tulevaisuudessa tarvitsee ja kuinka paljon. Organisaatiolle voi kertyä tästä syystä vääränlaisia resursseja, joita sen on joko hyödynnettävä tai hankkiuduttava tarpeettomista resursseista eroon. Organisaation henkilöresurssit eivät vastaa täysin sitä, mitä organisaatio tarvitsee, ja taloudellisten resurssien määrä vaihtelee suuresti, jolloin organisaatio tekee välillä erityisen hyvää tulosta ja välillä tulos on odotettua huonompi. Tämän vuoksi toiminnasta voi tulla syklistä.

8.1.4 Harhailijat – Dynaamisia kyvykkyyksiä ei synny edes toiminnan sivutuotteena

Harhailijat eivät pyri rakentamaan dynaamisia kyvykkyyksiä, eikä niitä muodostu edes vahingossa. Vain harvat dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevat elementit ovat toimivia, eikä elementtejä tai niiden merkitystä tunnisteta organisaatiossa. Kulttuurisiin elementteihin panostaminen saatetaan laiminlyödä, eikä niitä nähdä tarpeellisiksi organisaatiossa. Rakenteelliset elementit ovat pääosin puutteellisia, tai ne ovat vain muodollisesti olemassa, ja käytännössä organisaation arjessa toimitaan toisenlaisin periaattein. Organisaatiossa voi esimerkiksi virallisen organisaatorakenteen taustalla toimia varjo-organisaatio, jonka mukaan arjessa toimitaan. Haasteena roolille on se, että korjaavia toimenpiteitä pitäisi tehdä paljon ja organisaation voi olla vaikeaa valita, missä järjestyksessä puutteita ryhdytään korjaamaan. Organisaatiossa voi ilmetä myös haluttomuutta lähteä korjaamaan toimintaa. Kysymys voi olla siitäkin, onko ylipäänsä järkevää, että organisaation toiminta jatkuu. Mahdollisesti ilman avainhenkilövaihdoksia organisaatio ei tule löytämään uutta suuntaa toiminnalleen. Haastatteluiden perusteella dynaamisten kyvykkyyksien tavoittelemisen sijaan organisaatio voi painottaa muita tavoitteita esimerkiksi seuraavasti:

”Henkilöstön osaamisen kartoittaminen on edennyt lähinnä sitä mukaa kuin organisaatiota on rakennettu. Henkilöstöasioiden suhteen en ole piisannut ketään koviin suorituksiin ennen vuoden vaihdetta, sillä ne pitää minun mielestäni tehdä rauhassa ja ajan kanssa.” – H5

Organisaatiossa ei tiedetä, mitä pitäisi tehdä, eikä oikeaan toimintamalliin ajautua vahingossakaan. Dynaamisia kyvykkyyksiä ei synny edes oman toiminnan sivutuotteina. Elementtien tasoihin (ks. luku 7.3) verrattaessa harhailijat ovat lähikohtaisesti puuttuvalla tasolla. Esimerkiksi organisaation oppimiseen liittyviä hyviä käytäntöjä ei kerätä tai organisaatorakenteen kokonaisuus on jäänyt vaikeasti hahmotettavaksi. Organisaatiolla ei ole ymmärrystä ja tietoisuutta siitä, että jotakin pitäisi tehdä, ja jos ajatuksia muutoksen suhteen herää, ei tiedetä, miten

muutos pitäisi tehdä. Organisaatiossa ei tunnisteta toimintaympäristön muutosta eikä tarvetta oman toiminnan muutokselle. Käsitys oman organisaation toiminnasta voi olla hatara, haussa tai kokonaan hukassa, eikä organisaatiossa ole ymmärrystä, miten organisaatio toimii suhteessa toimintaympäristöönsä. Organisaatio kehittyy sattumalta eikä tietoisien prosessien kautta. Tehdyt muutokset eivät ole välttämättä parannuksia aiempaan toimintaan verrattuna. Muutosta ei tiedosteta, sitä ei johdeta ja organisaatio ajelehtii eteenpäin. Oma alaa ja sen kehitystä ei myöskään seurata aktiivisesti. Haastatteluiden perusteella oman roolin epäselvyys hyvinvointialueilla voi ilmetä esimerkiksi seuraavasti:

”Me ei oikein itsekään vielä tiedetä, mikä meidän tehtävämme on ja nythän me olemme koittaneet selvittää sitä. Olemme lähteneet auki kirjoittamaan, miten hallintosäännössä on meidän tehtävänkuvastamme määritetty.” – H20

Kulttuuristen elementtien osalta organisaatiota ei käytännössä johda kukaan ja vastuut ovat epäselviä, minkä lisäksi samanlaisista asioista tehdään välillä virallisia päätöksiä ja välillä niitä ei tehdä. Päätöksistä puuttuvat perustelut, ja ne saattavat olla epäloogisia. Organisaatiossa ei määritetä, kenellä ylipäänsä on valtuuksia tehdä päätöksiä. Teecen (2012, s. 1399) mukaan organisaation muutosprosessit edellyttävät toisaalta kriittisten avainhenkilöiden tunnistamista ja toisaalta heidän hyödyntämistään siten, että toiminnan tehokkuus voi kasvaa. Henkilöstön osaamiselle ei ole harhailijoissa kuitenkaan olemassa suunnitelmia, eikä osaamista kartoiteta, rekrytointisuunnitelmaa ei tehdä ja rekrytointeihin ryhdytään vasta sen jälkeen, kun edellinen työntekijä on siirtynyt pois tehtävästä. Rekrytointitarpeiden osalta vahvat esihenkilöt saavat enemmän resursseja kuin tarvitsevat ja maltillisesti toimivat esihenkilöt saattavat jäädä ilman tarvitsemiaan resursseja.

Organisaatiolla ei ole tutkimukseen, kehittämiseen ja innovatiivisuuteen liittyvää toimintaa, eikä organisaatio tunnista tarvetta tällaiselle toiminnalle. Toimintamallit voidaan kopioida muilta organisaatioilta sen jälkeen, kun ne on otettu onnistuneesti niissä käyttöön. Organisaation oppiminen tarkoittaa kollektiivista kehittymistä (Furnival ja muut, 2019, s. 823), mutta harhailijat eivät pyri jatkuvasti ja tietoisesti kehittämään itseään paremmaksi, eikä niillä ole tapana verrata omaa tekemistään muihin alan toimijoihin. Jos organisaatiolla ei ole riittävästi osaamista tai se havaitsee toiminnassaan kehityskohteita, voi se ottaa ulkopuolisen toimijan hoitamaan tehtävän tai kehittämään toimintaa. Haastatteluiden perusteella hyvinvointialuevalmistelun kiire voi vaikuttaa dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiseen esimerkiksi seuraavalla tavalla:

”Vauhti on ollut hurja ja tehtäviä haluttu nopeasti auki, että sellaista läpileikkausta kelpoisuusehdoista on turhankin huonosti ehditty tehdä.” – H18

Rakenteellisten elementtien osalta organisaatorakennetta ei määritetä, eikä sitä ole mahdollista kuvata. Johtamisjärjestelmä muotoutuu siten, että halukkaat valitsevat itselleen kiinnostavia vastuita ja loput vastuualueet saattavat ajautua teki- jöilleen. Hierarkiatasoja on vaikea tunnistaa, sillä raportointisuhteet ja tehtävännimikkeet ovat epäselviä ulkopuoliselle. Organisaatorakenteessa ei ole havaittavissa keskitettyä eikä hajautettua päätöksentekoa, vaan organisaatorakenne perustuu epämuodollisille verkostoille. Strateginen päätöksenteko vaikuttaa niihin keinoihin, joilla toimintaa kehitetään, ja sitä kautta vaikutukset näkyvät myös välillisesti dynaamisissa kyvykkyyksissä (Pablo ja muut, 2007, s. 688). Harhailijoihin ei ole välttämättä kehittynyt strategiasta ajattelua, jonka avulla strategista päätöksentekoa voitaisiin tehdä. Toiminta voi rakentua enemmänkin konkreettisten tavoitteiden varaan. Toimintahorisontti voi olla lyhyt, korkeintaan muutaman kuukauden eteenpäin ja joskus kyse on vain viikoista. Henkilöstö saattaa ymmärtää organisaation strategian, vision ja mission eri tavalla, eikä virallista ja kirjallisessa muodossa olevaa strategiaa ole. Toimintaa ohjaa lähtökohtaisesti ylimmän johdon kulloinkin tärkeäksi määrittämät asiat.

Organisaation historia ei vaikuta nykyiseen toimintaan, koska organisaatio keskittyy vain tähän hetkeen. Tällöin menneellä ei ole merkitystä, eikä sillä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Organisaation polku saattaa muodostua sekavaksi, monitahoiseksi ja epäjohdonmukaiseksi. Sillä ei ole kuitenkaan merkitystä, koska kukaan ei seuraa organisaation kulkemaa polkua. Organisaatiolla ei ole yhteisiä toimintamalleja, vaan jokainen työntekijä määrittää omat tapansa työskennellä. Pie- ningin (2013, s. 214) mukaan resurssit ja rutiinit luovat edellytykset sille, minkälaisiksi dynaamiset kyvykkyydet voivat muodostua ja mikä niiden kehittymis- potentiaali on. Harhailijoissa vain harvalla on kokonaiskuva siitä, mitkä ovat orga- nisaation keskeisiä resursseja ja rutiineja sekä minkälaisia resursseja mahdollisesti tulevaisuudessa tarvitaan. Organisaatio pyrkii hankkimaan resursseja, joita se sillä hetkellä hyödyntää. Siksi organisaation toiminta on ainakin askeleen perässä ta- voitteistaan, kun tarpeellisten resurssien saamista joudutaan odottamaan. Orga- nisaation henkilöresurssit eivät välttämättä ole sellaisia kuin organisaatio tarvitsee. Myös organisaation tekemä tulos on yllätyksellinen, minkä vuoksi organisaation olemassaolo on jatkuvasti uhattuna.

8.2 Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisin hyödyntäminen hyvinvointialueilla

Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisin mukaan hyvinvointialueet voivat tunnistaa itsensä neljästä roolista – suunnannäyttäjistä, selviytyjistä, epäonnistu- jista tai harhailijoista – sen mukaan, minkälaisia toimenpiteitä hyvinvointialueilla

tarvitaan, jotta dynaamisia kyvykkyyskäsiä voi syntyä ja kehittyä. Esitin aiemmin (ks. luku 7.4), että kulttuuristen elementtien kehittyminen riittävän vahvoiksi vaatii enemmän aikaa kuin muutosprosessi tarjosi, minkä vuoksi dynaamisia kyvykkyyskäsiä ei voinut syntyä pelkän muutosprosessin avulla. Siksi on oletettavaa, että muutosprosessin jälkeen hyvinvointialueilla ilmenee vähemmän piirteitä suunnannäyttäjän roolista. On kuitenkin mahdollista, että muutosprosessissa luotiin edellytyksiä kulttuuristen elementtien syntymiselle ja ajan kanssa hyvinvointialueiden piirteet suuntautuvat entistä enemmän kohti suunnannäyttäjiä.

Hyvinvointialueilla tavoitellaan oletettavasti mahdollisimman vähän piirteitä harhailijoista, sillä kyseisen roolin vahvat piirteet kyseenalaistavat organisaation olemassaolon ja oikeutuksen toiminnalle. Keskeistä on myös erottaa selviytyjiin ja epäonnistujiin liittyvät piirteet toisistaan, koska toiminnan kehittäminen vaatii hyvinvointialueelta näissä rooleissa erilaisia toimenpiteitä. Selviytyjien piirteet edellyttävät organisaatiolta tarkempaa oman toiminnan ja toimintaympäristön analyysia ja suunnan kirkastamista. Epäonnistujien piirteet taas kannustavat osaamispuutteiden tunnistamiseen ja näiden täyttämiseen. Pyrkinessään kehittämään toimintaansa hyvinvointialue voisi määrittää tavoitteekseen tämän tutkimuksen tuloksissa esittämieni dynaamisten kyvykkyyskäsiin elementtien kriteereiksi joko tavoiteltavan tason tai hyvän tason (ks. luvut 7.2 ja 7.3). Kehittämällä yksittäisissä elementeissä olevia puutteita organisaatio voi parantaa piirteitä tavoiteroleissaan.

Dynaamisten kyvykkyyskäsiin nelikenttämatriisin perusteella muodostuneet roolit ovat yleistyksiä ja roolien vaatimat muutokset dynaamisten kyvykkyyskäsiin muodostamiseksi erilaisia. Siksi hyvinvointialueelle on hyödyllistä tunnistaa, minkälaisissa rooleissa se tällä hetkellä on eri elementtien osalta ja valita *oikeanlaiset toimenpiteet* kehitystyötään varten. Hyvinvointialueet tuskin kokevat mahtuvansa täysin vain yhteen rooliin, vaan tunnistavat piirteitä useasta roolista. Samalla jonkin roolin merkitys voi olla muita suurempi, mikä korostaa oikeiden roolien tunnistamisen merkitystä, jotta hyvinvointialue voi tehdä toimintaa kehittäviä toimenpiteitä. Hyvinvointialue ei voi muuttaa kaikkea kerralla, vaan sen on tehtävä suunnitelma siitä, mihin asioihin se panostaa aluksi ja mitkä voi siirtää myöhemmään vaiheeseen. Dynaamisten kyvykkyyskäsiin syntymisen ja kehittymisen kannalta on helpompaa kehittää ensin rakenteellisia elementtejä, sillä niissä kehitys voi näkyä nopeasti. Tämän jälkeen organisaatio voi keskittyä kulttuurisiin elementteihin ja niissä havaitsemiinsa puutteisiin, sillä kulttuuristen elementtien kehittäminen vie aikaa.

Olen kuvannut pääluvun lopuksi kuviossa 19, miten viidennessä luvussa esittämäni dynaamisten kyvykkyyskäsiin taustatekijöiden malli (ks. luku 5.1) ja tässä

pääluvussa esittämäni dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi (ks. luku 8.1) eroavat toisistaan kolmen tekijän perusteella.



Kuvio 19. Dynaamisten kyvykkyyksien mallien väliset erot ominaisuuksien ja käyttötapojen suhteen.

Dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malli on soveltunut kuvion 19 mukaisesti hyvinvointialuevalmisteluun, mutta sillä on merkitystä myös hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyttyä. Muodostin mallin tutkimukseni teoreettisen osan avulla tarkastelemaan, minkälaisista elementeistä dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat. Täsmensin mallia tutkimukseni empiirisen osan avulla seitsemännessä luvussa hyödyntämällä hyvinvointialuevalmistelussa kertyneitä havaintoja. Mallin tarkoituksena on kuvata, mitkä tekijät edistävät tai estävät elementtien ilmenemistä sekä vastata jokaisen elementin osalta, mikä on riittävä taso, jotta dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä.

Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisia on ollut mahdollista soveltaa hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyttyä. Parhaiten sen hyödyt ilmenevät, kun hyvinvointialue päättää lähteä tietoisesti kehittämään toimintaansa. Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi tarkastelee neljän roolin kautta, minkälaisia edellytyksiä hyvinvointialueella on dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Nelikenttämatriisi pyrkii vastaamaan, mikä on hyvinvointialueen

nykyinen tilanne dynaamisten kyvykkyyksien suhteen ja minkälaisia toimenpiteitä hyvinvointialueen on tehtävä, jotta dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä. Dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi on teoreettinen malli, joka on muodostunut tutkimukseni aineistosta tekemieni havaintojen ja tulosten perusteella, eikä sitä ole testattu empiirisesti.

Molempien mallien taustalla on hyvinvointialueilla tapahtuva toiminta. Mallien avulla tutkimukseni aineistosta tekemäni havainnot ja tutkimuksessani hyödyntämäni teoreettinen viitekehys kohtaavat toisensa. Menetelmä perustuu Yinin (2003, s. 116–118) näkemykseen viitekehysten ja empiiristen havaintojen yhteensovittamisesta (*pattern matching*). Yinin ajatuksena on, että jokapäiväisessä elämässä tapahtuvia ilmiöitä selitetään, kuvataan ja ymmärretään teoreettisten mallien avulla. Tutkimuksessani tämä tarkoittaa sitä, että dynaamisten kyvykkyyksien viitekehysten avulla muodostin tutkimukseni teoreettisessa osassa dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin, jota täsmensin empiirisen aineiston avulla. Johtopäätöksieni perusteella kuvasin viitekehysten ja havainnot uudella tavalla dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisiksi.

Dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malli ja dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisi toimivat itsenäisinä kokonaisuuksina. Ne eivät kuitenkaan ole irrallisia malleja, vaan niillä on myös yhteys toisiinsa. Hyvinvointialue voi tunnistaa ensin taustatekijöiden mallin avulla, miten elementit ilmenevät omassa toiminnassa ja mitä toiminnan pitäisi olla eri tasoilla. Hyvinvointialue voi pyrkiä korostamaan elementtien ilmenemistä edistäviä tekijöitä tai karsia toiminnastaan estäviä tekijöitä. Nelikenttämatriisin avulla hyvinvointialue voi puolestaan tunnistaa, missä rooleissa elementit tällä hetkellä ovat sekä määrittää ja priorisoida tarvittavia toimenpiteitä dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen edistämiseksi. Hyvinvointialue voi muodostaa mallien avulla yksityiskohtaisen kuvauksen omien dynaamisten kyvykkyyksien nykytilasta ja toimenpidesuunnitelman tavoitetilan saavuttamiseksi.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Määritin tutkimusasetelman (ks. luku 1.4) kautta tutkimukseni tutkimusongelmaksi (ks. luku 1.4.2) vastata kysymykseen, *minkälainen merkitys julkishallinnon organisaation muutosprosessilla on dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle*. Tutkimusongelma jakautui seuraaviin kolmeen tutkimuskysymykseen:

- Mitä dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat julkishallinnon organisaation näkökulmasta tarkasteltuna?
- Mitkä tekijät edistävät tai estävät dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä julkishallinnon organisaatiossa?
- Minkälaisella mallilla voidaan jäsentää julkishallinnon organisaation dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen edellytyksiä?

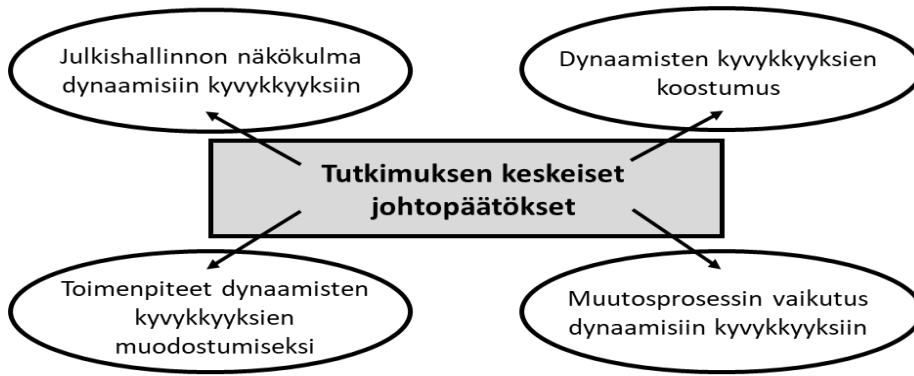
Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastasin viidennessä luvussa tunnistamalla dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöitä (ks. luku 5.1). Toiseen tutkimuskysymykseen vastasin seitsemännessä luvussa kuvaamalla sekundaarisen aineiston ja primääriaineiston avulla dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä (ks. luku 7.2 ja 7.3). Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastasin kahdeksannessa luvussa rakentamalla synteetin kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksista, yhdistämällä dynaamisten kyvykkyyksien taustalle tunnistamani elementit sekä niiden ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä kokonaisuudeksi (ks. luku 8.1).

Tutkimustulokset yllättivät kahdella tavalla. Ensiksi yllätti se, että vaikka aineiston perusteella hyvinvointialueilla on käytössään niukat taloudelliset resurssit ja henkilöresurssit, tehtiin valmistelun aikana valintoja, jotka voisivat auttaa hyvinvointialueita sopeutumaan toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin sekä mahdollistaa dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen. Toinen yllättävä asia oli se, että aineiston perusteella poliittinen ohjaus ei vaikuttanut saavan korostunutta merkitystä hyvinvointialuevalmistelussa. Haastatteluiden kautta valmistelusta muodostui kuva, jossa poliittinen johto vastasi strategisista linjaveidoista ja operatiivinen johto arkityön johtamisesta. Myös asiakirja-aineisto osaltaan tuki tätä havaintoa. Poliittinen ulottuvuus vaikutti kuitenkin keskeisesti hyvinvointialuejohtajan sekä poliittisen toimielinmallin valintaan. Syy poliittisen ulottuvuuden oletettua pienempään merkitykseen voi johtua valmistelun kireästä

aikataulusta, minkä vuoksi laajamittaiselle poliittiselle keskustelulle ei ollut tilaa. Tilanne voi tosin muuttua hyvinvointialueiden aloitettua toimintansa.

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat poliittisiin painopistealueisiin, valtakunnan tason hallintoon sekä paikallishallintoon, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa voitiin huomata (Paananen ja muut, 2022, s. 14). Suomalaisen julkishallinnon uudistuksessa keskushallintolähtöisillä reformeilla on ollut perinteisesti suuri merkitys, ja niitä ovat täydentäneet hallinnonalojen sisältä lähtevät uusien innovaatioiden ja toimintatapojen kautta tapahtuvat uudistumispyrkimykset (Haveri, 2002, s. 4). Tutkimukseni on hallintotieteellinen tutkimus, jossa painopisteenä ovat organisaatorakenteet sekä johtamis- ja toimintakäytännöt. Tutkimukseni on myös muutosprosessia käsittelevä tutkimus, jonka kohteena ovat hyvinvointialueet ja niiden valmisteluvaihe. Tutkimukselleni on keskeistä toimintaympäristön muutos ja se, minkälainen rooli dynaamisilla kyvykkyyksillä on muutosprosessissa. Tutkimukseni näkökulmana on puolestaan se, minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä voisi syntyä ja kehittyä organisaatiouudistuksen eli hyvinvointialuevalmistelun kautta.

Johtopäätösten tekeminen saattaa olla laadullisen tutkimuksen vaikein vaihe, sillä tutkijan on pystyttävä tekemään tutkimuksen tulosten avulla uskottavia johtopäätöksiä (Metsämuuronen, 2009, s. 85). Tulkitsemisesta tekee haasteellisen se, että tutkija ei voi yleensä varmistaa tulkintojaan tutkittavilta. Johtopäätöksiä voidaan tehdä joko tiukasti aineistosta käsin tai aineistoa käytetään apuvälineenä johtopäätösten tekemiselle (Eskola & Suoranta, 2008, s. 145–146). Lisäksi johtopäätöksiä on mahdollista tehdä esimerkiksi todisteiden perusteella, tulkinnan avulla tai mielikuvia herättämällä, mutta niiden pitää olla päteviä, tarkkoja ja tuoda esiin vivahde-eroja (Mason, 2010, s. 176). Johtopäätöksistä ei yleensä muodostu luotettavaa kuvaa, jos tutkimuksen pohdintaosa keskittyy vain tutkimuksessa esitettyjen tulosten toistamiseen (Metsämuuronen, 2009, s. 86). Olen tehnyt tutkimukseni aineiston perusteella hyvinvointialueiden valmisteluprosessista, dynaamisista kyvykkyyksistä ja toimintaympäristön muutoksesta neljä keskeistä johtopäätöstä. Olen tiivistänyt keskeiset johtopäätökset kuvioon 20.



Kuvio 20. Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.

Ensimmäinen kuviossa 20 esitetty keskeinen johtopäätös koskee julkishallinnon näkökulmaa dynaamisiin kyvykkyyksiin. Johtopäätös liittyy tutkimuksessani dynaamisten kyvykkyyksien *tarpeellisuuden perustelemiseen julkishallintoon* ja siihen, miten dynaamiset kyvykkyydet *toimisivat julkishallinnon organisaatiossa*. Johtopäätöksen mukaan dynaamiset kyvykkyydet voivat tuoda lisäarvoa julkishallintoon muun muassa parantamalla johtamista, hyödyntämällä paremmin henkilöstön osaamista, tehostamalla resurssien käyttöä, lisäämällä innovaatioita, kirkaamalla strategiaa ja arvioimalla organisaatorakennetta.

Lisäksi johtopäätöksenä on, että dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma vaikuttaa soveltuvan julkishallinnon organisaatioihin. Olen käsitellyt muuttuvia toimintaympäristöjä julkishallinnon organisaatioissa tutkimukseni neljännessä luvussa sekä pohtinut uuden julkisjohtamisen merkitystä julkishallinnon dynaamisille kyvykkyyksille (ks. luku 4.2). Uuden julkisjohtamisen tavoitteena on vähentää julkishallinnon byrokraattisuutta ja tuoda toimintaan mukaan yritysmäisiä piirteitä (Vartola, 2009, s. 14). Dynaamisten kyvykkyyksien voidaan ajatella vahvistavan uuden julkisjohtamisen tavoitteita ja auttavan uudenlaisen julkishallinnon luomisessa. Vaikka yksityisellä sektorilla ja julkishallinnolla on eroavaisuuksia, on niiden yhtäläisyydet dynaamisten kyvykkyyksien peruseriaatteiden osalta varsin samanlaisia, minkä vuoksi dynaamisten kyvykkyyksien toimintatavassa ei vaikuta olevan merkittävää eroa sen suhteen, ilmenevätkö ne yksityisen sektorin vai julkishallinnon organisaatioissa.

Toinen keskeinen johtopäätös liittyy dynaamisten kyvykkyyksien koostumukseen. Olen tunnistanut dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen taustalle kahdeksan elementtiä, joista ainakin suurinta osaa tarvitaan yksittäisen dynaamisten kyvykkyyden rakentumiseen. Kyvykkyydet olen jakanut kulttuurisiin elementteihin (johtaminen, henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus ja

polkuriippuvuus) ja rakenteellisiin elementteihin (organisaatorakenne, strategia, polkuriippuvuus sekä resurssit ja rutiinit) sekä muodostanut niiden avulla *dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin*. Tutkimukseni empiirisessä osassa täsmensin mallia hyvinvointialuevalmistelusta kertyneillä havainnoilla. Tutkimukseni tulosten perusteella johtopäätökseksi muodostui se, että dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden malli toimi hyvinvointialueiden valmisteluprosessin yhteydessä.

Hyvinvointialuevalmistelusta kertyi havaintoja jokaiseen mallin elementtiin, minkä lisäksi havaitsin, minkälaisia dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä niihin liittyi. Kulttuurisia elementtejä huomioitiin valmistelussa, mutta osa keskeisistä päätöksistä siirtyi tehtäväksi sen jälkeen, kun hyvinvointialueiden toiminta on käynnistynyt. Rakenteelliset elementit puolestaan korostuivat valmisteluvaiheessa, sillä niihin käytettiin paljon aikaa ja resursseja. Riippumatta siitä, kuinka pitkälle elementit kehittyivät valmistelun aikana, tulee niiden kehittyä edelleen toiminnan käynnistymisen jälkeen hyvinvointialueiden tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi Paananen ja muut (2022, s. 308) näkevät julkishallinnon organisaation johtamisjärjestelmän kehittyvän ajan myötä, minkä vuoksi uusille organisaatioille on keskeinen kysymys se, minkälaisia käytäntöjä ja kulttuureja niihin luodaan. Tutkimukseni sekundaarisen aineiston perusteella esimerkiksi hyvinvointialueiden hallintosäännöt kehittyivät prosessimaisesti valmisteluvaiheen aikana. Haastatteluiden mukaan on myös todennäköistä, että kehitysprosessi jatkuu hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisen jälkeen.

Johtopäätösten tekemiseen kuuluu aineiston abstrahointi, jolloin johtopäätökset eivät edusta enää vain tutkittavia tapauksia, vaan laajenevat yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen, 2008, s. 48). Abstrahoinnin avulla aineistosta erotetaan tutkimuksen näkökulmasta keskeinen tieto, jonka perusteella voidaan muodostaa teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125). Keskityin tutkimuksessani neljän hyvinvointialueen tarkastelulla täsmentämään dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin toimintaa, sekä määrittämään tasoja mallissa olevien elementtien ilmenemiselle. Mallin avulla voidaan kuvata, mitkä tekijät edistävät tai estävät elementtien ilmenemistä sekä tunnistaa, mikä on riittävä taso elementille dynaamisten kyvykkyyksien syntymisen ja kehittymisen mahdollistamiseksi.

Kolmas keskeinen johtopäätös koskee toimenpiteitä, joita hyvinvointialueilla tarvitaan dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiseksi. Dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin elementtien sekä tutkimukseni havaintojen ja tulosten perusteella muodostin *dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisin*, joka kuvaa neljän roolin (suunnannäyttäjät, selviytyjät, epäonnistujat ja harhailijat)

kautta, minkälaisia edellytyksiä hyvinvointialueen nykytilanne tarjoaa dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Nelikenttämatriisin avulla hyvinvointialue voi tunnistaa nykyiset roolinsa ja määrittää, missä rooleissa se tulevaisuudessa haluaa toimia.

Dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallin tarkoituksena on kuvata yleisemmällä tasolla, miten dynaamisia kyvykkyyksiä voi muodostua hyvinvointialueille. Dynaamisten kyvykkyyksien taustalla toimivien elementtien tasoja hyödyntämällä hyvinvointialue voi kartoittaa tarvittavia toimenpiteitä, joilla se pääsee tavoiterooleihinsa. Samalla hyvinvointialue voi vahvistaa dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä edistäviä tekijöitä ja karsia toiminnastaan estäviä tekijöitä. Hyvinvointialue voi esimerkiksi tunnistaa olevansa johtamisen elementissä selviytyjä, mutta haluavansa kehittyä suunnannäyttäjäksi. Selviytyjät ovat yleensä hyvällä tai välttävällä tasolla, kun taas suunnannäyttäjät toimivat tavoiteltavalla tasolla. Vertaamalla tasojen välisiä eroja hyvinvointialue voi määrittää toimenpiteitä, joita sen pitäisi tehdä kehittyäkseen selviytyjästä suunnannäyttäjäksi. Malli tarjoaa siten näkökulmia siihen, minkälaisilla toimenpiteillä hyvinvointialue voi edesauttaa dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä.

Neljäs keskeinen johtopäätös liittyy *muutosprosessin vaikutukseen* dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiselle. Vaikuttaa siltä, että muutosprosessin avulla hyvinvointialueet pystyivät luomaan edellytyksiä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle, mutta muutosprosessi itsessään ei riittänyt siihen, että dynaamisia kyvykkyyksiä olisi syntynyt ja kehittynyt hyvinvointialueille. Vaikka muutosprosessin avulla oli mahdollista rakentaa riittävät rakenteelliset elementit dynaamisten kyvykkyyksien taustalle, tarvitsevat dynaamiset kyvykkyydet tukeen myös kulttuurisia elementtejä. Hyvinvointialueiden valmistelujakso oli ajallisesti sen verran lyhyt, etteivät kulttuuriset elementit ehtineet kehittyä riittävän vahvoiksi, jotta niiden varaan voisi muodostua dynaamisia kyvykkyyksiä. Muutosprosessin avulla hyvinvointialue saattoi kuitenkin luoda perusteet sellaisille kulttuurisille elementeille, joiden varaan dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy tai kehittyi myöhemmin, toiminnan jo käynnistyttyä.

Marinin hallituksella oli useita tavoitteita sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukselle (HE 241/2020 vp s. 188–189). Tutkimukseni neljäs johtopäätös tukee Marinin hallituksen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistukselle asettamia tavoitteita. Dynaamiset kyvykkyydet voivat edistää uudistuksen tavoitteiden saavuttamista ainakin yhtenäisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen, palvelutuotannon tehostamiseen tähtäävien hallinnollisten, rakenteellisten ja toiminnallisten muutosten sekä tietoon perustuvan ohjauksen, johtamisen ja kehittämisen osalta. Pidemmällä aikavälillä dynaamiset kyvykkyydet voisivat auttaa hyvinvointialueita

myös ammattitaitoisen työvoiman saannin turvaamisessa, yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin vastaamisessa ja julkisen talouden kustannusten kasvun hillitsemisessä. Hyvinvointialueuudistus vaikuttaa luoneen edellytyksiä toiminnan kehittämiseksi, mutta tulevat vuodet näyttävät, miten hyvinvointialueet muuttavat suomalaista sosiaali- ja terveydenhuoltoa.

Olen tunnistanut tutkimuksestani kolme toimintaympäristön muutoksen ja julkishallinnon organisaatiouudistuksen väliseen yhteyteen liittyvää rajoitetta. Tutkimukseni keskeisin *rajoite* liittyy siihen, että tutkimukseni tulokset ovat suoraan yleistettävissä vain hyvinvointialueisiin. Tutkimukseni toisena rajoitteena on se, että tutkimus keskittyi hyvinvointialueiden dynaamisiin kyvykkyyksiin ja niiden ilmenemiseen muutosprosessissa. Tutkimukseni painopisteenä ei ollut esimerkiksi se, miten dynaamisia kyvykkyyksiä syntyy ja kehittyy toiminnan käynnistymisen jälkeen, mutta tarjosin tähän teoreettisen mallin, dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisin, jonka avulla hyvinvointialueet voivat ratkaista omaan toimintaan ja toimintaympäristön muutokseen liittyviä haasteita. Tutkimukseni kolmas rajoite koskee hyvinvointialueiden lähtökohtia. Vaikka toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset ovat olleet yhtenä ajurina sosiaali- ja terveydenhuollon muutokselle, on hyvinvointialueiden valinta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen malliksi poliittinen päätös. Muutosta on ohjannut valtiotasolta lähtenyt hallinnollinen uudistus, jossa toimintaympäristön muutoksella ei ole välttämättä ollut yhtä suurta merkitystä kuin dynaamisten kyvykkyyksien taustalla tavallisesti oletetaan olevan.

9.2 Tutkimuksen arviointi

9.2.1 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Tutkimuksella pyritään toisaalta esittämään uutta tietoa, mutta samalla esitetyn tiedon virheettömyyteen, minkä vuoksi jokaisen tutkimuksen laatua ja luotettavuutta pitäisi arvioida (Koskinen ja muut, 2005, s. 253). Hirsjärven ja muiden (2009, s. 231–232) mukaan tutkimuksen laadulla tarkoitetaan mittareiden ja tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadun arvioinnissa tulee pohtia esimerkiksi, ovatko käytetyt lähestymistavat ja menetelmät olennaisia tutkimuskohteen ja tutkimusongelman ratkaisun kannalta. Tutkimukseni laadun arviointiin vaikuttaa erityisesti se, miten olen käyttänyt tutkimuksessa esittämiäni menetelmiä itse tutkimustyössä.

Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat usein tutkimuskohteeseen räätälöityjä ja yksilöllisiä, minkä vuoksi myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan

arvioida tapauskohtaisesti (Aaltio & Puusa, 2020, s. 177). Vaikka laadullisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius voivat olla hankalasti määritettävissä, tulee niitä arvioida jollakin tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa esimerkiksi se, että tutkimuksen toteuttaminen kuvataan tarkasti tutkimuksessa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232). Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, ja aineiston tuottamisen olosuhteet on pyrittävä kertomaan selkeästi sekä totuudenmukaisesti. Samalla tavoin analyysin tekotavan ja luokittelujen perusteiden on hyvä ilmetä tutkimuksen kuvauksesta (Noble & Smith, 2015, s. 34–35). Tutkimukseni luotettavuuden kannalta keskeistä on se, miten pystyn perustelemaan valitsemani menetelmät, miten olen käyttänyt niitä ja voisiko toinen tutkija päätyä samanlaisiin johtopäätöksiin.

Aaltio ja Puusa (2020, s. 178) katsovat tutkimuksen luotettavuuden viittaavan mittaustulosten toistettavuuteen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Whittemoren ja muiden (2001, s. 522–523) mukaan luotettavuus voidaan todeta monella eri tavalla ja tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, mikäli joku toinen voisi toistaa tutkimuksen ja päätyä samoihin tuloksiin. Pyrin lisäämään tutkimukseni toistettavuutta sillä, että keräsin tutkimusaineistoni kolmella eri tavalla. Kuvasin tutkimukseni havainnointia käsittelevän osan mahdollisimman tarkasti, jotta havainnointi voisi olla toistettava ja ymmärrettävä. Tutkimuksessani havainnointiin liittyy kuitenkin sellaisia subjektiivisia elementtejä, joiden vuoksi toisen tutkijan ei ole mahdollista toistaa havainnointia täysin samanlaisena. Sen sijaan tutkimukseni sekundaarinen aineisto on julkisista asiakirjoista koostuvaa asiakirja-analyysiä, joka on toistettavissa. Myös teemahaastattelut ovat periaatteessa toistettavia, sillä teemahaastatteluiden runko ja haastattelutavat ovat tiedossa.

Tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella, sillä esimerkiksi käytettyyn havainnointimenetelmään saattaa liittyä liikaa objektiivisuutta tai subjektiivisuutta. Laadun varmistamisessa auttavat erityisesti kattava reflektointi sekä ilmiön tarkasteleminen useasta näkökulmasta, minkä vuoksi tutkimuksissa arvioidaan niiden reliabeliutta ja validiutta (Paalumäki & Vähämäki, 2020, s. 138–139). Olen pyrkinyt huomioimaan tutkimuksessani konstruktivistiselle ja laadulliselle tutkimukselle asetetut validiteetin ja reliabiliteetin vaatimukset. Tutkimuksen laatua tarkastellaan kuitenkin lopulta tieteellisen yhteisön käymissä keskusteluissa, jolloin arvioidaan aineistoon pohjautuvien tutkijan havaintojen, tulkintojen ja päättelyketjujen pätevyttä (Eskola & Suoranta, 2008, s. 232–233).

Reliabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, ja reliabiliteetti viittaa siihen, miten valittu tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Brink, 1993, s. 35). Reliabiliteetin avulla arvioidaan toteutetun

tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta, mutta laadullisen tutkimuksen metodologiset linjaukset eivät ole kovin tarkkoja (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231–232). Pyrin lisäämään tutkimukseni reliabiliteettia aineistotriangulaation avulla havainnoimalla muutosprosessia, analysoimalla hyvinvointialuevalmisteluun liittyviä asiakirjoja sekä haastatteleamalla muutoksesta hyvin perillä olevia viranhaltijoita. Havainnoimalla syvensin käsitystäni tutkittavasta ilmiöstä ja tunnistin tutkimusasetelman kannalta keskeisiä asioita. Asiakirjojen analysoinnissa pystyin keskittymään havainnoinnissa tunnistamiini asioihin ja varmistumaan, miten ne ilmenevät muilla hyvinvointialueilla, sekä tunnistamaan, mitä muuta aineistosta nousee esiin. Haastatteleamalla sain tarkennettua aineistoa ja pystyin varmistumaan, että olin ymmärtänyt asiat oikein, ja tarkistamaan, olinko kerännyt olennaista tietoa.

Validiteetti tarkoittaa sitä, missä määrin esitetty väite, tulkinta tai tulos ilmentää sitä, mihin sen on tarkoitus viitata. Tutkimuksen validiteetti viittaa esitetyn tulkinnan sisäiseen loogisuuteen ja ristiriidattomuuteen (Koskinen ja muut, 2005, s. 254). Tarkoitukseni on ollut raportoida tutkimukseni tuloksia avoimesti, informatiivisesti ja yksityiskohtaisesti. Tällä olen pyrkinyt varmistumaan myös saatujen tulosten oikeellisuudesta ja lisäämään tutkimukseni validiteettia. Samalla lukijalle tarjoutuu mahdollisuus seurata tutkimukseni eri vaiheita sekä niissä tekemiäni ontologisia, teoreettisia ja metodologisia valintoja.

Tutkimuksesta on ilmevä, miten tutkimus on tehty, miten aineisto on tarkistettu sekä minkälainen on tutkijan ja eri organisatoristen tekijöiden vaikutus tutkimustuloksiin (Koskinen ja muut, 2005, s. 258–259). Tutkimukseni käsitevaliditeettia lisäsin sillä, että rajasin tutkimukseni koskemaan vain dynaamisia kyvykkyyksiä ja sen lähikäsitteet, kuten luvussa 1.4.1 mainitsemani muuttuvat kyvykkyydet (*adaptive capability*) ja organisaation uuden tiedon omaksumiseen liittyvät kyvykkyydet (*absorptive capability*), jätin tutkimukseni ulkopuolelle. Rakenteellista validiteettia paransin esimerkiksi käsittelemällä dynaamisia kyvykkyyksiä erilaisista näkökulmista käsin. Tutkimukseni yhtenäisyyttä lisää se, että kertaan tutkimukseni pääluvuissa aiemmin esittämiäni keskeisiä asioita ja viittaa niihin lukuihin, joissa käsittelen asiaa. Tutkimukseni tarkistettavuutta ja seurattavuutta parantavat väliotsikointi ja keskeisten asioiden kursivointi sekä se, että päälukujen alussa olen tiivistänyt ja tarvittaessa kuvannut kuvioiden avulla, mitä asioita käsittelen kyseisessä pääluvussa.

Kun tutkimuksen sisäinen validiteetti viittaa tutkimuksen omaan luotettavuuteen, kertoo ulkoinen validiteetti, voiko tutkimuksen tuloksia soveltaa tutkimuskohteen lisäksi muualle ja mihin ryhmiin (Metsämuuronen, 2006a, s. 48). Ulkoinen validiteetti vastaa siten siihen, onko esitetty tulkinta yleistettävissä tutkittujen tapausten ulkopuolelle ja viittaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen (Koskinen ja

muut, 2005, s. 254). Keskityin tutkimuksessani hyvinvointialueisiin, minkä vuoksi tutkimustulosten soveltamisen kohde on suppea, mutta merkittävä, sillä hyvinvointialueet ovat uusia toimijoita julkishallinnossa, joiden talousarviot ovat suuria ja henkilöstömäärät korkeita (ks. luku 1.1 ja taulukko 2). Tutkimukseni tulokset ovat lähtökohtaisesti yleistettävissä vain hyvinvointialueisiin, sillä kyse on Suomen tasolla ainutlaatuisesta julkishallinnon uudistuksesta. Muutosta tehtiin erilisissä valmistelutoimielimissä varsinaisen toiminnan alkaessa vasta myöhemmin valmisteluvaiheen jälkeen. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuollon erityislainsäädännön velvollisuudet määrittävät toimialalle ominaispiirteitä, joiden vuoksi sosiaali- ja terveydenhuoltoa ei voi suoraan verrata muuhun julkishallintoon.

Laadullisen tutkimuksen haasteena on, että sen avulla tutkimuskohteesta kertyy syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa, vaikka yleistämisestä laadullisen aineiston perusteella on tullut 2000-luvulla aiempaa hyväksyttävämpää (Alasuutari, 1999, s. 231). Laadulliseen tutkimukseen liittyvää yleistämistä on tehty useilla eri tavoilla, mutta yleisesti kyse on analyttisestä yleistämisestä (Halkier, 2011, s. 787). Tieteellinen keskustelu käsittelee analyttistä yleistämistä abstraktilla ja yleisellä teoreettisella tasolla, jolloin keskustelu keskittyy enemmän teoreettisiin suhteisiin metodologisten toimintatapojen sijaan (Halkier, 2011, s. 794).

Tutkimuksessa esittämieni tulosten, johtopäätösten ja työkalujen toimivuutta olisi kiinnostavaa tutkia myös muissa julkishallinnon organisaatioissa ja arvioida, olisivatko tulokset yleistettävissä myös muihin julkishallinnon organisaatioihin, koska tutkimukseni neljännessä luvussa esittämäni organisaatioiden toimintaan (ks. luku 4.1) ja dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemiseen liittyvät peruseriaatteet ovat samanlaisia (ks. luku 4.3). Yleistettävyyden puolesta voisi puhua esimerkiksi se, että hyvinvointialueiden valmistelussa kohtasivat luovuttavina organisaatioina kuntasektorin organisaatioiden ja valmisteluvastuussa olleen valtionhallinnon käytännöt. Tutkimukseni havaintoihin ja johtopäätöksiin kertyi siten piirteitä näistä molemmista organisaatiotyypeistä.

Vaikka tutkimukseni johtopäätöksenä on, että dynaamiset kyvykkyydet toimivat samantyyllisesti sekä yksityisen sektorin että julkishallinnon organisaatioissa, en koe, että tutkimukseni tuloksia voisi suoraan yleistää yksityisen sektorin organisaatioihin, sillä niiden toimintaperiaatteet poikkeavat julkishallinnon organisaatioista neljännessä luvussa kuvaamallani tavalla (ks. luku 4.1). Uskon kuitenkin, että myös yksityisen sektorin organisaatioissa on mahdollista soveltaa dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallia sekä dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisia, jotka tarjoan tutkimuksessani. Mallien pohjalta organisaatiot voisivat tarkastella, minkälaisia tuloksia yksityiseltä sektorilta nousisi esiin ja verrata tuloksia hyvinvointialuevalmistelusta saamiini tuloksiin.

9.2.2 Tutkimuksen kontribuution arviointi

Tutkimuksen kontribuutiolla viitataan tutkimuksen myötävaikutukseen akateemiseen keskusteluun ja tutkimuksen tulosten merkitykseen tutkimusalueelle (Eskola & Suoranta, 2008, s. 219; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 19–20). Dynaamisia kyvykkyksiä tarkastelevassa tutkimuksessa on jäänyt epäselväksi, minkälainen suhde dynaamisilla kyvykkyyksillä on organisaation muihin kyvykkyysiin, mitä dynaamiset kyvykkyudet tarkemmin ovat, minkälainen merkitys niillä on julkishallinnon organisaatiolle sekä minkälaisista tekijöistä dynaamiset kyvykkyudet muodostuvat. Olen tarkastellut tutkimuksessani dynaamisten kyvykkyyksien suhdetta resursseihin ja muihin kyvykkyysiin sekä tunnistanut dynaamisten kyvykkyyksien ominaisuuksia ja piirteitä. Olen tuonut dynaamisia kyvykkyksiä koskevaan keskusteluun kuusi perustelua, miksi dynaamiset kyvykkyudet ovat hyödyllisiä julkishallinnossa sekä kahdeksan elementtiä, joista ne julkishallinnon organisaatiossa muodostuvat. Olen myös lisännyt hallintotieteellisen tutkimuksen ymmärrystä siitä, miten hyvinvointialuevalmistelussa on onnistuttu vastaamaan hallinnollisella uudistuksella toimintaympäristössä tapahtuneeseen muutokseen sekä miten dynaamiset kyvykkyudet voivat auttaa hyvinvointialueita muuttamaan toimintaansa ja ennakoimaan tulevaa.

Tutkimukseni teoreettinen kontribuutio on kolmenlainen. Ensin tarkastelin, mitä dynaamiset kyvykkyudet ovat ja tarjosin näkökulman, miten ne toimivat julkishallinnon organisaatiossa, sekä perustelin, miksi dynaamisia kyvykkyksiä tarvitaan julkishallintoon. Toiseksi määritin kahdeksan elementtiä, joita tarvitaan dynaamisten kyvykkyyksien syntymiseen ja kehittymiseen julkishallinnon organisaatiossa. Jaoin elementit kulttuurisiin elementteihin ja rakenteellisiin elementteihin, tunnistin niiden ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä määritin jokaiselle elementille tavoiteltavan tason. Kolmanneksi tarjosin neljä roolia kuvaamaan, miten dynaamisia kyvykkyksiä voi syntyä ja kehittyä hyvinvointialueelle, sekä miten hyvinvointialue voi tunnistaa tarvitsemansa toimenpiteet dynaamisten kyvykkyuksien muodostumisen edistämiseksi.

Tutkimukseni kontribuutio käytännön johtamiselle liittyy malleihin, joiden avulla ylin johto voi varautua ja valmistautua toimintaympäristön muutoksiin dynaamisilla kyvykkyyksillä sekä johtamalla organisaation omaa muutosprosessia. Dynaamisten kyvykkyuksien nelikenttämatriisin avulla hyvinvointialueen ylin johto voi tunnistaa, missä rooleissa organisaatio tällä hetkellä on, sekä linjata, missä rooleissa organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Dynaamisten kyvykkyuksien taustatekijöiden mallin avulla ylin johto voi tunnistaa dynaamisten kyvykkyuksien ilmenemistä edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä määrittää, mille tasolle dynaamisten kyvykkyuksien elementit halutaan nostaa. Yhdessä mallit auttavat ylintä johtoa

tunnistamaan, minkälaisia toimenpiteitä halutun tason saavuttaminen vaatii, ja priorisoimaan, mihin asioihin organisaatioissa kannattaa panostaa, jotta dynaamisia kyvykkyyksiä voi syntyä ja kehittyä. Tutkimukseni aineiston havainnot tukevat näkemystä siitä, että johtamisella on mahdollista kehittää kulttuurisia elementtejä sekä edistää niiden ilmenemistä. Organisaation johtamiselle voisikin tuoda lisäarvoa se, että ylin johto tunnistaa toimintaan liittyvät kulttuuriset elementit, osaa kehittää niitä oikeaan suuntaan ja antaa aikaa elementtien kehittymiselle.

Olen käsitellyt tutkimukseni kolmannessa luvussa (ks. luku 3.2) Teecen ja muiden (1997, s. 515) sekä Eisenhardtin ja Martinin (2000, s. 1107) dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyviä näkemyksiä. Verrattaessa kyseisiä tutkimuksia tähän tutkimukseen on johtopäätöksissä yhtäläisyyksiä: dynaamisen kyvykkyyden taustalla tunnustetaan olevan resursseja, ylimmän johdon merkitys korostuu, polkuriippuvuuden rooli on havaittavissa, tarve dynaamisille kyvykkyyksille lähtee toimintaympäristön muutoksesta ja niiden tavoitteena on oman toiminnan parantaminen. Tämän tutkimuksen merkittävin ero Teecen ja muiden sekä Eisenhardtin ja Martinin tutkimuksiin nähden on dynaamisten kyvykkyyksien käyttötavassa. Mainituissa tutkimuksissa dynaamiset kyvykkyydet nähdään yritysmaailmaan soveltuvaksi ajattelutavaksi, kun taas tässä tutkimuksessa hyödynsin näkemystä julkishallinnossa toimiviin hyvinvointialueisiin. Toinen eroavaisuus liittyy siihen, että tutkimukseni tarkastelukohteina oli konkreettisia organisaatioita, kun taas Teece ja muut sekä Eisenhardt ja Martin tarjoavat tutkimuksissaan teoreettisia viitekehyksiä. Kolmas eroavaisuus koskee dynaamisten kyvykkyyksien tavoitetta. Esimerkiksi Teece ja muut (1997, s. 517) ovat määrittäneet dynaamisten kyvykkyyksien tavoitteeksi kestäväen kilpailuedun kehittämisen kilpailijoihin nähden. Tässä tutkimuksessa taas tavoitteena oli organisaation oman toiminnan kehittäminen ja vaurautuminen toimintaympäristössä tapahtuvaan muutokseen.

Olen käsitellyt tutkimukseni neljännessä luvussa (ks. luku 4.3), miten dynaamiset kyvykkyydet ilmenevät julkishallinnon organisaatioissa. Monelta osin tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa. Pieningin (2013, s. 210) mielestä organisaation on uudistettava jatkuvasti kyvykkyyksiään, jotta se pystyy vastaamaan tehokkaasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tutkimukseni perusteella hyvinvointialuevalmistelussa toimintaympäristön muutoksiin pyrittiin vastaamaan kokoamalla sosiaali- ja terveydenhuollon resurssit alueellisesti yhteen, jolloin toimintaa on mahdollista kehittää. Andrews ja muut (2016, s. 242) puolestaan arvioivat, että esimerkiksi organisaation koko, rakenteellinen monimutkaisuus ja puoli-itsenäisten yksiköiden määrä vaikuttavat julkishallinnon organisaation tuloksiin. Tutkimukseni perusteella hyvinvointialuevalmistelussa arvioitiin, miten toimivan rakenteen avulla on mahdollista muodostaa

organisaatio, jossa voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Kaikki tutkimukseni havainnot eivät kuitenkaan tue aiempia tutkimuksia. Esimerkiksi Pablo ja muut (2007, s. 703) ovat sitä mieltä, että organisaatio lähtee rakentamaan dynaamisia kyvykkyksiä vasta, kun sillä on riittävästi resursseja ja tyytymättömyyttä olemassa oleviin toimintamalleihin. Tutkimukseni perusteella hyvinvointialuevalmistelussa dynaamisia kyvykkyksiä tukevia kehitysprosesseja tehtiin siksi, että nykyisiä toimintamalleja pidettiin riittämättöminä ilman, että näköpiirissä oli tarvittavia resursseja.

Tutkimukseni on merkittävä erityisesti siksi, että julkishallinnon organisaatiomuutoksen kautta syntyviä ja kehittyviä dynaamisia kyvykkyksiä ei ole aiemmin tutkittu. Tunnistin tutkimustarpeen dynaamisten kyvykkyksien kentässä, minkä lisäksi tutkimuskohteena olevat hyvinvointialueet tuovat tutkimukselle uutuusarvoa. Olen jäsentänyt olemassa olevaa tutkimusta hyödyntämällä dynaamisten kyvykkyksien teoreettista viitekehystä uudella tavalla, täsmentänyt näkemystäni empiirisellä aineistolla sekä yhdistänyt tutkimukseni havaintoja ja johtopäätöksiä kokonaisuudeksi. Vaikka tutkimustulokset ovat yleistettävissä lähtökohtaisesti vain hyvinvointialueisiin, on mahdollista, että tutkimuksessa esittämiäni malleja voidaan hyödyntää laajemmin organisaatiotutkimuksessa. Dynaamiset kyvykkydet voivat tarjota lisäarvoa myös, kun sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa siirrytään hallinnollisesta uudistuksesta sisältöuudistukseen ja palveluiden integraatioon.

9.2.3 Tutkimuksen eettiset pohdinnat

Tutkimuksen eettisyydellä viitataan tutkimuksen tekemiseen liittyviin eettisiin periaatteisiin, joita tutkijan on noudatettava koko tutkimuksen tekemisen ajan. Samalla tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen on pystyttävä toimimaan ohjenuorana hyvälle tutkimukselle (Juuti & Puusa, 2020b, s. 175). Tutkija tekee tutkimuksen tekemisen aikana lukuisia päätöksiä ja valintoja, joilla on eettinen puoli (Eskola & Suoranta, 2008, s. 52). Tutkimuksen eettisyyttä käsittelevät kysymykset liittyvät yleisesti hyvään ja pahaan sekä oikeaan ja väärään (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 23). Eettisen ja epäeettisen toiminnan välinen raja voi olla välillä ohut ja vaatii tutkijalta taitoa oman tutkimuksensa ongelmakohtien huomiointiseksi (Eskola & Suoranta, 2008, s. 59).

Tutkimuksen etiikka keskittyy siihen, miten noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä (Hasan ja muut, 2021, s. 2). Tutkimuksen eettiset kysymykset viittaavat useimmiten tiedon tuottamiseen liittyviin kysymyksiin (Räsänen ja muut, 2005, s. 16). Tutkimuksen tekemisen lähtökohtana on ihmisarvon kunnioittaminen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohde on voinut perehtyä tutkimuksen keskeisiin

periaatteisiin ja antaa suostumuksensa tutkimuksen kohteena olemiselle (Arifin, 2018, s. 30). Toinen keskeinen eettinen kysymys tutkimusta tehtäessä on luottamuksen muodostaminen tutkimusyhteisöä kohtaan. Luottamus rakentuu sille, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita ja ohjeita esimerkiksi sidonnaisuuksien esittämisessä ja muiden tutkijoiden lainaamisessa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 63). Oma osa eettisistä kysymyksistä liittyy tieteen ja tutkijan asemaa koskeviin eettisiin ongelmiin, kuten aiemman tutkimuksen tuntemiseen ja tieteellisen tuottavuuden lisäämiseen (Räsänen ja muut, 2005, s. 21). Olen arvioinut näitä näkökulmia tehdessäni tutkimusta ja avaan eettisiä pohdintojani seuraavassa.

Eskola ja Suoranta (2008, s. 52) jakavat tutkimuksen tekemisen eettiset kysymykset tiedonhankintaan ja tiedon käyttöön liittyviin kysymyksiin. Heidän mukaansa tiedon hankintaa koskevia eettisiä kysymyksiä ovat muun muassa tutkimuslupaan ja tutkimusaineiston keräämiseen liittyvät kysymykset. Tiedon käyttöä koskevia eettisiä kysymyksiä ovat puolestaan esimerkiksi tutkijan rehellisyyteen ja tulosten julkaisemiseen liittyvät kysymykset. Tutkimukselleni on luonteenomaista, että Pohjanmaan hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä tekemäni havainnointi herätti tutkimusasetelmaan liittyviä ajatuksia. Tarkastelemalla muita hyvinvointialueita täsmensin ajatuksiani ja niiden ilmenemistä sekä lisäsin kokonaisuuteen uusia ideoita. Tiedonhankintaan liittyvät eettiset kysymykset nousivat esiin aineistonkeruun yhteydessä alkukartoituksessa, sekundaarisen aineiston keräämisessä ja teemahaastatteluiden tekemisessä. Alkukartoituksen hyvänä puolena oli se, että johtoryhmän jäsenenä minulla oli pääsy organisaatiomuutokseen liittyvään aineistoon, ja osallistuin päätöksentekoon liittyviin kokouksiin sekä pystyin käymään vapaamuotoisia keskusteluja muiden valmistelijoiden kanssa. Tällä tavalla pystyin tekemään paljon havainnointia, mutta samalla tutkimuksen tekemiseen tuli mukaan subjektiivisia elementtejä.

Tiedon hankintaan liittyvä ensimmäinen eettinen pohdintani kohdistuu havainnointiin ja siihen, miten pyrin käsittelemään tapahtumia niin kuin ulkopuolinen tarkkailija tekisi. Laadullinen tutkimus vaatii tutkijalta reflektointia sekä ennen tutkimusta että tutkimuksen aikana tarjotakseen lukijalle asiayhteyden ja ymmärryksen asiasta. Tutkijan pitäisi reflektoidessaan avata lukijalle lisäksi omat sidonnaisuutensa, jotta lukija voi paremmin ymmärtää, minkälaisia suodattimia on käytetty esimerkiksi kysymyksenasettelussa, aineiston keräämisessä ja analysoimisessa sekä tulosten esittämisessä (Sutton & Austin, 2015, s. 226). Havainnoinnissa on aina haastavaa määrittää, milloin tutkija on tekemässä tutkimusta ja milloin kyse on muusta toiminnasta (Heikkinen, 2001, s. 170). Pyrin vahvistamaan objektiivisuuttani siten, että tutkimukseni keskittyi muutokseen ilmiönä, ja keskiössä ei ollut hyvinvointialueilla tehtyjen ratkaisujen analysoiminen. Sen sijaan

tutkimukseni tarkoituksena oli kuvata tehtyjä ratkaisuja ja pohtia niiden merkitystä muutosprosessille dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta.

Toinen tiedon hankintaan liittyvä eettinen pohdintani kohdistuu sekä sekundaarisen aineiston että primääriaineiston keräämiseen. Sekundaarisen aineiston keräämisessä en havainnut eettisiä ongelmia, sillä käytin aineistona vain julkisia lähteitä. Primääriaineisto vaati sen sijaan etukäteen tarkempaa pohdintaa, sillä tutkimusongelman kannalta hyviä informantteja oli rajallisesti, ja samalla he olivat hyvinvointialuevalmistelun vuoksi kiireisiä. Pohdin erityisesti sitä, onko haastattelulla aito mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta, kun viranhaltijoita koskee lainsäädännöstä tuleva palveluvelvollisuus. Yritin välttää ristiriidan syntymistä olemalla haastateltaviin yhteydessä hyvissä ajoin, motivoimalla heitä tutkimuksen hyödyllisyydestä heidän omalle työlleen sekä olemalla joustava haastatteluajan kohtien suhteen.

Kolmantena tiedonhankintaan liittyvänä eettisenä pohdintana käsittelin aineiston analysointia. Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen, johon myös hallintotieteellinen tutkimus kuuluu, erityispiirteenä on se, että tutkimuskohde reagoi siihen, mitä sanotaan, mikä osaltaan avaa paljon eettisiä kysymyksiä (Räsänen ja muut, 2005, s. 23). Pyrin pienentämään aineiston tulkinnallisuutta siirtämällä teemahaastatteluiden litteroinnin ulkopuoliselle taholle. Haastatteluiden osalta taas pohdin, miten annan haastateltavan olla äänessä ja esitän kysymyksiä tuomatta keskusteluun omia aihepiiriin liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä. Aineiston analysoinnin osalta pohdin erityisesti sitä, miten voin varmistua ymmärtäneeni haastatteluissa ilmenneet asiat oikein.

Tiedon käytöstä käymäni eettiset pohdinnat liittyvät myös kolmeen kokonaisuuteen: takaisinpäin päättelyyn, perusteettomaan yleistämiseen ja tutkimustulosten esittämiseen. Takaisinpäin päättelyssä asetetaan ensin haluttu lopputulos, josta päätellään, minkälaisia oletuksia ja rajoitteita menetelmiin pitää sisällyttää, jotta aineistosta saadaan halutunlaisia tuloksia (Tamminen, 1993, s. 70). Pyrin varomaan tätä tutkimuksessani, koska alkukartoituksen aikana minulle syntyi karkea, mutta samalla täysin mahdollinen kuva siitä, mitä dynaamiset kyvykkyydet voisivat tarkoittaa julkishallinnon organisaation muutosprosessissa. Hermeneuttisen kehän hyödyntäminen auttoi ongelman välttämässä selkeyttämällä ja syventämällä tutkimuskohteeseen liittyviä näkemyksiäni ja ajatuksiani koko tutkimusprosessin ajan.

Toisena tiedon käyttöön liittyvänä eettisenä haasteena on perusteeton yleistäminen. Perusteeton yleistäminen voi muodostua ongelmaksi, jos aineiston saaminen on vaikeaa. Tällöin saattaa syntyä houkutus siitä, että pieni määrä tietoa on parempi kuin ei tietoa lainkaan (Tamminen, 1993, s. 68–69). Aineiston saaminen ei

kuitenkaan muodostunut tutkimuksessani ongelmaksi, ja lisäksi tutkimustulosten yleistämisen suhteen olin varovainen ja tein yleistyksiä vain hyvinvointialueisiin, sekä varauksella muihin julkishallinnon organisaatioihin.

Kolmanneksi tulosten esittämiseen voi liittyä eettisiä ongelmia, kuten tulosten seipittämistä tai kaunistelemista sekä harhaanjohtavaa tai puutteellista raportointia. Näiden ongelmien välttämiseksi auttaa käytettyjen menetelmien tarkka esittäminen ja tutkimuksen puutteiden tuominen julki (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 26). Pyrin välttämään tutkimustulosten esittämiseen liittyviä eettisiä ongelmia kuvaamalla tarkasti käyttämiäni menetelmiä, refleктоimalla kriittisesti havaintojani sekä esittämällä puutteita, joita havaitsin menetelmissäni tutkimusta tehdessäni.

9.3 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita

Sosiaali- ja terveydenhoidon uudistuksessa on keskeistä, miten toiminnan muutosprosessissa onnistutaan. Meitä ympäröivä maailma muuttuu jatkuvasti: globalisaatio, innovaatiot, kilpailu ja sosiaalinen tarve luovat entistä dynaamisempia ja monimutkaisempia toimintaympäristöjä, jolloin organisaatioiden on pystyttävä johtamaan myös paradoksaalisia tilanteita (Smith & Lewis, 2011, s. 398). Tutkimukseni tarjoaa erilaisia tasoja ja näkökulmia sekä toimintaympäristön että organisaation muutoksen tarkasteluun. Tutkimukseni voi tarjota lukijalle näkökulmaa vaihtamalla esimerkiksi yleisen tason kuvauksen siitä, miten dynaamiset kyvykkyydet ilmenevät hyvinvointialuevalmistelussa tai tarkan esityksen dynaamisista kyvykkyyksistä ja niiden hyödyntämisestä toimintaympäristön muutoksessa.

Toimintaympäristöjen muutoksessa organisaatioiden on osattava *ennakoida muutosta*, eikä pelkästään reagoida siihen, mitä jo on tapahtunut. Olen käsitellyt tutkimuksessani toimintaympäristön muutosta ja siihen varautumista dynaamisten kyvykkyyksien tarjoaman viitekehityksen avulla. Julkishallinto on pyrkinyt omaksumaan esimerkiksi uuden julkisjohtamisen kautta hyviä käytäntöjä yksityisen sektorin organisaatioilta, minkä vuoksi sektoreiden toimintatapojen voidaan nähdä lähestyneen toisiaan. Kiinnostavaa on nähdä, miten kehitys jatkuu tulevaisuudessa. Muistuttavatko sektorit jatkossa toisiaan entistä enemmän vai alkavatko julkishallinto ja yksityinen sektori etäännyä toisistaan?

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot kävivät läpi suuren muutosprosessin, kun Suomeen muodostettiin 21 hyvinvointialuetta. Tutkimukseni keskittyi tarkastelemaan hyvinvointialueiden valmisteluvaihetta ja sitä, minkälainen merkitys sosiaali- ja terveydenhuollon muutosprosessilla oli dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. En vertaillut tutkimuksessani hyvinvointialueita tai tehtyjä päätöksiä toisiinsa, vaan tutkimukseni kohteena oli muutos ilmiönä.

Hyvinvointialueet olivat tutkimukseni kohdeorganisaatioita, jotka mahdollistivat dynaamisten kyvykkyysien sekä niiden ilmenemisen tarkastelemisen muutokseen tähtäävän valmisteluprosessin kautta. Tutkimukseni on laaja kokonaisuus, jossa käsittelen toimintaympäristön turbulenssia, organisaatiomuutosta ja dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä useasta näkökulmasta. Olen esittänyt tulosten kannalta keskeisen sisällön tutkimukseni viidennessä, seitsemännessä ja kahdeksannessa luvussa. Tutkijana minulle muodostui selkeä kuva siitä, miten kyseisten päälukujen sisällöt liittyvät toisiinsa, mutta samalla jouduin pohtimaan paljon, miten pystyn välittämään lukijalle tutkimukseni keskeisen viestin.

Väitän tutkimuksessani, että hyvinvointialuevalmistelu tarjosi edellytyksiä dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden taustalla toimivien elementtien kehittymiselle, mutta muutosprosessi oli ajallisesti liian lyhyt, jotta dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä olisi voinut syntyä tai kehittyä muutosprosessin perusteella. Kulttuuriset elementit tarvitsevat kehityksen tueksi päätöksiä ja ratkaisuja avoimiin kysymyksiin sekä lisää aikaa, jotta elementeistä voi tulla riittävän vahvoja toimia dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden taustatekijöinä. Sen sijaan rakenteelliset elementit vaikuttavat olevan jo valmisteluvaiheen jälkeen riittävällä tasolla, jotta niiden varaan voisi muodostua dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä.

Kiinnostavaa olisi myös tunnistaa, mitä kaikkia elementeistä tarvitaan yksittäisen dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden syntymiseen ja kehittymiseen. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan tarkastellut yksittäisen dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden syntymistä, mutta oletan, että yksittäinen dynaaminen kyvykkyyskäsitteidenkin tarvitsee taustalleen sekä kulttuurisia että rakenteellisia elementtejä. Koska tutkimukseni käsitteli dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä hyvinvointialuevalmistelussa ilmiön tasolla, on viitekehys laaja ja käsitellyt kysymykset suuria. Siksi yksittäisten elementtien tarkastelussa en päässyt tutkimuksessani pureutumaan yksityiskohtaiselle tasolle.

Käytin tutkimukseni teossa eniten aikaa viidennessä luvussa esittämäni dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden taustatekijöiden mallin muodostamiseen. Olemassa olevien tutkimusten perusteella tein valintoja sen suhteen, mitkä taustatekijät kuvaan mallissa omiksi elementeiksi ja mitkä jäävät mallin ulkopuolelle. Empiirisen osan yhteydessä mietin puolestaan kokemukseni perusteella, mitä elementit voisivat tarkoittaa hyvinvointialuevalmistelussa ja miten niiden ilmenemistä on mahdollista arvioida. Tutkimukseni tarjoaa yhden lähestymistavan ja tulokannan dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden syntymiselle ja kehittymiselle muutokseen tähtäävän uudistamisprosessin kautta. Tarvitsemme lisää tutkimusta siitä, miten dynaamiset kyvykkyyskäsitteet käyttäytyvät organisaatioiden muutosprosesseissa, jotta saamme varmuuden, miten tunnistamani elementit toimivat dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden taustalla.

Tutkimukseni tarjoaa *jatkotutkimusmahdollisuuksia* esimerkiksi yksittäisen dynaamisen kyvykkyyden tai elementin syntymisen ja kehittymisen tarkasteluun. Julkishallinnon dynaamisia kyvykkyyksiä on tutkittu vähän, ja siksi julkishallintoa käsittelevä tutkimus, erityisesti suomalaisia julkishallinnon organisaatioita koskeva tutkimus, on tervetullutta. Kiinnostavaa olisi saada tutkimusta myös yksityisen sektorin muutosprosesseista, joissa hyödynnetään tässä tutkimuksessa esittämiäni dynaamisten kyvykkyyksien taustatekijöiden mallia ja dynaamisten kyvykkyyksien nelikenttämatriisia. Dynaamisia kyvykkyyksiä on mahdollista tutkia lisää hyvinvointialueillakin, ja tutkimukset voisivat kohdistua esimerkiksi siihen, miten dynaamisten kyvykkyyksien taustalla olevat elementit ovat kehittyneet toiminnan vakiinnuttua tai miten hyvinvointialueiden toiminta on vaikuttanut edellytyksiin muodostaa dynaamisia kyvykkyyksiä. Tutkimuskohteena toimineet hyvinvointialueet aloittivat toimintansa vasta vuoden 2023 alustaa alkaen, minkä vuoksi tarvitaan ylipäänsä lisää hyvinvointialueita käsittelevää tutkimusta.

Hyvinvointialueilla tulee olemaan käytössään niukasti resursseja, minkä vuoksi niiden on pohdittava, miten tarjolla olevia resursseja käytetään. Hyvinvointialueiden toiminta tulee kohtaamaan siten jännitteitä ja paradoksaalisia tilanteita, joiden ratkaisemista voisi tutkia esimerkiksi jatkuvuusteorian tai paradoksitutkimuksen tarjoamin välinein (Smith & Lewis, 2011, s. 381). Hyvinvointialueiden kaltaisille, erilaisia palveluita tarjoaville julkishallinnon organisaatioille tyypillisiä haasteita ovat juurisyiden tunnistaminen, toimintojen yhteensovittaminen sekä vastuutahojen määrittäminen (Waardenburg ja muut, 2020, s. 387–389). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi virheiden välttämistä rakenteita muodostamalla ja byrokratiaa lisäämällä. Sen sijaan henkilöstön oikeanlaisella käytöllä hyvinvointialueille voisi syntyä innovaatioita, jotka mahdollistavat laadukkaat palvelut niukoillakin resursseilla.

Käsittelin tutkimukseni johdantoluvussa (ks. luku 1.2.4) sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen monimutkaista ja kompleksista luonnetta. Hyvinvointialueiden tutkimiseen voisi löytyä mielenkiintoisia näkökulmia myös kompleksisuusajattelusta, jossa ilmiöt kietoutuvat toisiinsa niin tiiviisti, ettei niitä ole mahdollista palauttaa osiinsa. Kompleksisuusajattelun voidaan katsoa samalla kierrättävän vanhoja ajatuksia ja ideoita määrittämällä niitä kokonaan uudella tavalla (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 34). Kompleksisuusajattelu yhdistää useita tieteenalojen rajoja ylittäviä teoreettisia viitekehyksiä sekä suuntauksia toisiinsa, minkä vuoksi se voisi tarjota kiinnostavan viitekehyksen hyvinvointialueiden tarkasteluun. Kompleksisuusajattelu voi myös itsessään auttaa julkishallinnon organisaatioita tekemään tarvitsemiaan muutoksia (Eppel & Rhodes, 2018, s. 950). Kompleksiset ilmiöt ovat aina monimutkaisia ja kompleksisuusajattelussa ilmiö pyritään ymmärtämään kokonaisuutena, joka on enemmän kuin osiensa summa (Puustinen &

Jalonen, 2020, s. 17). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta kompleksisuus-tutkimus voisi lähestyä hyvinvointialueita esimerkiksi tuomalla uudenlaisen ajattelutavan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön käyttöön. Tämä voisi tarkoittaa vaikkapa sallivan kokeilemisen mahdollistamista, toiminnan suunnitteluun liittyvän vastuun tarjoamista asiakasrajapinnoissa toimiville työntekijöille tai uudenlaista henkilöstön hyödyntämistä, kuten uralla etenemistä ilman esihenkilötehtäviä, tiimityön lisäämistä ja tehtävänkuvan joustavaa muokkaamista.

Hyvinvointialueet ovat uudenlaisia julkishallinnon organisaatioita, joiden on tasapainoiltava perinteisten sosiaali- ja terveydenhuollon toimintamallien sekä toimintaympäristön muutoksen edellyttämän uudistustarpeen välillä. Hyvinvointialueille on asetettu suuret odotukset suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon haasteiden ratkaisemisessa. Nähtäväksi jää, miten hyvinvointialueet pystyvät vastaamaan tarpeeseen ja rikkomaan perinteisen stabiilin julkishallinnon organisaation mielikuvaa. Hyvinvointialueilla tarvitaan uskallusta muuttaa toimintaa ja ennakoida tulevaa. Erilaiset innovaatiot voivat olla keskeisessä asemassa, mutta samalla ne edellyttävät myös entistä enemmän toimijoiden ja teknologioiden johtamista ja yhteensovittamista (Foss ja muut, 2022, s. 13).

Hyvinvointialuevalmistelussa ympäri Suomea tehtiin kiinnostavia ratkaisuja, joiden avulla pyritään vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tarvitaan kuitenkin aikaa, jotta tehdyt ratkaisut saadaan kokonaan valmiiksi ja näemme, miten ne käytännössä toimivat. Hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä hyvinvointialueille luotiin myös edellytyksiä dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle ja kehittymiselle. Tulevat päätökset ja ratkaisut vaikuttavat siihen, miten hyvinvointialueet pystyvät rakentamaan toimintansa tueksi dynaamisia kyvykkyyksiä. Oletettavaa on, että sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö tulee olemaan jatkossakin muutoksessa ja dynaamiset kyvykkyydet voivat auttaa hyvinvointialueita hallitsemaan muutosta paremmin.

Lähteet

- Aagaard, P. (2012). The challenge of adaptive capability in public organizations. A case study of complexity in crime prevention. *Public Management Review*, Vol. 14 No. 6, 731–746. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.642626>
- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Helsinki: Gaudeamus.
- Aaltola, J. (2018). Filosofia, tiede ja ymmärtäminen. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Viides uudistettu ja täydennetty painos (s. 14–28). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Adam, A. & Lindahl, G. (2017). Applying the dynamic capabilities framework in the case of a large public construction client. *Construction Management and Economics*, Vol. 35, No. 7, 420–431. <https://doi.org/10.1080/01446193.2017.1309441>
- Adam, A., Lindahl, G. & Leiringer, R. (2020). The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 13, No. 1, 153–171. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2018-0111>
- Adner, R. & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Agarwal, R. & Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, Vol. 40, No. 3, 431–475. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00236.x>
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Kolmas uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, Vol. 20, No. S1, S9–S24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1, 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda M. V. & Scilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, Vol. 27, No. 6, 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002>
- Andrews, R., Beynon, M. J. & McDermott, A. M. (2016). Organizational capability in the public sector: A configurational approach. *Journal of Public Administration*

Research and Theory, Vol. 26, No. 2, 239–258. <https://doi.org/10.1093/jop-art/muv005>

Arend, R. J. & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? *Strategic Organization*, Vol. 7, No. 1, 75–90. <https://doi.org/10.1177/1476127008100132>

Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 5, 115–125.

Arifin, S. R. M. (2018). Ethical considerations in qualitative research. *International Journal of Care Scholars*, Vol. 1, No. 2, 30–33.

Arundel, A., Bloch, C. & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, Vol. 48, No. 3, 789–798. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>

Augier, M. & Teece D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, Vol. 20, No. 2, 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>

Beeson, I. & Davis, C. (2000). Emergence and accomplishment in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 2, 178–189. <https://doi.org/10.1108/09534810010321508>

Bennett, N. & Lemoine, J. G. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, Vol. 57, No. 3, 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>

Boin, A. & Eeten, M. J. G. van (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, Vol. 15, No. 3, 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>

Borins, S. (2000). Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders? Some evidence about innovative public managers. *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 6, 498–507. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00113>

Bowman, C. & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, 289–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>

Bozeman, B. (2013). What organization theorists and public policy researchers can learn from one another: Publicness theory as a case-in-point. *Organization studies*, Vol. 34, No. 2, 169–188. <https://doi.org/10.1177/0170840612473549>

Brink, H. I. L. (1993). Validity and reliability in qualitative research. *Curationis*, Vol. 16, No. 2, 35–38. <https://doi.org/10.4102/curationis.v16i2.1396>

Bruni, D. S. & Verona, G. (2009). Dynamic marketing capabilities in science-based Firms: An exploratory investigation of the pharmaceutical industry. *British Journal of Management*, Vol. 20, No. S1, S101–S117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00615.x>

Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2016). *Organizational Behaviour*. 9th Edition. Harlow: Pearson Education limited.

Buil-Fabregà, M., Mar Alonso-Almeida, M. del & Bagur-Femenías, L. (2017). Individual dynamic managerial capabilities: Influence over environmental and social commitment under a gender perspective. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 151, No. 1, 371–379. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.081>

Cepeda, G. & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 5, 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.013>

Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 35–44. <https://doi.org/10.2307/257246>

Christensen, T. & Laegreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration – Theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review*, Vol. 11, No. 4, 407–423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>

Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>

Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>

Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods, and techniques*. Lontoo: Sage.

Coreynen, W., Matthyssens, P., Vanderstraeten, J. & Witteloostuijn, A. van (2020). Unravelling the internal and external drivers of digital servitization: A dynamic capabilities and contingency perspective on firm strategy. *Industrial Marketing Management*, Vol. 89, No. 1, 265–277. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.014>

Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 1, 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>

Dangol, R. & Kos A. (2014). Knightian uncertainty and risk – A basis for untangling dynamic capabilities from operational capabilities. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 7, No. 4, 337–353. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2014-0010>

Denzin, N. K. (2010). Moments, mixed methods, and paradigm dialogs. *Qualitative Inquiry*, Vol. 16, No. 6, 419–427.
<https://doi.org/10.1177%2F1077800410364608>

Dima, G., Mesesan Schmitz, L. & Simon, M. (2021). Job stress and burnout among social workers in the VUCA world of covid-19 pandemic. *Sustainability*, Vol. 13, No. 13, 1–25. doi:10.3390/su13137109

Dixon, S., Meyer, K. & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, Vol. 47, No. 4, 186–205.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>

Douglas, D., Jenkins, W. & Kennedy, J. (2012). Understanding continuous improvement in an English local authority. A dynamic-capability perspective. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25, No. 1, 17–33.
<https://doi.org/10.1108/09513551211200267>

Drnevich, P. L. & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 3, 254–279.
<https://doi.org/10.1002/smj.882>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, Vol. 13, No. 1, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020 – Tulevaisuus vähän jännittää*. Sitran selvityksiä 162. Vantaa: Erweko

Duit, A. (2016). Resilience thinking: Lessons for public administration. *Public Administration*, Vol. 94, No. 2, 364–380. <https://doi.org/10.1111/padm.12182>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006). New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, Vol. 16, No. 3, 467–494. <https://doi.org/10.1093/jop-art/mui057>

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, Vol. 20, No. S1, S1–S8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10–11, 1105–1121.
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Eppel, E. A. & Rhodes, M. L. (2018). Complexity theory and public management: a 'becoming' field. *Public Management Review*, Vol. 20, No. 7, 949–959,
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1364414>

Erhola, M., Jonsson, P. M., Pekurinen, M. & Teperi, J. (2013). *Jonottamatta hoitoon – THL:n aloite perusterveydenhuollon vahvistamiseksi*. Tampere: Tammerprint Oy.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage.

Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents, and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 30, No. 1, 65–82. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.001>

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Viides uudistettu ja täydennetty painos (s. 209–231). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kahdeksas painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 24–42). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Foss, N. J., Schmidt, J. & Teece, D. J. (2022). Ecosystem leadership as a dynamic capability, *Long Range Planning*, ennakkoverkköjulkaisu. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102270>

Fossetöl, K., Breit, E., Andreassen, T. & Klemsdal, L. (2015). Managing institutional complexity in public sector reform: Hybridization in front-line service organizations. *Public Administration*, Vol. 93, No. 2, 290–306. <https://doi.org/10.1111/padm.12144>

Fu, K. & Chang, T. (2019). Toward an integrative framework of dynamic capabilities in innovation-based public services: Empirical analysis in Taiwan. *Chinese Public Administration Review*, Vol. 10, No. 1, 60–76.

Funck, E. K. & Karlsson, T. S. (2020). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial accountability & management*, Vol. 36, No. 4, 347–375. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>

Furnival, J., Boaden, R. & Walshe, K. (2019). A dynamic capabilities view of improvement capability. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 33, No. 7/8, 821–834. <https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2018-0342>

Fusch, P. I. & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, Vol. 20, No. 9, 1408–1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>

Gajendran, T., Brewer, G., Gudergan, S. & Sankaran, S. (2014). Deconstructing dynamic capabilities: The role of cognitive and organizational routines in the innovation process. *Construction Management and Economics*, Vol. 32, No. 3, 246–261. <https://doi.org/10.1080/0146193.2013.845306>

Gear, C., Eppel, E. & Koziol-Mclain J. (2018). Advancing complexity theory as a qualitative research methodology. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 17, No. 1, 1–11. <https://doi.org/10.1177/1609406918782557>

Giniuniene, J. & Jurksiene, L. (2015). Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, No. 1, 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>

Girod, S. J. G. & Whittington, R. (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, Vol. 38, No. 5, 1121–1133. <https://doi.org/10.1002/smj.2543>

Grant, R. M. (1996a). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. S2, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

Grant, R. M. (1996b). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, Vol. 7, No. 4, 375–387. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>

Grönfors, M. (2001). Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 124–143). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Gubrium, J. F. & Holstein J. A. (2001). *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Thousand Oaks: Sage.

Gullmark, P. (2021). Do all roads lead to innovativeness? A study of public sector organizations' innovation capabilities. *American Review of Public Administration*, Vol. 51, No. 7, 509–525. <https://doi.org/10.1177/02750740211010464>

Halkier, B. (2011). Methodological practicalities in analytical generalization. *Qualitative Inquiry*, Vol. 17, No. 9, 787–796. <https://doi.org/10.1177/1077800411423194>

Hartley, J. (2018). Ten propositions about public leadership. *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14, No. 4, 202–217. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2018-0048>

Hasan, N., Rana R., Chowdhury, S., Dola, A., Rony, M. (2021). Ethical considerations in research. *Journal of Nursing Research, Patient Safety and Practice*, Vol. 1, No. 1, 1–4.

Harjula, M. (2007). *Terveysten jäljillä: suomalainen terveystoiminta 1900-luvulla*. Tampere: Tampere University Press.

Haveri, A. (2002). Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 21, No. 1, 4–19.

Haveri, A. (2006). Complexity in local government change. *Public Management Review*, Vol. 8, No. 1, 31–46. <https://doi.org/10.1080/14719030500518667>

Hawrysz, L. (2021). Dynamic capabilities affecting the functioning of e-administration in Polish public administration entities. *European Research Studies Journal*, Vol. 24, No. 2B, 3–22.

HE 309/1993 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle perustuslakien perusoikeussäännösten muuttamisesta.

HE 155/2006 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kunta- ja palvelurakennuudistuksesta sekä laeiksi kuntajakolain muuttamisesta ja varainsiirtoverolain muuttamisesta.

HE 324/2014 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä sekä eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

HE 15/2017 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle maakuntien perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.

HE 241/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.

Head, B. W. (2022). *Wicked problems in public policy – Understanding and responding to complex challenges*. Cham: Palgrave Macmillan.

Heikkinen, H. L. T. (2001). Toimintatutkimus – Toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 170–185). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Heikkinen, H. L. T. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Viides uudistettu ja täydennetty painos, (s. 170–187). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Helander, V. (2002). *Kolmas sektori: Käsitteistöä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista*. Kolmas painos. Saarijärvi: Gummerus.

Helfat, C. E., Finkelstein S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.

Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, Vol. 41, No. 5, 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>

- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path. *Strategic Organization*, Vol. 7, No. 1, 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Helfat, C. E. & Winter S. G. (2011). Understanding dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 11, 1243–1250. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Hermano, V. & Martín-Cruz, N. (2016). The role of top management involvement in firms performing projects: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 9, 3447–3458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.041>
- Hiilamo, H. (2015). *Hyvinvoinnin vakuutusyhtiö. Mistä SOTE-uudistuksessa on kyse?* Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Hiilamo, H. (2021). Tutkimukseen perustuvan asiantuntijatiedon käyttö päätöksenteossa: esimerkkinä sote-uudistus. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 40, No. 2, 111–128.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos*. Helsinki: Tammi.
- Hodgkinson, G. P. & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, 1500–1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hood, C. (1995). The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3, 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Hujala, T. & Laihonen, K. (2021). Effects of knowledge management on the management of health and social care: A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25, No. 11, 203–221. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2020-0813>
- Hyryläinen, E., Karhu, M. & Luoto, I. (2018). Tulevaisuuden kunta kehitty organisatioparadoksien ristiaallokossa. *Focus Localis*, Vol. 46, No. 1, 8–22.
- Inkinen, H. T., Kianto, A. & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, Vol. 10, No. 4, 432–455. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0178>

Jalonen, H. (2010). Hyvinvointipalvelujen johtaminen kompleksisuusteoreettisessa tulkintakehyksessä. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 29, No. 2, 111–133.

Jalonen, H. (2020). Sote-uudistus – kompleksisuusteoreettinen tulkinta. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 39, No. 4, 302–309.

Jantunen, A., Ellonen, H. & Johansson, A. (2012). Beyond Appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? *European Management Journal*, Vol. 30, No. 2, 144–155. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.005>

Johanson, J. & Vakkuri, J. (2017). *Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional Life*. New York & Abingdon: Routledge.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020a). Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 267–281). Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020b). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 173–176). Helsinki: Gaudeamus.

Kaasalainen, S. (1987). Sairaalapalvelut ja terveystilat – Valtava-uudistuksen tehokkuustavoitteet ja niiden toteuttamisen mahdollisuudet kunnallishallinnossa. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 6, No. 2, 118–123.

Kallio, H., Suhonen, M. & Wiik, H. (2021). Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, Vol. 58, No. 2, 158–169.

Kattel, R. & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 27, No. 5, 787–801.

Khelifaoui, M., Gingras, Y., Lemoine M. & Pradeu, T. (2021). The visibility of philosophy of science in the sciences, 1980–2018. *Synthese*, Vol. 199, No. 3–4, 6219–6249. <https://doi.org/10.1007/s11229-021-03067-x>

Kianto, A., Sáenz, J. & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 81, No. 1, 11–20. doi: [dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018)

Klijn, H. (2007). Managing complexity: Achieving the impossible? *Critical Policy Analysis*, Vol. 1, No. 3, 252–277. <https://doi.org/10.1080/19460171.2007.9518522>

Kokko, P. (2022). *Arvoperusteinen terveydenhuollon ilmiö sosiaali- ja terveydenhuollossa – Kohti vaikuttavampaa julkishallintoa?* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2568-8>

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kuokkanen, K.; Sjöblom, S.; Vento, I. & Godenhjelm, S. (2022). Hallintotieteellinen tutkimus hallinnon ja politiikan rajalla. Teoksessa A. Jäntti; A. Kork; K. Kurkela; U. Leponiemi; H. Paananen; L. Sinervo & S. Tuurnas (toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s. 13–38). Tampere: Vastapaino.

Laamanen, T. & Wallin, J. (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 6, 950–981. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00823.x>

Laihonen, H. & Kokko, P. (2020). Knowledge management and hybridity of institutional logics in public sector. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1, No. 1, 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1788429>

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Viides uudistettu ja täydennetty painos (s. 29–50). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Lehto, J., Kananoja, A., Kokko, S. & Taipale, V. (2001). *Sosiaali- ja terveydenhuolto*. Helsinki: WSOY.

Luna-Reyes, L., Juiz, C., Gutierrez-Martinez, I. & Duhamel, F. B. (2020). Exploring the relationships between dynamic capabilities and IT governance – Implications for local governments. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 14, No. 2, 149–169. <https://doi.org/10.1108/TG-09-2019-0092>

Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, Vol. 35, No. 4, 355–378. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00043-2)

Lääkäriliitto. (2022). *Lääkäri 2030-hankeessa tunnistetut megatrendit*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://laakari2030.fi/megatrendit/>

Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 5, 387–401. <https://doi.org/10.1002/smj.158>

Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R. & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 1, 2707–2719. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, Vol. 22, No. 1, 118–140. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0515>

Mason, J. (2010). *Qualitative researching*, Second edition. Lontoo: Sage.

Matthews, J. & Shulman, A. D. (2005). Competitive advantage in public-sector organizations: explaining the public good/sustainable competitive advantage

paradox. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 2, 232–240.
[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00498-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00498-8)

Mattila, Y. (2011). *Suuria käännekohtia vai tasaista kehitystä? Tutkimus Suomen terveydenhuollon suuntaviivoista*. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuksia 116. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Matysiak, L., Rugman, A. M. & Bausch, A. (2018). Dynamic capabilities of multinational enterprises: The dominant logics behind sensing, seizing and transforming matter! *Management International Review*, Vol. 58, No. 2, 225–250.
<https://doi.org/10.1007/s11575-017-0337-8>

Mazzucato, M. & Kattel, R. (2020). Covid-19 and public-sector capacity. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 36, No. S1, 256–269. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graao31>

McKelvie, A. & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, Vol. 20, No. S1, S63–S80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>

Metsämuuronen, J. (2006a). Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (s. 16–80). Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J. (2006b). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (s. 81–150). Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J. (2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä* (4. laitos). Helsinki: International Methelp.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari – A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.

Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, Vol. 7, No. 1, 23–48. <https://doi.org/10.26458/jedep.v7i1.571>

Moreno, V., Cavazotte, F. & de Souza Carvalho, W. (2020). Business intelligence and analytics as a driver of dynamic and operational capabilities in times of intense macroeconomic turbulence. *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 31, No. 2, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100389>

Murphy, J., Meek, J. W., Rhodes, M. L. & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: Complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, Vol. 77, No. 5, 692–704. <https://doi.org/10.1111/puar.12698>

Newbert, S. L. (2005). New firm formation: A dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 1, 55–77.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00125.x>

- Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodotus*. Helsinki: Otava.
- Nik Hashim, N. M. H., Ann, Y. H., Ansary, A. & Xavier, J. A. (2020). Contingent effects of decision-making and customer centricity on public-sector innovation success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 34, No. 1, 36–71. <https://doi.org/10.1080/10495142.2020.1761000>.
- Nikkilä, J. & Sinkkonen, S. (1985). Suomen terveydenhuollon viimeaikaisista muutospirteistä. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 4, No. 1, 27–46.
- Niskanen, O., Jokivuori, P. & Ruuskanen, P. (2020). Soten ”neljäs tuotantokausi” – dialogi ja luottamus politiikan ja virkamiestoiminnan rajapinnalla. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 39, No. 1, 36–51.
- Noble, H. & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, Vol. 18, No. 2, 34–35. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102054>
- Nuhu, N. A., Baird, K. & Appuhami, R. (2019). The impact of management control systems on organisational change and performance in the public sector. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 15, No. 3, 473–495. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0084>
- Oikeusministeriö. (2022). *Aluevaalit*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/oikeudenmukainen-yhdenvertainen-ja-mukaan-ottava-suomi>
- O’Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, No. 1, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, Vol. 20, No. 2, 225–231. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020). Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 131–140). Helsinki: Gaudeamus.
- Paananen, H.; Jäntti, A.; Lajunen, S., Kyösti, A. & Haveri, A. (2022). Ammatti- maisten luottamushenkilöiden johtajuuden ulottuvuudet kuntien hallintosäännöissä. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 41, No. 4, 293–311. doi: 10.37450/ht.111600
- Paananen, H.; Jäntti, A.; Kork, A.; Kurkela, K.; Leponiemi, U.; Sinervo, L. & Tuurnas, S. (2022). *Hallintotieteellinen tutkimus muutoksen kohteena ja tekijänä*. Teoksessa A. Jäntti; A. Kork; K. Kurkela; U. Leponiemi; H. Paananen; L. Sinervo & S. Tuurnas (toim.), *Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus* (s. 13–38). Tampere: Vastapaino.

Paananen, H. (2022). *Vuorovaikutteistuva kuntajohtaminen* [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/143459>

Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R. & Casebeer A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 5, 687–708. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00675.x>

Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, Vol. 42, No. 1, 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>

Pekola, M. (1990). Kohti keskittynyttä sosiaali- ja terveydenhuollon hallintoa? Vapaakuntakokeilun vaikutuksista kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon hallintoon. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 9, No. 4, 340–348.

Penrose, E. & Pitelis, C. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. 4th Edition. Oxford: University Press.

Perry, J., Rainey, H. G. (1988). The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *The Academy of Management review*, Vol. 13, No. 2, 182–201. <https://doi.org/10.2307/258571>

Perttula, K. (1995). Sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmän murros ja kunnallisten vaikuttajien mielipiteet toimivasta palvelujärjestelmästä. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 14, No. 1, 38–48.

Peteraf, M., di Stefano, G. & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, Vol. 34, No. 12, 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>

Peters, B. G., Pierre, J., Sorensen, E. & Torfing, J. (2022). Bringing political science back into public administration research. *Governance*, Vol. 35, No. 4, 962–982. <https://doi.org/10.1111/gove.12705>

Pettigrew, A. M., Woodman R. W. & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, 697–713. <https://doi.org/10.5465/3069411>

Piening, E. P. (2011). Insights into the process dynamics of innovation implementation. The case of public hospitals in Germany. *Public Management Review*, Vol. 13, No. 1, 127–157. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.501615>

Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations. *Public Management Review*, Vol. 15, No. 2, 209–245. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.708358>

Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 26, No. 5, 747–762. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>

Pollitt, C. (2007). The new public management: An overview of its current status. *Administratie Si Management Public*, Vol. 2007, No. 8, 110–115.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2, 137–145.

Puska, P. (2020). *Sote ja sen pitkä kaari*. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *The Academy of Management Annals*, Vol. 10, No. 1, 65–171.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421>

Puusa, A. (2020a). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. (2020b). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen tausta-oletukset. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 21–56). Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 57–85). Helsinki: Gaudeamus.

Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.), *Johtaminen kompleksisessä maailmassa* (s. 15–36). Helsinki: Gaudeamus.

Raelin, J. A. (2012). Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25, No. 1, 7–23. <https://doi.org/10.1108/09534811211199574>

Rainey, H. G. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, Vol. 10, No. 2, 447–470. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276>

Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. 3rd Edition. San Francisco: HB Printing.

Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2018). *The Concept of wicked problems: improving the understanding of managing problem wickedness in health and social care. The Management of Wicked Problems in Health and Social Care*. Routledge, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781315102597>

Rajala, T. & Jalonen, H. (2022): Stress tests for public service resilience: Introducing the possible-worlds thinking. *Public Management Review*, ennakkoverkköjulkaisu. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2048686>

Rautiainen, P., Taskinen H. & Rissanen, S. (2020). Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen – virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa A. Hujala & H. Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (s. 15–45). Tampere: Tampere University Press.

Rautiainen, P., Taskinen H. & Rissanen, S. (2020). *Understanding and managing public organizations*. 3rd Edition. San Francisco: HB Printing.

Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E. & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 46, No. 2, 45–63. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03189.x>

Richardson, K. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Corporate Finance Review*, Vol. 10 No. 2., 13–26. <https://doi.org/10.1080/107178308022717357>

Ridder, H., Bruns, H. & Spier, F. (2005). Analysis of public management change process: The case of local government accounting reforms in Germany. *Public Administration*, Vol. 83, No. 2, 443–471. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2005.00457.x>

Rindova, V. P. & Kotha, S. (2001). Continuous "morphing" competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, 1263–1280. <https://doi.org/10.2307/3069400>

Rinehart, K. E. (2021). Abductive analysis in qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, Vol. 27, No. 2, 303–311. <https://doi.org/10.1177/1077800420935912>

Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, Vol. 4, No. 2, 155–159. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>

Rotjanakorn, A., Sadangharn, P. & Na-Nan, K. (2020). Development of dynamic capabilities for automotive industry performance under disruptive innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 6, No. 97, 1–19. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040097>

Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic management journal*, Vol. 12, No. 2, 5–29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, P., Anttila A. & Melin, H. (2005). *Tutkimus menetelmien pyörteissä*. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus.

Saetre, A. S. & Van de Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review*, Vol. 46, No. 4, 684–701. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0233>

- Salaman, L. M. & Sokolowski, W. S. (2004). *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*. Bloomfield: Kumarian Press.
- Salminen, A. (1988). Julkishallinto yhteiskuntatieteenä. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 7, No. 4, 290–294.
- Sarta, A., Durand, R. & Vergne, J.-P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of Management*, Vol. 47, No. 1, 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, Vol. 35, No. 2, 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S. & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities and leadership. *California Management Review*, Vol. 61, No. 1, 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Schreyögg, G. (1980). Contingency and choice in organization theory. *Organization Studies*, Vol. 1, No. 4, 305–326. <https://doi.org/10.1177/017084068000100401>
- Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 9, 913–933. <https://doi.org/10.1002/smj.613>
- Schulze, C., Welker, A., Kühn, A., Schwertz, R., Otto, B., Moraldo, L., Dentz, U., Arends, A., Welk, E., Wendorff, J., Koller, H., Kuss, D. & Ries, M. (2021). Public health leadership in a VUCA world environment: Lessons learned during the regional emergency rollout of sars-cov-2 vaccinations in Heidelberg, Germany, during the covid-19 pandemic. *Vaccines*, Vol. 9, No. 8, 1–14. <https://doi.org/10.3390/vaccines9080887>
- Schulze, J. H. & Pinkow, F. (2020). Leadership for organisational adaptability: How enabling leaders create adaptive space. *Administrative Sciences*, Vol. 10, No. 3, 1–22. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Senge, P. (1996). Leading learning organizations. *Executive Excellence*, Vol. 13, No. 4, 10–11.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text, and interaction*. Third Edition. Lontoo: Sage.
- Slaouti, A. (2020). Targeted organizational capability development: Comparative analysis of operational and dynamic capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 38, No. 3, 272–287. <https://doi.org/10.1002/cjas.1603>.
- Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 2, 381–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022a). *Sosiaali- ja terveydenhuollon historiaa*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://stm.fi/ministerio/historiaa>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022b). *Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen tavoitteet*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://stm.fi/soteuudistus>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2022c). *Sosiaali- ja terveydenhuollon kohtaamat megatrendit*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://stm.fi/megatrendit>

Sotarauta, M., Kurikka, H. & Kolehmainen, J. (2022): Change agency and path development in peripheral regions: From pulp production towards eco-industry in Lapland. *European Planning Studies*, ennakkoverkköjulkaisu. <https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2054659>

Sote-uudistus-sivusto. (2022a). *Henkilöstön asema sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa*. Noudettu 12.11.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/vaikutukset-henkilostoon>

Sote-uudistus-sivusto. (2022b). *Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen keskeiset lait*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/lainsaadanto>

Sote-uudistus-sivusto. (2022c). *Hyvinvointialueiden rahoituksen perusteet*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/rahoituslaskelmat>

Sote-uudistus-sivusto. (2022d). *Hyvinvointialuevalmistelun toimeenpanon kansallinen organisointi*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/toimeenpano>

Sote-uudistus-sivusto. (2022e). *Hyvinvointialuevalmistelun tavoitteet ja valmisteluryhmät*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/valmisteluryhmat>

Sote-uudistus-sivusto. (2022f). *Hyvinvointialueiden tehtävät*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>

Sote-uudistus-sivusto. (2022g). *Hyvinvointialueiden itsehallinnon periaatteet*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/aluevaalit>

Sote-uudistus-sivusto. (2022h). *Sosiaali- ja terveydenhuollon sisällölliset kehittämishankkeet Marinin hallituksen aikana*. Noudettu 29.10.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma1>

Stenvall, J., Vakkala, H., Syväjärvi, A., Leinonen, J., Juntunen, P., Oulasvirta, L. & Tiilikainen, A. (2009). *Parasta nyt - Kunta- ja palvelurakennemuutostuksen suunnitteluvaiheen loppuarviointi*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet*. Tallinna: AS Pakett.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2021). *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen – Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Tallinna: Printon.

Stewart-Weeks, M. & Kastle, T. (2015). Innovation in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 74, No. 1, 63–72.
<https://doi.org/10.1111/1467-8500.12129>

Sutton, J. & Austin, Z. (2015). Qualitative research: Data collection, analysis, and management. *Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, Vol. 68, No. 3, 226–230.
<https://doi.org/10.4212/cjhp.v68i3.1456>

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapa*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 26, No. 3, 3–17.

Tamminen, R. (1993). *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Atena.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Teece, D. J. (2000). Strategic for managing knowledge asset: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, 35–54.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 8, 1395–1401.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6468.2012.01080.x>

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, Vol. 86, No. 1, 202–216. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, Vol. 51, No. 1, 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, Vol. 30, No. 3, 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Torring, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, Vol. 21, No. 1, 1–11.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>

Trivellato, B., Martini, M. & Cavenago, D. (2021). How do organizational capabilities sustain continuous innovation in a public setting? *American Review of Public Administration*, Vol. 51, No. 1, 57–71.

<https://doi.org/10.1177/0275074020939263>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tushman, M. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, Vol. 46, No. 1, 9–20, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 37, 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

Upmeier zu Belzen, A., Engelschalt, P. & Krüger, D. (2021). Modeling as scientific reasoning – The role of abductive reasoning for modeling competence. *Education Sciences*, Vol. 11, No. 9, 1–11. <https://doi.org/10.3390/educsci11090495>

Valtioneuvosto. (2022). *Hyvinvointialueiden rahoituslaskelmat vuodelle 2023*. Noudettu 12.11.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/hyvinvointialueiden-rahoituslaskelmat-vuodelle-2023-ja-painelaskelma-vuosille-2023-2030-on-paivitetty>

Valtioneuvoston periaatepäätös terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön esitteitä 2002:6.

Vartola, J. (2009). Byrokratia modernin hallinnan muotona. Teoksessa I. Karppi & L. Sinervo (toim.), *Governance: Uuden hallintatavan jäsentymisen* (s. 13–43). Tampere: Tampereen yliopisto.

Vergne, J. & Durand, R. (2011). The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. *Organization Studies*, Vol. 33, No. 3, 365–382. <https://doi.org/10.1177/0170840610397485>

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanomat.

Vries, H. de, Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, Vol. 94, No. 1, 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>

Waardenburg, M., Groenleer, M., Jong, J. de & Keijser, B. (2020). Paradoxes of collaborative governance: Investigating the real-life dynamics of multi-agency collaborations using a quasi-experimental action-research approach. *Public Management Review*, Vol. 22, No. 3, 386–407. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599056>

- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1, 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, Y., Jaw, B. & Tsai, Chester H. (2012). Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6, 1129–1157. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561234>
- Warner, K. S. R. & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, Vol. 52, No. 3, 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Whittemore, R., Chase, S. K. & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, Vol. 11, No. 4, 522–537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Widener, J. M., Gliedt, T. J. & Hartman, P. (2017). Visualizing dynamic capabilities as adaptive capacity for municipal water governance. *Sustainability Science*, Vol. 12, No. 2, 203–219. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0408-y>
- Wiesel, F. & Modell, S. (2014). From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. *Financial accountability & management*, Vol. 30, No. 2, 175–205. <https://doi.org/10.1111/faam.12033>
- Widianto, S., Lestari, Y. D., Adna, B. E., Sukoco, B. M. & Nasih, M. (2021). Dynamic managerial capabilities, organisational capacity for change and organisational performance: the moderating effect of attitude towards change in a public service organisation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 8, No. 1, 149–172. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2020-0028>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B. & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, Vol. 46, No. 1–2, 72–96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>
- Wilhelm, H., Schlömer, M. & Maurer, I. (2015). How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. *British Journal of Management*, Vol. 26, No. 2, 327–345. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12085>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wray, K. B. & Bornmann, L. (2015). Philosophy of science viewed through the lense of "referenced publication years spectroscopy". *Scientometrics*, Vol. 102, No. 3, 1987–1996. <https://doi.org/10.1007/s11192-014-1465-6>
- Wu, S. J., Melnyk S. A. & Flynn B. B. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient. *Decision Sciences*, Vol. 41, No. 4, 721–754. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00294.x>

Wu, Y., Wang, W. & Zhang, X. (2021). Enhancing hospital performance: The role of interfirm dynamic capabilities from the information processing view. *Journal of Decision Systems*, ennakoverkkojulkaisu. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1947945>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 4, 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J. & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, Vol. 25, No. 5, 731–747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. (2020). Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajien sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. *Janus*, Vol. 28, No. 2, 168–184.

Zitting, J., Laulainen S. & Niiranen, V. (2019). Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka*, Vol. 84, No. 4, 380–392.

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2, 97–125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>

Liitteet

Liite 1 – Malli hyvinvointialueprofiiliksi

Hyvinvointialue

Hyvinvointialue muodostuu seuraavista kunnista:

Alueella kaupunkeja ovat seuraavat kunnat:

Sote-palveluiden tuottaminen ennen hyvinvointialuetta

Mihin sairaanhoitopiiriin hyvinvointialueen kunnat kuuluvat:

Alueen keskussairaalana toimii:

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden järjestämistapa:

Erikoissairaanhoidon palveluiden järjestämistapa:

Minkä pelastuslaitoksen toimialueeseen hyvinvointialueen kunnat kuuluvat:

ERVA-alue:

Lähtökohdat hyvinvointialueelle

Siirtyvät kustannukset:

Laskennallinen rahoitus:

Siirtymätasaus:

Rahoitus yhteensä:

Henkilöstö:

Väestö:

Valtuutettujen määrä:

Hyvinvointialueen tarjoamat mahdollisuudet ja haasteet

Väestöennuste:

Elinajanodote:

Työttömyysaste:

Mahdollisuudet ja haasteet hyvinvointikertomuksen tms. mukaan:

Liite 2 – Haastateltavat ja haastatteluajankohdat hyvinvointialueittain**Etelä-Pohjanmaa**

Hyvinvointialuejohtaja	pe 7.10. klo 13.00–14.00
Palvelujaoston vastuuvalmistelijä	pe 14.10. klo 9.00–10.00
Hoitotyön professiojohtaja	ke 19.10. klo 15.00–15.45
Hallinnon ja strategian toimialajohtaja	ke 26.10. klo 16.00–16.45
Muutosjohtaja	ti 8.11. klo 9.00–9.30
Kehitysjohtaja	ma 5.12. klo 13.00–13.30

Länsi-Uusimaa

Hyvinvointialuejohtaja	ke 6.10. klo 13.00–14.00
HR-asioiden vastuuvalmistelijä 1	pe 14.10. klo 10.00–10.30
Hallintovalmistelujohtaja	ma 24.10. klo 8.30–9.00
Strategiayksikön päällikkö	ke 26.10. klo 15.00–15.30
Konsernipalvelujohtaja	pe 28.10. klo 8.30–9.00
HR-asioiden vastuuvalmistelijä 2	ke 9.11. klo 10.30–11.00

Pohjois-Karjala

Hyvinvointialuejohtaja	ma 5.9. klo 10.00–11.00
Muutosjohtaja	ti 13.9. klo 15.00–15.45
Henkilöstöjohtaja	ma 19.9. klo 8.15–9.00
Strategiajohtaja ja Siun soten tj.	ke 21.9. klo 16.15–17.00
Kehittämispäällikkö	pe 30.9. klo 12.45–13.30
Hallintojohtaja	ti 25.10. klo 16.00–17.00

Pohjois-Pohjanmaa

Hyvinvointialuejohtaja	to 6.10. klo 9.00–10.00
Sote-järjestämisjohtaja	ke 12.10. klo 14.00–14.30
Hoitotyön professiojohtaja	ti 18.10. klo 13.00–13.30
Konsernijohtaja	ke 19.10. klo 14.00–14.45
Kehitysjohtaja	to 21.10. klo 11.30–12.00
Henkilöstön kehittämispäällikkö	ma 24.10. klo 10.00–10.30

Liite 3 – Teemahaastattelurunko

Kulttuuriset elementit

Johtamisen merkitys dynaamisille kyvykkyyksille

- Ylimmän johdon ja keskijohdon rekrytoiminen
- Elementit, joita organisaatiossa johdetaan, ja toimintojen integroiminen yhteen
- Johtamiskulttuurin muodostuminen
- Viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden välinen yhteistyö

Henkilöstön osaamisen merkitys dynaamisille kyvykkyyksille

- Siirtyvän henkilöstön määrän ja osaamisen kartoittaminen
- Rekrytointisuunnitelmien laatiminen ja rekrytointien toteuttaminen
- Henkilöstön käytön suunnittelu
- Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa tehtäväankuviin ja omaan rooliin

Innovatiivisuuden merkitys dynaamisille kyvykkyyksille

- Uudet kokeilut organisaatorakenteeseen ja johtamisjärjestelmään
- Innovoinnin ja innovaatioiden merkitys hyvinvointialuevalmistelussa
- Tutkimuksen, kehityksen ja innovoinnin resurssit
- Vastuu innovatiivisuudesta

Organisaation oppimisen merkitys dynaamisille kyvykkyyksille

- Organisaation mahdollisuudet kehittyä entistä paremmaksi
- Tehtyjen päätösten muuttaminen valmisteluprosessin aikana
- Vastuu muutosjohtamisesta
- Yhteistyö muiden hyvinvointialueiden vastuuvalmistelijoiden kanssa

Rakenteelliset elementit

Organisaatorakenteen merkitys dynaamisille kyvykkyyksille

- Organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän rakentamisen periaatteet
- Henkilöstön jaottelu uuteen organisaatioon
- Keskitetyn päätöksenteon ja yksiköille kuuluvan päätöksenteon välinen suhde
- Hallintosäännön laatimisprosessi

Strategian merkitys dynaamisille kyvykkyyksille

- Strategiaprosessin toteuttaminen
- Hyvinvointialueen strategiset painotukset ja keihäänkärjet
- Strategian jalkautus
- Strategian näkyminen hyvinvointialueen toiminnassa

Polkuriippuvuuden merkitys dynaamisille kyvykkyyksille

- Taustaorganisaatioiden parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen
- Hyvinvointialueen kohtaama painolasti
- Sairaanhoidopiirin tai suurten kaupunkien vaikutus hyvinvointialuevalmistelulle
- Muiden taustaorganisaatioiden vaikutus kulttuurin ja toimintatapojen muodostumiselle

Resurssien ja rutiinien merkitys dynaamisille kyvykkyyksille

- Siirtyvät ja tarvittavat henkilöresurssit
- Siirtyvät ja tarvittavat taloudelliset resurssit
- Aikaresurssi
- Muut tarpeelliset resurssit

Liite 4 – Saatekirje haastateltaville

Olen jatko-opiskelijana Vaasan yliopiston yhteiskuntatieteellisessä tohtoriohjelmassa ja pääaineenani on sosiaali- ja terveyshallintotiede. Tutkimuskohteenani on dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialueiden rakentamisprosessin yhteydessä. Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation taitoa yhdistää, rakentaa ja uudelleenmäärittää sen käytössä olevia sisäisiä ja ulkoisia kykyjä vastauksena toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin.

Tutkimukseni tarkoituksena on saada selville, mitä dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat julkishallinnon organisaation näkökulmasta, mitkä tekijät edistävät tai estävät dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemistä julkishallinnon organisaatiossa sekä minkälainen viitekehys julkishallinnon organisaation muutosprosessin avulla voidaan rakentaa kuvaamaan dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja kehittymistä.

Olen tehnyt tutkimustani varten laajaa taustatyötä, jonka perusteella olen valinnut hyvinvointialueenne tutkimukseni tarkempaan tarkasteluun. Olen käsitellyt asiakirja-aineiston perusteella hyvinvointialueenne rakentamisen perusteita ja etenemistä. Seuraavassa vaiheessa tarkoitukseni on syventää ymmärrystäni hyvinvointialueestanne haastatteluiden muodossa.

Kutsun Teidät osallistumaan väitöskirjatutkimukseeni, sillä Teillä on tietoa, jota tutkimuksessa tarvitaan. Tarkoitukseni on teemahaastatteluiden avulla keskustella, miten tutkimuksessani havaitsemani elementit ovat ilmenneet hyvinvointialueenne ja minkälainen merkitys niillä on ollut rakentamisprosessissa.

Väitöskirjatutkimukseni onnistumisen kannalta Teidän vastauksenne on hyvin tärkeä, ja toivon, että voitte osallistua tutkimukseen. Kaikkia antamianne tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Tietojen käsittely toteutetaan niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa tutkimuksesta.

Väitöstutkimuksen myötä syntyy mahdollisesti ajatuksia, joita hyvinvointialueenne voi hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksestani.