

Sami Tikkanen

Strateginen johtaminen kompleksisuuden hallinnassa

Tarkastelussa koulutuskuntayhtymät



ACTA WASAENSIA 540



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Copyright © Vaasan yliopisto ja tekijä.

ISBN 978-952-395-157-0 (painettu)
978-952-395-158-7 (verkkoaineisto)

ISSN 0355-2667 (Acta Wasaensia 540, painettu)
2323-9123 (Acta Wasaensia 540, verkkoaineisto)

URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-158-7>

Hansaprint Oy, Turenki, 2024.

VÄITÖSKIRJA

joka Vaasan yliopiston johtamisen akateemisen yksikön suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi perjantaina 22. marraskuuta 2024, kello 12.

Monografiaväitöskirja, Johtamisen akateeminen yksikkö, Hallintotiede

Tekijä Tikkanen Sami

Ohjaaja(t) Professori Esa Hyyryläinen
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Hallintotiede.

Tutkijatohtori Paula Rossi
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Hallintotiede

Kustos Tutkijatohtori Paula Rossi
Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö, Hallintotiede.

Esitarkastajat Professori J. Tuomas Harvainen
Tampereen Yliopisto. Informaatiotutkimus ja interaktiivinen media.

Apulaisprofessori, dosentti Elias Pekkola
Tampereen Yliopisto. Johtaminen ja talous, Hallintotiede.

Vastaväittäjä Apulaisprofessori, dosentti Elias Pekkola
Tampereen Yliopisto. Johtaminen ja talous, Hallintotiede.

Tiivistelmä

Tämän väitöstutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa strategisesta johtamisesta ja kompleksisuuden hallinnasta. Väitöstutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, millaisilla strategisen johtamisen malleilla voidaan toimia kompleksisissa olosuhteissa, joita luonnehtivat keskinäisriippuvuudet ja enakoimattomuus. Tutkimus kuuluu hallintotieteiden tieteenalaan ja asemoituu kompleksisuustutkimukseen. Tutkimuksen kohteena ovat julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnalla toimivat koulutuskuntayhtymät.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Viitekehyksessä tarkastellaan aiempiin tutkimuksiin perustuen strategisen johtamisen teoreettisia lähtökohtia ja toimintamalleja, joiden katsotaan soveltuvan kompleksisiin olosuhteisiin ja toimintaympäristöön. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin monimenetelmäisesti hyödyntämällä aineistonkeruussa sekä kyselyä että teemahaastattelua. Empiirisessä osassa tarkasteltiin kompleksisuutta, strategista johtamista sekä kompleksisuuden hallintaa kysymysten ja väitteiden avulla. Kyselytutkimuksessa selvitettiin, miten kompleksisuuden osatekijät tunnistetaan koulutuskuntayhtymien strategisessa johtamisessa. Teemahaastattelun avulla syvennettiin kyselytutkimuksen tuloksia tutkimuksen johtopäätösten tueksi.

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että strategiseen johtamiseen tarvitaan teoreettisten viitekehysten sekä käytännön toimintamallien uudelleenajattelua. Tutkimuksen tulosten perusteella strategisen johtamisen toimintamalleilla ja viitekehyksillä voidaan vastata ainakin osittain kompleksisuuden tuomiin haasteisiin. Kompleksisuuden hallinta tarkoittaa tulosten perusteella ensisijaisesti strategisen johtamisen ajattelutavan muutosta ja uusien toimintamallien käyttöönottoa. Vaikka kompleksisuuden osatekijät tunnistettiin varsin laajasti koulutuskuntayhtymien toiminnassa, on kompleksisuuden hallinta tästä huolimatta koulutuskuntayhtymien strategisen johtamisen potentiaalinen kehityskohde. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymien strategiseen johtamiseen tarvitaan kompleksisuuden huomioivia toimintamalleja, jotta kompleksisuuden osatekijöiden synnyttämiin haasteisiin voitaisiin vastata paremmin.

Asiasanat: Strateginen johtaminen, kompleksisuus, koulutuskuntayhtymä

Abstract

The aim of this doctoral research is to generate new knowledge about strategic management and the management of complexity. The purpose of the dissertation is to deepen understanding of the types of strategic management models that can operate in complex conditions characterized by interdependencies and unpredictability. The dissertation is from the field of administrative science, and it is characterized as complexity science research. The study is focusing on joint municipal authorities of education operating at the interface of the rapidly changing public and private sectors.

The theoretical framework of the study was formed using a systematic literature review methodology. Based on previous research, the theoretical framework of the study examined the theoretical frameworks and operational models of strategic management based on previous research, which are considered suitable for complex conditions and environments. The empirical part of the study was conducted using a multimethod approach, utilizing both surveys and thematic interviews for data collection. The empirical part explored complexity, strategic management, and the management of complexity in joint municipal authorities of education through questions and statements. The survey investigates how the parts of complexity were identified in the strategic management. Thematic interviews further deepen and validate the findings from the survey and support the final conclusions.

The overarching conclusion of this study is that strategic management requires a rethinking of both theoretical frameworks and practical operational models. Based on the research findings, strategic management models and frameworks can partially address the challenges posed by complexity. According to the results, managing complexity primarily involves a shift in strategic management mindset and the adoption of new operational models. Despite the widespread recognition of complexity factors in the operations of joint municipal authority of education, managing complexity remains a potential area for development in their strategic management. This is because the utilization of complexity-aware strategic management models may vary across organizations. As a conclusion of the doctoral research, it can be stated that strategic management of joint municipal authority of education requires action models that take complexity into account. These models enable better responses to challenges arising from unpredictability and interdependencies.

Keywords: Strategic Management, Complexity, Joint Municipal Authority of Education

ESIPUHE

Viime aikoina olemme saaneet huomata, miten yhteiskuntamme muutokset ja ympäristömme ilmiöt ovat aiempaa yllätyksellisempiä, nopeampia ja kytköksellisempiä. Kompleksisuus on lisääntynyt toimintaympäristössä ja yhteisöissä, joissa toimimme. Toiminnan suunnittelu on entistä vaikeampaa, kun asioiden kehityksen tilaa ja tulevaisuutta ei voida ennustaa. Tämän väitöskirjan teema kytkeytyy juuri tähän muutokseen ja problematiikkaan sekä sen hahmottamiseen koulutuskuntayhtymien strategisen johtamisen näkökulmasta.

Miksi tämä teema on merkityksellinen minulle? Kiinnostukseni väitöskirjan teemaan on syntynyt oman virkatyöni kautta. Olen toiminut johtajana ja esihenkilönä noin 25 vuotta, josta viimeiset 14 vuotta kuntayhtymän johtajana ja rehtorina. Tässä virassa olen päässyt henkilökohtaisesti kokemaan ja todistamaan sen, miten ennakoimattomuus ja keskinäisriippuvuudet haastavat organisaation johtamista ja erityisesti sen strategista johtamista. Toki ennakoimattomuudet ja erilaiset riippuvuussuhteet ovat vaikuttaneet yksilöiden ja yhteisöjen toimintaan aina, mutta nykyaikana kompleksisuus kaikkine osatekijöineen on selvästi lisääntynyt.

Väitöskirjan kirjoittaminen on ollut innostava ja mielenkiintoinen prosessi, jossa olen pyrkinyt etenemään määrätietoisesti koko opintojeni ajan. Virkatyön ja jatko-opintojen yhdistäminen on ollut paikoin haastavaa, mutta tutkimustyö on tuonut aina mielekästä ja kiinnostavaa vastapainoa virkatyölle. Toki välillä työskentely on venynyt pikkutunneille sekä vienyt vapaa-ajan viikonlopuilta ja vuosilomilta, mutta se ei ole koskaan vähentänyt intoani tutkimustyön edistämiseen.

Koen olevani etuoikeutetussa asemassa ja siksi olen kiitollinen tästä mahdollisuudesta väitöstutkimuksen tekemiseen. Kaikesta tohtoriopintoihin ja väitöskirjan tekemiseen liittyvästä tuesta haluan kiittää perhettäni, läheisiäni ja ystäviäni. Väitöskirjani ohjaajia, professori Esa Hyyryläistä ja tutkijatohtori Paula Rossia, haluan kiittää kaikesta tuesta sekä erinomaisesta ja asiantuntevasta ohjauksesta. Ohjaus toteutui valmentavassa hengessä minulle sopivalla tavalla ja opin valtavasti monipuolisista ohjauskeskusteluistamme. Kiitän esitarkastajina toimineita professori J. Tuomas Harvaista ja apulaisprofessori Elias Pekkola tutkimukseeni liittyvistä arvokkaista ja asiantuntevista kommentteista ja huomioista, joiden avulla olen saanut viimeistelyä väitöskirjani valmiiksi. Haluan kiittää myös Elias Pekkola siitä, että hän suostui väitöstilaisuuteeni vastaväittäjäksi. Kiitokset myös Suomen Kuntaliiton kehittämispäällikkö Maarit Kallio-Savelalle, tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblomille sekä asiantuntija Essi Ratialle erinomaisesta yhteistyöstä tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen liittyen. Lisäksi haluan lausua

erityiskiitokset kollegoilleni, kaikille kuntayhtymän johtajille, jotka osallistuite ennakkoluulottomasti tutkimukseeni. Lopuksi haluan kiittää työnantajaani, Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymää sekä kuntayhtymän yhtymähallitusta tuesta ja mahdollisuudesta tohtoriopintoihin ja väitöstutkimuksen tekemiseen.

Väitöstutkimusprosessi oli minulle mielenkiintoinen matka, jonka aikana opin valtavasti uutta, kehityin tutkijana, kasvoin ihmisenä sekä sain paljon uusia näkökulmia virkatyöhöni. Vaikka väitöstutkimuksen alkuvaiheessa koko prosessi vaikutti lähes mahdottomalta, on mahtavaa nyt todeta, että maaliin voi todella päästä. Väitöstutkimuksen toteuttaminen on osoittanut, että unelmat ja mahdottomaltakin tuntuvat haasteet ovat sittenkin saavutettavissa.

Kotkassa syyskuussa 2024

Sami Tikkanen

Sisältö

TIIVISTELMÄ.....	V
ABSTRACT	VI
ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen konteksti	1
1.1.1 Koulutuskuntayhtymän tehtävä ja tarkoitus.....	1
1.1.2 Koulutuskuntayhtymän strateginen johtaminen.....	3
1.1.3 Haasteena muuttuva toimintaympäristö	6
1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne	22
1.2.1 Tutkimuksen taustoitus	22
1.2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma	26
2 KOMPLEKSISUUS JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	29
2.1 Kompleksisuus ilmiönä.....	29
2.1.1 Kompleksisuusajattelu	29
2.1.2 Kompleksisuuden osa-alueet ja ominaisuudet	31
2.1.3 Kompleksisuus ja johtaminen.....	40
2.1.4 Kompleksisuus ja systeemiset muutokset.....	42
2.2 Strateginen johtaminen.....	44
2.2.1 Strategia käsitteenä.....	44
2.2.2 Strategisen johtamisen tausta	47
2.2.3 Strategisen johtamisen koulukunnat	51
2.2.4 Strategisen johtamisen tilannesidonnaisuus	52
3 STRATEGINEN JOHTAMINEN KOMPLEKSISUUDEN HALLINNASSA	57
3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus.....	57
3.1.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus menetelmänä	57
3.1.2 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus	59
3.2 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset	64
3.2.1 Tutkimusten aihealueet ja viitekehykset	66
3.2.2 Strategisen johtamisen viitekehykset.....	69
3.2.3 Strateginen johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä.....	75
3.2.4 Yhteenveto.....	102
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT	110
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja eteneminen	110
4.2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	112
4.3 Tutkimusmenetelmät.....	114
4.4 Tutkimusaineisto ja aineiston hankinta.....	115
4.4.1 Kyselytutkimuksen toteutus	117
4.4.2 Teemahaastattelun toteutus	119
4.4.3 Tutkimusaineiston analysointi.....	122

5	STRATEGISEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLIT JA KOMPLEKSISUUDEN HALLINTA KOULUTUSKUNTAYHTYMISSÄ.....	124
5.1	Kompleksisuuden osatekijät koulutuskuntayhtymien strategisessa johtamisessa	124
5.1.1	Vastaajien perustiedot	124
5.1.2	Ulkoisen toimintaympäristön kehitys ja organisaation sisäiset olosuhteet	127
5.1.3	Strategisen johtamisen menettelyt ja toimintamallit	131
5.1.4	Kompleksisuuden hallinnan menettelyt	133
5.1.5	Yhteenvedo tuloksista.....	141
5.2	Koulutuskuntayhtymien kompleksisuuden hallinnan ja strategisen johtamisen käytännöt ja perustelut.....	148
5.2.1	Toimintaympäristön kehitys ja organisaation sisäiset olosuhteet	148
5.2.2	Strategisen johtamisen menettelyt ja toimintamallit	152
5.2.3	Kompleksisuuden hallinnan menettelyt.....	156
5.2.4	Yhteenvedo tuloksista.....	164
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	167
6.1	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset	167
6.2	Tutkimuksen arviointi.....	175
	LÄHTEET.....	179
	LIITTEET	202

Kuviot

Kuvio 1.	Keskeiset koulutuspoliittiset uudistukset	11
Kuvio 2.	Tutkimusasetelma.....	28
Kuvio 3.	Kirjallisuuskatsauksen prosessi	59
Kuvio 4.	PRISMA-kaavio.....	62
Kuvio 5.	Julkaisut vuosikohtaisesti	65
Kuvio 6.	Julkaisut maanosittain	65
Kuvio 7.	Tutkimusten jakautuminen eri tutkimustyyppisiin	66
Kuvio 8.	Tutkimusartikkelien viitekehykset	67
Kuvio 9.	Kompleksisuuden hallinnan osa-alueet.....	78
Kuvio 10.	Koulutuskuntayhtymän ensisijainen toiminta-alue	124
Kuvio 11.	Koulutuskuntayhtymän henkilöstömäärä (2022).....	125
Kuvio 12.	Koulutuskuntayhtymän toimintatuotot (2022)	125
Kuvio 13.	Koulutuskuntayhtymän omistussuhteet ja äänivalta.....	126
Kuvio 14.	Ulkoisen toimintaympäristön kehitys.....	129
Kuvio 15.	Organisaation sisäiset olosuhteet.....	131
Kuvio 16.	Strategisen johtamisen käytännöt ja toimintamallit.....	132
Kuvio 17.	Epälineaarisuuden vähentäminen	134
Kuvio 18.	Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely.....	136

Kuvio 19.	Itseorganisoitumisen mahdollistaminen	138
Kuvio 20.	Emergenssin aikaansaaminen	139
Kuvio 21.	Yhteisevoluution mahdollistaminen	141
Kuvio 22.	Strateginen johtaminen kompleksisuuden hallinnassa ..	170
Kuvio 23.	Kompleksisuuden hallintaan tunnistettuja keinoja	173

Taulukot

Taulukko 1.	PESTE-analyysi koulutuskuntayhtymien toimintaympäristön muutoksista.....	9
Taulukko 2.	Kompleksisuuden keskeiset käsitteet ja esimerkit	34
Taulukko 3.	Kirjallisuuskatsauksen aineistojen soveltuvuuskaiteerit. .	61
Taulukko 4.	Kirjallisuuskatsauksen aihealueiden ja löydösten jäsentämismalli.....	63
Taulukko 5.	Epälineaarisuuden vähentäminen	79
Taulukko 6.	Kytöksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely	80
Taulukko 7.	Itseorganisoitumisen edistäminen.....	80
Taulukko 8.	Emergenssin aikaansaaminen	81
Taulukko 9.	Yhteisevoluution mahdollistaminen.....	82
Taulukko 10.	Epämuodollinen ja joustava strategiaproessi	83
Taulukko 11.	Avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen edistäminen	86
Taulukko 12.	Tavoitteiden selkeys ja merkityksellistäminen	88
Taulukko 13.	Strategisen oppimisen ja kokeilujen hyödyntäminen	90
Taulukko 14.	Strategisen mukautumiskyvyn kehittäminen	92
Taulukko 15.	Organisaation ketteryuden lisääminen.....	95
Taulukko 16.	Toimintaympäristön ennakointi ja skenaarioiden hyödyntäminen	97
Taulukko 17.	Rakenteiden joustavuuden parantaminen.....	99
Taulukko 18.	Yksinkertaiset säännöt.....	100
Taulukko 19.	Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen.....	101
Taulukko 20.	Kompleksisuuden ominaisuuksien huomiointi strategisessa johtamisessa.....	105
Taulukko 21.	Tutkimuksen keskeiset työvaiheet ja eteneminen.....	111
Taulukko 22.	Teemahaastattelun teemat.....	121
Taulukko 23.	Strategisen johtamisen käytänteet ja toimintamallit	143
Taulukko 24.	Useimmiten vastauksissa esiintyneet kompleksisuuden hallitsemiseen liittyvät menettelyt	145
Taulukko 25.	Vähiten vastauksissa esiintyneet kompleksisuuden hallitsemiseen liittyvät menettelyt.....	147

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen konteksti

1.1.1 Koulutuskuntayhtymän tehtävä ja tarkoitus

Kunta voi kuntalain (410/2015) mukaisesti hoitaa itsehallinnon periaatteella sille laissa säädettyjä tehtäviä sekä muita itselleen ottamia tehtäviä. Kuntien tehtäviä, oikeuksia tai velvoitteita ei voida lisätä eikä niitä voida poistaa muuten kuin säätämällä siitä laissa. Kunnat voivat myös erillisten sopimusten perusteella ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoon kuuluvia julkisia tehtäviä. Kunta voi hoitaa sille laissa säädettyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa tai hankkia tehtävien hoitamiseen liittyviä palveluja muilta palveluntuottajilta. Kunnat voivat kuntalain 8 §:n mukaisesti sopia, että jotain tehtävää hoitaa niiden puolesta kuntayhtymä. Kuntayhtymä on jäsenkunnistaan erillinen, itsenäinen julkisoikeudellinen oikeushenkilö, jolla on oma perussopimuksessa määritelty toimialansa sekä omat toimielimensä ja oma henkilöstönsä. Kuntayhtymä on yksi kuntien julkisoikeudellisen yhteistoiminnan muoto. Kuntayhtymä perustetaan jäsenkuntien valtuustojen hyväksymällä perussopimuksella. Se hoitaa jäsenkuntiansa puolesta perussopimuksen mukaisia tehtäviä. (Kuntalaki 410/2015.)

Kuntayhtymien määrä vuonna 2022 oli 138. Kuntayhtymät edustavat laajasti kunnan eri toimialoja. Kuntayhtymässä on kyse useamman kunnan pysyvästä yhteistyöstä jollakin tehtäväalueella. Kuntayhtymä perustetaan kuntien välisellä valtuustojen hyväksymällä perussopimuksella. Kuntayhtymät ovat itsenäisiä oikeushenkilöitä, ja niihin sovelletaan kuntia koskevaa lainsäädäntöä. Kuntayhtymä voi hankkia oikeuksia ja tehdä sitoumuksia sekä käyttää puhevaltaa viranomaisessa. Yhtymän taloudesta ovat viime kädessä vastuussa jäsenkunnat. (Kuntalaki 410/2015.)

Kuntayhtymillä on oltava strategia vastaavasti kuten kunnillakin. Strategiassa kuntayhtymän valtuusto tai hallitus päättää kuntayhtymän toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteista. Kuntalain (2015) mukaan strategian tulee perustua arvioon kunnan tai kuntayhtymän nykytilanteesta sekä tulevista toimintaympäristön muutoksista ja niiden vaikutuksista kunnan tai kuntayhtymän tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta. Kuntayhtymälle on laadittava talousarvio ja -suunnitelma vuosittain, joiden tarkoituksena on toteuttaa kuntayhtymälle hyväksyttyä strategiaa. Kuntayhtymän

strategia on tarkistettava vähintään kerran valtuustokauden aikana. Kuntayhtymät ovat osa kuntakonserneja, ja siksi niiden on huomioitava strategiassaan myös jäsenkuntiensa kuntastrategiset tavoitteet.

Koulutuskuntayhtymien pääsääntöisenä tehtävänä on ammatillisen koulutuksen järjestäminen jäsenkuntiensa puolesta. Koulutuskuntayhtymillä voi olla myös muita jäsenkuntien niille siirtämiä tehtäviä kuten työvoimapalvelujen, työpajatoiminnan ja etsivän nuorisotyön, lukiokoulutuksen tai vapaan sivistystyön koulutuksen järjestäminen. Koulutuskuntayhtymät ovat tänä päivänä merkittäviä alueellisia työllistäjiä ja kuntien asukkaiden ja yritysten palveluorganisaatioita. Koulutuskuntayhtymiä on Suomessa tällä hetkellä 30, ja niissä työskentelee opetuksen, hallinnon ja sisäisten palvelujen eri tehtävissä n. 14 000 henkilöä. Koulutuskuntayhtymien toimintatuottojen yhteissumma on noin miljardi euroa ja niiden järjestämissä koulutuksissa opiskelee vuosittain yli 100 000 nuorta ja aikuista (www.vipunen.fi).

Opetus- ja kulttuuriministeriö päättää ammatillisen koulutuksen järjestämisluvan ja koulutustehtävän myöntämisestä tiettyjen kriteerien mukaisesti. Ammatillisen koulutuksen järjestämisluvan myöntämisen edellytyksenä on, että koulutus on tarpeellista, ja että luvan hakijalla on ammatilliset ja taloudelliset edellytykset koulutuksen asianmukaiseen järjestämiseen. Koulutuksen järjestämisluvissa määrätään mm. tutkinnoista ja koulutuksesta, opetus- ja tutkintokielistä, toiminta-alueesta, opiskelijavuosien vähimmäismäärästä sekä muista koulutuksen järjestämiseen liittyvistä asioista (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017). Ammatillisen koulutuksen järjestäjänä toimivan koulutuskuntayhtymän keskeinen tehtävä on vahvistaa toiminta-alueensa yritysten kilpailukykyä ja julkisen sektorin palvelukykyä tukien samalla toiminnan uudistamista. Ammatillisen koulutuksen järjestämisellä on tarkoituksena luoda edellytykset uuden yritystoiminnan syntymiselle ja innovaatiotoiminnalle.

Koulutuskuntayhtymien rooli ja tehtävät ovat muuttuneet kriittisiksi kuntien elinvoiman, kilpailukykyyn ja työllisyyden edistämisessä. Koulutuskuntayhtymien ja muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien on vastattava oikea-aikaisesti, vaikuttavasti ja ketterästi työ- ja elinkeinoelämän osaamistarpeisiin ja turvattava ammatillisen koulutuksen palveluilla työvoiman saatavuus. Ammatillisen koulutuksen päämääränä on vahvistaa työ- ja elinkeinoelämän kilpailukykyä ja yhteiskunnan hyvinvointia kansainvälistyvässä ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä vastaamalla työ- ja elinkeinoelämän osaamistarpeisiin, parantamalla väestön ammatillista osaamista sekä tukemalla elinikäistä oppimista. Sen tavoitteena on tuottaa nopeasti muuttuville työmarkkinoille osaavaa työvoimaa nopeasti ja oikea-aikaisesti ennakoiden osaamisvaatimusten muutoksia ja vastaten samalla

myös kasvavaan jatkuvan oppimisen tarpeeseen. (Valtiovarainministeriö 2020, 34)

Koulutuskuntayhtymien toiminta keskittyy pääasiassa järjestämisluvanvaraisen koulutuksen järjestämiseen. Ammatillisen koulutuksen järjestämiseen myönnetään rahoitusta opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain (957/2017) ja asetuksen (682/2017) mukaan. Ammatillisen koulutuksen rahoitusta jaetaan pääosin laskennallisin perustein. Rahoitus myönnetään suoraan koulutuksen järjestäjälle, jotka päättävät sen kohdentamisesta koulutuksen järjestämiseen. Rahoitus kattaa järjestämisluvasta riippuen muun muassa ammatillisen koulutuksen, tutkintokoulutukseen valmentavan koulutuksen, työvoimakoulutuksen sekä laajennetun oppisopimuskoulutuksen tehtävän järjestämisen.

Vuoden 2016 alusta alkaen kunta tai kuntayhtymämuotoisten koulutuksen järjestäjien liiketoimintamahdollisuuksiin tuli kilpailua koskevia rajoitteita. Kunta tai kuntayhtymä ei voi kuntalain (410/2015) 126 §:n mukaan järjestää maksullista koulutus- ja palvelutoimintaa kilpailutilanteessa markkinoilla ilman toiminnan siirtämistä yhtiöön tai säätiöön tai järjestämällä toiminnan muulla tavoin. Tämän takia pääosa kuntapohjaisista koulutuksen järjestäjistä on yhtiöittänyt liiketoimintansa. Maksullinen palvelutoiminta tarkoittaa esimerkiksi liiketoimintatarkoituksessa järjestettäviä koulutuspalveluja, työyhteisöille tarjottavia osaamisen kehittämispalveluja sekä johtamisen ja työhyvinvoinnin konsultointi- ja valmennuspalveluja.

1.1.2 Koulutuskuntayhtymän strateginen johtaminen

Koulutuskuntayhtymät ovat kuntien yhdessä muodostamia julkisoikeudellisia organisaatioita, jotka järjestävät ammatillista koulutusta sekä toteuttavat muita tehtäviä jäsenkuntiensa puolesta. Koulutuskuntayhtymät toimivat elinkeinoelämän ja kuntien palvelujen rajapinnalla valtion ohjauksessa kiinteänä osana toiminta-alueidensa palveluekosysteemejä. Koulutuskuntayhtymät ovat kuntien tapaan instituutioita, jotka käyttävät julkista valtaa palveluja tuottaessaan. Toiminnassaan koulutuskuntayhtymät noudattavat ja soveltavat päätöksenteossaan vastaavia säädöksiä kuten kunnat (Kuntalaki 410/2015). Koulutuskuntayhtymien toimintaa ohjaavat lisäksi sen tehtäviä koskeva lainsäädäntö, järjestämisluvat sekä rahoitusjärjestelmä ja hallinnonalan kohtaiset poliittiset tavoitteet.

Julkisorganisaatioiden johtamisessa on siirrytty viimeisen vuosikymmenen aikana tehokkuutta, taloudellisuutta ja vaikuttavuutta tavoittelevaan ajattelutapaan (New Public Management) sekä vuorovaikutteiseen hallintoon ja verkostomaiseen palvelujen tuottamiseen (New Public Governance). Koulutuskuntayhtymä voidaan

määritellä toiminnan luonteensa puolesta hybridioorganisaatioksi, jonka toiminnassa sekoittuu julkisen ja yksityisen sektorin piirteitä (mm. Karré 2011, 212; 2020). Koulutuskuntayhtymän johtamisjärjestelmä rakentuu kuntalain mukaisesti luottamushenkilöjohdosta ja virkamiesjohdosta. Ylimpinä päätöksentekijöinä ovat vaaleilla kuntayhtymän yhtymäkokouksen tai -valtuuston jäseniksi valitut luottamushenkilöt. Strategisen johtamisen kannalta keskeisintä valmistelu- ja toimeenpanovaltaa käyttää kuntayhtymän ylin viranhaltija eli kuntayhtymän johtaja.

Koulutuskuntayhtymät ovat osa jäsenkuntiansa muodostamia kuntakonserneja. Siksi niillä on erityinen tehtävä omistajiensa strategioiden toteuttamisessa. Koulutuskuntayhtymillä on merkittävä rooli alueiden elinvoiman ja työllisyyden kannalta, koska ne edistävät osaavan työvoiman saatavuutta, vahvistavat alueen innovaatio- ja kilpailukykyä sekä hyvinvointia ja edistävät veto- ja pitovoimaa (Niemi & Rinta-aho 2023; Lindström 2022; Vuorensola 2019, 12-15). Kaikkiin julkisorganisaatioihin, kuten koulutuskuntayhtymiinkin, kohdistuu useita toimintaympäristön muutoksia vaalikausittain vaihtuvien poliittisten tavoitteiden ja odotusten johdosta (Post 2023, 69; Nik Hashim ym. 2020; Pablo ym. 2007). Valtionhallinnon poliittiset muutokset ja reformit vaikuttavat usein epäsuorasti ja ennakkoimattomasti. Muutoksista huolimatta kuntayhtymän on järjestettävä perussopimuksessa sille säädetty tehtävät taloudellisesti ja tuloksellisesti sekä huolehdittava kuntayhtymän strategiassa asetettujen pitkän aikavälin toiminnallisten ja tavoitteiden saavuttamisesta (Kuntalaki 410/2015).

Kuntayhtymä on monitahoinen ja -mutkainen kokonaisuus, jonka menestys riippuu monesta tekijästä. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa toiminta-alueen kulttuuri, toiminnan konteksti, ulkoiset ja sisäiset suhteet, johtaminen sekä jäsenkuntien käsitys organisaation perustehtävästä ja toiminnan tavoitteista. (Mykkänen & Airaksinen 2012, 27-28.) Koulutuskuntayhtymien strategiassa johtamisessa korostuu erityisesti sen jäsenkuntien omistajaohjaus ja kuntakonsernien strategiset tavoitteet. Kuntien omistajaohjauksen keskeisiä välineitä ovat muun muassa kuntastrategia, konserniohje ja omistajapolitiittiset linjaukset sekä talousarvion ja -suunnitelmien valmisteluun liittyvän ohjaus. Kuntien valtuustot päättävät omistajapolitiikassa periaatteet ja toimintatavat, joilla kuntastrategiassa asetetut tavoitteet saavutetaan. Päätöksentekoon ja hallintoon liittyvä omistajaohjaus toteutuu yhtymävaltuuston, -kokouksen, -hallituksen ja tarkastuslautakunnan sekä muiden toimielinten edustajanimitysten ja työskentelyn kautta. (Vuorensola 2019, 27; 31) Koulutuskuntayhtymää ohjaavat strategisen johtamisen näkökulmasta myös jäsenkuntien valtuustojen hyväksymä perussopimus sekä hallintosääntö. Perussopimuksessa määritetään kuntayhtymän toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja tehtävät. (Kuntalaki 410/2015.)

Koulutuskuntayhtymillä on tärkeä rooli omistajakuntiensa kuntastrategioiden toteuttamisessa ja niiden on toiminnassaan tavoiteltava kuntakonsernin kokonaisuutta (Martikainen & Meklin 2005, 17-19). Kuntalaki (410/2015) asettaa koulutuskuntayhtymille velvoitteita, mutta myös edellyttää sen jäsenkunnilta aiempaa järjestelmällisempää omistajapolitiikkaa ja omistajaohjausta myös koulutuskuntayhtymiin nähden. Koulutuskuntayhtymillä on ammatillisen koulutuksen järjestämisen näkökulmasta lakisääteinen velvoite huomioida työelämän ja yksilöiden tarpeet sekä alueen väestökehitys koulutuksen järjestämisessä (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017). Tämän lisäksi koulutuskuntayhtymien muut jäsenkunniltaan saamat tehtävät tuovat mukanaan juridisia velvoitteita ja palvelutarpeita, jotka on huomioitava toiminnan järjestämisessä sekä strategisessa johtamisessa. Tehtävistä esimerkiksi lukiokoulutus, vapaan sivistystyön koulutus, työpajatoiminta, etsivä nuorisotyö, työvoimakoulutus sekä työllisyyspalvelut pitivät sisällään useita yhteneviä tavoitteita ammatillisen koulutuksen järjestämisen kannalta, mutta niitä ohjaa eri lainsäädäntö sekä erilaiset poliittiset tavoitteet ja asiakastarpeet. Käytännössä tämä tarkoittaa kansallisten, seudullisten, toimialakohtaisten, yrityskohtaisten sekä yksilöihin liittyvien tarpeiden ja odotusten yhteensovittamista strategisen johtamisen kannalta. Kuntayhtymillä kaikkien julkisorganisaatioiden tapaan on lisäksi kasvavia vaatimuksia toiminnan taloudellisuuden ja tehokkuuden sekä vaikuttavuuden parantamiseksi (mm. Andrews ym. 2016, 239; Pablo ym. 2007, 687). Oman haasteensa koulutuskuntayhtymien strategiseen johtamiseen muodostaa eri omistajien intressien, odotusten ja tavoitteiden yhteensovittaminen varsinkin, jos tavoitteet ovat täysin vastakkaisia tai niissä on muita risitiriitoja (Vuorensola 2019, 31). Tämän lisäksi esimerkiksi työelämän, henkilöasiakkaiden ja sidosryhmien sekä valtionhallinnon tavoitteet ja odotukset eivät välttämättä ole täysin yhtenevät, mutta silti ne on yhteensovitettava toiminnan järjestämisessä ja strategiassa.

Koska tutkimuksen kohdeorganisaatioina ovat koulutuskuntayhtymät, on tutkimuksen lähtökohtana myös kuntalain (2015/410) velvoite kuntayhtymän perussopimuksessa säädettyjen tehtävien taloudellisesta ja tuloksellisesta hoitamisesta sekä kuntayhtymän strategiassa asetettujen pitkän aikavälin toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tutkimuksen taustaolettamus on, että koulutuskuntayhtymien menestyminen perustuu perustehtävässä onnistumiseen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Kuntayhtymien toiminnan ja talouden pitkän aikavälin tavoitteet asetetaan vähintään kerran valtuustokaudessa tarkistettavassa strategiassa. (Kuntalaki 410/2015, 37 §). Strategialla tarkoitetaan tutkimuksessa organisaation yhteisiä tavoitteita, toimenpiteitä ja valintoja sen perustehtävän toteuttamiseksi sekä kilpailuedun ja menestyksen varmistamiseksi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan koulutuskuntayhtymiä hallinnollis-oikeudellisena organisaatioina, joissa strategisen johtamisen näkökulmasta keskeisimpinä

toimijoina ovat kuntayhtymän johtajat. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan valtasuhteiden tutkimuksen, demokratianäkökulman sekä toiminnan lainopillisen tarkastelun. Tässä tutkimuksessa empiria kerätään koulutuskuntayhtymien kuntayhtymän johtajilta.

1.1.3 Haasteena muuttuva toimintaympäristö

Toimintaympäristön muutosten laajuus ja luonne

Yleisesti tarkasteltuna yhteiskunta on muuttunut kompleksisemmaksi eri toimijoiden, ilmiöiden ja tapahtumien keskinäisriippuvuuksien lisääntymisen johdosta (Jalonen & Uusikylä 2023, 26). Toimintaympäristössä esiintyy nopeita muutoksia sekä epävarmuutta ja ennakoimattomuutta aikaansaavia ilmiöitä. Toimintaympäristön muutokset liittyvät esimerkiksi työelämän ja ammattien uudistumiseen, alueiden muuttuviin työvoima- ja osaamistarpeisiin, asiakasodotuksiin, väestön ikääntymiseen, kaupungistumiseen, koulutuspoliittisiin uudistuksiin sekä teknologian nopeaan kehitykseen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 4-6). Kansalliset järjestelmätason muutokset ovat kohdistuneet koulutuskuntayhtymiin joko suorasti tai epäsuorasti. Suorat muutokset ovat liittyneet esimerkiksi koulutuspoliittisiin uudistuksiin, rahoitusjärjestelmään, rahoitustasoon, tutkintorakenteen tai koulutuksen järjestäjäverkon kehittämiseen. Epäsuoria systeemisiä muutoksia ovat olleet esimerkiksi maakuntiin ja aluehallintoon liittyvät muutokset, kuntaliitokset sekä hyvinvointialueiden syntyminen.

Koulutuskuntayhtymien toimintaympäristöön vaikuttavat myös maailmanlaajuiset ilmiöt kuten geopoliittiset jännitteet, globalisaatio, ilmastonmuutos ja luontokato, teknologian kehitys ja digitalisaatio, työn murros, väestönmuutokset ja eriarvoisuuden kasvu. Talouden ja työmarkkinoiden rakennemuutos, ikäsidonnaisten menojen kasvaminen ja julkisen talouden tasapainotavoite tuovat koulutuskuntayhtymien taloudenpitoon useita epävarmuustekijöitä. Lisäksi tulevien vuosien väestönmuutokset, polarisoituminen ja alueellinen eriytyminen aiheuttavat muutostarpeita julkisten palveluiden järjestämiselle ja palveluverkolle. Osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen edellyttää yhä useammalla toimialalla työvoiman rekrytointia ulkomailta. (Valtioneuvosto 2022.)

Koulutuskuntayhtymien toimintaan vaikuttavat laajemmassa mittakaavassa myös pidemmän aikavälin kehityssuunnat ja laajat muutokset eli megatrendit. Megatrendit liittyvät pitkäkestoisiin strategisen tason kehityssuuntiin kuten ekologiseen jälleenrakentamiseen, vallan verkostomaisuuteen, väestön ikääntymiseen ja monimuotoistumiseen, talouden uudistumiseen sekä teknologian

mahdollisuuksiin ja uhkiin (Dufva & Rekola 2023; Wartiovaara 2019, 9-10). Megatrendien huomiointi on organisaatiokohtaista ja sen omassa harkinnassa, mutta usein niiden taustalla tai perusteena voi olla voimassa oleva tai voimaan tuleva säädös tai direktiivi. Ekologinen jälleenrakentaminen tarkoittaa esimerkiksi koulutuskuntayhtymän kannalta aiempaa suurempaa panostamista energiatehokkuuteen, kestävyys- ja vastuullisuuden edistämiseen sekä uusien ajattelumallien ja osaamisen tuottamiseen, jolla voidaan tukea ja edistää ilmastonmuutoksen torjuntaa ja luonnon monimuotoisuuden vähenemistä ja kestäväää tulevaisuutta. Vallan verkostomaisuuden lisääntyminen merkitsee koulutuskuntayhtymissä esimerkiksi hallintoon ja päätöksentekoon liittyviä toimia, joilla voidaan tasapainoilla keskitettyjen päätösten sekä osallisuuden ja demokratian vahvistamisen välillä. Väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen vaikuttaa tulevana vuosina koulutuskuntayhtymien asiakasmääriin, palvelutarpeisiin, tiloihin ja oppimisympäristöihin sekä talouden kestävyteen. Teknologian nopea kehitys on muuttanut pysyvästi ammatteja, työntekemistä, osaamistarpeita sekä tuonut uusia vaatimuksia ja tarpeita koulutuksen ja palvelujen järjestämiselle. Opetuksen ja koulutuksen paikka- ja aikasidonnaisuuden väheneminen, tiedolla johtamisen ja oppimisanalytiikan mahdollisuudet, kyberuhat sekä työn monipaikkaistuminen ovat jo arkea jokaisessa koulutuskuntayhtymässä.

Toimintaympäristön globaalit muutostrendit ovat pysyneet kohtuullisen muuttumattomina viimeisen kymmenen vuoden aikana. Muutostrendien muutosnopeus ja kytköksellisyys ovat sen sijaan lisääntyneet aiheuttaen ennakoimattomia vaikutuksia. Esimerkiksi valtion talousarvioesitysten toimintaympäristön kuvauksia tarkastellessa on nähtävissä selvä muutostrendi vuodesta 2017 alkaen, jossa korostuu epävarmuuksien ja ennakoimattomuuden kasvu ja ilmiöiden keskinäisriippuvuuksien lisääntyminen (Valtioneuvosto 2022, 2021, 2020, 2019, 2018, 2017). Toimintaympäristöön on ilmaantunut erilaisia uusia ennakoimattomia ilmiöitä ja monimutkaisia ”pirullisia ongelmia”, jotka ovat aiheuttaneet epävarmuutta ja epäjatkovuuksia niin globaalisti kuin paikallisesti (Rittel & Webber 1973; Batie 2008). ”Post-normaaleihin” megatrendeihin liittyy erityisesti ilmiöiden välinen keskinäisriippuvuus, systeemisyys sekä kompleksisuus (Byrne 2013; Williams 2015; Vataja 2023, 107). Yksi merkittävimmistä toimintaympäristön äkillisistä ja ennalta arvaamattomista muutoksista oli maaliskuussa 2020 Suomessa alkanut koronavirusepidemia. Epidemia pakotti koulutuksen järjestäjät kaikissa koulutusmuodoissa ja -asteilla muuttamaan ja uudistamaan toimintaansa erittäin nopeasti etätyön, etäopetuksen ja -valmennusten järjestämisessä sekä digitaalisten oppimisympäristöjen hyödyntämisessä. Äkilliseen muutokseen reagoitiin niin valtakunnallisesti kuin aluetasolla rajoituksilla ja suosituksilla eli laajoilla järjestelmätason muutoksilla. Kokonaisuutena toiminnan muutokset onnistuivat yllättävän ketterästi ja joustavasti koulutuksen järjestäjätasolla. Muutokset tuottivat myös

positiivisia vaikutuksia terveysturvallisuuden näkökulmasta. Toisaalta muutoksilla oli myös ennakoimattomia ja arvaamattomia vaikutuksia, jotka liittyvät muun muassa opiskelijoiden oppimistulosten heikkenemiseen sekä opiskelijoiden ja henkilöstön henkiseen kuormitukseen. (Owal Group 2021, 5-12.)

Tällä hetkellä laajavaikutteisia ja globaaleja toimintaympäristön epävarmuutta lisääviä ilmiöitä ovat aiheuttaneet myös sodat ja konfliktit kuten helmikuussa 2022 alkanut Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja lokakuussa 2023 käynnistynyt Israelin ja Hamasin sota. Sodilla ja konflikteilla on laajoja ennakoimattomia, epälineaarisia ja kytköksellisiä vaikutuksia yhteisöihin ja yksilöihin Suomessa. Esimerkiksi Ukrainan sota on aiheuttanut humanitäärisen katastrofin lisäksi muun muassa jännittyneen turvallisuuspoliittisen tilanteen Venäjän ja Euroopan välille, käynnistänyt energia- ja ruokakriisin, vaikuttanut raaka-aineiden saatavuuteen sekä keskeyttänyt Venäjän kaupan, yhteistyön ja ilmaliikenteen. Sodan välillisten ja välittömien vaikutusten arvioidaan kestävän jopa vuosia. Tilannetta mutkistaa uusi konflikti, Israelin ja Hamasin välinen sotatilanne, joka käynnistyi yllättäen Hamasin hyökkäyksellä 5.10.2023. Uusi sota monimutkaistaa eri valtioiden välistä vastakkainasettelua ja siirtää huomioita pois Ukrainan tilanteesta. Ukrainan sota on hyvä esimerkki ennakoimattomasta ja laajaa epävarmuutta aiheuttavasta konfliktista ja pirullisesta ongelmasta, jonka vaikutukset ovat yllättäviä yhteiskunnan keskinäisriippuvuuksien ja kytköksellisyyden johdosta.

Muutosten hahmottaminen PESTE-analyysillä

Muutosten nopeus, niiden ennakoimattomuus ja laajuus ovat tuoneet uusia haasteita koulutuskuntayhtymien strategiseen johtamiseen ja toiminnan pitkäjänteiseen suunnitteluun. Koska toimintaympäristön muutoksia esiintyy laajasti ja monitasoisesti, on niiden jäsentäminen tarkoituksenmukaista kokonaisuuden hahmottamiseksi. Valitsin hahmottamisen tueksi PESTE-analyysin. PESTE on strategisen johtamisen tukena hyödynnetty työkalu, jonka avulla voidaan ymmärtää organisaation toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, sekä tunnistaa mahdollisuuksia ja riskejä. PESTE tulee sanoista poliittinen (P=political), taloudellinen (E=economical), sosiaalinen (S=social), tekninen (T=technical) ja ekologinen (E=ecological) (Heponiemi & Suutari 2022, 28). PESTE-analyysi muodostettiin koulutuskuntayhtymien toimialaa ja sen kehitystä kuvaavia valmiita aineistoja hyödyntämällä. Taulukossa 1. on tiivistetty PESTE-analyysin avulla koulutuskuntayhtymien toimintaympäristön ilmiöitä ja muutoksia, joita esitellään tarkemmin osa-aluekohtaisesti taulukon jälkeen. Nämä muutokset ovat luonteeltaan usein vaikeasti ennakoitavia, kytköksellisiä ja/tai epälineaarisesti kehittyviä ilmiöitä. Toimintaympäristö on yleisesti muuttunut aiempaa arvaamattommaksi ja kytköksellisemmäksi (Dufva & Rekola 2023). Toimintaympäristössä on ilmaantunut

myös uudentyyppisiä toimintaan heijastuvia riskejä kuten kyberhyökkäyksiä, radikalismia ja pandemioita. Toimintaympäristössä esiintyy myös yhä useammin epäjatkuvuuksia, nopeita epäselviä muutoksia sekä turbulenssia. Monet ilmiöt ja ongelmat myös näyttävät epäselvinä, irrationaalisina, monitulkintaisina ja ne voivat sisältää toisiinsa nähden useita keskinäisriippuvuuksia.

Taulukko 1. PESTE-analyysi koulutuskuntayhtymien toimintaympäristön muutoksista.

Toimintaympäristö	Muutos
Poliittinen	<p>Julkisen sektorin kestävyysvaje ja velkaantuminen Opiskeluhuollon palvelujen siirtyminen hyvinvointialueille TE-palvelujen siirtyminen kuntien vastuulle Kuntien tehtävien merkittävä muutos Omistaja- ja konserniohjauksen kasvu Vallan verkostomaisuuden lisääntyminen Valtionosuusrahoituksen tulosperusteisuus, lisääntynyt vaihtelu ja epävarmuus Koulutuksen ja työelämän vuorovaikutuksen lisääminen Kansainvälisyyden lisääminen ja koulutusvienti Toiminnan ohjauksen ja rahoituksen uudistaminen, Korkeakoulutuksen suorittaneiden määrän lisääminen</p>
Taloudellinen	<p>Globalisaatio ja keskinäisriippuvuuksien lisääntyminen Venäjän hyökkäysota ja sen vaikutukset mm. Energia- ja ruoka-kriisi, korkea inflaatio, korkojen nousu Taloudellisen epävarmuuden lisääntyminen Työmarkkinoiden arvaamattomat, äkilliset ja voimakkaat rakenne-muutokset Julkisen talouden kestävyysvaje Työpaikkojen ja -tehtävien uudistuminen ja muuttuminen Eläköitymisen vaikutukset työvoiman tarjontaan Alueelliset erot työllisyydessä ja työvoiman saatavuudessa Kansainvälisen rekrytoinnin ja työperäisen maahanmuuton edistäminen Osaamisen ja aineettoman pääoman merkitys kilpailukyvyyn ja kasvun tekijöinä Geneeristen taitojen korostuminen</p>
Sosiaalinen	<p>Kaupungistuminen Yhteiskunnan polarisoituminen ja eriarvoistuminen Väestömuutokset Turvapaikanhakijoiden ja kotoutettavien määrän kasvu Samanaikainen työttömyys ja työvoimapula Hyvän elämän tavoittelu Kulutustottumusten muutos Nuorten syrjäytyminen ja erityisen tuen tarpeen kasvu Monikulttuurisuuden lisääntyminen Koulutustason ja oppimistulosten lasku</p>
Tekninen	<p>Teknologian nopea kehittyminen ja digitalisaatio Tekoälyn ja robotisaation vaikutukset työhön, työn tekemiseen ja ammatteihin Uudet toimialat, liiketoimintamallit ja ansaintalogiikat Oppimisen, opetuksen ja oppimisympäristöjen muutos</p>

Toimintaympäristö	Muutos
	Oppiminen ja koulutuksen aika- ja paikkasidonnaisuuteen liittyvät muutokset Kilpailutilanteen muuttuminen
Ekologinen	Globaali ekologinen kestävyyskriisi Ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuuden väheneminen ja eliöiden sukupuuttoon kuoleminen Jätteiden ja saasteiden lisääntyminen sekä luonnonvarojen saata- vuushaasteet Ympäristönsuojeluun liittyvien velvoitteiden lisääntyminen Uusiutuva energia, päästöttömyys, bio- ja kiertotalous, energiate- hokkuus, hiilijalanjäljen pienentäminen sekä kierrätys Vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen liittyvä osaaminen kil- pailutekijänä

Poliittiset muutokset

Koulutuskuntayhtymien toimintaan on liittynyt poliittisia muutoksia ja julkisen hallinnon kehittämiseen liittyviä kansallisia reformeja. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alaan liittyviä systeemisiä muutoksia on toteutettu viime vuosikymmenten aikana runsaasti. Näistä esimerkkinä ammatillisen koulutuksen ja ammattikorkeakoulutuksen eriyttäminen, aikuiskoulutuksen näyttötutkintojärjestelmän kehittäminen sekä ammatillisten perustutkintojen kolmivuotistaminen 1990-luvulla, ammatillisen koulutuksen järjestäjärakenteen kehittämishankkeet 2000-2010 -luvulla, ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteeseen liittyvät uudistukset (TUTKE 1: 1996, TUTKE 2: 2018, TUTKE 3: 2021, TUTKE 4: 2023), ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkaukset (2014, 2017), ammatillisen koulutuksen lainsäädännön uudistukset ja reformit (2018, 2022), oppivelvollisuuden laajentuminen (2021), jatkuvan oppimisen parlamentaarinen uudistus (2021->), tutkintokoulutukseen valmentavan koulutuksen käynnistäminen (2022) sekä toisen asteen koulutuksen kehittämishanke (2022->). Lisäksi koulutuskuntayhtymiin ovat vaikuttaneet keskeisesti ns. toimialan ulkopuoliset muutokset, kuntaliitokset sekä valtion hallinnon reformit kuten esimerkiksi hyvinvointialueuudistus (2023) ja TE-palvelujen siirtyminen kunnille (2025). Kuntaliitosten johdosta kuntien määrä on vähentynyt noin 25 prosenttia vuodesta 2007 alkaen. Kuntaliitokset ovat vaikuttaneet koulutuskuntayhtymiin erityisesti omistajaohjauksen ja -rakenteen muutosten näkökulmasta.

1990-luku	Ammatillisen koulutuksen näyttötutkintojärjestelmän käyttöönotto Koululakien uudistus ja järjestämislupamallin käyttöönotto Ammatilliset perustutkinnot kolmivuotisiksi Yleinen jatko-opintokelpoisuus kaikkiin ammatillisiin perustutkintoihin, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin Ammattikorkeakoulujärjestelmän vakiinnuttaminen
2000-luku	Ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkoston kehittäminen
2010-luku	Korkeakoulujen rahoitusjärjestelmän uudistaminen Ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteen uudistus Lukiolain uudistus Ammatillisen koulutuksen reformi – lainsäädännön, rahoitusjärjestelmän ja järjestämislupamenettelyn uudistaminen Rahoitusleikkaukset
2020-luku	Oppivelvollisuuden laajentaminen 18 ikävuoteen – toisen asteen tutkinto koko nuorisoiälukuokalle ja koulutuksen maksuttomuus Jatkuvan oppimisen parlamentaarinen uudistus – työikäisen väestön osaamistason nosto ja paikallisiin työvoimatarpeisiin vastaaminen Ammatillisen koulutuksen toiminnan ohjauksen ja rahoituksen uudistaminen sekä erityisen tuen kehittäminen Rahoitusleikkaukset

Kuvio 1. Keskeiset koulutuspoliittiset uudistukset

Koulutuspoliittiset uudistukset ja niiden strategiset painotukset ovat vaihdelleet vaalikausittain ja jopa vaalikausienkin aikana (vrt. Kataisen hallitusohjelma 2011; Stubbin hallitusohjelma 2014; Sipilän hallitusohjelma 2015; Rinteen hallitusohjelma 2019; Marinin hallitusohjelma 2019; Orpon hallitusohjelma 2023). Pääministeri Sipilän hallituksen hallitusohjelmaan (Valtioneuvosto 2015, 18) sisältyvän ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteena oli vahvistaa ammatillisen koulutuksen yhteiskunnallista merkitystä, uudistaa koulutuksen rahoitus ja rakenteet jatko-opintokelpoisuus säilyttäen. Pääministeri Marinin hallitusohjelmassa (2019-2023) linjattiin merkittävistä ammatillisen koulutuksen järjestämiseen vaikuttavista *systemisistä muutoksista* kuten koulutuksen laatu- ja tasa-arvo-ohjelmasta, oppivelvollisuuden laajenemisesta, jatkuvan oppimisen uudistuksesta, hyvinvointialueuudistuksesta sekä työllisyyspalvelujen siirtämisestä kunnille (TE2024). Valtioneuvosto hyväksyi vuonna 2022 koulutuspoliittisen selonteon, jossa määritetään opetuksen ja tutkimuksen kehittämisen suuntaviivat 2040 -luvulle asti. Selonteko sisälsi merkittäviä ja laajoja järjestelmätason muutoksia ja rakenteellisia uudistuksia, jotka toteutuessaan vaikuttavat koulutuksen järjestäjäverkkoon, lupasäätelyyn, rahoitukseen sekä koulutuksen järjestämiseen merkittävästi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021; 2022).

Uudistukset jatkuvat myös vuonna 2023 alkaneella pääministeri Orpon hallituskaudella aiempien hallitusten tapaan. Hallituskaudella on tavoitteena julkisen talouden tasapainottaminen, Suomen kilpailukyvyyn lisääminen sekä osaamistason nosto (Valtioneuvosto 2023). Koulutuskuntayhtymien toimintaan vaikuttavia hallitusohjelman tavoitteita ovat ammatillisen koulutuksen toiminnan ohjauksen ja

rahoituksen sekä koulutustarjonnan uudistaminen. Koulutuksen vaikuttavuutta pyritään parantamaan uudistamalla koulutustarjontaa ja vahvistamalla yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa. Koulutustarjonnan kehittämisen erityisinä painopisteinä ovat huoltovarmuuden kannalta kriittiset alat, vientiteollisuuden tarpeet sekä sosiaali- ja terveystalouden työvoimansaataavuuden varmistaminen. Ammatillisella koulutuksella on myös merkittävä rooli työllisyyspalvelujen siirtymisessä kunnille. Hallituskaudella tullaan uudistamaan ammatillisen koulutuksen rahoitusmalli ja toiminnan ohjaus. Rahoitusjärjestelmää kehitetään siten, että se kannustaa laadukkaana ja riittävästi lähiopetusta sisältävän tutkintokoulutuksen järjestämiseen oppivelvollisille ja muille vailla tutkintoa oleville sekä ensisijaisesti tutkintoa tai tutkinnon osaa pienempien osaamiskokonaisuuksien tarjoamiseen tutkinnon jo suorittaneille osaamistaan täydentäville aikuisille. Rahoitusmalli paljauttaa jatkossa nykyistä enemmän opintosuorituksista ja valmistumisesta sekä koulutuksen jälkeisestä työllistymisestä ja jatko-opintoihin siirtymisestä. Koulutuksen järjestäjille mahdollistetaan jatkossa myös tutkintoon johtavan koulutuksen myyminen markkinoilla (EU/ETA). Jatkovaa oppimista suunnataan ammatti- ja erikoisammattitutkintojen sekä tutkinnon osien suorittamiseen. Englanninkielisten ammatillisten opintosisältöjen tarjontaa lisätään varmistamalla samalla mahdollisuus kotimaisten kielten riittävään opiskeluun. Hallituskauden aikana tullaan kehittämään myös tutkintokoulutukseen valmentavaa koulutusta sekä mahdollistetaan myös työpajojen laajempi hyödyntäminen oppivelvollisuuden suorittamisessa.

Koulutuskuntayhtymien toimintaan heijastuu julkisen sektorin muutokset vähintäänkin välillisesti. Julkisen hallinnon rakenteet, organisaatiot, tehtävät ja toimintamallit ovat jatkuvassa muutoksessa ja suurempia reformeja toteutetaan valtakunnan ja aluehallinnon tasolla hallituskausien vaihtuessa. Kunnissa muutokset tulevat kytkeytyvät valtakunnan tavoitteisiin huomioiden paikalliset ja alueelliset painopisteet ja poliittiset tavoitteet. Mitä useampia osatekijöitä muutoksiin liittyy, sitä mutkikkaampia ja vaikeammin ennustettavia ne ovat. Julkisen hallinnon muutosten uskotaan olevan jatkuvan kehämäisen kehittämisprosessin kierteessä, jossa hallinnon ongelmiin keksityt ratkaisut synnyttävät uusia ongelmia, joihin haetut ratkaisut synnyttävät jälleen uusia ongelmia. (Virtanen & Stenvall 2014, 15; 34; Bouckaert & Halligan 2008.) Julkisen hallinnon kehittäminen heijastuu myös yleisellä tasolla koulutuskuntayhtymien toimintaan. Hallinnon perinteinen lähtökohta on ollut varmistaa vakaus ja ennakoitavuus, minkä takia sen toimintatavat on suunniteltu osin jäykiksi. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää kuitenkin, että julkishallinnossa uudistetaan osaamista ja otetaan käyttöön ketterämpiä ja joustavampia toimintatapoja. Hallinnon kehittämiseksi on hyödynnettävä järjestelmällisesti strategisia kokeiluja, joustavia prosesseja ja nopeaa oppimista hallinnon eri toimintojen välillä. Joustavuutta parantavat esimerkiksi

ohjausmekanismien monipuolisempi hyödyntäminen, hyvä henkilöstöpolitiikka, digitaalisten ratkaisujen käyttöönotto, uusien teknologioiden mahdollisuuksien tutkiminen, vaikuttavuusperusteinen sääntely sekä nopeat iteratiiviset suunnitteluprosessit. (Valtiovarainministeriö 2020, 14.)

Taloudelliset muutokset

Koulutuskuntayhtymät toimivat osana Suomen julkista sektoria ja ovat siten osa valtionosuuksin rahoitettua julkisen talouden järjestelmää. Pääosa koulutuskuntayhtymien rahoituksesta on opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämää ammatillisen koulutuksen järjestämiseen tarkoitettua valtionosuusrahoitusta. Koulutuskuntayhtymien rahoitus voi lisäksi koostua myös tutkintokoulutukseen valmentavaan koulutukseen, lukiokoulutukseen, vapaaseen sivistystyöhön sekä työpajatoimintaan ja etsivään nuorisotyöhön myönnettävistä opetus- ja kulttuuriministeriön valtionosuuksista ja -avustuksista (Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 957/2017) sekä muusta jäsenkuntien myöntämästä rahoituksesta kuntayhtymän perussopimuksessa määrättyihin tehtäviin (Kuntalaki 410/2015). Koulutuskuntayhtymät ovat myös osa kuntakonserneja, joten ne kytkeytyvät osaksi kuntataloutta.

Suomen julkisen talouden kehitys on vaihdellut viimeisen vuosikymmenen aikana. Finanssikriisistä siirryttiin 2010-luvulla orastavan talouskasvun aikaan, joka päättyi koronapandemian ja Ukrainan sodan käynnistämään epävarmuuden aikaan. Julkinen talous oli koronapandemian alkuvaiheessa heikommassa asemassa kuin finanssikriisin vuonna 2008. Julkisessa taloudessa oli ennen pandemiaa rakenteellinen alijäämä, joka kasvoi edelleen vuosien 2017–2019 aikana. Tulevien vuosien osalta julkisen talouden ennusteet näyttävät entistä epävarmemmalta ja haasteellisemmalta heikkojen suhdannenäkymien, työikäisen väestön vähenemisen, talouskasvun hidastumisen sekä ikäsidonnaisten menojen kasvun johdosta. Julkisen talouden sopeutustoimille on kova tarve, koska julkisen velan määrä uhkaa kasvaa aivan kestävämmälle tasolle. Siksi työllisyyttä, kilpailukykyä ja julkisen palvelutuotannon tehokkuutta edistävät rakenteelliset uudistukset ovat välttämättömiä tulevien vuosien aikana. Koska julkiseen talouteen liittyvät rakenteelliset muutokset vaikuttavat vasta pidemmällä aikavälillä, odotetaan tulevien sopeutustoimien kohdistuvan useamman vaalikauden ajalle. Valtiovarainministeriön arvioiden mukaan talouden saaminen kestäväälle uralle edellyttää lähes yhdeksän miljardin menoleikkauksia kahden vaalikauden aikana (Valtiovarainministeriö 2022; 2023.)

Koulutuskuntayhtymät ovat toimineet taloudellisessa epävarmuudessa jo useita vuosia. Ammatillisen koulutuksen valtionosuusrahoitus on vaihdellut vaali-

kausittain poliittisten päätösten johdosta. Rahoituksen tasoon on vaikuttanut valtion suhdannetilanne. Valtiontalouden heikkotilanne ja pitkään jatkunut julkisen talouden kestävyysvaje pakottivat Sipilän hallituksen tekemään ammatilliseen koulutukseen lisäksi merkittävät lähes 300 miljoonan rahoitusleikkaukset vuosien 2016-2018 aikana. Ammatillisen koulutuksen kokonaisrahoitus vähentyi vuosien 2013-2017 aikana kokonaisuudessaan noin 30 prosenttia (Vuorensola 2019). Marinin hallituksen (2019-2023) tavoitteena oli lisätä ammatillisen koulutuksen rahoitusta määräaikaaisesti niin sanottujen tulevaisuusinvestointien avulla, jotka myös osin vakiinnutettiin hallituskauden loppupuolella. (Valtioneuvosto 2019.) Orpon hallitus jatkoi ammatillisen koulutuksen rahoitustason ylläpitoa kustannuskehityksen mukaisena sisällyttämällä indeksikorotukset valtion talousarvioesitykseen julkisen talouden haastavasta tilanteesta huolimatta (Valtioneuvosto 2023). Tilanne kuitenkin muuttui keväällä 2024, kun hallituksen kehysriihessä päätettiin mittavasta 100 miljoonan euron leikkauksesta ammatilliseen koulutukseen (Valtioneuvosto 2024). Ammatillisen koulutuksen rahoitustaso on kasvanut vuosien 2019-2023 aikana vuoteen 2019 verrattuna lähes 300 miljoonalla. Samanaikaisesti korkojen nousu, korkean inflaation aiheuttamat palvelujen ja hyödykkeiden hinnankorotukset, sekä ennätysosuudet palkankorotukset ovat lisänneet kustannuksia merkittävästi, jolloin rahoitustason lisäys on käytännössä jäänyt kulukehityksestä jälkeen. Taloudelliset haasteet kasvavat kuntien haastavan taloustilanteen, Suomen negatiivisen väestökehityksen sekä julkisen talouden kestävyysvajeen johdosta. Valtiovarainministeriö (2022) arvioi kestävyysvajeen olevan nykytilanteessa merkittävä. Siksi julkista taloutta on sopeutettava pysyvästi ja tulo pohjaa vahvistettava työllisyyttä edistämällä ja menojen kasvua hillitsemällä rakenteellisten uudistusten avulla, jotta tulot ja menot olisivat pitkällä aikavälillä tasapainossa.

Koulutuskuntayhtymän rahoitus muodostuu pääsääntöisesti valtionosuusrahoituksesta, valtionavustuksista, hankerahoituksesta, asiakastyötuloista ja opiskelijamaksuista. Ammatillisen koulutuksen rahoitus määräytyy opetus- ja kulttuuriministeriön harkintaan perustuvan varsinaisen suoritepäätöksen ja lisäsuoritepäätösten mukaisesti. Rahoituksen perusteena ovat koulutuksen järjestäjän tavoitteellisten opiskelijavuosien määrä (perusrahoitus), tutkintojen ja tutkinnon osien määrän suhteellinen osuus (suoritusrahoitus) sekä suhteellinen osuus työllistyneiden ja jatko-opintoihin sijoittuneiden määrästä sekä opiskelija- ja työelämäpalautteiden tuloksista (vaikuttavuusrahoitus). (Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen laskentaperusteista 1244/2020.) Rahoitusjärjestelmää tullaan kehittämään vuoden 2024 aikana, ja se tulee perustumaan aiempaa enemmän koulutuksen järjestäjän tuloksiin ja vaikuttavuuteen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023). Rahoitukseen liittyy epävarmuutta ja ennakoimattomuutta, koska kaikkien koulutuksen järjestäjien tulokset vaikuttavat suoritteiden ja tulosten

kokonaisuutensa ja siten kaikkien rahoituksen määrätymiseen. Rahoituksen määrätymiseen liittyvää ennakoimattomuutta aiheuttaa esimerkiksi vaihtelevasta hakijoiden ja opiskelijoiden määrästä, suoritteiden kertymisen vaihtelusta ja suhteellisten osuuksien muutoksista, suhdanne- ja työllisyystilanteen alueellisesta vaihtelusta, kilpailutilanteesta sekä väestökehityksen eriytymisestä. Koulutuksen järjestämisen kustannuksiin vaikuttaa lisäksi kasvavat kiinteistö- ja toimitilakustannukset, palvelujen ja hankintojen hintojen kasvu, henkilöstökulujen kasvu sekä opiskelijoiden erityisten tarpeiden ja tukitoimien lisääntyminen.

Sosiaaliset muutokset

Koulutuskuntayhtymien tehtävänä on kuntakonsernien osana tuottaa palveluja perussopimuksessa asetettuja tehtäviä jäsenkuntien alueelle (Kuntalaki 410/2015). Vastaavasti ammatillisen koulutuksen järjestämisessä keskitytään opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämän koulutuksen järjestämisluvan mukaisen ensisijaisen toiminta-alueen koulutus- ja osaamistarpeisiin. Koulutuksen tavoitteena on kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua. Ammatillisen koulutuksen tavoitteena on lisäksi tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi, tasapainoisiksi ja sivistyneiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintovalmiuksien, ammatillisen kehittymisen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.) Nuorten ja nuorten aikuisten terveyteen, mielen-terveyteen ja hyvinvointiin sekä oppimisvaikeuksiin liittyvät haasteet ovat kasvussa. Vuonna 2023 julkaistun kouluterveyskyselyn mukaan pääosa nuorista voi hyvin, mutta kolmannes tytöistä ja joka viides pojista kokee terveydentilansa keskinkertaiseksi tai huonoksi. Myös ahdistuneisuus ja yksinäisyyden kokemus ovat kasvussa. (Kouluterveyskysely 2023). Nuorten erityisen tuen ja vaativan erityisen tuen tarpeet ovat olleet kasvussa jo vuosia. Tilastokeskuksen mukaan joka neljäs toisen asteen koulutukseen siirtävistä opiskelijoista ei pärjää opinnoissa ilman tehostettua tai erityistä tukea (Tilastokeskus 2022).

Suomessa väestönkehitys on voimakkaasti eriytynyt 2010-luvulta alkaen, ja suurimmat haasteet liittyvät ikääntymiseen, työikäisen väestön vähenemiseen ja syntyyden alenemiseen. Alueellisesti väestönkehitys eriytyy erityisesti suurten opiskelijakaupunkien ja muun maan välillä, lisäten eroja eri osien ja maakuntien välillä. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan seuraavan 20 vuoden aikana 16–20-

vuotiaiden ikäluokat pienenevät merkittävästi useissa maakunnissa (Tilastokeskus 2023). Vuoden 2019 lopussa Suomessa asui yli 420 000 ulkomaalaistaustaista henkilöä, ja väestön moninaistuminen ja monikielisyys vaikuttavat koulutuksen järjestämiseen monin tavoin. Pienenevien ikäluokkien myötä työelämään valmistuu vähemmän työvoimaa, mikä haastaa organisaatioita ja yrityksiä hankkimaan paitsi yleisosaamista myös erityisosaamista. (Valtioneuvosto 2020, 69-70.) Työperäinen maahanmuutto ja kotouttaminen tarjoavat ratkaisuja työvoiman vähenemiseen. Esimerkiksi Pellervon Taloustutkimuksen (Busk, 2024) ennusteen mukaan väestön väheneminen pysähtyy ja kääntyy jopa nousuun, mikäli maahanmuutto jatkuu tulevina vuosina vuoden 2023 kaltaisena. Runsas maahanmuutto edellyttäisi kunnilta ja valtiolta entistä laajempaa panostusta kotoutumiseen yhteiskuntaan ja työelämään integroitumisen edistämiseksi. Skenaarion toteutuminen tarkoittaisi myös koulutuskuntayhtymien ja muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien tuottaman kotoutumiskoulutuksen ja ammatillisen koulutuksen merkittävää lisäämistä eri alueilla ja kunnissa.

Tilastokeskuksen 2023 väestöennusteen toteutuminen tarkoittaa kuitenkin nuorten ja työikäisten määrän laskua vuosien 2030-2040 -luvuilla. Työntekijä- ja työnantajaliittojen sekä ministeriöiden yhteisiä ratkaisuehdotuksia työvoimapulaan ovat aikuisten ammattisiirtymien nopeuttaminen ylitarjonta-aloilta työvoimapula-aloille, ammatillisen tutkintokoulutuksen lisäämistä, lyhyempien perehdyttävien koulutusten hyödyntämistä sekä työvoiman alueellisen liikkuvuuden ja kansainvälisen rekrytoinnin lisäämistä (Larja & Peltonen 2023, 37). Tilastokeskuksen väestöennusteen toteutuessa koulutuksen järjestämisen edellytykset tulevat vaikeutumaan 2030-luvun kuluessa. Kehitys asettaa koulutuksen järjestämisen edellytykset erilaiseen asemaan maan eri osissa. Ammatillisessa koulutuksessa tilanne on samankaltainen kuin lukioissa, mutta yhteys kuntiin on etäisempi. Opiskelijamäärän väheneminen johtaa rahoituksen pienenemiseen, mikä hankaloittaa laadukkaan koulutuksen tarjoamista ja investointien tekemistä tiloihin ja laitteisiin. Eriytymisen vaikutukset näkyvät voimakkaasti eri maan osissa, mikä vaikuttaa työmarkkinoihin ja osaavan työvoiman saatavuuteen. Väestökadon alueilla työvoiman puute vaikeuttaa elinkeinojen kehittämistä ja uusien tuotantolaitosten perustamista. Ammatillisen koulutuksen palveluverkko on jo nyt hajanainen, ja väestönkehitys voimistaa tätä eriytymistä entisestään. Koulutuksen järjestämiselle on tuonut haasteita myös maakuntien välinen väestöliike ja kaupungistuminen sekä sosiaalisten ongelmien ja eriarvoisuuden lisääntyminen. (Valtioneuvosto 2020, 71-73.)

Negatiivinen väestökehitys tuo eri alueilla koulutuskuntayhtymien toimintaan epävarmuutta ja ennakoimattomuutta sekä muutostarpeita useasta eri näkökulmasta. Nuorten peruskoulun päättäneiden määrän pieneneminen vähentää

ammattilliseen koulutukseen hakeutuvien opiskelijoiden määrää ja aiheuttaa siten taloudellisia ja toiminnallisia haasteita. Lisäksi ammatillisessa koulutuksen järjestämisessä on huomioitava entistä laajemmin myös opiskelijoiden yksilölliset tavoitteet ja tarpeet sekä riittävät erityisen tuen palvelut. Työikäisten määrän pieneeminen näyttäytyy vastaavasti hakeutuvien opiskelijoiden määrän vähenemisenä ja samalla myös opiskelijahankintaan liittyvän kilpailun kovenemisena valtakunnallisesti. Väestön ja sitä seuraavan opiskelijamäärän väheneminen on johtanut myös uusiin keinoihin opiskelijamäärän lisäämiseksi. Osa koulutuskuntayhtymistä on panostanut esimerkiksi opiskelijatuontiin ulkomailta (Ks. Helsingin Sanomat. 7.1.2023).

Työ- ja elinkeinoelämän näkökulmasta koulutuskuntayhtymiin kohdistuu entistä enemmän odotuksia ja vaatimuksia osaavan työvoiman tuottamiseen määrällisesti entistä pienemmästä ja heterogeenisemmasta väestöjoukosta. Nämä vaatimukset edellyttävät uusien toimintamallien kehittämistä ja käyttöönottoa osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseksi. Esimerkiksi työnantajien kanssa tehtävän yhteistyön tiivistäminen, kansainvälisen rekrytoinnin ja opiskelijatuonnin edistäminen, täsmätökykyisten työllistymisen edistäminen, koulutuksen vaikuttavuuden merkittävä parantaminen, aikaan ja paikkaan sitomaton koulutus, verkostomaiset ratkaisut koulutuksen järjestämiseen sekä koulutuksen järjestämisen laajentaminen varsinaisen toiminta-alueen ulkopuolelle ovat potentiaalisia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa väestökehityksen tuomiin haasteisiin (Valtioneuvosto 2023).

Tekniset muutokset

Koulutuskuntayhtymien toimintaan liittyvät tekniset ja teknologiset muutokset vaikuttavat hallintoon ja toiminnan järjestämiseen, tila- ja laiteresursseihin, koulutus- ja palvelutarjontaan sekä opetukseen ja ohjaukseen. Teknologiaa kehitetään nopeammin kuin koskaan aikaisemmin ja kaikilla tieteen aloilla otetaan jättimäisiä edistysaskelia (Valtioneuvoston kanslia 2014, 6). Teknologian nopea kehitys ilmenee useilla eri toimialoilla muun muassa digitalisaation, keinoälyn, robotisaation, nanomateriaalien ja energiateknologian hyödyntämisessä. Teknologian nopea kehitys muuttaa väistämättä toimialojen rakenteita, bisneslogiikkaa, työn tekemistä sekä ammatteja. (Kiiski-Kataja 2016, 9-13.) Teknologian kehitys ei tule hidastumaan tulevina vuosina, koska teknologia tulee vaan sulautumaan arvioiden lähes kaikkeen toimintaan ja palveluihin.

Teknologia muuttaa toimintatapoja, tekoälysovellukset laajenevat kaikkialle, digitaalisaatiossa siirrytään seuraavaan aaltoon, terveysteknologissa otetaan merkittäviä harppauksia, ohjelmoidut organismit yleistyvät tuotannossa, uusiutuvan energian saatavuus paranee ja hinta laskee sekä teknologian hyödyntäminen

laajenee. (Dufva 2020, 38.) Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi automaation lisääntymistä, tuotannon ja toiminnan hajauttamisen kasvua, vuorovaikutuksen ja työn paikkariippumattomuutta, tiedon hyödyntämisen uusia mahdollisuuksia sekä virtuaalisuuden ja tekoälyn uusia ratkaisuja (mm. Chat GPT, CoPilot). Digitaalisuus ja uusien teknologioiden kehitys vaikuttavat monin tavoin kaikkien arkeen, yhteiskunnan toimintaan ja työelämään, mutta niiden kehitystä, vaikutuksia ja nopeutta on vaikea ennakoida. Parhaimmillaan teknologinen kehitys voi vaikuttaa suotuisasti talouteen ja lisätä hyvinvointia sekä mahdollistaa henkilökohtaisten digitaalisten palveluiden tarjoamisen yhä useammalle. (Valtioneuvosto 2020, 78-81.)

Teknologian nopea kehitys ja digitalisaatio on aiheuttanut muutoksia toimialoille, työpaikoille sekä työtehtäviin. Teknologian nopea kehitys on ilmentynyt useilla eri toimialoilla muun muassa digitalisaation, keinoälyn, robotisaation, nanomateriaalien ja energiateknologian hyödyntämisessä. Teknologian nopea kehitys on muuttanut toimialojen rakenteita, bisneslogiikkaa, työn tekemistä sekä ammatteteja. (Kiiski-Kataja 2016, 9-13.) Esimerkiksi ETLA arvioi, että kolmannes nykyisistä ammattiteista katoaa teknologisen kehityksen vuoksi vuoteen 2030 mennessä (Pajarinen & Rouvinen & Ekeland 2015). Jo pelkästään viimeisen 20 vuoden aikajaksoa tarkastellessa voidaan havaita työtehtävien, ammattien ja osaamistarpeiden muutoksia. Töitä ja ammatteteja on kadonnut, mutta samalla uutta liiketoimintaa ja uusia työtehtäviä on syntynyt muille toimialoille ja toimialojen rajapinnoille. Osaamis- ja työvoimatarpeiden muutokset vaikuttavat tulevaisuuden koulutustarpeisiin määrällisesti, sisällöllisesti ja laadullisesti. Esimerkiksi vuosien 2017–2035 ennakoidusta työvoimatarpeesta 56 % kohdistuu korkea-asteen koulutuksen suorittaneisiin, 42 % ammatillisen koulutuksen suorittaneisiin ja 2 % muun koulutuksen suorittaneisiin. Uusista työpaikoista 78 prosentissa edellytetään korkea-asteen tutkintoja ja 21 prosentissa ammatillista tutkintoa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023; Hanhijoki 2020.) Korkea-asteen koulutettujen tarve korostuu, koska teknologian kehityksen ja digitalisaation myötä työmarkkinoille syntyy uusia osaamisvaatimuksiltaan vaativampia tehtäviä. Korkea-asteen koulutus korostuu aiempaa enemmän myös työmarkkinoilta poistuvan henkilöstön korvaamisessa. (Hanhijoki 2020.) Työyhteisöjen kilpailukyvyyn ja innovaatiokulttuurin rakentaminen pohjautuu jatkossa vahvemmin henkilöstön osaamisen uudistamiseen sekä teknologian laajempaan hyödyntämiseen. (Pentikäinen ym. 2014, 20-23.) Työpaikkojen ja yritysten uudet osaamisvaatimukset edellyttävät koulutuksen järjestäjiltä toiminnan ja koulutustarjonnan uudistamista, uusia oppimisympäristöjä, tiiviimpää työelämäyhteistyötä sekä opetus- ja ohjaushenkilöstön osaamisen laajaa uudistamista ja täydennyskoulutusta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 79.) Useiden selvitysten mukaan lähivuosien työvoiman tarve kohdistuu merkittävältä osin ammatillisesti koulutettuun työvoimaan. Työvoimapula aiheuttaa Keskuskauppa-

kamarin vuonna 2023 tekemän tutkimuksen mukaan yrityksille suuria haasteita ja se nähdään myös kasvun esteenä. Selvityksen mukaan 59 prosentilla yrityksistä on pulaa osaavasta työvoimasta ja 66 prosentilla yrityksistä se rajoittaa kasvua (Keskuskaupakamari 2023). Osaamistarpeiden ja ammattien muutokset edellyttävät laajaa työikäisen väestön osaamisen syventämistä (upskilling) ja uudistamista (reskilling) Euroopan Komission selvitysten mukaan (European Commission 2023). Tässä työväestön osaamisen kehittämisessä koulutuskuntayhtymillä on toiminta-alueillaan merkittävä rooli.

Teknologian nopea kehitys ja digitalisaatio ovat tarkoittaneet koulutuskuntayhtymille toimintatapojen, työn tekemisen ja koulutuksen järjestämisen kokonaisvaltaista muutosta. Se on haastanut perinteiset oppimisen tarpeet, tavat ja paikat sekä edellyttänyt digitalisaation haltuunottoa niin opetuksessa, ohjauksessa, kehittämisessä sekä hallinnossa ja päätöksenteossa. Teknologia ja digitalisaatio ovat tuoneet kuntayhtymien toimintaan positiivisia vaikutuksia työn tehokkuuden lisääntymisen näkökulmasta. Samalla se on lisännyt kyberturvallisuuteen liittyviä riskejä, synnyttänyt uusia osaamishaasteita, lisännyt työn kuormittavuutta sekä edellyttänyt aiempaa suurempia taloudellisia panostuksia tietojärjestelmiin, IT-infraan ja osaamiseen. Koulutuksesta ja oppimisesta syntyy aiempaa enemmän erilaista dataa ja tietoaaineistoja sekä analytiikkaa. Tiedolla johtaminen ja oppimisanalytiikka mahdollistavat ajantasaisemman tiedon oppimisen seurantaan, tukemiseen ja kehittämiseen. Digitalisaatio ja tekoäly voivat auttaa myös oppimiseen liittyvien ongelmien tunnistamisessa ja poistamisessa sekä vapauttaa aikaa oppimiseen ja opetukseen nopeuttamalla rutiinitehtäviä ja automatisoimalla prosesseja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020, 78-79.)

Koulutuskuntayhtymien näkökulmasta digitalisaatio on vähentänyt koulutuksen paikka- ja aikasidonnaisuutta tarjoten merkittäviä mahdollisuuksia aiempaa yksilöllisempiin ja laadukkaampiin opintoihin. Koulutuksen järjestämisessä syntyvää oppimisdataa ja -analytiikka voidaan hyödyntää esimerkiksi oppimisen edistymisen arvioinnissa, opintomenestyksen ennakoinnissa, keskeyttämisen ehkäisyssä sekä oppimisen ohjauksessa ja opetuksen asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Nykypäivänä oppiminen voidaan järjestää aiempaa joustavammin aikaan ja paikkaan sitomattomasti monimuoto- tai hybridiopetuksena. Teknologian kehitys ja digitaalisuuden lisääntyminen ovat lisäksi muuttaneet merkittävästi eri alojen osaamistarpeita. Teknologian nopealla kehityksellä on ollut useita positiivisia vaikutuksia. Teknologian kehitys on kuitenkin aiheuttanut epävarmuutta ja uusia riskejä. Digitaalisuuden lisääntyminen on lisännyt merkittävästi henkilöstön osaamisvaatimuksia niin teknologian ja sovellusten hyödyntämisessä kuin kyberturvallisuudessa. Koulutuskuntayhtymien toimintaan liittyviä epävarmuustekijöitä on muodostunut eri järjestelmiin, sovelluksiin ja sähköisiin palveluihin liittyvistä

riippuvuuksista sekä niihin liittyvistä ei-toivotuista ilmiöistä ja riskeistä. Tietovuo-
tojen ja kyberhyökkäysten todennäköisyys on kasvanut. Lisäksi tiedon oikeellisuudella on aiempaa suurempi vaikutus päätöksentekoon ja rahoitukseen.

Ekologiset muutokset

Koulutuskuntayhtymien toimintaan vaikuttavat aiempaan enemmän vastuullisuuteen, ekologisuuteen ja ilmastomuutoksen torjuntaan liittyvät yhteiset julkista sektoria koskevat tavoitteet (Valtioneuvosto 2023). Vuonna 2023 voimaan tullut EU:n kestävyysraportointia koskeva direktiivi (CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive) tiukentaa sääntöjä ja raportointivelvoitteita organisaatioiden vastuullisuus- ja ympäristötoimista. Maailman talousfoorumi on nostanut tulevan vuosikymmenen keskeisimmiksi ihmiskuntaan kohdistuviksi riskeiksi ilmastomuutoksen, luonnonkatastrofit ja äärimmäiset sääilmiöt, luontokadon ja ekosysteemin romahduksen (World Economic Forum 2023). Maapallolla on käynnissä globaali ekologinen kestävyyskriisi, joka on aiheutunut ympäristön tilan pitkäkestoisesta huonontumisesta ja maapallon kantokyvyn rajojen ylittymisestä. Kestävyyskriisi vaikuttaa kaikkiin yksilöihin ja yhteisöihin suoraan ja epäsuorasti. Ilmastomuutos, luonnon monimuotoisuuden väheneminen sekä eliöiden kiihtyvä sukupuuttoon kuoleminen aiheuttavat merkittäviä vaikutuksia ja riskejä ekologiselle kestävyydelle. Lisäksi edessä on myös lukuisia muita ympäristöön ja luonnonvarojen saatavuuteen liittyviä haasteita, kuten mm. rakentamiseen soveltuvan hiekan niukkuus, juomaveden heikko saatavuus, ympäristön pilaantuminen, kasvava jäteongelma ja maaperän köyhtyminen. (Dufva 2020, 14-15.) Ilmastomuutos ja sen aiheuttamat maailmanlaajuiset ongelmat sekä luonnonvarojen liiallinen käyttö ilmenevät globaalisti ja vaikuttavat väestökehitykseen, kaupungistumiseen ja muuttoliikkeisiin (Valtioneuvoston kanslia 2014, 6). Ekologisen kestävyyskriisin vaikutukset näyttäytyvät esimerkiksi sään äärioloina ja ilmaston lämpenemisenä. Resurssien vaihteleva saatavuus ja niukkuus vaikuttavat elinkeinoelämään ja julkisorganisaatioihin muun muassa kustannustason nousun kautta. Ekologiseen kestävyyskriisiin vastaaminen edellyttää nopeita ja merkittäviä muutoksia kaikilta valtioilta ja organisaatioilta. Tarvitaan toimia ekologiseen jälleenrakentamisen edistämiseksi, joka tarkoittaa käytännössä muutoksia energiantuotannon, rakentamisen ja liikenteen rakenteisiin ja käytäntöihin. Yhteiskunnan kestävä tulevaisuuden edistäminen edellyttää uusiutuvaan energiaan siirtymistä, energiankulutuksen hillitsemistä, energiatehokkaan rakentamisen edistämistä sekä liikenteen päästöjen vähentämistä sekä sopeutumista muuttuviin sääolosuhteisiin. (Dufva 2020, 16.)

Petteri Orpon hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi, että Suomi on hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä (Valtioneuvosto 2023). Vuoden 2035 hiili-

neutraalisuustavoite on kirjattu myös ilmastolakiin, jossa on asetettu kunnille velvoitteet ilmastosuunnitelmien laatimiseen. Arvioiden mukaan hiilineutraalisuuden saavuttaminen vuoteen 2050 mennessä vaatisi globaalilla tasolla yhteensä noin 125 00021 – 275 00022 mrd. dollarin investoinnit. Suomen osalta vihreän siirtymän investointitarpeista on erilaisia arvioita, mutta kokonaisuutena liikutaan pienimmilläänkin yli 100 mrd. euron lisäinvestointien kokoluokassa vuosina 2020–2050 (3,3 mrd. €/vuosi). Suomen ilmastotavoitteiden saavuttaminen tarkoittaisi kumulatiivisesti 242 miljardin euron lisäinvestointeja (2019 arvossa) vuosina 2020–2050, eli vuositasolla puhutaan 8 mrd. euron lisäinvestoinneista. Näistä valtaosa kohdistuu energiasektorille (sisältäen teollisuuden energiankäytön), rakennusten ja liikenteen päästöjen vähentämiseen ja teollisuuden prosessipäästöjen vähentämiseen. (Valtioneuvosto 2022, 73, 22-25)

Vihreä siirtymä edellyttää systeemitason muutosta koko yhteiskunnassa ja kokonaisuutena talouden rakenteiden uudistamista. Se tarkoittaa mittavia investointeja niin yrityksiltä kuin julkiseltakin sektorilta, jotka edesauttavat ilmastomuutoksen hillitsemistä, luontokadon pysäyttämistä ja kiertotalouteen siirtymisessä. Muuttunut geopoliittinen tilanne on nopeuttanut vihreän siirtymän ja fossiilitaloudesta irtautumisen tarvetta. Vihreän siirtymän edistäminen edellyttää osaamisen, koulutuksen ja jatkuvan oppimisen vahvistamista läpi koko yhteiskunnan sekä sillä on vaikutusta kaikkiin koulutusasteisiin ja tutkintoihin. (Valtioneuvosto 2022, 73, 89-90.) Ilmastomuutoksen ja luontokadon kaltaisten pirullisten ongelmien ratkaisu, innovointi ja kiertotalousliiketoiminnan luominen edellyttävät uudelleen- ja täydennyskoulutusta. Tarve on lisätä ymmärrystä vihreän siirtymän systeemisyiden vaikutuksista jatkuvan oppimisen kautta, opettajien koulutuksessa ja ympäristökasvatuksessa. Yritykset tarvitset koulutusta ja osaamisen vahvistamista luontokadosta ja luontopääoman merkityksestä omassa liiketoiminnassa ja liiketoiminnan jatkuvuudessa.

Koulutuskuntayhtymien toimintaan ilmastomuutoksen ja luontokadon torjunta heijastuvat kahdella tavalla: sisäisenä oman toiminnan kehittämistarpeena (mm. energiatehokkuuden parantaminen, päästöttömän energian hyödyntäminen) sekä ulkoisesti tehtävänä tukea vähähiilisyttä, energiatehokkuutta, päästöttömyyttä ja vihreiden teknologioiden kehittämistä erityisesti ammatillisen osaamisen kehittämisellä ja uudistamisella. Koulutuskuntayhtymillä on siten merkittävä rooli alueellisesti ja kunnissa edistää vihreää siirtymää, ilmastomuutoksen torjuntaa, uusien energiatehokkaiden teknologioiden käyttöä ja kehittymistä sekä edistää yksilöiden ja työyhteisöjen kestävä kehityksen osaamista.

1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne

1.2.1 Tutkimuksen taustoitus

Organisaatioiden toimintaympäristön nopea muutos on tunnistettu jo 1990-luvulla tutkimuskirjallisuudessa (kts. esim. Achrol 1991; Hamel and Prahalad 1994; Kotter 1996; Glass 1996; Loewen 1997; Conner 1998). Myös erilaiset epäjärjestykset, -jatkuvuudet ja kaaokset ovat organisaatiosysteemien luonnollisia ilmiöitä (Nonaka 1988; Stacey 1992; Brown & Eisenhardt 1998). Yllätysten ja epävarmuuden keskellä tulevaisuus näyttää epävarmalta. Lisäksi erilaiset kriisit, kuten Venäjän hyökkäyssota ja koronapandemia, ovat tuoneet uusia haasteita pitkántähtäimen suunnittelulle. (Dufva & Rekola 2023.) Organisaatioiden toimintaa kuvaa jatkuva paradoksaalisuus, jossa vallitsee samanaikainen järjestys ja epäjärjestys (Stacey 2017, 507). Yhteiskunnan ja organisaatioiden sekä niihin vaikuttavien ilmiöiden ja tapahtumien muodostaman kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää, koska organisaatioissa kohdataan tänä päivänä entistä haastavampia ja monimutkaisempia ongelmia. Tämän kehityksen taustalla vallitsee toimintaympäristön kasvava kompleksisuus, jossa ilmiöt ja tapahtumat ovat yllätyksellisiä, yhteenkietoutuneita ja epälineaarisesti kehittyviä (Puustinen & Jalonen 2020, 18). Nykytilanteessa selviytyminen ja menestyminen edellyttää organisaatioilta epävarmuuden ja yllätyksellisyyden hyväksymistä sekä niiden huomioimista johtamisessa ja toiminnassa kokonaisvaltaisesti. Yhteiskunnassa ilmaantuvia monimutkaisia ja pirullisia ongelmia on vaikea ratkaista yksittäisten toimenpiteiden avulla. Kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan yhä useammin kokonaisvaltaisia ratkaisuja eli systeemitason muutoksia sekä kompleksisuuden valjastamista muutoksen tueksi (Cohen & Axelrod 2000; Dentoni ym. 2018, 349). Tietyn haasteen kuitenkin aiheuttaa laajojen systeemisten muutosten monitahoisuus, kytköksellisyys ja yllätyksellisyys erityisesti yksittäisten organisaatioiden näkökulmasta. Toimintaympäristön ennakoimattomat muutokset ja epävarmuus heijastuvat myös julkisorganisaatioihin kuten koulutuskuntayhtymiin.

Koulutuskuntayhtymien toimintakentässä on tapahtunut useita eri tasoisia ja eri tasoilla esiintyviä systeemisiä muutoksia, jotka ovat liittyneet EU:n koulutuspolitiikkaan, julkiseen talouteen, eri hallinnon alojen ohjaukseen, työelämään ja kuntiin. Systeemisiä vaikutuksia ovat aiheuttaneet myös megatrendien kehitys sekä erilaiset globaalit ja laaja-alaiset kriisit. Kuntayhtymien kontekstissa strateginen johtaminen on perinteisesti perustunut kuntalain (410/2015) ajattelumalliin, jossa strategian tavoitteena on pitkän aikavälin talouden ja toiminnan tavoitteellinen johtaminen. Toimintaympäristön yllätyksellisyys, kytköksellisyys sekä arjessa ilmaantuvat monimutkaiset ongelmat sekä useat järjestelmätason muutokset ovat

tehneet pitkätähtäimen strategisesta johtamisesta haasteellista ja jopa mahdollonta. Strategiseen johtamiseen tarvitaan uusia malleja ja lähestymistapoja, jotka huomioivat kompleksisuuden lisääntymisen sekä systeemiset muutokset. Systeeminen muutos tarkoittaa järjestelmän toimintamallien, rakenteiden, toimijoiden ja niiden välisen vuorovaikutuksen samanaikaista muutosta, jossa korostuvat ilmiöiden ja tapahtumien vahva keskinäisriippuvuus sekä eri muutostekijöiden käynnistämä ennakoimaton kehitys. Systeemisen muutoksen hallintaan liittyy keskeisesti kompleksisuuden sekä sen perusominaisuuksien kuten yllätyksellisyyden, kytkeytyneisyyden, epälineaarisuuden, monimuotoisuuden ja itseorganisoidumisen ymmärtäminen (Uusikylä ym. 2021, 7). Tässä tutkimuksessa systeemiset muutokset ymmärretään sellaisina järjestelmätason toimenpiteinä tai muutosprosesseina, jotka aiheuttavat yllätyksellisiä ja epälineaarisia vaikutuksia systeemissä toimiviin organisaatioihin. Laajojen ja monitasoisten järjestelmätason muutosten ennakoimattomuus ja kytköksellisyys aiheuttavat haasteita perinteiseen ajattelumalliin pohjautuvalle strategiselle johtamiselle

Perinteisen käsityksen mukaan johtamisella pyritään saamaan aikaan saavutuksia, luoda toimintaan ennakoitavuutta sekä ylläpitää järjestystä ja kontrollia (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 232). Johtamisen avulla tavoitellaan valitsevan paradigman mukaan ennakoitavuuden, suunnitelmallisuuden ja hallinnan aikaan saamista. Ajattelutapaan pohjautuu myös kuntalain (410/2015) pitkätähtäimen johtamiseen perustuva strategiamäärittelmä. Strategista johtamista on käytetty usein myös yleiskäsitteenä organisaation johtamiselle. Strategiaa on yleisesti kuvattu organisaation toiminnan ”punaiseksi langaksi”, jonka avulla visiot, arvot ja tavoitteet jäsentyvät käytännön toimintaa koskeviksi suunnitelmiksi (Lehtinen ym. 2021; Martelli 2014; Freedman 2013; Helin & Möttönen 2012). Strateginen johtaminen määrittää myös yleiskäsitteeksi organisaation johtamiselle. Strategisen johtamisen tarkoituksena on määrittää organisaation tavoitetila sekä toimenpiteet asetetun tavoitetilan saavuttamiseksi (McLennan 2002). Onnistuessaan strateginen johtaminen voi mahdollistaa organisaation menestymisen ja kilpailukyyn pitkällä tähtäimellä (Näsi & Aunola 2002; Santalainen 2005; Juuti & Luoma 2009). Strategiseen johtamiseen löytyy erilaisia koulukuntia kuten Näsi (1986), Mintzberg (1990), Karlöf (1986), Gilbert, Hartman, Mauriel ja Freeman (1988), Chaffee (1985), Johnson ja Scholes (1993) sekä Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998; 2009), josta viimeisin on ehkä kaikista tunnetuin. Strategisen johtamisen koulukunnat ovat strategian syntymistä kuvaavia tai sen muodostamista ohjeistavia. Strategisen johtamisen malleja on luotu useimmiten ennakoitaviin olosuhteisiin, mutta teorioita löytyy myös kompleksisiin ja arvaamattomiin toimintaympäristöihin. Strategiat voivat olla tietoisesti määritettyjä (intended strategy), tarkoituksellisia (deliberate strategy) tai kehkeytymällä (emergent strategy) syntyviä. Toteutunut (realized strategy) strategia voi olla tarkoituksellisen

suunnittelun ja/tai toiminnan aikana tapahtuvan kehkeytymisen tulos. (Mintzberg ym. 2009, 10-17.)

Julkisessa organisaatiossa strategisella johtamisella tavoitellaan organisaation tehtävän kannalta tärkeiden tavoitteiden saavuttamista sekä julkisen lisäarvon tuottamista. Strateginen johtaminen on käytännössä strategian suunnittelua ja sen toteuttamista jatkuvan oppimisen periaatteella. Strategiassa yhdistyy organisaatiolle asetetut tavoitteet sekä sen kyvykkyudet tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gaddis 2018.) Julkisella sektorilla strateginen johtaminen eroaa yksityiseen sektoriin verrattuna siinä, ettei tavoitteena ole markkinaosuuden kasvattaminen tai liiketoiminnan kasvattaminen. Julkisen sektorin reformit ovat kuitenkin lisänneet tarvetta tehokkuuden ja asiakasarvon lisäämiseen. Strategisen johtamisen tavoitteet kuten merkityksen, suunnan ja tavoitteiden osoittaminen, ovat yhteneviä yksityisen sektorin organisaatioiden kanssa. (Johanson 2009, 873) Strategian muodostus tapahtuu julkisorganisaatioissa sekä tarkoituksellisesti etukäteen suunnitellen sekä kehkeytymällä strategian toteuttamisen aikana (Bryson & George 2020, 2-3).

Perinteiset strategisen johtamisen mallit ovat saaneet kritiikkiä kompleksisuus-teorian kannattajilta, koska nykypäivänä organisaatiot toimivat ennakoimattomissa olosuhteissa ja joutuvat ratkomaan kompleksisia ongelmia (mm. George ym. 2019, 812). Strategisella johtamisella on kuitenkin ajattelumallissa huolimatta positiivinen vaikutus julkisorganisaatioiden toimintaan ja suorituskykyyn päätöksenteon ja toiminnan tehostumisen sekä oppimisen ja strategisen ajattelun lisääntymisen takia. (Vandermissen & George 2024, 634; George ym. 2019; Bryson 2004). Strateginen johtaminen on julkisorganisaatioissa tutkimusten mukaan nykypäivänä yhä useammin hybridimuotoista ja tilannesidonnaista sekä siihen vaikuttaa organisaation muodollisuus ja hierarkkisuus, sidosryhmäyhteistyön laajuus sekä toimintaympäristön näkökulmasta tarvittava mukautumis- ja sopeutumistarve (Bryson & George 2020, 19).

Strategisessa johtamisessa on oltava käsitys organisaation toimintaympäristöstä ja käytettävissä olevista resursseista sekä huomioitava kontrollin ja itseohjautuvuuden oikea suhde johtamisessa. Koska organisaatioiden toimintaympäristö ja olosuhteet vaihtelevat ennakoitavuuden ja ennakoimattomuuden välillä, tarvitaan strategisessa johtamisessa sekä suunnittelulähtöistä ennakoitavuuteen perustuvaa lähestymistapaa, että ennakoimattomuuden tiedostavaa emergenttiä lähestymistapaa tarkoituksenmukaisesti yhdisteltynä (Johanson 2009, 874-875). Strateginen johtaminen on iteratiivinen oppimisprosessi, jossa huomioidaan olosuhteet ja toimintaympäristön kehitys, muotoillaan strategiaa palautteen ja toimintaympäristön muutosten edellyttämällä tavalla sekä osallistetaan henkilöstö ja sidos-

ryhmät strategiaa koskevaan vuorovaikutukseen. Strateginen johtaminen ei koostu vain yhdestä työkalusta tai mallista vaan se tarkoittaa usean eri menetelmän ja keinon sekä lähestymistavan yhdistelmää. Perinteinen ja formaali strateginen suunnittelu luo strategisen johtamisen perustan, mutta strategiaa on jalostettava ja kehitettävä inkrementaalisesti, jotta eri sidosryhmien tavoitteet sekä toimintaympäristön muutokset ja kompleksisuuden lisääntyminen saadaan huomioidua. (Bryson ym. 2018, 320.)

Kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä eivät perinteiset strategisen johtamisen mallit välttämättä toimi (Hämäläinen ym. 2016; Juuti & Luoma 2009). Nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaankin aivan erityistä reagointikykyä, joustavuutta ja ketteryyttä. Johtamisen tulisi mahdollistaa organisaatiolle kyvyn olosuhteiden vaatimiin nopeisiin ja vaikutuksiltaan tehokkaisiin suunnanmuutoksiin (Valtiovarainministeriö 2010, 7). Strategisessa johtamisessa tulisi nykypäivänä ottaa huomioon kompleksisuusteorian lähestymistavat, koska ne soveltuvat epävarman ja muutosherkän ympäristön toimintamalliksi (Marion 2008; Luoma & Lindell 2020, 75). Kompleksisessa ympäristössä strategia ei synny ennalta suunnittelemana vaan strategian muodostumiseen liittyy ilmaantuminen ja kehkeytymällä syntyminen arjen toiminnan yhteydessä henkilöstön monipuolisen vuorovaikutuksen tuloksena (Adcroft & Mason 2007). Jatkuva strategian muodostaminen ja muotoilu parantaa tutkimusten mukaan organisaation joustavuutta ja sopeutumiskykyä kompleksisen toimintaympäristön muuttuvissa tilanteissa. Kompleksisuusajattelu auttaa organisaatiota sopeutumaan ennakoimattomiin ilmiöihin ja muutoksiin, edistää innovaatiotoiminnan kannalta välttämätöntä itseorganisoitumista, tukee monimuotoisten verkostojen hallintaa, organisaation oppimista sekä mahdollistavaa johtajuutta. (Puustinen & Jalonen 2020, 30; Hanén 2017.) Kompleksisuuden syvällinen ymmärtäminen ja kompleksisuusajattelun soveltaminen ovat siksi menestystekijöitä tämän päivän organisaatioiden strategisessa johtamisessa (Luoma & Lindell 2020; Mäki 2020; Stacey & Mowles 2017; Virtanen & Stenvall 2014; Juuti & Luoma 2009; Adcroft & Mason 2007).

Strategisesta johtamisesta löytyy paljon tutkimuksia erityisesti yksityisen sektorin organisaatioihin liittyen. Kuntien strategista johtamista ovat tarkastelleet esimerkiksi Stewart (1993), Laamanen (1994), Stenvall ja Suikkanen (2003), Rannisto (2005) sekä Johanson (2009). Koulutusorganisaatioiden strategista johtamista ovat tutkineet muun muassa Toikka (2002), Ranki (2016) ja Akselin (2013), mutta tutkimukset ovat keskittyneet yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kontekstiin ja problematiikkaan. Koulutuskuntayhtymien strategisesta johtamisesta on tehty erittäin vähän tutkimuksia aiemmin. Suomessa koulutuskuntayhtymiä/ammattiotiotoja koskevat tutkimukset ovat pääasiassa ammattikorkeakoulun opinnäytteitä muun muassa Salminen (2004), Erikoinen (2015), Heikkilä (2018), Sillanpää

(2021) tai yliopiston Pro-gradu -tutkielmia muun muassa Veikkola (2009) ja Suominen (2019). Aiemmistä tutkimuksista on kuitenkin nähtävissä kompleksisuusnäkökulman puute.

Julkisella sektorilla strategisen johtamisen kautta tulisi kyetä hyödyntämään toimintaympäristöstä kumpuavat mahdollisuudet, luomaan organisaatioon vakautta ja samalla tarkoituksenmukaista joustavuutta kompleksisuuden hallitsemiseksi, sekä resilienssiä ja toiminnan jatkuvuutta tulevaisuuden epävarmuuksien kohtaamiseen. Bryson ym. 2018, 321). Julkisorganisaatioiden strategisen johtamisen kehittämisiksi tarvitaan siksi lisää tutkimusta (Bryson & George 2020, 19). Bryson ja muut (Bryson ym. 2018, 333) esittävät tutkimuksessaan erilaisia julkisorganisaatioiden strategiseen johtamiseen jatkotutkimusaiheita ja -kysymyksiä. Julkisorganisaatioiden erityisiä tutkimusteemoja ovat esimerkiksi strategisen johtamisen lähestymistapa, artefaktit ja ulottuvuudet, strateginen johtamisen mallit, työkalut ja resurssit, strateginen johtaminen eri julkisen sektorin toimialoilla (mm. koulutusorganisaatioissa, terveydenhuollossa tai sisäisen turvallisuudessa) sekä millaisissa olosuhteissa tai kontekstissa (mm. yksinkertainen, monimutkainen, kompleksinen, pirallinen) strategista johtamista toteutetaan (ks. Esim. Bryson ym. 2018; Poister ym. 2010; George & Desmidt 2014).

Tässä väitöstutkimuksessa tutkimusaihe on rajattu koskemaan strategista johtamista kompleksisuusnäkökulmasta ja sen kohteeksi on valittu pääasiallisena tehtävänään ammatillista koulutusta järjestävät koulutuskuntayhtymät. Koska aiempi tutkimustieto on rajallista koulutusorganisaatioiden osalta, asemoituu tämä tutkimus kontekstinsa osalta kompleksisuustutkimuksen kenttään. Tämä väitöstutkimus täydentää aiempia julkisorganisaatioiden tutkimuksia strategisen johtamisen ja kompleksisuuden hallinnan merkityksen osalta tuottaen samalla ymmärrystä koulutuskuntayhtymien strategisesta johtamisesta.

1.2.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma

Väitöskirjatutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka strategisella johtamisella voidaan hallita kompleksisuutta. Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ja tuoda uutta näkökulmaa aiempiin julkishallinnon strategisen johtamisen tutkimuksiin. Tutkimus kuuluu hallintotieteen tieteenalaan ja sen kohteena ovat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnalla toimivat koulutuskuntayhtymät. Tutkimus asemoituu tutkimusasetelman sekä lähestymistapansa puolesta kompleksisuustutkimukseen. Tutkimus toteutettiin abduktiivisella tutkimusotteella eli teoriasidonnaisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tieteellistä kontribuutiota erityisesti teoreettisesti julkisorganisaatioiden strategiseen johtamiseen sekä lisäksi tarjota konkreettisia

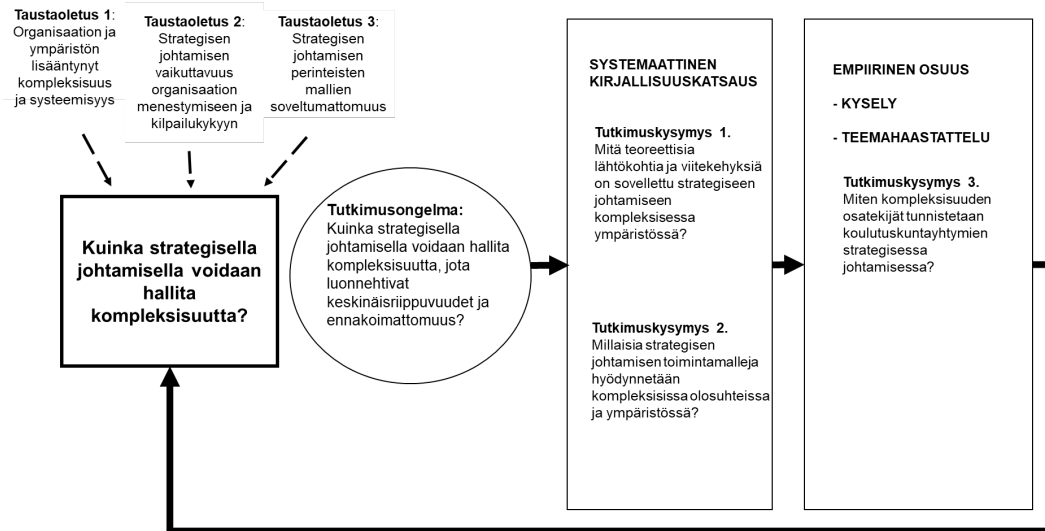
toimenpide-ehdotuksia koulutuskuntayhtymien päätöksentekijöille ja ammattijohtajalle strategisen johtamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteeseen vastattiin yhteen kokoavalla tutkimuskysymyksellä: ”Kuinka strategisella johtamisella voidaan hallita kompleksisuutta, jota luonnehtivat keskinäisriippuvuudet ja ennakoimattomuus?” Tutkimuksen ennakkokäsityksenä on oletus siitä, että toimintaympäristössä esiintyy kompleksisuutta ja systeemistä muutosta, ja että niiden hallinta edellyttää sellaisia strategisen johtamisen toimintamalleja, joka huomioi kompleksisuuden erityispiirteet kuten ennakoimattomuuden, keskinäisriippuvuuden ja emergenssin.

Tutkimuksen tavoitteeseen vastaamisen avuksi esitettiin seuraavat alakysymykset:

1. Mitä teoreettisia lähtökohtia ja viitekehyksiä on sovellettu strategiseen johtamiseen kompleksisessa toimintaympäristössä?
2. Millaisia strategisen johtamisen toimintamalleja hyödynnetään kompleksisissa olosuhteissa ja ympäristössä?
3. Miten kompleksisuuden osatekijät ja erityispiirteet tunnistetaan koulutuskuntayhtymien strategisessa johtamisessa?

Tutkimusasetelma tarkoittaa tutkimusongelmien, -menetelmien ja aineiston muodostamaa perusrakennelmaa, jossa hahmotetaan tutkimuksen toteutuksen peruslähtökohdat ja toteutusmallin (Eskola 2000, 80). Kuviossa 2. on kuvattu tutkimuksen tutkimusasetelman pääkohdat sekä tutkimuskysymykset. Tutkimuksen etenee esiymmärryksen muodostumisesta tutkimusongelman ja -kysymysten määrittelyn kautta teoreettisen viitekehyksen laatimiseen sekä aineiston keruun ja analysoinnin kautta johtopäätöksiin. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin teoreettisessa viitekehysessä, joka oli muodostettu systemaattisella kirjallisuuskatsauksen avulla. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kartoitettiin ”mitä asiasta tiedetään” aiempien tutkimusten näkökulmasta vuodesta 2000 alkaen. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastattiin monimenetelmäisesti. Tutkimuskysymykseen vastaamisessa yhdistyivät sekä määrällinen että laadullinen aineistonkeruu- ja analyysimetodiikka. Empiria kerättiin koulutuskuntayhtymille suunnatun kyselytutkimuksen ja sitä seuraavan teemahaastattelun avulla.



Kuvio 2. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä selvitetään, millaisia strategisen johtamisen teoreettisia lähtökohtia tai viitekehyksiä oli sovellettu tietokantahaun perusteella valituissa tutkimuksissa. Toinen tutkimuskysymys tarkastelee, millaisia strategisen johtamisen toimintamalleja ja menettelyjä on hyödynnetty organisaation kompleksisissa olosuhteissa ja ympäristössä, jota luonnehtivat kompleksisuuden erityispiirteet. Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten kompleksisuuden osatekijät tunnistetaan koulutuskuntayhtymien strategisessa johtamisessa. Samalla myös tarkasteltiin, miten kompleksisuus ilmenevät koulutuskuntayhtymissä ja niiden ympäristössä.

Tutkimukseni rakenne jakautuu johdantoon, teoreettiseen osaan, empiiriseen osaan ja yhteenvetoon. Tutkimukseni teoreettiseen osaan kuuluvat luvut 2–3. Toisessa pääluvussa käsittelen systeemisen muutoksen, kompleksisuuden ja strategisen johtamisen käsitteet, osatekijät ja määritelmät. Kolmannessa pääluvussa on tarkasteltu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla strategista johtamista kompleksisuuden hallinnassa. Tutkimukseni empiirinen osa koostuu pääluvuista 4–5. Neljännessä pääluvussa avaan tutkimukseni tieteenfilosofisia lähtökohtia ja metodologista lähestymistapaa sekä esittelen, miten tutkimukseni aineisto on kerätty. Viidennessä pääluvussa kuvaan ja analysoin tutkimukseni aineistoa ja keskityn kuvaamaan, miten kompleksisuus voi ilmetä koulutuskuntayhtymissä, millaisia strategisen johtamisen toimintatapoja ja keinoja niissä käytetään sekä millä tavoin kompleksisuuden osatekijöitä hallintaan. Kuudes pääluku on yhteenvetoluku, jossa käyn läpi tutkimukseni keskeisiä johtopäätöksiä sekä arvioin tutkimustani.

2 KOMPLEKSISUUS JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

2.1 Kompleksisuus ilmiönä

2.1.1 Kompleksisuusajattelu

Kompleksisuus tarkoittaa asioiden ja tilanteiden monipuolista yhteenliittymistä, ja siinä on kyse ilmiöiden ja asioiden yhteisvaikutuksesta sekä kytköksellisyydestä (Hanén 2020, 283; Espejo, 2003). Kompleksisuus on asioiden ja ilmiöiden yhteenkietoutuneisuutta ja keskinäisriippuvuutta sekä ennakoimatonta luonnetta. (Puustinen & Jalonen 2020, 18). Kompleksisuus juontaa latinankielisestä termeistä ”plexus” ja ”complexus”, jotka tarkoittavat yhteenkietoutunutta tai yhteen kudottua (Beer 1970, 254). Kompleksisuusteoriassa asioita lähestytään kompleksisuusajattelun (complex thinking) näkökulmasta. Kompleksisuusajattelussa tarkastellaan useista eri tekijöistä muodostuvia systeemejä. Systeemit ovat esimerkiksi tietojärjestelmiä tai sosiaalisia systeemejä kuten organisaatioita tai niiden osia. Kompleksisuusajattelussa kokonaisuuden ymmärtäminen ei tapahdu systeemin osien kautta erillisesti tarkasteltuna vaan yksinkertaisesti koko kokonaisuuden tarkastelun kautta (Stacey & Mowles 2017). Kompleksisuusajattelu tarkoittaa yksinkertaistettuna maailman ymmärtämistä kokonaisuutena, jossa asiat ja ilmiöt ovat kietoutuneena yhteen (Puustinen & Jalonen 2020, 16). Kompleksisuusajattelun kulmakivenä on siksi systeemien yhteenkietoutuneisuuden ymmärtäminen ja sen huomiointi. Kompleksisuusajattelussa vaikeasti ennakoitavia ilmiöitä hahmotetaan emergenssin ja itseorganisoitumisen käsitteiden avulla. Kompleksisuusajattelussa ilmiön tai asian yllättävää ilmaantumista ja tietyn toiminnan itsestään käynnistymistä ilman ulkopuolista ohjausta kuvataan emergenssillä (Raisio & Lindell 2019, 2-4). Kompleksisuusajattelu ymmärtää tulevaisuuden arvaamattomana ja vaikeasti ennakoitavana. Kompleksisuusajattelu mahdollistaa vastaantulevien ongelmien ja maailman ymmärtämiseen systeemisemmin ja holistisemmin (Hays 2013). Kompleksisuusajattelussa ei ole kyse yksittäisestä mallista ja menetelmästä, vaan ymmärtää nykypäivän maailmamme ja sen todellisuutta. (Boulton ym. 2015). Kompleksisuus näyttäytyy arjen toiminnassa muun muassa tehtyjen suunnitelmien toteutumattomuutena, ennakoimattomina ilmiöinä, jännitteinä, konflikteina ja tapahtumina tai että suunniteltu toiminta tuottaa odotuksista poikkeavia tuloksia ihmisten luovan ja spontaanin toiminnan johdosta (Stacey & Mowles 2017).

Kompleksisuustutkimus on poikkitieteellistä tutkimusta, jossa tarkastellaan ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevia avoimia systeemejä sekä niiden

sisältämiä keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevia osia (Hanen 2016, 77). Kompleksisuustutkimusta koskevien julkaisujen määrä on lisääntynyt runsaasti kahden viimeisen vuosikymmenen aikana (Ks. Puustinen & Jalonen 2020). Aiemmin kompleksisuutta on kuvattu myös taiteissa ja kirjallisuudessa. Myös sotatieteissä kompleksisuus on esiintynyt pitkään muun muassa Sun Tsun ja Carl von Clausewitzin (1832; 1989; 2005) teoksissa (Hanén 2020, 285; Nojonen 2005, 2008.) Kompleksisuus on ensimmäisen kerran esiintynyt organisatorisena ilmiönä Mary Parker Follettin kirjoissa 1910- ja 1920-luvulla. Organisaatiotutkimuksen osaksi sen esitetään tulleen 1940-luvulla Warren Weaverin ”Science and Complexity” artikkelin myötä. 1950-luvulla Paul Appleby ja Eugene Jacobson kuvasivat kompleksisuutta ja kompleksisia organisaatioita.

1950-luvun lopulla Charles Lindblom kirjoitti artikkelin ”The Sciences of muddling through”, jossa kompleksisuusajattelun henki ilmentyi ”eteenpäin rämpäisen tieteiden” kautta. 1960- ja 1980-luvuilla kompleksisuusajattelu kytkeytyi tietojenkäsittelytieteeseen, systeemiteoriaan sekä kaaoksen, evoluutiobiologian, itseorganisoinnin ja epälineaarisen dynamiikan tutkimukseen sekä vakiintui osaksi organisaatiotutkimusta. Kompleksisuuteen liittyvät tekijät ovat esiintyneet johtamisen ja strategisen johtamisen tutkimuksessa 1940-luvulta alkaen (Luoma ja Lindell 2020, 65). Kompleksisuusajatteluun liittyvä organisaatiotutkimus kasvoi erityisesti 1990-luvulla merkittävästi. Lisäksi 2000-luvulla tutkimuksen piiriin tuli kompleksisuusjohtaminen ja avoimet systeemit sekä myöhemmin 2010-luvulla myös kompleksisuusajattelun ja sen käsitteiden soveltaminen arjen ja käytännön ilmiöiden kontekstissa. (Vartiainen & Raisio 2020, 22-23.) Johtamisen kontekstissa kompleksisuutta ovat tutkineet esimerkiksi Juuti & Luoma, Luoma & Lindell, Raisio, Puustinen & Vartiainen, Virtanen & Stenvall, Mäki, Uhl-Bien ja Marion. Tieteellisessä tarkastelussa kompleksisuusteoria voidaan jakaa kolmeen koulukuntaan eli matemaattiseen (neo-reductionist school), metaforiseen (metaphorical school) sekä näistä yhdistettyyn kriittispluralistiseen koulukuntaan (critical pluralist school) (Richardson & Cilliers, 2001; Richardson, 2008). Koulukunnat pyrkivät ymmärtämään yhteenkietoutuneita ja keskinäisriippuvaisia ilmiöitä eri tulokulmista. Matemaattinen koulukunta perustaa ymmärryksensä matemaattisiin työkaluihin, kuten agentti-pohjaiseen mallinnukseen ja verkostoanalyysiin, joissa mallintamisen kautta pyritään ymmärtämään todellisen elämän kompleksisia ilmiöitä ja niiden lainalaisuuksia (ks. Puustinen 2017). Metaforisen koulukunnan ymmärrys rakentuu puolestaan metaforien ja käsitteiden välittämään kuvaan todellisuudesta (ks. Lissack 1997). Kriittispluralistinen koulukunta sijoittuu matemaattisen ja metaforisen koulukunnan kompleksisuusajattelun välimaastoon, ja se pyrkii ymmärtämään kompleksisuuden ja sen ilmiöt olennaisena elämään kuuluvana asiana, joita ei välttämättä voida selittää. (Puustinen & Jalonen 2020, 18-19.) Tässä tutkimuksessa korostuu erityisesti kriittispluralistinen

lähestymistapa, koska tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään kompleksisuuden reaali maailman ilmiöitä kriittisen tarkastelun kautta.

2.1.2 Kompleksisuuden osa-alueet ja ominaisuudet

Kompleksisuuden perusominaisuuksia ovat epälineaarisuus, kytköksellisyys ja keskinäisriippuvuus, itseorganisoituminen, emergenssi, yhteiskehittyminen ja monimuotoisuus. (Vartiainen & Raisio 2020, 24-29.) Kompleksisuusajattelussa organisaatiot nähdään jatkuvasti kehittyvänä kokonaisuuksina eli systeemeinä. Systeemit muodostuvat toisiinsa eri tavoin kiinnittyneistä ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevista osasysteemeistä. (Virtanen & Stenvall 2014, 20; Stacey 1996.) Kompleksiselle systeemille on ominaista ilmiön tai asian yllättävä ilmaantuminen ja tietyn toiminnan itsestään käynnistyminen ilman ulkopuolista ohjausta (Stacey & Mowles 2017). Tätä ilmiötä kuvataan termillä emergenssi ja itseorganisoituminen. Emergenssillä tarkoitetaan uusien ja yhtenäisten rakenteiden, muotojen tai ominaisuuksien ilmaantumista kompleksisiin systeemeihin itseorganisoitumisen seurauksena (Goldstein 1999, 49). Yhteen tekijään liittyvä muutos vaikuttaa toiseen tekijään, joka taas vaikuttaa muihin tekijöihin. Kompleksisessa ympäristössä muutokset ovat nopeita ja yllättäviä. Pieneltä vaikuttavat ilmiöt voivat kumuloitua vaikutuksiltaan laajoiksi, jopa globaaleiksi. Muutosten etenemistä ja vaikutuksia on erittäin vaikeaa arvioida, ja samalla muutoksia on jopa mahdotonta ennustaa. Emergenssi ja itseorganisoituminen ilmenevät käytännössä siten, että uudet asiat ja toimintamallit muodostuvat vuorovaikutuksen ja arjen tekemisen tuloksena. (Marion 2008, 9.) Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi sillä, että asioilla ja ihmisillä on taipumus löytää paras ja tehokkain toimintatapa käytännössä arjen tekemisen kautta ilman ulkopuolista ohjausta. Autoritäärinen ohjaus usein rajoittaa ratkaisujen syntymistä. Emergenssi on systeemien osien vuorovaikutuksesta muodostuvaa ilmaantumista, jossa asioita tapahtuu ilman selviä tai näkyviä syy-yhteyksiä (Puustinen & Jalonen 2020, 24-25). Emergenssille on tyypillistä myös se, että aivan uudet asiat, rakenteet ja toimintatavat muodostuvat parhaiten ihmisten vuorovaikutuksen ja itseorganisoitumisen kautta ilman ulkopuolista kontrollia (Stacey & Mowles 2017). Oiva esimerkki emergenssistä on organisaation kulttuuri, joka on organisaation jäsenenä toimivien ihmisten uskomusten, oletusten, käytäntöjen ja arvomaailman muodostama kokonaisuus, jonka hallinta on käytännössä mahdotonta. Se vain muodostuu yhteisöön siihen kuuluvien ihmisten toiminnan ja yhteiselon kautta.

Systeemit muokkaavat itseorganisoitumisen avulla sisäistä rakennettaan ja muotoaan spontaanisti pystyäkseen sopeutumaan ympäristön vaatimukseen tai manipuloidakseen ympäristöään (Cilliers 1998, 90). Kompleksisuusajattelussa

organisaatio nähdään systeeminä, joka itseorganisoituu jatkuvasti ollessaan alttiina sen ympäristön vuorovaikutukselle. Se tarkoittaa systeemin taipumusta tuottaa sisäsyntyisesti tehokkaita ja järjestäytyneitä toiminnan ja olemisen muotoja ilman aikomusta tai ulkopuolista kontrollia. (Stacey 1996, 290.) Itseorganisoituminen on systeemin spontaania muotoutumista ja muokkautumista ilman ulkoista pakkoa. Itseorganisoitumista on esimerkiksi se, kun organisaation tiimi muuttaa itseohjautuvasti toimintaansa asiakastarpeiden mukaisesti ilman esimiehen määräystä. (Nonaka, 1988, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995, 76). Kompleksisuusajattelun mukaisesti organisaatio voi löytää itselleen parhaan tavan suoriutumiseen ja menestymiseen itseorganisoituen ilman perinteistä hierarkkista johtamispanosta itseohjautuvan kehittämistyön tuloksena. (Juuti & Luoma 2009, 125-131).

Kompleksisen systeemin monimuotoisuus on perusedellytys emergenssille ja itseorganisoitumiselle. Monimuotoisuus myös parantaa systeemin kykyä sopeutua toimintaympäristöön ja reagoida muutoksiin. (Holland 1999.) Organisaation monimuotoisuuden edistäminen on välttämätöntä uudistumisen ja innovaatioiden kannalta (Puustinen & Jalonen 2020, 29). Monimuotoisuus tarkoittaa käytännössä esimerkiksi tiimin jäsenten erilaista kokemusta, taustaa ja osaamisalueita. Tiimin jäsenten monipuolinen ja toisistaan eroava osaamis- ja kokemusprofiili luo paremmat edellytykset emergenssille ja itseorganisoitumiselle verrattuna sellaiseen tiimin, jonka jäsenillä on samanlainen tausta.

Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus kuvaavat kompleksisen systeemin kuten organisaation ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden välistä kietoutumista ja yhteyksiä. Kytkeytyneisyys korostuu nykypäivän laajasti verkottuneessa yhteiskunnassa. Systeemin osatekijöiden välillä vallitsee keskinäisriippuvuus eli eri toimijat niin yksilöt kuin organisaatiot ovat riippuvaisia toisistaan. (Puustinen & Jalonen 2020, 24-25; Barabási 2002, 14; Haldane & May 2011.) Kytöksellisyys on tietyllä tapaa sosiaalisen systeemin kuten organisaation toimijoiden tiivistä keskinäistä vuorovaikutusta, joka on omiaan aiheuttamaan ennakoimattomia reaktioita, joita on mahdotonta jäljittää. (Juuti & Luoma 2009, 16.) Siksi esimerkiksi systeemiseen verkostoon kuuluvan toimijan kuten yrityksen tekemät muutokset voivat aiheuttaa laajoja ja arvaamattomia vaikutuksia muihin systeemisen verkoston toimijoihin niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä.

Yhteisevoluutio eli yhteiskehittyminen tarkoittaa ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden välistä selviytymisen kannalta kriittistä yhteyttä, joka syntyy kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden pohjalta. Yhteisevoluutio on systeemin ja sen ympäristön jatkuvaa ja vuorovaikutukseen perustuvaa kehitystä. (Mitleton-Kelly 2003.) Yhteisevoluutiossa systeemi ja sen osat kehittyvät toimijoiden riippuvuussuhteen aikana (Lundström 2005, 15). Yhteiskehittymiseen liittyy keskeisesti

symbioottisuus, jolla tarkoitetaan eri toimijoiden molempia osapuolia hyödyttävää läheistä vuorovaikutusta. (Juuti & Luoma 2009, 115-117.) Käytännössä symbioottisuus ja yhteiskehittyminen tarkoittavat esimerkiksi win-win-periaatteella muodostettuja yrityskumppanuuksia. Yhteiskehittymisessä on systeemin kaikilla osatekijöillä kuten yksilöllä merkittävä rooli, koska yhden henkilön toiminta voi vaikuttaa koko organisaation toimintaan (Juuti & Luoma 2009, 119-121). Systeemin kehitys on riippuvainen siksi sen osatekijöistä ja vuorovaikutussuhteista. Useiden systeemien välistä toisistaan keskinäisriippuvaista yhdessä kehittymisen verkostoa kutsutaan ekosysteemiksi. (Puustinen & Jalonen 2020, 24, 26.) Yhteiskehittämiseen liittyy myös termi yhteiskehittäminen (co-creation), jolla tarkoitetaan sidosryhmien osallistamista toiminnan ja palvelujen ideointiin, suunnitteluun, toimeenpanoon ja/tai arviointiin myös strategisessa mielessä. Yhteiskehittämisessä julkisten palvelujen tarjoajat ja niiden käyttäjät altistetaan toistensa vuorovaikutukselle. (Jalonen 2019, 305, 310.)

Kytköksellisyyteen ja takaisinkytkentöihin liittyy läheisesti termi epälineaarisuus, joka tarkoittaa ilmiöiden taipumusta muuttua vaikeasti ennakoitavalla tavalla. Epälineaarisuus tarkoittaa siis itsestään selvien syy-seuraussuhteita puuttumista. Käytännössä se ilmenee yllätyksellisyytenä ja ennakoimattomuutena, joka voi aiheutua pienestäkin olosuhteisiin liittyvästä muutoksesta. (Juuti & Luoma 2009, 125-127.) Epälineaarisuus merkitsee myös tapahtumien kulussa ilmenevää ennakoimatonta epäjatkuvuutta, jossa alkutilanteeseen ja lähtökohtiin liittyvät pienetkin muutokset voivat synnyttää yllättäviä ja laajoja vaikutuksia (Mitleton-Kelly 2003). Johtamisessa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että menestyksekkäästi toisessa työyhteisössä toteutettu muutos ei välttämättä toimi toisessa organisaatiossa. Epälineaarisuudesta johtuvia laajoja vaikutuksia omaavia yllätyksiä ja yllätyksellisiä tilanteita kutsutaan ”mustiksi joutseniksi” (Taleb 2007). Systeeminen epälineaarisuus ei ole kuitenkaan rajoittamatonta, vaan siihen vaikuttavat systeemin käyttäytymistä hallitsevat ja sitä rajoittavat attraktorit. Attraktorit (ajurit, houkuttimet) pyrkivät palauttamaan systeemin tasapainoon, vaikka sen käyttäytymistä häiritäisiin tai siihen pyrittäisiin muuten vaikuttamaan. Kompleksiseen systeemiin kuten organisaatioon liittyvällä attraktorilla tarkoitetaan esimerkiksi toiminnan taustalla olevia käyttäytymismalleja, sääntöjä, asenteita ja tunnetiloja, jotka ohjaavat systeemin toimintaa. (Morgan 1997.) Esimerkiksi strategia ja sen sisältämät visio, missio ja arvot toimivat attraktoreina, jotka ohjaavat organisaatiosysteemin käyttäytymistä ja toimintaa. Sääntöjen ja ohjeiden tulisi olla riittävän väljiä ja yleisellä tasolla olevia, jotta ne voivat jättää tilaa itseorganisoitumiselle.

Kompleksisen systeemin toimintaan, kehittymiseen ja käyttäytymiseen vaikuttaa myös palaute. Palaute on jatkuvaa erilaisten tapahtumien, ilmiöiden ja toimintojen vuorovaikutusta, joka stimuloi ja tasapainottaa organisaation kehittymistä.

(Puustinen & Jalonen 2020, 28-29; Mitleton-Kelly 2003; Phelan 1999; Jalonen 2007, 2016; Richardsson 2008). Positiivinen palaute tehostaa systeemin kehittymistä, kun taas negatiivinen palaute ohjaa sitä palautumaan tasapainoon. Systemien muutoksissa negatiivinen palaute pyrkii ylläpitämään vallitsevaa tilannetta, kun taas positiivinen palaute vahvistamaan alkanutta muutosta. Negatiivinen ja positiivinen palaute liittyvät myös organisaatiosysteemin kehittymiseen ja sen jäsenten oppimiseen. (Stacey 1996, 35-36.) Kompleksisuusajattelussa palautetta kuvataan lisäksi myös vahvistavien ja heikentävien syklien käsitteellä. Vahvistavalla syklillä tarkoitetaan ilmiöiden, tekijöiden ja tapahtumien toisiaan vahvistavaa vaikutusta (Vartiainen ym. 2013, 82-83). Tässä tutkimuksessa esiintyvät keskeiset kompleksisuusajatteluun liittyvät käsitteet on kuvattu ohessa olevassa taulukossa (taulukko 2.).

Taulukko 2. Kompleksisuuden keskeiset käsitteet ja esimerkit

Kompleksisuuden osatekijä tai ominaisuus	Selitys	Käytännön esimerkki
Epälineaarisuus	Ilmiöihin ja tapahtumiin liittyvä yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus sekä syy-yhteyksien puuttuminen, jonka taustalla ovat pienet lähtötilanteeseen liittyvät muutokset tai muuttajat (Mitleton-Kelly 2003; Goldstein 2008).	Kiinalaisella torilla tapahtuneesta tartunnasta käynnistynyt globaali koronapandemia. Henkilövaihdoksen aiheuttama muutos tiimin ilmapiiriin.
Kytköksellisyys ja keskinäisriippuvuus	Ilmiöiden, tapahtumien, tilanteiden ja toimijoiden yhteenkietoutuminen ja yhteys, jolla on systeemisiä vaikutuksia kaikkiin osatekijöihin (Puustinen & Jalonen 2020).	Venäjän hyökkäyssodan aiheuttamat vaikutukset eri valtioihin ja organisaatioihin. Kriittisen palveluntarjoajan konkurssista aiheutunut ongelmat organisaation toimintaan.
Itseorganisoituminen	Systemin taipumus järjestäytyä, kehittyä ja sopeutua vuorovaikutuksen kautta ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia (Stacey & Mowles 2017).	Ongelman ratkaiseminen itseohjautuvasti tiimin sisällä yhteisen ideoinnin pohjalta ilman esimiehen ohjausta.
Emergenssi	Vuorovaikutuksessa muodostuva ilmaantuminen ja kehkeytyminen, jossa asioita syntyy ja muodostuu ilman selvää tarkoitusta ja syytä (Stacey & Mowles 2017).	Ajan kuluessa tapahtuva toimintakulttuurin kehittyminen ja muuttuminen.

Kompleksisuuden osatekijä tai ominaisuus	Selitys	Käytännön esimerkki
Yhteisevoluutio	Systeemin ja sen ympäristön taipumus jatkuvaan vuorovaikutuksessa tapahtuvaan kehitykseen, joka perustuu ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden väliseen kytkeytyneisyyteen ja keskinäisriippuvuuteen (Mitleton-Kelly 2003).	Organisaatioiden välisen tiiviin yhteistyön seurauksena syntynyt uusi tuote tai palvelu, joka perustuu molempien osaamiseen ja kyvykkyyteen.
Monimuotoisuus	Systeemin toimijoihin ja osatekijöihin liittyvä erilaisuus, joka parantaa sen kykyä reagoida muutoksiin ja sopeutua toimintaympäristöönsä (Chakravarthy 1997).	Monialaisen tiimin koostuminen henkilöistä, joilla on erilainen ja toisistaan poikkeava koulutustausta, työkokemus sekä asiantuntijuusalue.

Sisäinen kompleksisuus

Kompleksisuutta esiintyy organisaatioissa niiden sisäisinä ilmiöinä tai niiden ominaisuutena. Sisäistä kompleksisuutta tarkastellessa organisaatiot näyttävät kompleksisina systeemeinä ja kompleksisina adaptiivisina systeemeinä. Kompleksinen systeemi muodostuu lukuisista toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevista osatekijöistä ja systeemin osista, joka toimii epälineaarisesti, ja jonka osista muodostuva kokonaisuus ei ole pelkästään osien summa (Uhl-Bien ym. 2007; Marion & Uhl-Bien 2001). Organisaatioita tarkastellessa kompleksisuus näyttää toiminnan itseorganisoidumisena (Kelly 1999, 5) ja ilmaantumisenä (Merry 1998), johon vaikuttaa toiminnan tai tilanteen alkuolosuhteet (Goldberg & Markoczy 1998), vuorovaikutusta ohjaavat yksinkertaiset säännöt (Kelly 1999) ja muutos edistävä tai estävä palaute (Stacey 1995). Kompleksiset systeemit ovat paradoksaalisia, ne muuttuvat jatkuvasti, mutta silti niiden tilat voivat yleensä vakiintua aika-ajoin. (Anderson 1999; McMillan 2004). Kompleksisuuteen vaikuttavat organisaation ja sen ympäristön monimuotoisuus ja heterogeenisyys (Dooley 2002). Mitä enemmän organisaatiosysteemillä on vuorovaikutussuhteita, yhteistyösopimuksia ja sitoumuksia toisten organisaatiosysteemien ja eri toimijoiden kanssa, sitä voimakkaampana esimerkiksi keskinäisriippuvuutta esiintyy. Kompleksiset sosiaaliset systeemit näyttävät yleensä sisäkkäisinä ja verkottuneina, ja systeemien osat muodostavat omia systeemejään (Tece 2018). Hyvä esimerkki kompleksisesta systeemistä on asiantuntijaorganisaatio, joka muodostuu sen osatekijöistä eli henkilöstöstä, tiimeistä ja yksiköistä. Tiimit ja yksiköt voidaan nähdä omina keskenään verkottuneina systeemeinä.

Kompleksisen systeemin joustavuus ja sopeutumiskyky muodostuu itseorganisoidumisen ja oppimisen kautta. Kompleksisiin systeemiin toimintaan ja kehitykseen liittyy keskeisesti positiivinen ja negatiivinen palaute ts. palautesilmukat sekä takaisinkytkennät. Positiivisista ja negatiivisista palautesilmukoista ja takaisinkytkennöistä muodostuva kompleksinen systeemi käyttäytyy ennakoimattomasti, epälineaarisesti ja ilmaantuvasti. Systeemin sisältämät positiiviset ja negatiiviset palautesilmukat vahvistavat tai heikentävät systeemissä tapahtuvaa muutosta. (Stacey 1995.) Keskinäisriippuvuus, symbioosit, yhteisevoluutio ja monimuotoisuus lisäävät systeemin toimintakyvykkyyttä eli toisin sanoen sen hyvinvointia. Systeemin hyvinvointiin liittyvät tekijät ovat avainasemassa kilpailuedun tuottamisessa epävarmassa ja epävakaaassa ympäristössä. (Eisenhardt & Galunic 2000.) Systeemi on sitä kyvykkäämpi, mitä monimuotoisempi se on, ja mitä monipuolisempaa on sen jäsenten vuorovaikutus. Organisaation monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden määrään vaikuttavat kaikki sen toimintaan ja ympäristöön liittyvät toimijat ja osatekijät kuten asiakkaat, tavarantoimittajat, verkostot ja muut sidosryhmät, mutta myös yhteiskuntapolitiikan ja teknologian kehitys (Chakravarthy 1997). Mitä enemmän organisaatiolla on vuorovaikutusta sen sidosryhmien, verkostojen ja yhteistyötahojen kanssa, sitä kompleksisempänä sen toiminta ilmenee. Systeemin kompleksisuuteen vaikuttaa täten myös sen heterogeenisyys ja monimuotoisuus.

Kompleksisille systeemeille on ominaista tuottaa tai saada aikaan kaoottisia lopputuloksia, jotka ovat syntyvät emergentisti ilmaantuen, ja joissa alkutekijöihin liittyvät pienet muutokset saavat aikaan suurta vaihtelua lopputuloksissa (Schneider & Somers 2006). Täten esimerkiksi tiimiin tai sen jäseniin liittyvä pieneltä vaikuttava muutos voi saada aikaan koko organisaatioon liittyviä odottamattomia ja jopa kaoottisia vaikutuksia. Organisaation sisäistä kompleksisuutta voivat lisätä myös muut organisaation toimintaan liittyvät muutokset ja kehitystoimet, kuten uuden teknologian, työtavan tai tietojärjestelmän käyttöönotto (Akpınar & Ozer-Ceylan 2021). Uuden teknologian käyttöönotto voi vaikuttaa systeemisesti ja yllätyksellisesti organisaation prosesseihin, työtapoihin ja -tehtäviin sekä keskinäiseen yhteistyöhön.

Kompleksisuutta esiintyy myös sellaisissa organisaatioissa, joilla on useita toisistaan eroavia strategisia tavoitteita ja toimenpiteitä, joiden toimeenpanoon osallistuu ja joihin vaikuttaa useita eri sidosryhmiä. Myös hajautettu organisaatiomalli on hierarkkista organisaatiota kompleksisempi (Lawrence & Lorsche 1967). Organisaation kompleksisuuteen vaikuttaa myös sen jäsenten käymän vuorovaikutuksen monipuolisuus ja määrä (Dooley 2002). Vuorovaikutus ei ole pelkästään organisaation sisäistä, vaan sitä tapahtuu myös organisaation ulkopuolella sekä organisaation ja sen ympäristön rajamaastossa. Organisaation sisäiseen vuoro-

vaikutukseen osallistuvien ihmisten määrällä sekä vuorovaikutuksen määrällä on keskeinen vaikutus kompleksisuuteen ja kompleksisuuden ominaisuuksien ilmenemiseen.

Kompleksisten systeemien on huomattu sisältävän vuorovaikutuksillisia, iteratiivisia, ilmaantuvia ja itseorganisoituvia prosesseja, joiden kehitystä voidaan ohjata systeemin yhteisillä yksinkertaisilla säännöillä. Systeemien itseorganisoitumiseen vaikuttavat myös yksittäisten eri toimijoiden keskinäisriippuvuudet (Crozier & Thoenig 1976). Organisaation pelisääntöjen (esim. code of conduct) on oltava yksinkertaisia, helposti ymmärrettäviä ja riittävästi autonomiaa tukevia, jotta ne voivat luoda puitteet itseorganisoitumiselle ja monipuoliselle vuorovaikutukselle. Organisaatiosysteemin yksinkertaisilla säännöillä on keskeinen tehtävä itseorganisoitumisen ja emergenssin mahdollistamisessa.

Ulkoinen kompleksisuus

Ulkoisen kompleksisuuden tarkastelussa ja käsitteen määrittelyssä tarkastellaan erityisesti organisaation ulkoista toimintaympäristöä sekä sen ilmiötä ja olotilaa. Toimintaympäristön kompleksisuus ilmenee organisaatioiden näkökulmasta ympäristön turbulenssina ja epävarmuutena (Achrol 1991). Turbulenssi tarkoittaa ympäristön dynaamisuutta, johon liittyy ympäristön nopea ja odottamaton muutos (Conner 1998). Ympäristön turbulenssi on kasvanut muun muassa kilpailutilanteen muutosten, tiedon lisääntymisen, innovaatioiden ja nopeampien kehitysyksien sekä asiakas-, tuote- ja palveluvaatimusten ennustamisen vaikeuden vuoksi (mm. Pine ym. 1993; Chakravarthy 1997). Turbulenssi ilmenee toimintaympäristön kaottisuutena, ennustamattomuutena ja monimutkaisuutena (Lynch 1995). Kompleksinen toimintaympäristö on dynaaminen, yllätyksellinen ja monimuotoinen. Kompleksisessa toimintaympäristössä muutosnopeus kasvaa ja epävarmuus lisääntyy. Kompleksisuutta saa aikaan laajasti tarkasteltuna ihmiskunnan erilaiset haasteet, jotka ovat globaaleja, kompleksisia, epälineaarisia ja satunnaisia. (Mainzer 2004.) Organisaation ulkoista kompleksisuutta on todettu lisäävän hyvin erilaiset laajat ja kytkökselliset muutokset kuten lainsäädäntömuutokset, markkinatilanteeseen ja -alueeseen liittyvät muutokset, terrori-iskut, ilmastomuutos, poliittinen epävakaus, lakot, epidemiat, luonnonkatastrofit sekä muutokset väestössä ja sosiaalisissa tarpeissa. (Mansouri ym. 2009.) Kompleksisuutta aiheuttavat tekijät saavat aikaan toimintaympäristön epävarmuutta sekä ilmiöiden ja tapahtumien arvaamattomuutta ja ennakoimattomuutta. (Vinodh ym. 2012) Kompleksisessa ympäristössä korostuvat epävarmuus ja turbulenssi sekä nopeasti tapahtuvat muutokset. Organisaation ympäristössä esiintyy epävarmuuksia ja dynaamisuutta markkinatilanteen muutosten, epävakauden ja kompleksisuuden johdosta (Simsek 2009).

Ympäristön epävarmuus ilmenee jatkuvina muutoksina sekä tapahtumien ja ilmiöiden ennakoimattomuutena sekä päätöksenteon epäselvyytenä (Slater ym. 2010; Butler 2002). Siksi organisaatioiden toimintaympäristö on nykypäivänä entistä kompleksisempi ja dynaamisempi, jolle on ominaista epäjatkuvuudet ja epävarmuudet (Schwarz 2009). Muutokset voivat yllättävänkin nopeita ja laajavaikutteisia ts. systeemisiä muutoksia. Ulkoinen kompleksisuus näyttäytyy organisaatioiden näkökulmasta vastaavasti kuten sisäinen kompleksisuus. Ulkoista kompleksisuutta aiheuttavat ilmiöt ja tapahtumat syntyvät ilmaantumalla ja ne ovat monimuotoisia. (Cagnin 2018). Organisaation kompleksisuutta aiheuttavat myös ihmisten erilaiset ajattelumallit ja -tavat, jotka voivat johtaa erilaisiin ja jopa ristiriitaisiin odotuksiin ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien välillä organisaation toiminnasta ja suorituskyvystä. (Delbridge & Edwards 2013; Pache & Santos 2010) Yritykset ja organisaatiot ovat avoimina systeeminä alttiita niihin kytköksissä olevien tekijöiden ja tapahtumien vaikutuksille (Thompson 1967).

Organisaatio kompleksisena adaptiivisena systeeminä

Kompleksisuutta esiintyy sosiaalisissa systeemeissä eli toisin sanoen kaikissa ihmisistä koostuvissa organisaatioissa. Sosiaalisia systeemejä kuvaa taipumus itseorganisoitumiseen sekä niiden dynaamiseen ja epälineaariseen käyttäytymiseen (Thietart 2016). Kompleksisuusjohtamisen teoria määrittelee epälineaarisesti käyttäytyvät itseorganisoitumista hyödyntävät organisaatiot kompleksisiksi adaptiivisiksi systeemeiksi (Adobor ym. 2021). Käytännön esimerkki kompleksisesti toimivasta adaptiivisesta systeemistä on tiimi- tai projektiorganisaatio, jossa toimitaan jaetun johtajuuden ja oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Itseorganisoituvasti käyttäytyvissä organisaatioissa toimintavat ja ratkaisut syntyvät systeemien osien eli työntekijöiden ja tiimien monipuolisen vuorovaikutuksen seurauksena. Kompleksisen adaptiivisen systeemin (Complex adaptive systems) kompleksinen vuorovaikutus saa siis aikaan ilmaantuvaa järjestystä. (Thietart 2016; Gell-Mann 1995.) Kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä kompleksisuus ilmenee itseorganisoituvana toimintana, attraktoreina, systeemin laajuisina epäjatkuvuuksina, kaoottisena käyttäytymisenä, nopeina ennakoimattomia muutoksina ja emergenssinä, joita ei voida ennustaa systeemin toiminnasta tai sen muista ominaisuuksista. (Bovaird 2008).

Kompleksisten adaptiivisten systeemien lähestymistapa perustuu toimijapohjaisiin malleihin, jossa systeemiin muodostuu keskinäisiä vuorovaikutussääntöjä yksittäisille organisaatiosysteemin osille kuten esimerkiksi tiimeille tai työyksiköille. Kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä muutos ja sopeutuminen on luonnostaan jatkuvaa, epälineaarista ja arvaamatonta (Zohar 1997; Kaufman 1995). Kompleksisen adaptiivisen systeemin sisäisellä eri toimijoiden välisellä

vuorovaikutuksella on keskeinen rooli kompleksisuuden hallinnassa. Systeemin eri toimijoiden välinen vuorovaikutus edistää tutkimusten mukaan ongelmanratkaisukykyä, oppimista, muutoskykyä sekä innovaatioiden syntymistä ideoiden ja resurssien yhdistyessä uudella tavalla. Kompleksiset adaptiiviset systeemit ovat luonteeltaan "itseorganisoituvia" ja niiden järjestys voi muodostua "alhaalta ylöspäin" tapahtuvasta toimijoiden pitkäkestoisen vuorovaikutuksen tuloksena vastaavuoroisuuden, sitoutumisen, yhteisten normien ja ymmärryksen kautta. (Paarlborg & Bielefeld 2009.)

Pirulliset ongelmat ja mustat joutsenet

Kompleksisuuden käsitteeseen liittyvät myös niin sanotut "pirulliset ongelmat" (wicked problems). Pirulliset ongelmat ovat kompleksisia globaaleja, sosiaalisia tai ympäristöön liittyviä merkittäviä haasteita, kuten ilmastonmuutos, biodiversiteetin väheneminen tai köyhyys (Steffen ym. 2015). Ongelmat ovat pirullisia, koska ne ovat vahvasti kytköksellisiä, että niihin on mahdotonta tunnistaa selvää syytä tai ratkaisua (Grewats ym. 2021; Rittel & Webber 1973). Pirulliset ongelmat, jotka ovat luonteeltaan monitulkintaisia, yhteenkietoutuneita ja epälineaarista kehittyviä eli kompleksisia. Pirulliset ongelmat voidaan jaotella arvoituksiksi (määritettävissä ja ratkaistavissa), ongelmiksi (määritettävissä, ei selvää ratkaisua) ja sotkuiksi (ei määritettävissä tai ratkaistavissa) (Ackoff 1974). Pirulliset ongelmat ovat kompleksisia, vaikeaselkoisia ja monimutkaisia, joiden syyt vaikeasti ennakoitavia ja niiden seuraukset ovat arvaamattomia (Batie 2008). Pirulliset ongelmat johtuvat kompleksisten systeemien epälinearisuudesta, epävakaudesta ja kytköksellisyydestä. (McMillan & Overall 2016.) Pirullisten ongelmien ratkaisuun löytyy erilaisia vaihtoehtoja. Helppojen ongelmien ratkaisuun voidaan hyödyntää useimmiten rationaalisia ja loogisia ratkaisumalleja. Sotkuisten ja vaikeaselkoisten ongelmien ratkaisemiseen soveltuu parhaiten kompleksisuusajattelua hyödyntävät mallit.

Kompleksisuustieteessä esiintyvät "Mustat joutsenet" (black swans) tarkoittavat erittäin epätodennäköisiä ja arvaamattomia tapahtumia (Taleb 2007). "Mustissa joutsenissa" on kolme ominaisuutta; (1) ne ovat harvinaisia (2) niillä on suuret vaikutukset ja (3) niitä ei voida ennakoita eli ne ovat todennettavissa jälkikäteen. Mustien joutsenten -teorialla on yhtäläisyyksiä kaaosteorian, kompleksisuustieteiden ja epälineaarisen dynamiikan kanssa (Gleick 1998). Nämä teoriat osoittavat, että kyky tehdä ennusteita epälinearisista ja dynaamisista systeemeistä on rajallinen. Epävarmuus ja turbulenssi ovat nyt osa "uutta normaalia". (Adobor ym. 2021.) Kompleksisuusajattelu tarjoaa lähtökohdat myös "mustien joutsenten" ennakointiin ja niihin liittyen epävarmuuksien ratkomiseen tietyissä rajoissa.

2.1.3 Kompleksisuus ja johtaminen

Nykyaikana johtamisen paradigmina vallitsevat edelleen perinteiset johtamiskäsitykset. Perinteinen johtamiskäsitys lähtee siitä, että organisaatiota kuten mitä tahansa kokonaisuutta voidaan johtaa tehokkaimmin jakamalla kokonaisuus osiin ja optimoimalla jokaisen osa-alueen toiminta. Johtaminen nähdään perinteisessä käsityksessä pääosaltaan ennustettavien syy-seuraussuhteiden ymmärtämisenä ja niiden avulla vaikuttamisena. (Luoma & Lindell 2020, 67.) Johtamisen tavoitteena on perinteisen käsityksen mukaan saada aikaan saavutuksia, luoda toimintaan ennakoitavuutta sekä ylläpitää järjestystä ja kontrollia (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 232). Perinteisen käsityksen mukaan organisaatio siis menestyy, kun sen tulos- ja vastuuyksiköitä, prosesseja ja hankkeita johdetaan itsenäisesti hallinnan ja kontrollin kautta pitämällä johdettava osa-alueita samankaltaisina ja yhdenmukaisina (Juuti & Luoma 2009, 106-107). Johtamisesta on kuitenkin tullut nykypäivänä entistä kytköksellisempää organisaatioiden kompleksisuuden lisääntymisen johdosta. Kompleksisuus on lisääntynyt erityisesti matriisi-, verkosto- ja projektiyhdyissä organisaatioissa, joissa se näyttäytyy jännitteinä ja uhkina, mutta myös uusina mahdollisuuksina. (Mäki 2020, 87-88.)

Toimintaan liittyvää ennakoimattomuutta ja yllätyksellisyyttä on esiintynyt organisaatioissa järjestyksen ja kontrollin tavoittelusta huolimatta. Kompleksisuutta on pyritty vähentämään ja hallitsemaan esimerkiksi säädösten ja sääntöjen avulla. Kompleksisuuden vähentämiseksi on pyritty ennalta ehkäisemään epävarmuutta sekä minimoimaan kompleksisuudesta aiheutuvia yllättäviä vaikutuksia. Kompleksisuuden hallintaa on tavoiteltu myös toiminnan organisoimisen, sääntelyn ja hierarkian kautta sekä esimerkiksi työnkuvien ja vastuiden määrittelyllä, jotta työpanos kohdistuisi entistä paremmin yhteiseen tekemiseen ja tavoitteisiin. Liiallinen kompleksisuuden hallinta on kuitenkin aiheuttanut myös negatiivisia vaikutuksia kuten luovuuden katoamista ja aktiivisuuden hiipumista. (Hanén 2020, 285; Weick 2009.) Lisääntynyt kompleksisuus kyseenalaistaakin vallitsevan rationaalisen johtamiskäsityksen kokonaisuuden johtamisesta sen osiin jakamisen kautta sekä kontrollin ja hallinnan tavoittelun, koska kompleksiset ilmiöt ovat usein niin monimutkaisia, ettei niitä pystytä ratkomaan tavanomaisin keinoin (Stacey & Mowles 2017; Marion 2008).

Organisaatioiden olosuhteet vaihtelevat nykypäivänä dynaamisesti tasapainon ja kaaoksen välillä (Thietart & Forgues 1995, 28). Kompleksisuudesta ja kaaoksesta ei ole toiminnalle pelkästään haittaa, vaan päinvastoin. Kompleksisuus ja kaaos, hallittuna, voi tuottaa organisaation toiminnalle hyötyä, koska kaaoksessa olevat organisaatiosysteemit pystyvät muuntautumaan ja sopeutumaan parhaiten olemalla kompleksisissa olosuhteissa järjestyksen ja epäjärjestyksen välimaastossa.

(Gell-Mann 1995, 63). Organisaatiosysteemillä on kaaoksen reunalla taipumus uudistumiseen ja mukautumiseen. Joissakin tilanteissa on organisaation tarkoituksenmukaisempaa mukautua muutokseen, mutta toisissa tilanteissa muutos edellyttää uusia keinoja, jotka syntyvät oppimisen ja uudistumisen kautta.

Systeemin vakautta ja epävakautta voidaan säädellä esimerkiksi johtamisella, informaation määrällä sekä vaikuttamalla systeemin jäsenten välisiin keskinäisriippuvuuksiin. (Stacey 1996, 64) Kaaoksen laidalla toimiminen mahdollistaa organisaatiolle luovuuden ja mukautumisen olotilan, jossa ratkaisut ja toimintamallit kehkeytyvät tiettyjen reunaehtojen ja rakenteiden sisällä. (Brown & Eisenhardt 1998; Stacey 1996, 12.) Kompleksisuuden ymmärtäminen ja kompleksisuusajattelu on tärkeä osa nykypäivän organisaatioiden johtamista (Virtanen & Stenvall 2014, 20). Organisaatioon tulisi luoda tietoisesti kompleksisuutta lisääviä tekijöitä kuten epäjohtonmukaisuuksia ja -jatkuvuuksia aikaan saavia häiriötiloja ja konflikteja.

Häiriötilat ja konfliktit pakottavat uusien mahdollisuuksien etsimiseen, ratkaisujen luomiseen ja oppimiseen (Rossi 2021; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 232). Kompleksisuusjohtamisen keskeisenä tavoitteena voidaan pitää kompleksisuuden osatekijöiden eli kytköksellisyyden, emergenssin, itseorganisoitumisen ja epälinearisuuden vähentämistä ja lisäämistä, jotta ne tuottavat organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisia vaikutuksia. Kompleksisuuden hallinta ei olekaan perinteisen käsityksen mukaista kontrollia, vaan kompleksisuuden ja sen osatekijöiden ”säätelystä” kompleksisuusjohtamisen avulla. Kompleksisuusjohtamisen yhtenä tarkoituksena on hallitun kaaoksen aikaan saaminen organisaation kompleksisuuteen vaikuttavien jännitteitä lisäämällä. Kompleksisuusjohtamisessa on keskiössä eri toimijoiden välinen monipuolinen vuorovaikutus, joka tuottaa systeemiin erilaisia uusia toiminta- ja käyttämismalleja. (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Uhl-Bien & Marion 2009, 631.) Kompleksisuusjohtamisessa korostuu itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden lisääminen, mutta toisaalta myös toimijoiden vastuunoton ja vastuunkannon korostaminen (Mitleton-Kelly 2003). Kompleksisuusjohtamisella lisätään organisaation mukautumiskykyä, adaptiivisuutta ja ketteryyttä. Käytännössä se voi tarkoittaa itseorganisoituvien tiimien, monimuotoisen vuorovaikutuksen, yhdessä tekemisen sekä iteratiivisten kokeilujen hyödyntämistä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ratkomisessa. (Hoda, Noble & Marshall 2010; Denning 2015, 11-12).

Organisaatioiden toiminta ei ole kuitenkaan kaikilta osin kompleksista, vaan osa toiminnasta on hyvin ennakoitavissa olevaa (Thompson 1974). Siksi kompleksisuusajattelua ei voida yksinomaan soveltaa kaikessa organisaation johtamisessa (Raisio & Lundström 2015). Sama näyttäytyy myös organisaatioiden toimintaan

liittyvien ongelmien ratkaisumalleissa. Kesyjen ja monimutkaisten ongelmien ratkaisussa toimii edelleenkin vallalla olevat rationaalisuuteen perustuvat lähestymistavat. Pirullisten ongelmien ratkaisu vaatii kompleksisuusajattelua ja uusia toimintamalleja (Lundström & Mäenpää 2020, 41; Raisio, Puustinen & Vartiainen 2018). Tämän johdosta rationaalisuuteen perustuva rutiinijohtaminen ja kompleksisuusajattelua soveltava johtaminen tulisi eriyttää tilannekohtaisesti ja kontekstin näkökulmasta. Hanénin (2017) mukaan rutiinijohtamista tulisi soveltaa erityisesti toistuvissa ja selkeissä arjen operatiivisissa ja hallinnollisissa johtamistilanteissa. Kompleksisuusajattelun soveltaminen sopii parhaiten epävarmassa tilanteessa ja toimintaympäristössä toimimiseen sekä organisaation strategisen suunnan määrittämiseen (Luoma & Lindell 2020, 75). Kompleksisuusajattelun soveltaminen johtamisessa ei tarkoita rationaalisen ajattelun hylkäämistä kokonaan, vaan pikemminkin johtamisen uudenlaista ajattelutapaa. Kompleksisuusajattelu ja siihen liittyvät työkalut ja ajattelumallit voivat auttaa organisaatiota sovelta- maan rationaaliseen ajatteluun perustuvia johtamismalleja ja työkaluja komplek- siseen ympäristöön soveltuvalla tavalla eli luovasti ja innovatiivisesti. (Juuti & Luoma 2009; Levy 2000.)

2.1.4 Kompleksisuus ja systeemiset muutokset

Yhteiskuntamme on nykypäivänä monitasoinen ja kytköksellinen kokonaisuus, ja se koostuu useista toisiinsa liittyvistä toimijoista, logiikoista sekä osa-alueista. Nykypäivänä organisaatioissa korostuu toimintaan liittyvä epävarmuus ja -selvyys sekä kompleksisuus (Bryson 2017). Julkisorganisaatioiden toimintaympäristön muutosnopeus ja turbulenssi on kasvanut. Epäjärjestyksistä, -jatkuvuuksista ja kaaoksesta on tullut tänä päivänä organisaatioiden luonnollisia ilmiöitä (Nonaka 1988; Stacey 1992; Brown & Eisenhardt 1998). Toimintaan liittyy aiempaa enem- män epävarmuuksia ja ennakoimatonta kehitystä eri tapahtumien, ilmiöiden ja toimijoiden keskinäisriippuvuuksien ja kytköksellisyyden lisääntymisen johdosta (Benner & Cemoine 2014). Kompleksisessa ympäristössä muutokset ovat nopeita ja yllättäviä. Pieneltä vaikuttavat ilmiöt voivat kumuloitua vaikutuksiltaan laa- joiksi, jopa globaaleiksi. Muutosten etenemistä ja vaikutuksia on erittäin vaikeaa arvioida, ja samalla muutoksia on jopa mahdotonta ennustaa. Muutoksia ilmaan- tuu aiempaa enemmän niin globaalilla, kansallisella, alueellisella tai paikallisella tasolla. Nykypäivänä lähes kaikki ilmiöt ja muutokset ovat tavalla tai toisella kompleksisia. Arkielämässä esiintyy yksinkertaisia, kesyjä ja sotkuisia ongelmia, joiden ratkominen onnistuu systemaattisesti rationaalisia ajattelumalleja ja työka- luja hyödyntämällä (Raisio, Puustinen & Vartiainen 2018). Yhteiskunnassa esiin- tyy myös aiempaa enemmän niin sanottuja ”pirullisia ongelmia”, jotka ovat komp- leksisia, vaikeaselkoisia ja monimutkaisia, joiden syyt vaikeasti ennakoitavia ja

niiden seuraukset ovat arvaamattomia (Batie 2008). Pirullisia ongelmia voidaan pitää kesyjen ongelmien vastakohtana, koska niiden hahmottaminen ja ratkaiseminen on äärimmäisen vaikeaa (Lundström & Mäenpää 2020, 41). Yksinkertaiset ja kesyt ongelmat ovat ratkaistavissa rationaalisin keinoin toisin kuin kompleksisuuksia sisältävät pirulliset ongelmat. Monimutkaisten haasteiden ja pirullisten ongelmien ratkaiseminen ei onnistu yksittäisiä muutoksia tekemällä, vaan siihen tarvitaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja eli systeemisiä muutoksia sekä kompleksisuuden valjastamista muutoksen tueksi (Valovirta ym. 2011, 11; Cohen & Axelrod 2000; Dentoni ym. 2018, 349).

Systeeminen muutos on kokonaisvaltainen järjestelmässä tapahtuva ja sen kaikkia osia koskeva muutos (Banathy 1991; Ipek & Karaman 2021, 110). Se liittyy koko yhteiskuntaan ja kaikkiin organisaatioihin, jotka ovat muutosten kohteena tai joissa muutoksia viedään läpi. Systeeminen muutos voi liittyä systeemin kuten toimialan tai organisaation menettelytapoihin, rakenteisiin, ominaisuuksiin tai toimintaan. (Clarke & Crane 2018, 308.) Systeeminen muutos voi olla tarkoituksellinen toimenpide tai prosessi, joka käynnistetään organisaatiossa tietoisesti toimintaympäristön muutosten johdosta. (Watson & Watson 2013). Systeeminen muutos on sekä prosessi että lopputulos (Dentoni ym. 2018, 350). Systeeminen muutos voi olla tarkoituksellinen toimenpide tai prosessi, joka käynnistetään organisaatiossa tietoisesti toimintaympäristön muutosten johdosta. (Watson & Watson 2013). Systeemisen kokonaisvaltaisen muutoksen tarpeen voi aiheuttaa jokin merkittävä ulkoinen tekijä tai muutos. Systeemistä muutosta voidaan tarkastella myös tietyn prosessin kuten organisaatiomuutoksen lopputuloksena, koska se aiheuttaa vaikutuksia organisaatioon kytköksissä oleviin systeemeihin (Ipek & Karaman 2021). Esimerkiksi kuntaliitokset (2014), ammatillisen koulutuksen reformi (2018), hyvinvointialueiden perustaminen (2023) ja TE-palvelujen siirtyminen kunnille (2025) ovat ns. makrotason julkisen sektorin systeemisiä muutoksia, jotka vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti sekä vaikeasti ennakoitavasti useisiin organisaatioihin ja toimijoihin.

Systeeminen muutos ”systemic change” on terminä varsin uusi. Termiä käytetään useissa eri yhteyksissä eri tieteenalojen tutkimuksissa ilman sen perusteellista tai tarkkaa määrittelyä. (Heikkilä & Gerlak 2005). Systeemistä muutosta kuvataan tutkimuksista eri termein riippuen tutkimuskohteesta. Englanninkielisissä tutkimusartikkeleissa käytetään systeemisen muutoksen yhteydessä myös termejä muutos ”transformation”, organisaatioon liittyvä muutos ”institutional / organizational change”, systeemin muutos ”systems change” tai ajattelumallin muutos ”paradigm change” (Clarke & Crane 2018; Dentoni ym. 2018; Ipek & Karaman 2021). Systeemisen muutoksen ymmärtäminen edellyttää yhteiskunnan,

organisaatioiden sekä ilmiöiden ja tapahtumien muodostaman kokonaisuuden hahmottamista (Uusikylä ym. 2021).

Systeemiseen muutokseen liittyy keskeisesti systeemi -käsitteen ymmärtäminen. Systeemi tarkoittaa asioiden ja sen osien toisiinsa kytkeytynyttä joukkoa, jotka muodostavat yhtenäisen ja orgaanisen kokonaisuuden. Systeemisessä muutoksessa on kyse systeemin osatekijöiden välisen vuorovaikutuksen käynnistämistä kehityksestä (Uusikylä & Jalonen 2023, 10). Systeemisessä muutoksessa korostuu ilmiöiden ja tapahtumien vahva keskinäisriippuvuus sekä eri muutostekijöiden käynnistämä ennakoimaton kehitys (Uusikylä ym. 2021, 7). Systeemitason muutoksissa järjestelmän toimintaperiaatteet, rakenteet, toimijat ja niiden välinen vuorovaikutus ovat samanaikaisessa muutoksessa (Valovirta ym. 2011). Systeemiseen muutokseen liittyy toimijoiden välinen vuorovaikutus sekä siihen vaikuttavat säännöt ja normit (Uusikylä & Jalonen 2023, 10). Siksi esimerkiksi isossa useita organisaatioita koskevassa muutoksessa yhteen osa-alueeseen tehty toimenpide vaikuttaa muihin osa-alueisiin ja organisaatioihin epälineaarisesti eli tavalla, jota voi olla vaikea arvioida ennalta. Vastaavasti yhdessä organisaatiossa tehty muutos ei välttämättä tuota yhteneviä tuloksia tai vaikutuksia toisessa vastaavassa organisaatiossa. Systeemisessä muutoksessa kaikki toisiinsa kytkeytyneet organisaatio-systeemit toimijoineen ja osatekijöineen vaikuttavat kaikkiin toisiin systeemin osiin (Waddell ym. 2015).

Tässä tutkimuksessa systeeminen muutos ymmärretään laajana järjestelmätason muutoksena, jolla ennakoimattomia vaikutuksia kaikkiin järjestelmän osatekijöihin. Systeemisessä muutoksessa korostuu ilmiöiden ja tapahtumien vahva keskinäisriippuvuus sekä eri muutostekijöiden käynnistämä ennakoimaton kehitys (Uusikylä ym. 2021, 7). Systeemisen muutoksen taustalla vallitsee toimintaympäristön kasvava kompleksisuus, jossa ilmiöt ja tapahtumat ovat yllätyksellisiä, yhteenkietoutuneita ja epälineaarisesti kehittyviä (Puustinen & Jalonen 2020, 18; Uusikylä ym. 2021).

2.2 Strateginen johtaminen

2.2.1 Strategia käsitteenä

Strategialle ja sen tarkoituksella on useita määritelmiä. Alun perin strategia termi on johdettu kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategia on määritelty yksittäisten taistelujen muodostaman kokonaisuuden käytöksi sodan päämäärien tavoittelemiseksi. Strategia on tässä kontekstissa kokonaisuuksien hallintaa ja sen päämääränä on määritelmän mukaisesti sodan

voittaminen. Voiton tavoittelussa pyrkimyksenä saavuttaa päämäärä ilman suuria taisteluja. (Sun Tzu 1998/1963; Carl von Clausewitz 1989/1832; Niiniluoto 1984, 294-314; Kamensky 2000, 20; Kamensky 2010, 16-19.) Strategia on organisaation tilanteesta riippuen esimerkiksi suunnitelma toiminnan suuntaviivoista, tilannekohtainen ”juoni” havaittujen mahdollisuuksien hyödyntämiseksi tai näkökulma, jolla organisaatio hahmottaa ympäristöään ja liiketoimintaansa. Strategia merkitsee kiteytettynä keinoja vision saavuttamiseksi. (Hakanen (2007, 80.) Strategian avulla yritys hallitsee sen toimintaympäristöä sekä tietoisia valintoja keskeisistä tavoitteista ja toiminnan suuntaviivoista muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2000, 17-18). Strategia ei ole erillinen ja itsenäinen johtamisprosessi. Se on yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi. (Kaplan ja Norton 2004, 54-55.) Yritysten tapaan myös yleishyödylliset organisaatiot tarvitsevat strategian. Yleishyödylliset organisaatiot pyrkivät strategialla missionsa toteuttamiseen, muttei niinkään ylivertaisiin taloudellisiin tuloksiin kuten yritykset. (Kaplan & Norton 2004, 388.)

Strategiassa määritetään organisaation tahtotila ja tavoitteet sen saavuttamiseksi. Strategia perustuu arvioihin toimintaympäristön tulevasta kehityksestä. Toimintaympäristön kehityksen skenaarioista johdetaan pitkän aikavälin strategiset linjaukset sekä strateginen kehitysohjelma, jossa on tarkemmat operatiiviset suunnitelmat nykyhetkelle, seuraavalle vuodelle ja tuleville viidelle vuodelle. Strateginen kehitysohjelma sisältää myös tarvittavat päätökset muutoksista, yrityksen toiminnan suuntaamisesta ja niiden muuttamisesta strategiatyöskentelyn tulosten edellyttämällä tavalla. (Mannermaa 1999, 60-61.)

Jokaisella organisaatiolla on määritetty tietty tehtävä, jota varten se on perustettu. Strategian tarkoituksena on kohdistaa huomio organisaation perustehtävään, sen asiakkaisiin sekä asiakkaiden tarpeisiin. Strategian avulla on tavoitteena tunnistaa tarvittavat muutostarpeet ajoissa ja tehostaa resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. Strategian avulla organisaatio voi jopa hallita omaa toimintaympäristöään. (Kamensky 2010, 17-19.) Strategian avulla voidaan edellä mainitun lisäksi perustella organisaation olemassaoloa sekä korostaa joidenkin asioiden tärkeyttä ja merkitystä. Strategia tarkoittaa käytännössä aina muutosta organisaation aikaisempaan. (Mantere 2011, 21.)

Näsi ja Aunola (2002, 13-14) esittelevät kuusi erilaista strategiaa kuvaavaa määrittystä. Ensiksi strategian tehtävänä on varmistaa yrityksen toiminta-ajatuksen toteutuminen pitkällä tähtäimellä. Strategia myös määrittää yrityksen toiminta-alueen eli käytännössä kertoo, millä alueella, markkinassa, tuotteilla ja palveluilla se toimii sekä sen, mihin kilpailukyky perustuu. Strategia kirkastaa organisaatio mahdollisuudet, uhat ja kompetenssit sekä niiden kapeikot. Strategia myös

jäsentelee yrityksen johtamista ja toimii päätöksenteon integroivana mallina. Lisäksi strategia on yrityksen toiminnan vuorovaikutusmalli sen omistajien ja sidosryhmien välillä.

Strategiakäsite ei ole yksiselitteinen. Se on enemmän kuin suunnitelma. Strategia voidaan käsittää yksittäisenä kilpailuedun saavuttamiseksi tehtävänä toimenpiteenä. Strategia voi olla organisaatiokulttuuriin sisällä oleva toimintatapa, käytäytymismalli, jota toteutetaan ennakoivasti, mutta joka on havaittavissa jälkikäteen. Strategia voi merkitä myös organisaation asemoitumista omaan toimintaympäristöönsä esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen kautta. Lisäksi strategia voidaan nähdä ideologiana ja näköalana, joka määrittelee organisaation tapaa nähdä ja tulkita maailmaa. (Santalainen 2005, 27.)

Strategia voidaan määrittää myös resurssien ja markkinoilla toimimisen vuorovaikutuksen malliksi. Strategia tarkoittaa tässä tapauksessa suunnitelmaa, joka koostuu organisaation resurssien käyttöön ja markkinoilla toimimiseen liittyvistä valinnoista ja toimenpiteistä, joiden avulla organisaatio saavuttaa kokonaistavoitteensa. Resurssilähtöinen strategia-ajattelu keskittyy organisaation kykyyn hyödyntää ja jalostaa olemassa olevia resurssejaan siten, että se voi vastata toimintaympäristön vaatimuksiin palvelujensa ja tuotteiden kautta.

Strategia määrittää, minne organisaatio on menossa, ja miten sinne päästään. (MacLennan 2011, 10-11; Stonich 1982.) Strategia on vallitsevan ajattelutavan mukaan organisaation pitkántähtäimen suunnitelma ja sen menestymisen resepti sekä toimintatapa, jolla organisaatio hyödyntää voimavarojaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Se on organisaation ainutlaatuisuuden ja sen kilpailuedun perusta sekä tapa, jolla se vastaa sidosryhmiensä ja markkinoiden odotuksiin. Strategian tehtävänä on yhtenäistää ja suunnata organisaation toimintaa ja tekemistä. Se määrittelee organisaation identiteetin ja tuo johdonmukaisuutta toimintaan. (Juuti & Luoma 2009, 26-28.) Strategian tavoitteena on yksinkertaistettuna saada ihmiset tekemään päivittäin oikeita päätöksiä, kulkemaan oikeaan suuntaan sekä tekemään asioita oikealla tavalla. (Ala-Mutka 2008, 31.) Toimintaympäristön jatkuvan muutoksen johdosta haasteena onkin oikean suunnan tietäminen ja jatkuvan muutoksen perässä pysyminen.

Strategia on myös organisaation toimintaan liittyvien valintojen ja muutosten tekemistä. Se kertoo organisaation keskeiset valinnat, joilla sen toimintaa ohjataan lähtötilanteesta haluttuun visionääriseen päämäärään. Hyvä strategia kertoo sen ”Minne me organisaationa haluamme mennä?” sekä sen ”Miten me sinne pääsemme?”. Hyvä strategia ei vain innosta, vaan se vaikuttaa ihmisten päivittäiseen tekemiseen. Ihmisten tulee tämän johdosta ymmärtää yhteys oman työnsä ja strategian välillä. Muutokset edellyttävät organisaatiolta venymistä ja uuden

oppimista. (Valpola ym. 2010, 15; 51; 154.) Menestyvät organisaatiot uudistavat strategiaansa jatkuvasti, muuttavat rakenteita ja prosessejaan sekä kehittävät osaamistaan toimintaympäristön muutosten edellyttämällä tavalla. (Toikka 2002, 109; de Kluyver 2000 sekä ks. Cunningham 1994, Mintzberg 1996, Kamensky 2000.)

Minzbergin strategiamääritelmä muodostuu viidestä eri näkökulmasta eli P:stä (Minzberg's five P:s: plan, pattern, position, perspective, ploy). Organisaation suunnan ja keinot kuvaavasta suunnitelmasta (Plan), strategian kehittymisestä ja sen mallintamisesta toiminnan kautta (Pattern), strategisesta asemasta (Position) markkinoilla, toiminnan fokuksesta (Perspective) sekä strategian toimeenpanosta (Ploy). Strategia antaa organisaatiolle yhteisen suunnan, fokusoii toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, määrittelee organisaation tarkoituksen sekä luo johdonmukaisuutta toimintaan. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 10-17.)

Strategialle ja sen tarkoituksella on useita määritelmiä. Edellä kuvattujen määritelmien perusteella voidaan kiteyttää, että strategia on enemmän kuin organisaation pitkänjähtäimen suunnitelma. Se on elävä jatkuvasti uudistuva ja toimintaa yhtenäistävä ja sitä ohjaava tahdonilmaus. Strategia voidaan kiteyttää eläväksi jatkuvasti uudistuvaksi suunnitelmaksi, joka kertoo organisaation merkityksen ja sen merkittävimmät tavoitteet, sekä se näyttää suunnan ja innostaa kaikki organisaation jäsenet yhteisten tavoitteiden ja menestyksen saavuttamiseksi.

2.2.2 Strategisen johtamisen tausta

Strateginen johtaminen tarkoittaa prosessia, jossa kirkastetaan organisaation merkitys, asetetaan sille pitkänjähtäimen tavoitteita ja päämääriä sekä tehdään valintoja toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi. Strategisessa johtamisessa tehdään päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Siinä asetetaan pitkäaikavälin tavoitteita, analysoidaan toimintaympäristöä ja omia kyvykkyksiä sekä tehdään strategisia valintoja toimenpiteistä organisaation menestymisen tavoittelemiseksi. Strategiseen johtamiseen kuuluu myös valittujen strategioiden toteuttaminen, niiden arviointi sekä strategioiden jatkuva seuranta ja mukauttaminen tarpeen mukaan. Johtaminen on vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Johtaminen voidaan määrittää yhteisen tavoite- ja arvoperustan aktiiviseksi luomiseksi organisaatiolle ja jatkuvaksi työksi yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Salminen 2008, 14.)

Strategiakäsitteen perustana oleva liikkeenjohto-oppi on lähtöisin Henri Fayolin (1916,1955) johtamisen tehtävistä (planning, organizing, commanding, coordinating, controlling) sekä Gulickin ja Urwickin (1937) POST-CORD-malliin

pohjautuvasta kokonaisvaltaisesta johtamisen periaatteistosta. Liikkeenjohtoppi on perinteisesti korostanut pitkän tähtäyksen suunnittelun tarvetta (Näsi & Aunola 2002, 24.) Varsinaisesti strategiakäsite on esiintynyt liikkeenjohtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa ensimmäisiä kertoja 1940-luvulta alkaen. Pysyvämääräiseen käyttöön se otettiin 1960-luvulla erityisesti liiketaloustieteissä (Birbaum 2000, 64; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998). Toisen maailmansodan jälkeen Yhdysvalloissa kehitettiin strategiaan liittyviä teorioita osana liiketaloustieteen tutkimusta. Sodan jälkeinen talouskasvu synnytti tarpeen yli vuoden mittaiselle suunnittelusyklille eli ns. yrityssuunnittelulle (McKiernan 1992). Tarve kehittämiseen tuli yritysjohtajilta, jotka tarvitsivat uusia menetelmiä selviytyäkseen nopeasti ja voimakkaasti muuttuvan toimintaympäristön kaaoksesta (Ranki 2016, 20; Juuti & Luoma 2009, 16; Ronda-Pupo & Martin 1999.) Strateginen johtaminen nousi 1960-luvulla osaksi liikkeenjohtamisen tutkimusta mm. Alfred Chandlerin, Kenneth Andrews'n ja Igor Ansoffin organisaatiotutkimuksissa. Ansoffin mukaan strategia on organisaation käyttäytymistä ohjaavien sääntöjen mukaan. (Näsi & Aunola 2002, 26.) Strateginen johtaminen oli 1960-luvulla käytännössä yritysten pitkän tähtäimen suunnittelua (PTS), jossa keskiössä oli taloussuunnittelu ja budjetointi (Kamensky 2014, 26). Strategiseen johtamiseen liittyi läheisesti myös 1960- ja 1970-luvuilla syntynyt tavoitejohtaminen, jossa periaatteena oli johtaa yksikkö- ja yksilötasolla sovittujen avaintavoitteiden ja -tehtävien kautta (ks. Drucker 1954; Humble 1968, 1972; Odiorne 1965, 1970). Tavoitejohtaminen korosti ihmiskeskisyyttä, oikean ilmapiirin luomista, tuloskeskusteluja sekä motivointia ja onnistumisista palkitsemista. Tavoitejohtaminen kehittyi 1980-luvulla tulosjohtamiseksi (ks. Santalainen, Voutilainen, Porenne & Nissinen 1981). (Näsi & Aunola 2002, 34-35.)

Yritykset siirtyivät 1970- ja 1980-luvuilla strategiseen suunnitteluun. Tämä muutti strategian painopisteen taloussuunnittelusta liiketoiminnan suunnitteluun. Liiketoiminnan suunnittelu piti sisällään strategisia valintoja esimerkiksi siitä, mitä palveluja ja tuotteita tarjotaan, millä markkinoilla toimitaan sekä miten toiminnassa organisoidutaan. (Kamensky 2014, 26.) Henry Mintzberg toi 1970-luvulla strategiatutkimukseen uudeksi käsitteeksi strategian kehittämisen (crafting strategy). Strategian kehittäminen tarkoitti tulevaisuuden varalle tehtävien suunnitelmien ja menneisyyteen perustuvien mallien laatimista. Strategian kehittäminen auttoi organisaatiota ohjaamaan ja kohdentamaan sen resurssit tarkoituksen mukaisesti organisaation kyvykkyyksiin ja puutteisiin, ennakoimalla toimintaympäristön muutoksia sekä varautumalla kilpailijoiden mahdollisiin liikkeisiin. (Mintzberg 1996, 10-17; 101-110.) Strategisen johtamisen käsitteen kehittyminen alkoi 1980-luvulla, jolloin julkaistiin Michael Porterin (1980) teos *Competitive Strategy*, joka käsitteli yrityksen kilpailustrategiaa. Strategisella johtamisella tavoitettiin nopeampaa talttumista nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ja

intensiivisemmän kilpailun tuomiin haasteisiin strategisen suunnittelun, organisaatorakenteen uudistamisen, organisaation kyvykkyyksien ja resurssien tehokkaammilla hyödyntämiselle. (Santalainen 2005, 21.) Julkisten organisaatioiden johtamiseen strategia-käsite ilmestyi 1980-luvulla, samoihin aikoihin, kun alkoi keskustelu yrityssektorin johtamistapojen sopivuudesta julkisen sektorin johtamiseen. (Esim. Kamensky 2000; Rannisto 2005, 12, 50; Strandman 2009, 28). Tämä managerismia korostava keskustelu nimettiin New public management -käsitteeksi (Vrt. Mintzberg 1994 ja Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998.)

Toimintaympäristön turbulenssit kiihtyivät ja muutoksista tuli vaikeammin ennakoitavia 1990-luvulle siirryttäessä. Strategiakeskusteluun nousivat vaihtoehtoiset skenaariot ja strateginen johtaminen (Sydänmaanlakka 2015.) Strategisen johtamisen merkitys korostui, kun havaittiin johtamisen merkitys strategian toteutumisen varmistamiseksi (Kamensky 2014, 27). Organisaatioiden oli kiinnitettävä entistä enemmän huomiota myös strategian jalkautukseen, sisäisten prosessien tehokkuuteen sekä organisaatioiden hallintomalleihin. Strategisen johtamisen tueksi tulivat uusina malleina muun muassa tasapainotetut tulokortit (Kaplan & Norton 1996) ja Corporate Governance -hallinnointi. Johtamisen painopiste siirtyi lisäarvon tuottamiseen ja hallinnointiin sekä myöhemmin organisaation resurssien johtamiseen. (Santalainen 2005, 21.)

Muutosten nopeus kiihtyi 2020-luvulla entisestään ja tulevaisuuden kuvasta tuli yllätyksellisempi, joka näyttäytyi epäjatkovana, pirstaleistaisena, kaoottisena ja hallitsemattomana. Ennakoimisen vaikeus ja osaamisen hajautuminen nostivat strategisen ajattelun 2000-luvun strategisen johtamisen vallitsevaksi paradigmaksi. (Sydänmaanlakka 2015) Toimintaympäristön monimutkaistuminen kuten hyperkilpailu, epäjatkovuudet, toimialojen radikaalit muutokset, tietointensiivisyyden lisääntyminen sekä strategisen johtamisen toimintamallien toimimattomuus pakottivat uusien ratkaisujen äärelle. Tulevaisuuden visiointiin tarvittiin monipuolista käsitteellistä ajattelua. Lisääntynyt dynaamisuus edellytti organisaatioilta kykyä johtaa moniulotteisia muutoksia, aiempaa joustavampia resursseja, laajempaa oppimiskykyä sekä verkostojen johtamista. Strateginen ajattelu nähtiin näkemisenä, visiointina, joka perustui horisontaaliseen ja vertikaaliseen ymmärrykseen eli aikaisempien kokemusten, hiljaisen tiedon ja laajemman kokonaisuuden sekä liiketoiminnan ansaintalogiikan hahmottamista. (Santalainen 2005, 23-24.) Strateginen ajattelu tarkoitti siis nousemista toiminnan kokonaistarkasteluun eli ”helikopterinäkökulmaan”, totuttujen toimintamallien kyseenalaistamista, täysin uusia ratkaisumallien kehittämistä sekä strategiseen osaamiseen panostamista (Kamensky 2014, 27. Strateginen ajattelu tarkoitti ennen kaikkea herkkyyttä havainnoida ja ennakoida heikkoja signaaleja sekä nopeaa reagointia kaikilla organisaation tasoilla. Yllätyksellisessä toimintaympäristössä strategia syntyy

kehkeyten toiminnan osana ja monipuolisessa vuorovaikutuksessa. Strategia on merkityksen luomista, jatkuvia kokeiluja, innostavaa dialogia ja inspiroivan vision rakentamista. (Sydänmaanlakka 2015)

Resurssilähtöisessä strategia-ajattelussa organisaation kilpailutekijöitä olivat abstraktit asiat kuten toimintatavat, pätevyudet ja kulttuuri. Pätevyyksillä (competence) tarkoitettiin organisaation resurssien yhdistelmiä ja niiden hyödyntämistä. Organisaation kilpailuedun kannalta tärkeimpiä olivat ydinpätevyudet (core competence), jotka muodostuivat organisaation kollektiivisesta oppimisesta sekä kyvystä hyödyntää ainutlaatuisia resursseja (Santalainen 2009). Ydinpätevyysien monipuolisemman hyödyntämisen jatkeena kehittyi dynaamisten kyvykkyyksien teoria (mm. Teece 1997, Eisenhardt & Martin 2000, Ambrosini & Bowman 2009, Denford 2013, Vogel & Guttel 2013, Tallman 2015), jonka keskiössä oli organisaation kyvykkyys pätevyysien ja resurssien luomiseen, kehittämiseen sekä uudistamiseen. (Ranki 2016, 23.) Dynaamisilla kyvykkyyksillä tarkoitettiin organisaation erilaisia resursseja, rutiineja, prosesseja ja kyvykkyyksiä, jotka ovat kriittisiä sen kilpailuedun näkökulmasta (Teece 1997, 517; Eisenhardt & Martin, 2000, 1105).

Toimintaympäristön monimutkaistuessa strategisen johtamisen haasteet ovat lisääntyneet erityisesti ulkoisen ja sisäisen ympäristön vuorovaikutussuhteiden osalta. Edistyneet yritykset ovat ottaneet 2010-luvulla käyttöön strategisen vuorovaikutusjohtamisen filosofiaa, jossa strategisen johtamisen menestystekijänä on organisaation kyky nähdä, ymmärtää, hallita ja kehittää monimutkaistuvat vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2014, 28.) Strategisen johtamisen teoreettisen kehittämisen uusimpia suuntauksia ovat ihmisen käyttäytymisen ymmärtämiseen keskittyvä strateginen suuntaus (behavioral strategy), strategia käytäntönä (strategy as a practice) sekä ketterä strateginen johtaminen (agile strategy). Ihmisen käyttäytymisen syvälliseen ymmärrykseen liittyvä strategia-ajattelu yhdistää kognitiivisen ja sosiaalipsykologian strategisen johtamisen teoriaan ja käytäntöön (Ranki 2016, 24; Powell ym. 2011, 1369-1386). Ihmisen käyttäytymisen ymmärtämiseen perustuvan strategia-ajattelun keskiössä on yksilöiden ja ryhmien ja organisaation käyttäytyminen, ryhmien keskinäinen dynamiikka, johtaminen sekä yksilöiden ja ryhmien välinen dialogi. Ketterä strategian johtamismalli tarkoittaa strategian jatkuvaa parantelua ja muokkausta saatujen kokemusten myötä. Ketterässä strategiassa myös visiota tarkistetaan kehittämishankkeissa saatujen kokemusten ja oppimisen myötä, jolloin reagointikyky toimintaympäristön muutoksiin paranee. (Ala-Mutka 2008, 97.)

2.2.3 Strategisen johtamisen koulukunnat

Strategisesta johtamisesta on syntynyt erilaisia koulukuntia, joissa näkökulmat ja painotukset vaihtelevat. Strategisen johtamisen koulukunnista on erilaisia jäsenyksiä kuten Näsi (1986), Mintzberg (1990), Karlöf (1986), Gilbert, Hartman, Mauriel ja Freeman (1988), Chaffee (1985), Johnson ja Scholes (1993), Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998; 2009), sekä Stacey (2002).

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998; 2009, 5) jäsentävät strategisen johtamisen kymmenen erilaisen koulukunnan avulla. Koulukunnat jakautuvat karkealla tasolla strategian muodostamista ohjeistaviin (Prescriptive) sekä strategian syntymistä kuvaaviin (Describing) koulukuntiin. Strategian muodostamista ohjeistavia koulukuntia ovat strategian mallintamisen koulukunta (Design School), strategisen suunnittelun koulukunta (Planning School) ja strategisen asemoinnin koulukunta (Positioning School).

Strategian syntymistä kuvaavia koulukuntia ovat yrittäjyyden koulukunta (Entrepreneurial School), ajattelun koulukunta (Cognitive School), oppimisen koulukunta (Learning School), vaikuttamisen koulukunta (Power School), kulttuurinen koulukunta (Cultural School), toimintaympäristö koulukunta (Environmental School) ja konfiguroinnin koulukunta (Configuration School).

Strategisen johtamisen koulukunnat ja mallit voidaan esitellä vieläkin pelkistetympin, jos tarkastellaan, millaiseen toimintaympäristöön ja olosuhteisiin koulukunnat soveltuvat. Strategisen johtamisen koulukunnista toiset soveltuvat paremmin hallittaviin ja ennakoitaviin olosuhteisiin, kun taas toiset niistä soveltuvat hallitsemattomiin ja kompleksisiin olosuhteisiin (Stacey 2002, 44; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 1998). Ennakoitavaan ja lineaarisesti kehittyvään toimintaympäristöön soveltuvat parhaiten strategiseen valintaan perustuvat mallintamisen, suunnittelun ja asemoinnin koulukunnat. Mallintamisen koulukunta perustuu organisaation toimintaympäristössä ilmenevien mahdollisuuksien ja sisäisten kyvykkyyksien hyödyntämiseen (mm. SWOT), joiden analysoinnin pohjalta ylin johto luo strategian (Andrews 1971; Selznick 1957; Chandler 1962). Suunnittelun koulukunta perustaa strategian systemaattiseen suunnitteluprosessiin ja suunnittelujärjestelmään (Ansoff 1965), jossa strategia suunnitellaan analyysien ja matemaattisten laskelmien pohjalta ylimmän johdon toimesta ja ohjauksessa. Asemoinnin koulukunnan ajattelumalli perustuu strategioiden suunnitteluun, jotka johtavat tietyn aseman saavuttamiseen markkinoilla (Porter 1980; 1985) tai sodassa (Sun Tzun 1998/1963; Clausewitz 1989/1832). Asemoinnin koulukunnan ajattelumallissa menestyminen perustuu strategiisiin valintoihin kustannusjohtajuuden, erilaistumisen ja fokuksionnin välillä. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 24, 50-51, 86-89.)

Epävarmaan ja kompleksiseen ympäristöön soveltuu parhaiten oppimiseen, yrittäjyyteen sekä politikointiin liittyvät toimintamallit (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 368-373). Oppimisen koulukunnan ajattelumallin tausta on inkrementalismissa ja oppivan organisaation teoriassa (Lindblom 1959, Quinn 1980, Mintzberg 1985, Senge 1990, Hamel & Prahalad 1994). Sen mukaan strategia syntyy kokeilujen avulla ja oppimisprosessin kautta eli kehkeytyen. Strateginen johtaminen perustuu siis organisaation kokeiluihin, jotka iteratiivisesti kehittävät strategiaa organisaation oppiensa. Oppimisen koulukunnan strategia-ajattelu soveltuu parhaiten muutosherkkään, kompleksiseen ja vaikeasti ennustettavaan toimintaympäristöön. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 130-131, 238-240; 199-200.)

Politikoinnin koulukunnan mallissa strategia syntyy organisaatiossa emergenttisesti sisäisen vaikuttamisen (Pettigrew 1977) ja ulkoisen vaikuttamisen (Pfeffer & Salancik 1978; Astley 1984) kautta sekä eri vaihtoehtojen ja intressien pohjalta. Yrittäjyyden koulukunnan strategiamalli perustuu ylimmän johdon visioon, jossa strategia kuvaa toiminnan suuret linjat, ja jossa varsinaiset (tarvittaessa radikaalitkin) toimenpiteet kehkeytyvät toiminnan edetessä (Schumpeter 1950; Cole 1959; Peters & Waterman 1982).

2.2.4 Strategisen johtamisen tilannesidonnaisuus

Organisaatioiden toimintaympäristö ei ole pysyvästi joko vakaa tai epävakaa, vaan sen olosuhteet vaihtelevat eri tilanteiden ja olosuhteiden välillä (Snowden & Boone 2008). Välillä epävarmuudet koettelevat, mutta välillä turbulenssi on vaimeampaa. Siksi myös strategisessa johtamisessa tulisikin vaihdella tilannekohtaisesti eri johtamismalleja (Hanén 2017). Strateginen johtaminen on nykypäivänä luonteeltaan jatkuvaa toimintaympäristön muutosten ja organisaation muuttuvien tavoitteiden edellyttämää strategian muotoilua, muokkaamista ja parantelua. Vakaassa ja ennakoitavassa ympäristössä korostuu systemaattinen valvonta, rutiinit ja säännöllinen raportointi. Turbulenssissa ja epävakaassa ympäristössä edellytetään muutosvalmiutta ja mahdollisuuksiin tarttumista oikea-aikaisesti (Bekke 1987, 24-25).

Johtamisen näkökulmasta näitä organisaation muuttuvia olosuhteita voidaan jäsentää Cynefin-mallin avulla (Kurtz & Snowden 2003; Snowden & Boone 2007). Yksinkertaisissa (simple) olosuhteissa syy-seuraussuhteet on selviä, yhteisymmärrys on laajaa ja tilanteet ennakoitavia sekä toistuvia. Näissä olosuhteissa voidaan soveltaa faktoihin perustuvia rationaalisia kokemustiedon pohjalta suunniteltuja johtamismalleja ja valmiita rutiineja (Kurtz & Snowden 2003, 468; Snowden & Boone 2007, 4). Monimutkaisissa (complicated) tilanteissa on useita muuttujia ja

tekijöitä, ja niiden syy-seuraussuhteita on vaikeampi ymmärtää. Monimutkaisiin tilanteisiin on useita rationaaliseen ajatteluun perustuvia ratkaisuja, mutta oikean ratkaisun löytyminen voi vaatia usean asiantuntijan osaamista ja kokemusta sekä riittävästi aikaa eri vaihtojen analysointiin. Nämä ratkaisumallit syntyvät analysoinnin, suunnittelun ja hyvien käytänteiden kautta pidemmän ajan kuluessa. (Snowden & Boone 2007, 5-7.) Kyseisen matriisin ääripäässä sijaitsevat kaaos ja epäjärjestys. Kaoottiset tilanteita ja olosuhteita kuvaavat turbulenssi ja muutosten suuri nopeus ja niiden arvaamattomuus. Kaaoksessa ei ole näkyvissä syy-seuraussuhteita, eikä niihin ole selviä ratkaisuja tarjolla. Kaoottisissa tilanteissa tarvitaan resilienssiä eli sinnikkyyttä sekä kykyä mukautua eri tilanteisiin (Seppälä 2023, 185). Epäjärjestystä kuvaa erilaiset hallitsemattomat kriisitilanteet, joihin soveltuvat parhaiten rationaaliseen toimintaan pohjautuvat kriisijohtamisen toimintamallit. Kriisijohtamisessa korostuu selkeä ja suora viestintä sekä tilanteen nopea hallintaan saaminen autoritäärisiä käskyyn ja määräyksiin perustuvaa johtamista hyödyntämällä. (Snowden & Boone 2007, 7-9.)

Matriisin ääripäiden eli kaaoksen ja epäjärjestyksen sekä ennakoitavien olosuhteiden ja yhteisymmärryksen väliin sijoittuu kompleksisuuden alue, jossa toimitaan vakauden ja järjestyksen sekä epävakauden ja järjestyksen välimaastossa eli toisin sanoen kaaoksen reunalla (Zimmermann 2001; Stacey 1996, 186). Kompleksisia olosuhteita kuvaavat arvaamattomuus ja ennakoimattomuus sekä erilaiset keskinäisriippuvuudet. Kompleksisessa ympäristössä ilmiöt ja tapahtumat ovat epäselviä ja monitulkintaisia, niihin liittyy epäjatkuvuuksia sekä muutosten nopeutta, jotka muuttuvat ympäristössä ja ihmisten vuorovaikutuksessa (Juuti & Luoma 2009, 201). Kompleksisissa tilanteissa tarvitaan rekrospektiivistä tarkastelua, kokeiluja ja vaiheittaista oppimista soveltuvien toimivien mallien löytämiseksi. Ratkaisumallien synnyttäminen edellyttää monipuolista vuorovaikutusta, monialaisuutta, yhteistä ymmärrystä tavoitteista, itseohjautuvuutta sekä luovuutta edistäviä olosuhteita eri vaihtoehtojen kokeilemiseen ilman epäonnistumisen pelkoa. (Snowden & Boone 2007, 6-7.) Kompleksisissa olosuhteissa korostuu vuorovaikutuksen avoimuus, monipuolinen dialogi sekä valmius kokeiluihin ja uusien toimintamallien kehittelyyn. (Juuti & Luoma 2009, 201-202.)

Strategisen johtamisen ajattelumallit voidaan vastaavasti pelkistää rationaaliseksi ja kompleksiseksi (Stacey & Mowles 2017). Rationaalisella maailmalla tarkoitetaan toimintaympäristöä, jossa muutokset ovat ennakoitavia, ymmärrettäviä ja niiden väliset syy-seuraussuhteet selkeitä. Kompleksinen ympäristö on taas vaikeasti ennakoitava, arvaamaton ja nopeasti muuttuva eli turbulenti (Ansoff 1981; Ireland, Hoskissons & Hitt 2007). Rationaalinen ajattelumalli näkee olosuhteet vakaina, muutokset ennakoitavina, syy- ja seuraussuhteet selvinä sekä asiat loogisina. Johtaminen perustuu tosiasioihin ja rationaaliseen päätöksentekoon ja sen

tavoitteena on järjestyksen, hallinnan ja kontrollin aikaan saaminen (Juuti & Luoma 2009). Vakaassa ja ennakoitavassa ympäristössä korostuu systemaattinen valvonta, ruutiinit ja säännöllinen raportointi (Bekke 1987, 24). Rationaalinen strateginen johtaminen perustuu objektiivisiin havaintoihin vallitsevasta tilanteesta ympäristössä ja organisaatiossa sekä toimintaan liittyvistä kausaalisuhteista (Juuti & Luoma 2009). Strateginen johtaminen jakautuu pitkántähtäimen strategian suunnitteluun ja sen toimeenpanoon (Stacey & Mowles 2017). Strategiatyön aikana tehdään päätöksiä ja valintoja keinoista ja toimenpiteistä, joilla pyritään asetettuun tavoitteeseen (Ylisirniö 2011). Organisaation menestys perustuu rationaalisessa ajattelumallissa toimintaympäristön muutosten tunnistamiseen, ennakoointiin, suunnitelmallisuuteen suunnitelmien toimeenpanokykyyn sekä tehokkuutta ja vaikuttavuutta aikaan saaneiden toimintatapojen toistamiseen (Juuti & Luoma 2009; Stacey 2002). Strategisella johtamisella tavoitellaan kestävän kilpailuedun ja optimaalisen suorituskyvyn saavuttamista (Stacey & Mowles 2017), kannattavuuden parantamista ja organisaation tulevaisuuden turvaamista (Hakanen 2007). Strategian laatii useimmiten ylin johto ja sen toimeenpanee organisaation esimiehet ja muu henkilöstö (Kaplan & Norton 2004; Stacey & Mowles 2017). Rationaalisen ajattelun strategisen johtamisen mallit pohjautuvat mallintamisen, suunnittelun ja kilpailuasemoinnin koulukuntiin.

Kompleksisessa ympäristössä muutokset ovat vaikeasti ennakoitavia, kytköksellisiä ja epälineaarisesti kehittyviä. Olosuhteet ovat arvaamattomia, epäselviä, monitulkintaisia sekä niihin liittyy epäjatkuvuuksia ja keskinäisriippuvuuksia. Turbulenssissa ja epävakassa ympäristössä johtamisessa korostuu muutosvalmius ja mahdollisuuksiin oikea-aikainen tarttuminen. Strategisessa johtamisessa on siksi kyettävä vastaamaan kompleksisen toimintaympäristön muutoksiin mahdollisimman joustavasti ja nopeasti. (Ireland, Hoskissons & Hitt 2007, 363-364.) Organisaatiot eivät pärjää kompleksisissa olosuhteissa pelkästään perinteisiä strategisen johtamisen työkaluja hyödyntämällä (Hämäläinen ym. 2016). Strategisessa johtamisessa on tärkeää ottaa kompleksisuus huomioon sen kaikkine ominaisuuksineen. Kompleksisen maailman ajattelumalli perustuu yhteiskunnan ja organisaatioiden ymmärtämiseen systeeminä ja systeemien osina, jossa korostuu monipuolinen vuorovaikutus ja jatkuva ennakoimaton muutos (Juuti & Luoma 2009, 106). Strategisessa johtamisessa on huomioitava kompleksisuus, organisaation rajapinnoilla tapahtuva vuorovaikutus, organisaation muutosdynamiikka, ketteryys sekä nopea päätöksenteko- ja oppimiskyky (Virtanen & Stenvall 2014, 100-101; 112-114). Kompleksisuusajattelun näkökulmasta strateginen johtaminen on emergenssiin ja kollektiiviseen oppimiseen perustuva toimintamalli, jossa strategia syntyy ja uudistuu jatkuvasti aktiivisen reagoinnin ja arjen toiminnan kautta (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 240). Kompleksisuusajattelussa johtamisen tavoitteena on kaaoksen säätely, jossa oppimista ja luovuutta edistetään

viemällä organisaatio hallitusti johtamistoimenpiteillä ”kaaoksen reunalle” (Stacey 1996; Uhl-Bien & Marion 2008). Päätöksenteko sekä toimenpiteiden ja vaihtoehtojen valinta perustuu faktojen sijaan kokemuksiin, oppimiseen ja improviointiin. Johtamismalleja ovat mm. valmentava ja jaettu johtaminen sekä kompleksisuusjohtaminen (Mäki 2018; Uhl-Bien & Marion 2008).

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä perinteinen strateginen suunnittelu ja skenaarioihin tarrautuminen eivät riitä. Pitkántähtäimen suunnitteluperusteisuus on korvattava oivalluksella, koska tilannekuva hahmottuu vähitellen organisaation toiminnan lomassa. Kyseisissä vähitellen kehittyvissä strategisissa tilanteissa on olennaista hahmottaa ja tunnistaa nopeasti rakenteet ja toiminnan sisäinen logiikka, eivät tarkat strategiset skenaariot. (Doz & Kosonen, 2008, 36.) Kompleksinen toimintaympäristö ja vaikeasti ennakoitavat muutokset edellyttävät organisaation strategiselta johtamiselta joustavampia ja ketterämpiä toimintatapoja. Muutosten monimutkaisuus ja niiden vaikea ennakoitavuus on siirtänyt yritysten kilpailun strategiselle tasolle, jossa keskeisimmät kilpailutekijät ovat strategiaproessin laatu ja strateginen uudistumiskyky (Ritakallio & Vuori 2018, 13-14). Strategiseen johtamiseen ovat tuoneet haasteita myös toisiaan seuraavat ennakoimattomat muutokset kuten lakiuudistukset, teknologian kehitys, kilpailutilanteen muutokset sekä organisaation sisäiset kompleksisuuden haasteet. (MacLennan 2011, 200.) Nämä muutokset ovat useimmiten luonteeltaan systeemisiä eli kokonaisvaltaisia järjestelmään ja sen kaikkiin osiin vaikuttavia muutoksia (Banathy 1991; Ipek & Karaman 2021, 110). Systeemiset muutokset ovat osa koko yhteiskuntaa ja kaikkia organisaatioita, jotka ovat muutosten kohteena tai joissa muutoksia viedään läpi (Clarke & Crane 2018, 308). Systeemiin muutoksiin liittyy niiden luonteen johdosta epävarmuuksia, sekä ilmiöiden ja tapahtumien keskinäisriippuvuus ja eri muutostekijöiden aikaan saama ennakoimaton kehitys (Uusikylä ym. 2021, 7).

Organisaatioiden tulisi huomioida strategisessa johtamisessa kompleksisuusajatteluun perustuvia toimintamalleja, jotka mahdollistavat organisaation toiminnan ja kehittymisen järjestyksen ja kaaoksen välimaastossa (Stacey 2002). Strategisen johtamisen koulukuntien osalta se tarkoittaa politikoinnin, strategisen ajattelun ja erityisesti oppimisen koulukunnan mallien soveltamista. Politikoinnin koulukunta kuvaa strategiaproessia, jossa strategia kehkeytyy monipuolisessa vuorovaikutuksessa väittelyn, neuvottelun ja konfliktien kautta sekä hyödyntämällä alliansseja ja verkostoja (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 272). Strategisen ajattelun koulukunta tarkoittaa strategian kehittelyä kognitiivisen ajatteluprosessin kautta, jossa lopputuloksena on arjen toimintaa ohjaava strateginen kartta, kehys tai malli (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 181. Oppimisen koulukunta merkitsee strategian kehkeytymistä kokeilujen avulla ja oppimisprosessin kautta.

Oppimisen koulukunnan taustalla on systeemiajatteluun perustuva oppivan organisaation malli, jossa organisaatio nähdään päällekkäisinä ja toisiinsa kytköksissä olevina yksilöiden ja toimintojen muodostama systeeminä (Senge 1990). Oppivan organisaation keskiössä on jaettu visio eli yhteinen tavoitetilä, joka syntyy organisaation jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan kyseenalaistamaan omia oletuksia ja uskomuksia sekä panostetaan toisia arvostavan dialogin kautta tiimioppimiseen. Oppivaa organisaatio on ominaisuuksiltaan avoin, innovatiivinen, notkea, muutosherkkä ja kilpailukykyinen. (Stacey & Mowles 2017, 101-102.) Oppimisen koulukunnan emergentti strategiamalli soveltuu hyvin kompleksisen ja dynaamisen ympäristön haasteisiin. Oppimisen koulukunnan ajattelumallissa strategia syntyy ja uudistuu jatkuvasti kehkeytyen eli kollektiivisen oppimisen, aktiivisen reagoinnin ja arjen tekemisen kautta. Oppimisen koulukunnan strategiamallissa korostuvat keskinäisen luottamuksen rakentaminen, viestinnän avoimuus, monipuolinen vuorovaikutus, tiimimäinen toiminta, onnistumisista ja virheistä oppiminen sekä asiakkaiden ja sidosryhmien osaamisen hyödyntäminen oppimisen tukena. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 228-229; 240.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että kompleksisuusajattelu avaa siis aivan uuden lähestymistavan strategiseen johtamiseen. Strategisessa johtamisessa on huomioitava kompleksisuuden ominaisuudet kuten yllätyksellisyyden, kytkeytyneisyyden, epälineaarisuuden, monimuotoisuuden ja itseorganisoitumisen tuomat erityispiirteet ja mahdollisuudet. Strategisessa johtamisessa on keskityttävä ymmärtämään tapahtumien ja ilmiöiden välisiä suhteita, ihmisten toimintaan ja organisaation kulttuuriin liittyviä asioita sekä näistä kaikista tekijöistä muodostuvia kokonaisuuksia (Juuti & Luoma 2009, 35-36; 39.) Jatkuvasti muuttuva ympäristö edellyttää organisaatioilta kyvykkyyttä nopeisiin ja vaikutuksiltaan tehokkaisiin suunnanmuutoksiin. Strategisen johtamisen kannalta se tarkoittaa uutta ajattelumallia sekä osallistavaa strategiaprosessia, jossa strategiaa muotoillaan ketterästi keilleen (Hämäläinen ym. 2016, 13).

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN KOMPLEKSISUUDEN HALLINNASSA

3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

3.1.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus menetelmänä

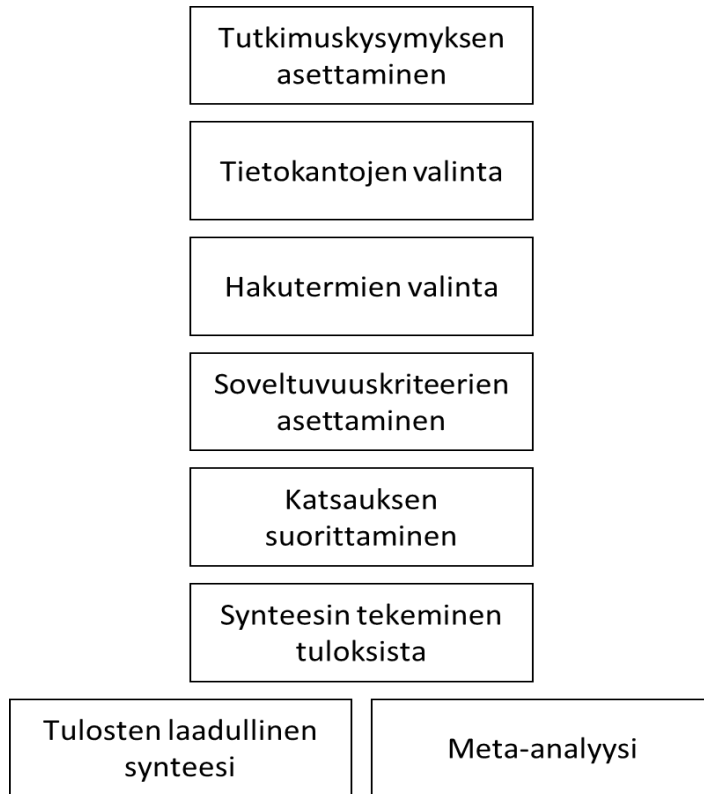
Hahmotan yhteyksiä strategisen johtamisen ja kompleksisuustutkimuksen välillä tarkastelemalla systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla aikaisempaa tutkimusta. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus soveltuu tähän tarkoitukseen hyvin, koska tutkimustyössä tulee yleisesti noudattaa tieteelliseen työhön kuuluvia periaatteita kuten järjestelmällistä tieteellisen menetelmän käyttöä (mm. Niiniluoto 1997, 60). Kirjallisuuskatsaus on täsmällinen, systemaattinen ja toistettavissa oleva menetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa, arvioida ja tiivistää aiemmin laadittuja ja julkaistuja tutkimusaineistoja (Fink 2005, 3). Kirjallisuuskatsaus on ”tutkimusta tutkimuksista”, jonka avulla aiempien tutkimusten tuloksia jäsennetään perustaksi uusille tutkimustuloksille (Salminen 2011, 4). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä tietyn aihepiirin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä (Petticrew 2001, 98). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eroaa perinteisestä kirjallisuuskatsauksesta erityisesti sen toistettavuuden ja toteutusprosessin läpinäkyvyyden takia. Siinä arvioidaan tarkasti mukaan otettujen tutkimusten laatua, jotta tutkimuksen validiteetti lisääntyy ja päätelmien luotettavuus säilyy (Higgins ym. 2011). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena systemaattisuutta hyödyntämällä luoda kriteerejä, jotka tuovat tutkimukselle tieteellistä uskottavuutta. (Dixon-Woods ym. 2007).

Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset sopivat menetelmäksi erityisesti suurten tietomäärien jäsentämisessä ja ymmärtämisessä. Niitä käytetään näiden tietojen tulkitsemiseen esimerkiksi selittämällä ”mikä toimii?” ja ”mikä ei toimi?” tutkittaessa tiettyjä tutkimusteemoja tai käytännön kysymyksiä (Petticrew & Roberts, 2006). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tunnistaa tutkimusalueissa esiintyviä tietämyksen puutteita sekä tehdä suosituksia puutteiden korjaamiseksi uusien tutkimusten avulla. Systemaattisten kirjallisuuskatsauksen metodologiseen hyödyntämiseen löytyy useita perusteita kuten tutkimusprosessin läpinäkyvyys ja selkeys, keskittyminen tiettyyn tutkimuskysymykseen, julkaisujen yhdenvertainen kohtelu, saavutettavuus, laajempi kattavuus sekä mahdollisuus monipuolisempaan synteisiin aiempien tutkimusten johtopäätöksistä. (Pittaway ym. 2004.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla kootaan aiempien tutkimusten tulokset päätöksenteon tueksi. Se mahdollistaa parhaimmillaan tuloksellisimpien ja tehokkaimpien toimintatapojen tunnistamisen ja hyödyntämisen (Metsämuuronen 2005, 578). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkija käy läpi tutkimusaineistoja tiiviissä muodossa pyrkien asettamaan tutkimuksen sekä historialliseen että oman tieteenalansa kontekstiin (Salminen 2011, 9). Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tunnistetaan järjestelmällisesti kaikki todennäköiset teemaan ja asiaan liittyvät julkaisut keskeisimmistä tietokannoista. Aineistohakua ja soveltuvien aineistojen valintaa ohjaa tarkka prosessi ja soveltuvuuskriteeristö. Lisäksi menetelmään liittyy tutkimusprosessin huolellinen dokumentointi.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen PRISMA -menetelmä (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses - The PRISMA Statement) soveltuu erityisesti erilaisten tutkimusjulkaisujen kriittiseen arviointiin (Moher ym. 2009). PRISMA on järjestelmällisten kirjallisuuskatsausten ja meta-analyysien raportointiin kehitetty menetelmä. Menetelmän tarkoituksena on tuottaa korkealaatuisia, toistettavissa olevaa ja avointa tutkimusta. PRISMA-menetelmän mukainen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessi käynnistyy tutkimusaiheen nykytiedon kuvaamisesta ja hakustrategian suunnittelusta. Hakustrategiassa määritetään tutkimuskysymykset, valitaan aineistohakuun käytettävät tietokannat ja määritetään hakusanat tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Hakustrategian määrittämisen jälkeen suunnitellaan tiedon jäsentämisen ja purun soveltuvuus-kriteeristö sekä toteutustapa, jotta aineistojen joukosta pystytään tunnistamaan tutkimuksen tavoitteiden kannalta keskeisimmät tutkimusartikkelit. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen raportoinnissa on kuvattava tarkasti koko haku- ja analyysiprosessi kaikkine vaiheineen ja muuttujineen tutkimuksen toistettavuuden ja läpinäkyvyyden johdosta. Hakutuloksista on tutkimuskohtaisesti kuvattava ja analysoitava sekä arvioitava tulosten laatuun vaikuttavat seikat kuten puolueellisuuden riskit ja tutkimustulosten mahdolliset rajoitteet. Lopuksi tutkimusten tuloksista laaditaan laadullinen yhteenveto ja tarvittaessa myös määrällinen meta-analyysi sekä arvioidaan tulosten soveltamisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet muun muassa jatkotutkimusten kannalta. (Moher ym. 2009, 265-266.)

Kuviossa 3. on esitetty edellä kuvattu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessi, joka pohjautuu PRISMA-menetelmään (Moher 2009). Kiteytettynä kirjallisuuskatsauksen prosessi käynnistyy tutkimuskysymyksen määrittämisellä, etenee soveltuvien tietokantojen valintaan, jatkuu hakutermien ja aineiston kvalifointia tukevan seulan määrittämiseen sekä aineiston laadulliseen analysointiin.



Kuvio 3. Kirjallisuuskatsauksen prosessi

3.1.2 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa hyödynnettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodologiaa (Moher ym. 2009). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on itsenäinen ja tieteellinen teoreettisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä (Koivisto & Haverinen 2006, 112). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan selvittää, mitä tutkimusaiheesta tiedetään aiemmin laadittujen ja julkaistujen tutkimusten valossa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen valinta tutkimusmenetelmäksi oli perusteltua, koska se on perinteistä kirjallisuuskatsausta luotettavampi tutkimusmenetelmä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen validiteetti ja reliabiliteetti on perinteistä kirjallisuuskatsausta korkeampi, koska se on toistettavissa ja sen toteutusprosessi on läpinäkyvä systematiikan johdosta. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan standardoidusti tunnistettua kaikki todennäköisesti aiheeseen kuuluvat tieteelliset artikkelitutkimukset. Siitä on tullut viime aikoina myös yhä suosittu tutkimusmetodi julkishallinnon tutkimuksissa. (Tummers ym. 2015.) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin saamaan riittävä ennakkokäsitys organisaatioiden toimintaympäristön kompleksisuudesta ja systeemisydestä sekä strategisen johtamisen viitekehysistä ja malleista väitöskirjan empiirisen vaiheen toteutusta varten.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistonhaussa ja seulonnassa sovellettiin PRISMA-menetelmää (Moher ym. 2009). Tutkimusprosessi käynnistyi tutkimuskysymysten asettamisella. Sitä seurasi tietokantojen valinta ja hakutermin määrittely tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta. Hakutermit valittiin tutkimuksen keskeisiä käsitteitä mukaillen. Tutkimusartikkelien tietokantahaun tueksi määritettiin hakukriteeristö, jonka tarkoituksena oli saada aikaan mahdollisimman kattava hakutulos. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli tunnistaa tietokannasta hakukriteereillä valituista tieteellisistä julkaisuista parhaiten kelpoisuuskriteereitä vastaavat artikkelit sekä identifioida ja jäsentää niiden sisältämä tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellinen tieto apukysymysten avulla. Tavoitteena oli löytää strategista johtamista käsittelevistä tutkimuksista ne, jotka ovat relevantteja kompleksisuuden hallintaan ja kompleksisessa ympäristössä toimimiseen liittyen.

Tietokantahakua suunniteltaessa toteutettiin testihaku kahteen keskeisimpään yhteiskuntatieteiden tutkimuksia sisältävään tietokantaan, joita ovat Web of Science ja Scopus. Ammattikorkeakoulujen tai yliopistojen strategista johtamista koskevia tutkimuksia ei sisällytetty tutkimukseen niiden organisaatiomuotoon, omistusrakenteeseen, lainsäädäntöön sekä tehtäviin liittyvä merkittävästi eroja koulutuskuntayhtymiin verrattu. Testihaku kohdistui koulutuskuntayhtymien/ammattopistojen strategista johtamista koskeviin tutkimuksiin seuraavalla hakulauseella ("vocational college*" OR "Joint Authority of Education*" AND "strategic management"). Teemaan liittyviä tutkimuksia löytyi tietokantahaulla yksi Scopuksesta. Web of Sciencestä ei löytynyt yhtään. Testihaun tuloksena rajattiin tutkimuksen tietokantahaku koskemaan strategista johtamista yleisesti.

Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava otos tutkimusalueen ajankohtaisimmista tieteellisistä tutkimuksista ja artikkeleista, jotka liittyvät strategiseen johtamiseen kompleksisuuden hallinnassa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistohaku toteutettiin 13.11.2021 Web of Science ja Scopus -tietokannoista. Nämä tietokannat valittiin kohdetietokannoiksi, koska niistä oletettiin löytyvän tutkimuskysymysten kannalta keskeisimmät tutkimusartikkelit. Aineistohaku suoritettiin aikarajauksella 1.1.2000 ja 31.12.2021, koska kyseisellä aikavälillä on toteutettu huomattava määrä tutkimusalueeseen liittyviä tutkimuksia.

Tietokantahaku sekä niiden valinta- ja poissulku toteutettiin hyödyntämällä ennalta määritettyjä soveltuvuus-kriteereitä. Kirjallisuuskatsauksen aineistojen soveltuvuus-kriteerit on esitetty tiivistetysti taulukossa 3. Tietokantahaut toteutettiin englanninkielisillä hakusanoilla. Tiedonhaun lähtökohtana käytettiin hakusanaa strateginen johtaminen ["strategic management". Haku tuotti molemmista tietokannoista yhteensä 26 864 tieteellistä artikkelia ja tutkimusta. Hakutermistöä

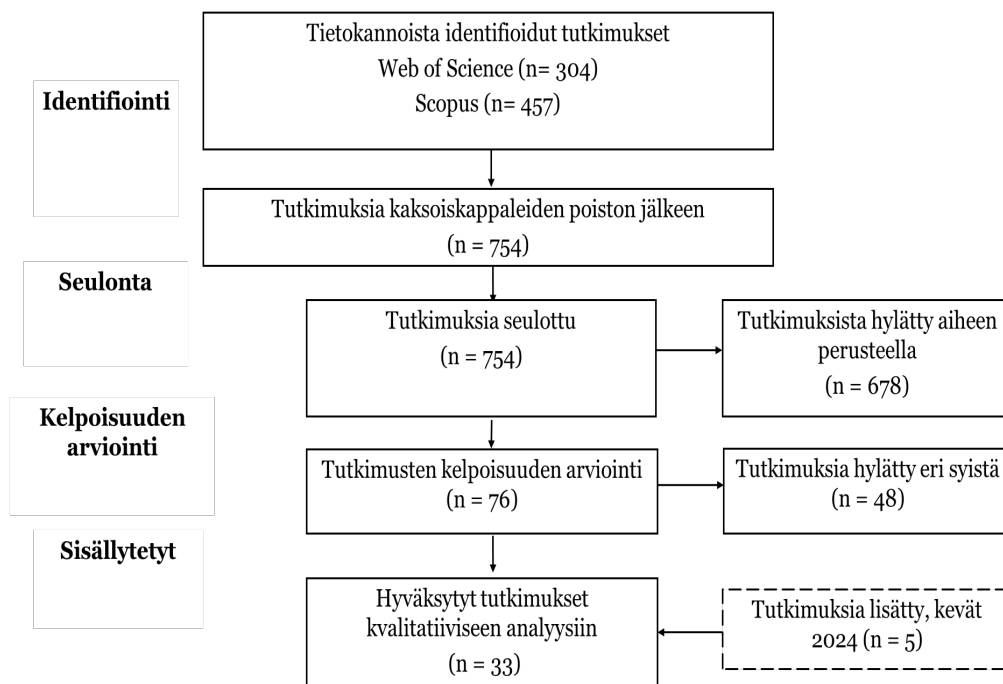
täydennettiin kompleksisuuden liittyvillä käsitteillä kompleksisuus [”complexity”] ja kompleksinen toimintaympäristö [”complex environment”] sekä kompleksisuuden läheisesti liittyvä käsite systeeminen muutos [”systemic change”], joka tuli esille aiempien tutkimusten tarkastelussa.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsauksen aineistojen soveltuvuuskaavat.

Tutkimuskohde	Tutkimusten tuli käsitellä julkisen ja yksityisen organisaation strategista johtamista.
Aihe	Tutkimusten tuli sisältää hakusanat [”systemic change”], [”complex*”] tai [”complex environment”] otsikossa ja/tai tiivistelmässä. Tutkimuksen tuli käsitellä strategista johtamista systeemisen muutoksen, kompleksisen toimintaympäristön ja/tai kompleksisuuden näkökulmasta.
Tutkimusstrategia	Tutkimusten tuli olla teoreettisia tai empiirisiä tutkimuksia, jotka liittyivät yksityisen tai julkisen sektorin organisaatioiden strategiseen johtamiseen tai strategisen johtamisen kehittämiseen.
Julkaisu-vuosi	Tutkimusten tuli olla julkaistu tammikuun 2000 jälkeen.
Kieli	Analyysiin hyväksyttiin vain englanninkieliset tutkimukset.
Julkaisun laadullinen status	Analyysiin hyväksyttiin vain vertaisarvioitujen hyvämaisten julkaisujen artikkelit ja kirjat.

Tietokantahaku toteutettiin hakusanojen strateginen johtaminen [”strategic management”] sekä systeeminen muutos [”systemic change”], kompleksisuus [”complex*”] tai kompleksinen toimintaympäristö [”complex environment”] avulla. Hakulauseke muodostui seuraavalla tavalla: [”strategic management” AND ”Systemic change” OR ”complex*” OR ”complex environment”]. Kyseisillä hakusanoilla tarkennettu haku tuotti yhteensä 754 artikkelia ja tutkimusta. Systemaattisen tietokantahaun jälkeen tietokannat yhdistettiin ja hakutulosten kaksoiskappaleet (7) poistettiin Excel-taulukkolaskennassa. Selvästi sopimattomat artikkelit suljettiin pois ensin otsikkotasolla, jonka jälkeen mukaan valituista artikkeleista tarkastettiin tiivistelmä. Hakutuloksen seulonnassa poistettiin joukosta epäoleelliset tuotokset (yhteensä 678) otsikon ja tiivistelmän perusteella. Yleisin syy artikkelin poissulkemiselle oli, että tutkimus ei liittynyt lainkaan strategiseen johtamiseen, vaikka se esiintyikin edellä mainittujen hakuehtojen mukaan saaduissa hakutuloksissa. Seulonnassa artikkeleiden joukosta suljettiin pois myös sellaiset tuotokset, jotka eivät olleet saatavilla (12) tai ne, jotka oli kirjoitettu muulla kuin englannin kielellä (6). Kelpoisuusanalyysissä analysoitiin jäljelle jääneet artikkelit ja tutkimukset (yhteensä 76) syvällisesti lukemalla ne kokonaisuudessaan.

Tietokantahaun tuloksista valittiin systemaattiseen tarkasteluun vain sellaiset tutkimusartikkelit, jotka täyttivät kaikki tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta määritetyt kriteerit, joita olivat tutkimuskohde, tutkimuksen aihe, tutkimusstrategia, julkaisuvuosi ja kieli sekä julkaisun tieteellinen status. Kelpoisuusanalyysin tuloksena hyväksyttiin lopulliseen tarkasteluun yhteensä 28 tutkimusartikkelia. Tutkimusaineiston muodostamisen jälkeen kuvailevat tiedot poimittiin Excel-tietokannassa strukturoituun taulukkoon, jonka kysymykset oli etukäteen määritetty tutkimuskysymysten perusteella. Koska ensimmäinen haku tehtiin syksyllä 2021, niin sen täydentämiseksi ajankohtaisella tutkimuskirjallisuudella tehtiin täydentävä haku keväällä 2024 samoilla hakulausekkeilla. Täydentävässä haussa systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sisällytettiin myös 1.1.2022 jälkeen julkaistut tutkimukset. Tietokantahaun ja seulonnan jälkeen lopulliseen analyysiin lisättiin vielä viisi tutkimusta. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa toteutettu tutkimusartikkelien seulonta toteutettiin PRISMA-kaavion mukaisesti, jonka vaiheet on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. PRISMA-kaavio

Soveltuvuus-kriteerit täyttävät artikkelit (33) jäsennettiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi sisälsi työvaiheina aineiston tarkastelun, havaintojen yhdistämisen sekä tulosten tulkinnan (ks. Alasuutari 2011, 39-44). Aineiston tarkastelussa sovellettiin PRISMA-menetelmässä kehitettyä aineiston analysoinnin tarkistuslistaa (Moher ym. 2009). Analyysissä tunnistettiin kaikista tutkimusartikkeleista taulukossa 4. kuvatut asiat.

Taulukko 4. Kirjallisuuskatsauksen aihealueiden ja löydösten jäsentämismalli

Tiivistelmä	Tutkimuksen tavoite Tutkimuksen kohderyhmä / organisaatiotyyppi: 1. Yksityiset organisaatiot / yritykset 2. Julkiset organisaatiot 3. Organisaatiotyyppiä ei mainittu
Johdanto	Strategisen johtamisen määritelmä Kompleksisuus ilmiönä ja määritelmänä
Tutkimusmenetelmät	1. Teoreettinen 2. Empiirinen a. Määrällinen, kokeellinen tutkimus b. Määrällinen, Survey-tutkimus c. Laadullinen, tapaustutkimus d. Laadullinen, monitapaustutkimus e. Laadullinen, monimenetelmäisyys
Tulokset	Strategisen johtamisen viitekehykset ja teoreettiset ajattelumallit. Strategisen johtamisen menettelyt ja toimintamallit kompleksisissa olosuhteissa ja ympäristössä
Johtopäätökset	Tutkimuksen tulokset ja suositukset

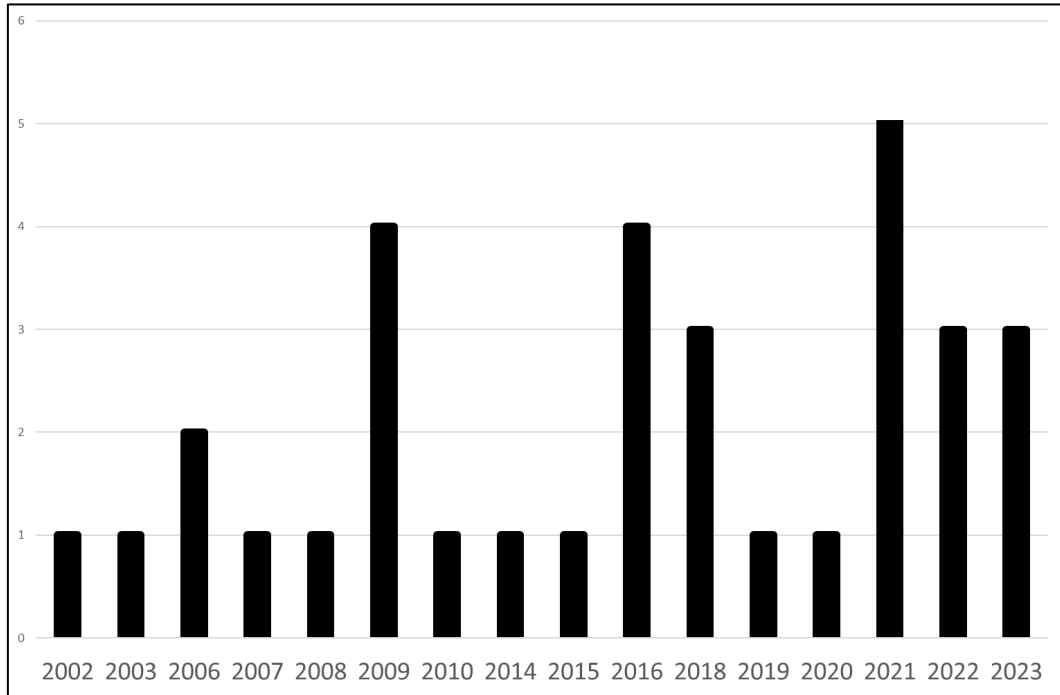
Sisällönanalyysissä tutkimusartikkeleista ensimmäiseksi varmistettiin, että aineistona toimivat artikkelit sopivat tutkimustehtävän tarkasteluun. Samalla tunnistettiin, oliko tutkimuskohteeksi määritetty tietty organisaatiotyyppi, ja olivatko ne julkisia vai yksityisiä organisaatioita. Seuraavaksi tarkasteltiin johdannosta strategiseen johtamiseen ja kompleksisuuteen liittyvät määritelmät. Tutkimusartikkeleista pyrittiin lisäksi tunnistamaan strategisen johtamisen koulukunnat ja viitekehykset sekä määritelmät. Artikkeleista selvitettiin, miten kompleksisuus oli kuvattu ilmiönä ja määritelmänä. Tätä seurasi sovellettujen tutkimusmenetelmien tarkastelu: Oliko kyseessä teoreettinen vai empiirinen tutkimus? Jos kyseessä oli empiirinen tutkimus, oliko se määrällinen vai laadullinen? Seuraavaksi analysoitiin tutkimusten tulokset eli tutkimusartikkeleissa esitetyt toimintamallit ja menetelmät strategiseen johtamiseen kompleksissa olosuhteissa ja ympäristössä. Lopuksi jäsenettiin keskeisimmät löydökset tutkimusten johtopäätöksistä ja suosituksista systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteiden näkökulmasta. Analyysin tuloksena muodostui viisi kompleksisuuden hallinnan osa-aluetta sekä kymmenen niihin liittyvää strategisen johtamisen toimenpidekokonaisuutta.

Analyysin perusteella muodostetut kompleksisuuden hallinnan osa-alueet ovat yllätyksellisuuden ja epälineaarisuuden vähentäminen, kytköksellisuuden ja keskinäisriippuvuuden säätely, itseorganisoitumisen edistäminen, emergenssin aikaansaaminen sekä yhteisevoluution mahdollistaminen.

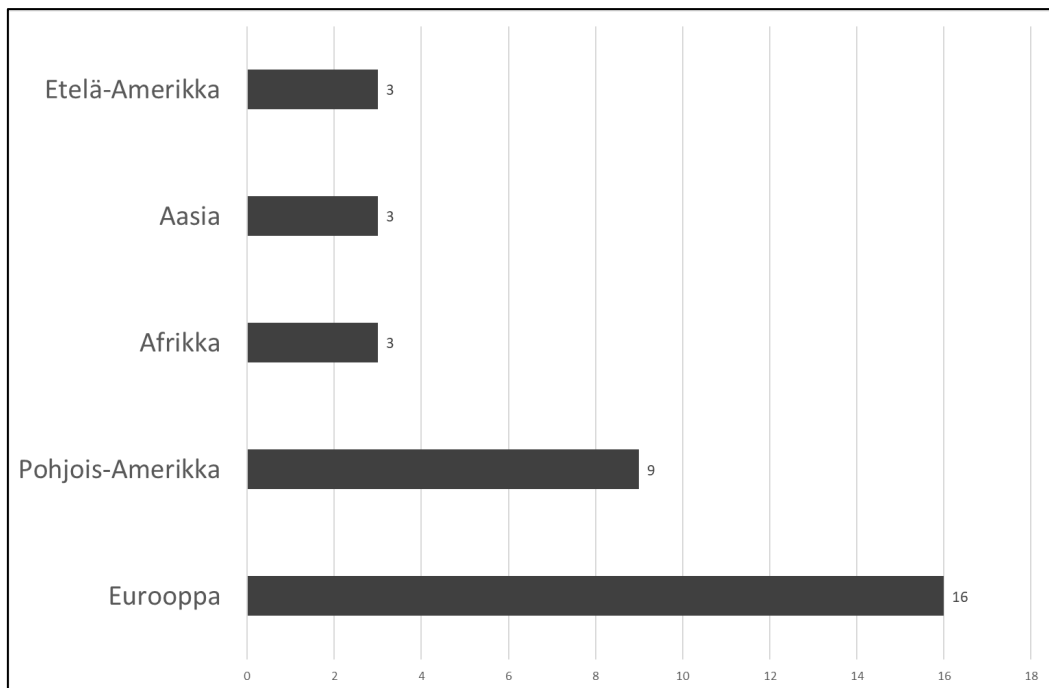
3.2 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset

Kirjallisuuskatsauksessa oli tavoitteena vastata kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä oli tarkoitus vastata siihen, mitä teoreettisia lähtökohtia ja viitekehyksiä on sovellettu strategiseen johtamiseen kompleksisessa toimintaympäristössä. Toinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, millaisia strategisen johtamisen toimintamalleja hyödynnetään kompleksisissa olosuhteissa ja ympäristöissä. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen laadulliseen synteesiin valikoitui 33 tutkimusartikkelia soveltuvuus-kriteeristön perusteella. Tutkimusartikkelit oli julkaistu 22 eri tieteellisessä julkaisussa. Useimmat artikkeleista oli julkaistu tieteellisissä julkaisissa kuten *Strategic Management Journal* (3), *Management Decision* (3), *Journal of Strategy and Management* (2), *Technology Analysis & Strategic Management* (2). Pääosa tieteellisistä julkaisuista liittyi johtamiseen ja strategiseen johtamiseen, joiden kustantajana oli muun muassa Emerald Group, Wiley & Sons, Routledge: Taylor & Francis, SAGE Publishing ja Elsevier. Suurin osa tutkimusartikkeista (20, 61%) oli kirjoitettu vuosien 2016-2023 aikana.

Pääosa (6) tutkimusartikkeleista oli julkaistu vuonna 2021. Suurin osa tutkimusartikkeleista oli julkaistu Euroopassa (16) ja Pohjois-Amerikassa (9). Osa artikkeleista oli julkaistu myös Afrikassa (3), Etelä-Amerikassa (3) ja Aasiassa (3). Kompleksisen toimintaympäristön strateginen johtaminen on nouseva tutkimusteema erityisesti Euroopassa, USA:ssa ja Kanadassa. Tutkimusartikkeleita julkaistiin eniten USA:ssa (7) ja Iso-Britanniassa (4). Tutkimusartikkelit edustavat täten eurooppalaista ja pohjoisamerikkalaista strategisen johtamisen ja kompleksisuustutkimuksen suuntausta.

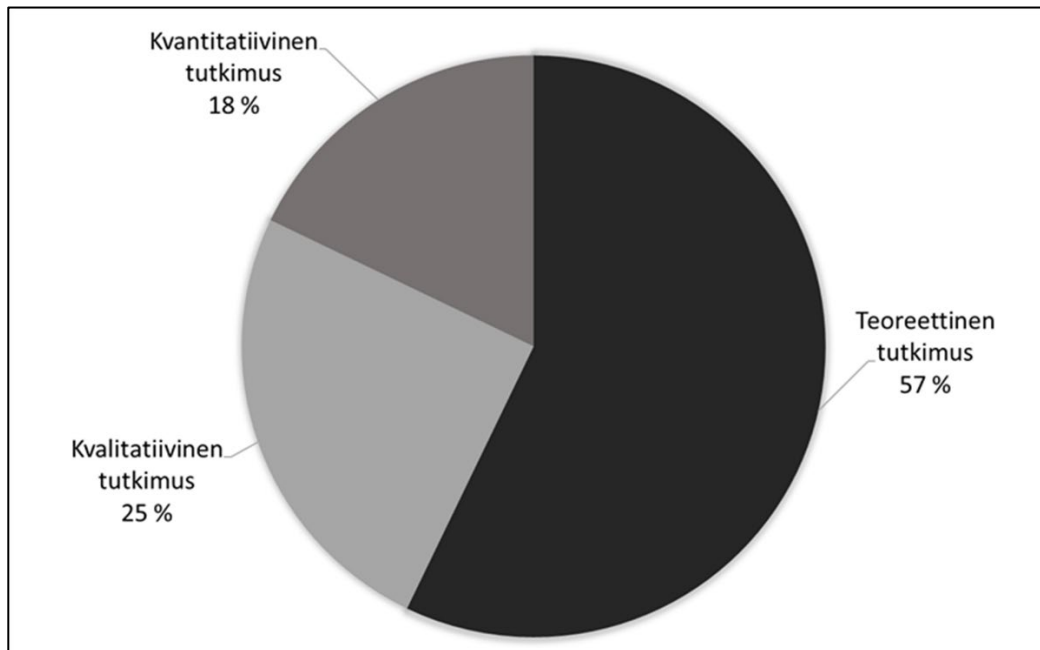


Kuvio 5. Julkaisut vuosikohtaisesti



Kuvio 6. Julkaisut maanosittain

Tutkimusartikkeleista 17 oli teoreettisia tutkimuksia ja 16 empiirisiä tutkimuksia. Empiirisistä tutkimuksista kymmenen oli laadullisia ja kuusi määrällisiä tutkimuksia. Laadulliset tutkimukset olivat tapaus- tai monitapaustutkimuksia tai tutkimuksia, joissa oli käytetty useita metodeja (mixed methods). Määrällisillä tutkimusmetodeilla toteutetut tutkimukset olivat joko kokeellisia tutkimuksia tai survey-tutkimuksia.



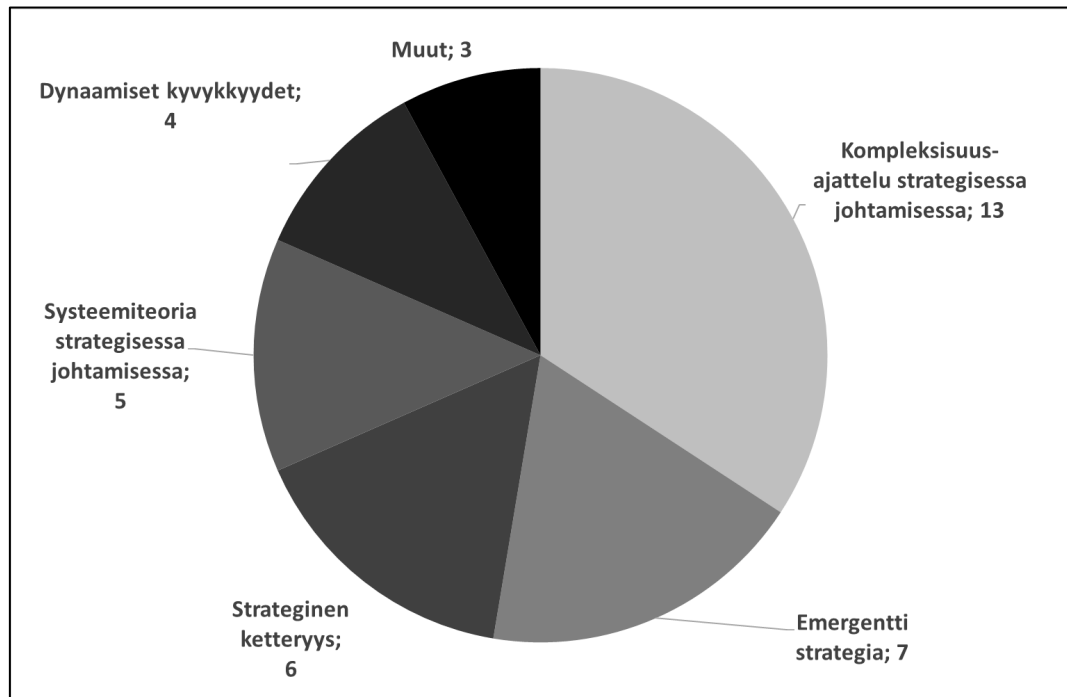
Kuvio 7. Tutkimusten jakautuminen eri tutkimustyyppeihin

Tutkimusten kohteena oli seitsemässä (7) tutkimuksessa julkiset organisaatiot, kolmessatoista (13) yritykset ja 12 tutkimuksessa ei ollut mainittu kohdeorganisaatiotyyppiä lainkaan. Tutkimusartikkelit, joissa ei mainittu kohdeorganisaatiotyyppiä, olivat lähtökohtaisesti teoreettisia tutkimuksia. Julkisia organisaatioita koskevien tutkimusten kohdeorganisaatioina olivat esimerkiksi kaupunkeja tai kuntia, oppilaitoksia tai muita julkisia organisaatioita kuten sairaaloita. Yrityksiin liittyvien tutkimusten kohdeorganisaatioita olivat kaiken kokoiset yritykset pienistä start up / kasvuyrityksistä suuriin yrityksiin.

3.2.1 Tutkimusten aihealueet ja viitekehukset

Suurimmassa osassa (13) tutkimuksista sovellettiin kompleksisuusteoreettista lähestymistapaa strategisen johtamisen tai sen kehittämisen viitekehystenä joko kompleksisuustieteen, kompleksisuusjohtamisen, kompleksisten adaptiivisten systeemien tai prosessiajattelun näkökulmista. Emergentin strategian viitekehystä sovellettiin seitsemässä (7) tutkimusartikkelissa. Tutkimusartikkeleista piti kuusi

(6) organisaation ketteryyden ja strategisen ketteryyden viitekehystä sekä viisi (5) viitekehystenään systeemiteoriaa ja -ajattelua. Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehystä hyödynnettiin neljässä (4) tutkimuksessa erityisesti ketteryyden viitekehysten yhteydessä. Muita tutkimusartikkeleissa sovellettuja viitekehymiä olivat pakotetun valinnan strategia, yritysmäinen johtamistapa sekä organisaation liiketoiminnan simulointi (business wargaming).



Kuvio 8. Tutkimusartikkelien viitekehykset

Kompleksisuusteoriaa soveltaneiden tutkimusartikkelien aiheet liittyivät kompleksisuusajatteluun strategisen johtamisen lähestymistapana (Paarlborg & Bielefeld 2009; Akpinar & Özer-Caylan 2022; Huebner & Flessa 2022), kompleksisten organisaatioiden johtamiseen (Hoiland & Klemsdal 2020), prosessiajattelun soveltamiseen strategisessa johtamisessa (Styhre 2002), kompleksisen ympäristön huomioimista strategisessa johtamisessa (Adcroft & Mason 2007).

Tutkimusartikkeleissa oli tavoitteena luoda strategisen johtamisen malli kompleksisena adaptiivisena systeeminä toimiviin organisaatioihin (Cunha & Cunha 2006), ratkoa pirullisia ongelmia strategisen johtamisen avulla (Grewats ym. 2021; McMillan & Overall 2016), keinoja strategiseen johtamiseen ”mustien joutsenten” ajassa (Adobor ym. 2021) sekä toimintamalleja strategisen sopeutumiseen (Thietart 2016), adaptiiviseen strategiseen johtamiseen (Zinchenko ym. 2022) ja suunnitteluun ennakoimattomassa ja turbulentissa toimintaympäristössä (Grant

2003). Lisäksi artikkeleissa tutkittiin strategisen johtamisen klassisen tieteen kehitystä (Abreu-Pederzini 2016).

Systemiteoriaa soveltaneiden tutkimusten teemat koskivat organisaation strategista kehittämistä systeemiajattelun avulla (Weissenberg-Eibl ym. 2019), strategisen johtamisjärjestelmän prosessien ja suorituskykymittareiden kehittämistä kompleksisessa ympäristössä toimiville yrityksille (de Lima ym. 2009), organisaation dynaamisten kyvykkyysien kehittämistä kilpailukyvyyn parantamiseksi (Yıldırım Özmutlu & Arun 2023; Teece 2018; Nonaka ym. 2016) sekä emergenttien liiketoimintastrategioiden kehittäminen systeemiajattelun ja tulevaisuuden kuvittelemisen (Futures Literacy) avulla (Cagnin 2018).

Emergentin strategiamallin hyödyntäminen nousi esille myös kompleksisuus- ja systemiteoriaa soveltaneissa tutkimusartikkeleissa (Abreu-Pederzini 2016; de Lima ym. 2009; Adcroft & Mason 2007). Emergentin strategisen johtamisen viitekehystä sovellettiin kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä (Bovaird 2008), emergentisti toimivan organisaation strategisessa johtamisessa (Doyle & Brady 2018), strategisten palautejärjestelmien ja markkinointistrategioiden kehittämisessä (Chari ym. 2014) sekä liiketoimintaympäristön ennakkoinnin (Demneh ym. 2023) sekä ennakoivien mallien hyödyntämisessä strategisen johtamisen tukena kompleksisessa ympäristössä (Iscaro ym. 2021).

Ketteryyden viitekehystä soveltaneita tutkimusten aiheet liittyivät strategiseen ketteryyteen turbulentissa ja kompleksisessa ympäristössä (Christofi ym. 2023; Bondzi-Simpson & Agamor 2021), organisaation ketteryyteen (Walter 2021), kompleksisen ympäristön strategiseen johtamiseen (Adcroft & Mason 2007) sekä emergentisti toimivan organisaation (yliopiston) strategiseen johtamiseen (Doyle & Brady 2018). Dynaamisten kyvykkyysien viitekehys nousi esille ja kompleksisessa ympäristössä selviytymisen ja organisaation kilpailukyvyyn parantamisen yhteydessä (Yıldırım Özmutlu & Arun 2023; Teece 2018; Nonaka ym. 2016). Lisäksi viitekehys nousi esille organisaation ketteryyden sekä strategisen kehittämisen yhteydessä nopeasti muuttuvan turbulentin toimintaympäristön kontekstissa (Jarzabkowski & Wilson 2006). Muissa tutkimusartikkeleissa tutkittiin moniulotteisten strategiaprosessien hyödyntämistä yrityksen suorituskyvyyn parantamisessa (Gunby 2009), kasvuyrityksen strategisen adaptaatiomallin kehittämistä (Kiss & Barr 2015) sekä ennakkoinnin ja strategian simuloinnin kehittämistä bisnessotapeilin avulla (Schwarz 2009) kompleksisessa ympäristössä selviytymisen varmistamiseksi.

3.2.2 Strategisen johtamisen viitekehykset

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen laadulliseen analyysiin valikoituneiden tutkimusartikkelien perusteella ennakoimattomissa, nopeasti muuttuvissa ja kytköksellisissä ympäristöissä korostuvat strategisen johtamisen viitekehyksinä erityisesti kompleksisuusteorian ja -ajattelun lähestymistavat (13), emergentti strateginen johtaminen (7), organisaation ketteryys (6), systeemiajattelu (5) sekä dynaamiset kyvykkyydet (4). Tutkimusartikkelien mukaan ennakoimattomaan, nopeasti muuttuvaan ja kytkökselliseen toimintaympäristöön soveltuu parhaiten strategisen johtamisen emergentti ja adaptiivinen toimintamalli. Emergenttiin strategia-malliin viitattiin käytännössä kaikissa laadulliseen analyysiin valikoituneissa tutkimusartikkeleissa riippumatta siitä, sovellettiinko artikkelissa kompleksisuus- tai systeemiajattelua, organisaation ketteryyttä tai dynaamisia kyvykkyyksiä koskevia teorioita. Tutkimusartikkeleissa strateginen johtaminen näyttäytyi vuorovaikutuksellisenä, iteratiivisena ja emergenttinä prosessina, jossa strategia muodostuu ja kehittyy kehkeytymällä arjen toiminnassa huomioiden organisaation kokonaisuus-tavoitteet ja vision.

Strategiaa ja strategista johtamista määriteltiin erilaisilla termeillä, mutta kaikissa määrityksissä ilmeni yhteneväisenä tekijänä emergenttisyys ja oppimisen koulukunnan ajattelumalli. Emergenssillä viitattiin tutkimusartikkeleissa siihen, että asia tai ilmiö ilmaantuu tai kehkeytyy systeemistä itsestään sen sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena. Strategia nähtiin esimerkiksi yhtenäiseksi joukoksi analyysejä, käsitteitä, periaatteita, argumentteja ja toimia, jotka vastaavat organisaation korkeantason haasteisiin.

Strategisessa johtamisessa korostui toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja analysointi, monipuolisen vuorovaikutus ja osallistaminen, kokeilujen kautta oppiminen sekä muutoskyky ja sopeutuminen. (Huebner & Flessa 2022; Zinchenko ym. 2022; Teece 2018). Strategisella johtamisella tarkoitettiin myös resurssien, omaisuuden ja kyvykkyyden jakamista ja allokointia toimialojen, yritysten, osastojen, työryhmien ja yksilöiden kesken sekä keskittymistä yhä enemmän erilaisten muutosten hallintaan (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023; Styhre 2002). Strategisessa johtamisessa keskityttiin taloudellisiin näkökohtiin, prosessien parantamiseen ja innovaatioiden aikaansaamiseen sekä strategiaan toimenpiteisiin ja päätöksiin. (Grewats ym. 2021.) Strateginen johtaminen nähtiin myös prosessina, jonka avulla organisaatio mukautuu ympäristöönsä määrittääkseen organisaation yleisen suunnan sekä siirtää organisaation nykyisestä tulevaisuuden tilaan (Paarlberg & Bielefeld 2009).

Tutkimusartikkeleissa yhdistyi strategiseen johtamiseen liittyen ennakkokäsitys ympäristön turbulenssista, dynaamisuudesta, nopeista muutoksista sekä

lisääntyneestä kompleksisuudesta. Dynaamisissa, epävarmoissa ja arvaamattomissa ympäristöissä strategisella johtamisella pyrittiin rakentamaan siltoja menneisyyden, nykyisyyden ja tuntemattoman tulevaisuuden välille. (Adobor ym. 2021.) Kompleksisessa ja turbulentissa ympäristössä strateginen johtaminen erosi selvästi perinteisistä strategiamalleista, koska se edellytti kompleksisuuden ja kaaosteorian lähestymistavan soveltamista. Emergentti strategia perustui selkeään vision ja strategian kehkeytymiseen alhaalta ylöspäin (bottom-up) koko henkilöstön osallistamisen seurauksena. Emergentissä toiminnan aikana kehkeytyvässä strategiassa yhdistyvät suunnitelmallisuus ja nopeat muutokset joustavuuden ja sopeutumiskyvyn avulla. Emergentissä strategiassa muutosprosessit käynnistyvät etupainotteisesti ympäristönmuutoksiin reagoimisen sijaan. (Adcroft & Mason 2007.) Jatkuvässä muutoksessa strateginen johtaminen on prosessi, jossa toiminta ja oppiminen toistuvat peräkkäisinä iteraatioina. (Cunha & Cunha 2006.) Kompleksisessa ympäristössä organisaation selviytyminen ja menestyminen edellyttää organisaatiolta kykyä strategian muotoiluun (Akpınar & Ozer-Ceylan 2022;). Strategisen johtamisen joustavuus ja ketteruus ovat edellytyksiä organisaatioiden selviytymiseen turbulentissa toimintaympäristössä. Strateginen herkyys, kollektiivinen sitoutuminen, johtajuuden yhtenäisyys sekä resurssien joustavuus ovat keskeisiä strategisen joustavuuden ja ketteryyden osatekijöitä organisaatioissa (Christofi ym. 2023; Zinchenko ym. 2022; Bondzi-Simpson & Agamor 2021.)

Kompleksisuusteorian näkökulmasta strategisessa johtamisessa tulisi soveltaa kompleksisuuden osatekijöiden kuten epälineaarisuuden huomioon ottavia malleja (Styhre 2002; Andersson 1999; Morel & Ramanujam 1999; Cillier 1998). Määritelmässä nousi esille myös strategisen johtamisen kaksijakoisuus eli visiotason tavoitteellisuus (intended strategy) ja toimenpiteiden suunnittelemattomuus (emergent strategy) eli strategian kehkeytyminen ja sen muotoutuminen kokeilujen kautta. Strategiassa tulisi huomioida toiminnan esteet ja haasteet ennakkoivasti, asettaa ohjaavia tavoitteita ja periaatteita, jotka määrittelevät lähestymistavat haasteiden voittamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Hyvää strategiaa ei suunnitella kokonaan ennalta, vaan se syntyy yrityksen ja erehdyksen eli kokeilujen ja oppimisen kautta. (Teece 2018.) Strateginen johtaminen määriteltiin emergentiksi prosessi, jossa strategia syntyy, kehittyy ja toteutuu arjessa toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta johdonmukaiseksi toimintamalliksi (de Lima ym. 2009). Emergentti strategisen johtamisen prosessi on luonteeltaan henkilöstöä osallistava ja sitouttava. Strategian suunnitteluun, strategisointiin, osallistetaan kaikki organisaation jäsenet. Henkilöstön innostumiseen ja sitouttaminen tapahtuu osallistamalla heidät aktiivisesti organisaatiota koskevaan vuorovaikutukseen, eritointamallien avoimeen ideointiin sekä rohkaisemalla heitä uusien ideoiden kokeilemiseen. (Doyle & Brady 2018.) Nykypäivänä pääosin ilmaantumalla ja

kehkeytymällä syntyvät strategiat ovat toimenpiteiden muodostamia kokonaisuuksia, jotka syntyvät ja muodostuvat samalla kuin niitä toteutetaan (realized). Osa toimenpiteistä on suunniteltuja (intended) ja osa sellaisia, jotka valitaan tilanteen mukaisesti. Epävarmuus on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa strategian teko-prosessiin. (Chari ym. 2014.) Strategioita ei siis enää voi suunnitella etukäteen olosuhteiden epävarmuuden ja ympäristön muutosten johdosta. Strategista johtamista voi siksi luonnehtia strategian jatkuvaksi vuorovaikutukselliseksi parante-luksi olosuhteiden edellyttämällä tavalla.

Tutkimusartikkelien mukaan kompleksisen toimintaympäristön strategiseen joh-tamiseen liittyy keskeisesti ennakointi ja erilaiset ennakointimallit (Demneh ym. 2023). Ennakointimallien avulla voidaan edistää yrityksen strategian kehkeyty-mistä. Strategia kehkeytyy, kun strategisia päätöksiä ja valintoja tehdään joustavasti ja nopeasti ympäristöstä tulkittujen tietojen ja ilmiöiden perusteella (Iscaro ym. 2021). Ilmaantuvassa strategiaprosessissa strategiset päätökset syntyivät kompleksisen yksilöiden välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Strategisiin pää-töksiin ja valintoihin vaikuttavat tavoitteiden lisäksi myös yksilöiden omat intres-sit, ambitiot ja ennakkokäsitykset. (Grant 2003.) Emergentissä strategisessa joh-tamisessa on siksi panostettava emergenssin mahdollistamiseen itseorganisoitu-mista, monimuotoisuutta ja vuorovaikutusta lisäämällä. Emergentissä strategi-ssa johtamisessa itseorganisoitumisen mahdollisuus luo edellytykset tarvitta-vien strategisten päätösten ja valintojen kehkeytymisen tilannekohtaisesti.

Tutkimusartikkelien kolmas yhdistävä tekijä oli käsitys strategisen johtamisen merkityksestä organisaation kilpailuetuun ja menestymiseen. Strateginen johta-minen nähtiin organisaatioissa ennen kaikkea kilpailuedun saavuttamisena ja sen ylläpitämisenä (Akpınar ym. 2021). Strategisen johtamisen tarkoituksena oli oh-jata organisaation strategisia päätöksiä, jotka vaikuttavat sen pitkän ja lyhyen ai-kävälän tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. (Jarzabkovsky & Wilson 2006.) Stra-tegisessa johtamisessa oli kyse organisaation selviytymisen, kasvun ja kilpai-luedun tavoittelusta sekä siitä, miten organisaatio saadaan mukautumaan tai so-vittautumaan ulkoiseen toimintaympäristöönsä. (Abreu-Pederzini 2016). Stra-tegisen johtajuuden tarkoituksena oli kehittää organisaation strategisia kyvykkyyk-siä, joiden avulla se kykenee haastamaan ja kyseenalaistamaan nykyhetken toi-mintaa, rakentamaan uusia ajattelumalleja johtamisen tueksi, näyttämään organi-saatiolle suuntaa ja luomaan kykyä tavoitteiden saavuttamiseksi ja muutosten to-teuttamiseksi. (Adobor ym. 2021.) Strateginen johtaminen nähtiin siirtyvän pysy-västi kompleksisuuden huomioiviin ja emergentteihin malleihin, jotka mahdollis-tavat uuden tiedon syntymisen ja oppimisen (Cagnin 2018). Kompleksisuusajatte-lun tulkittiin tarjoavan sellaisen laajan viitekehyksen, jonka avulla voidaan ym-märtää paremmin organisaatioiden inklusiivisia prosesseja kuten muutosta,

innovaatiota ja adaptaatiota kompleksisissa sosiaalisissa systeemeissä, jotka toimivat dynaamisissa ympäristöissä. Sen todettiin parantavan tutkimusten mukaan strategisen johtamisen suorituskykyä kompleksisissa ja ennakoimattomissa toimintaympäristöissä. (Huebner & Flessa 2022; Paarlberg & Bielefeld 2009.) Tutkimusten mukaan kompleksisuusjohtaminen edistää organisaation sopeutumiskykyä sekä kykyä kompleksisuuden hallintaan. Nykyajan lisääntynyt epävarmuus ja ennakoimattomuus edellyttääkin strategisen johtamisen ajattelumallia, jossa organisaatiot nähdään kompleksisina adaptiivisina systeeminä, ja joka perustuu epälineaariseen ajatteluun ja epävarmuuden hyväksymiseen uutena normaalina. Siksi kompleksisuusjohtaminen on perusteltu viitekehys strategisen johtamisen tueksi. (Adobor ym. 2021)

Kompleksisuusteorian soveltaminen strategisessa johtamisessa auttaa tutkimusartikkelien mukaan organisaatioita selviytymään nyky maailman kompleksisista haasteista (Huebner & Flessa 2022). Ympäristön kompleksisuuden todettiin vaikeuttavan organisaation strategista suunnittelua ja siten heijastuvan organisaation menestymiseen ja selviytymiseen. (Akpınar & Ozer-Ceylan 2022.) Kompleksisuusajattelun avulla voitiin parantaa strategisen johtamisen vaikuttavuutta dynaamisessa ympäristössä (Cunha & Cunha 2006). Kompleksisuusteoria nähtiin tulevaisuuden strategisen johtamisen keskeisimmäksi viitekehyyksi myös siksi, koska nykypäivänä yhä useammat organisaatiot ovat luonteeltaan kompleksisia adaptiivisia systeemejä. Kompleksisuusteorian soveltaminen antoi organisaatioille myös mahdollisuuden ratkaista strategisen johtamisen perinteisiä haasteita. (Abreu-Pederzini 2016.) Sen huomointi strategisessa johtamisessa nähtiin tärkeäksi myös siksi, koska toimintaympäristön epävarmuus ja tietointensiivisyyden kasvu lisäävät kompleksisuutta ja saavat aikaan strategisia ongelmia ja haasteita, joihin ei voida vastata perinteisten strategisen johtamisen mallien avulla (Jarzabkovsky & Wilson 2006). Tutkimuksista ilmeni, että kompleksisuusteorioiden soveltaminen auttoi organisaatioita ymmärtämään paremmin kompleksisten ja turbulenttien markkinoiden ja ympäristön dynamiikkaa. (Adcroft & Mason 2007.) Useissa eri tutkimuksissa saadut havainnot osoittivat kompleksisuuden viitekehyyksen hyödyn kompleksisuuden hallinnassa organisaatioissa (Hoiland & Klemsdal 2020). Perusteluiksi mainittiin, että kompleksisuuteen perustuva strategiaproessi luo aiempaa paremmat mahdollisuudet organisaation ketteryyden kehittämiseen sekä sopeutumiseen ympäristön nopeisiin muutoksiin (Cunha & Cunha 2006). Lisäksi kompleksisuusajattelun soveltaminen kehittää strategisen johtamisen dynaamisuutta (Thietart 2016). Strategisen johtamisen dynaamisuus ja adaptiivisuus on tärkeää, koska nykypäivänä menestyvien organisaatioiden on oltava ketteriä, innovatiivisia ja adaptiivisia muutoksille (Zinchenko ym. 2022; Adcroft & Mason 2007). Luovuus ja innovaatio toiminta ovat organisaatioille merkittävää

voimavara toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin sopeutumisessa (Huebner & Flessa 2022).

Tutkimusartikkelien mukaan myös systeemiajattelu tuki strategista johtamista ennakoimattomassa ja kytköksellisessä ympäristössä, koska se auttoi kokonaisajattelun kautta organisaatioita sopeutumaan joustavammin toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutoksiin. Systeemiteorian avulla organisaatiota ja sen liiketoimintaympäristöä voitiin tarkastella kokonaisuutena eli systeeminä, joka muodostuu osista ja alasysteemeistä (Teece 2018). Systeemiajattelu mahdollisti myös strategisen johtamisen ongelmien ja haasteiden ratkaisemisen sekä organisaation uudistumisen toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa (Styhre 2002). Systeemiajattelu auttoi lisäksi organisaatioita hyödyntämään laajemmin yhteisevoluutiota, edistämään oivalluksia sekä tunnistamaan ympäristön ilmiöitä ja sieltä nousevia ”pirullisia ongelmia” (Grewats ym. 2021). ”Pirulliset ongelmat” määriteltiin monitasoisiksi ja -muotoisiksi strategisiksi haasteiksi, joita organisaatiot eivät pysty ratkaisemaan niitä käyttämällä perinteisiä strategisen johtamisen työkaluja. Tämän perusteella ”pirullisten ongelmien” ratkaisemiseksi tarvittiin strategisen johtamisen systeemistä ajattelutapaa sekä uusia yhteistyömalleja, prosesseja ja osaamista. (McMillan & Overall 2016.)

Toimintaympäristön epävarmuuden ja tietointensiivisyyden lisääntymisen nähtiin lisäävän organisaatioiden strategisia ongelmia ja haasteita. (Jarzabkovski & Wilson 2006.) Strategiseen johtamiseen tarvittiin tämän johdosta systeemiajattelua ja holistista lähestymistapaa, jossa perinteinen strateginen kehittäminen muuntuu strategian jatkuvaksi muotoiluksi ja toimeenpanoksi. Systeemiajattelu nähtiin myös toimivaksi ratkaisuksi yhteensovittamaan systeemin sisäiset kyvykkyydet ulkoisen ympäristön vaatimuksiin sekä ylläpitämään ja kehittämään strategiaa epävakaassa toimintaympäristössä. (Weissenberger-Eibl ym. 2019.) Systeemiajattelun hyödyntäminen tuki strategista johtamista dynaamisissa, verkostoista muodostuvissa ja yhteisevoluutiota sisältävissä organisaatioissa ts. kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä. Systeemiajattelun avulla voitiin synnyttää oivalluksia ja tunnistaa ympäristössä ilmaantuvat käännekohtat sekä ”pirulliset ongelmat”. (Grewats ym. 2021) Systeeminen organisaatiomalli mahdollisti ihmisten, teknologian ja prosessien kautta tapahtuvan systemaattisen toimintamallien hyödyntämisen ja hyväksikäytön (exploitation) sekä erittäin joustavan, notkean ja epämuodollisen ”löyhästi kytkeytyvän” toiminnan, jonka avulla voidaan tehdä kokeiluja (exploration) ja kehittää uusia toimintamalleja (McMillan & Overall 2016).

Viimeaikaisten strategisen johtamisen tutkimusten keskeinen havainto oli myös se, että suurin osa organisaatioiden strategisista päätöksistä tehdään muodollisten strategisten suunnitteluprosessien ulkopuolella (Grant 2003.) Siksi

organisaatioiden tulisi ottaa käyttöön epämuodollinen strategiamalli eli toisin sanoen emergentti strategisen johtamisen ajattelumalli (Doyle & Brady 2018). Emergentti strategiaprosessi ja sitä täydentävät strategiset palautejärjestelmät nähtiin parantavan yritysten suorituskykyä sekä sopeutumis- ja reagoitukykyä markkinoiden muutoksiin. (Chari ym. 2014) Emergentit strategisen johtamisen mallit soveltuvat erityisesti joustavasti ja tiimimäisesti toimiviin organisaatioihin eli kompleksisiin adaptiivisiin systeemeihin. (Styhre 2002). Tutkimusartikkelien mukaan myös ketteryyden viitekehys auttoi organisaatioita joustavuuden lisäämiseen ja entistä parempaan sopeutumiskykyyn kompleksissa olosuhteissa. Organisaation ketteryys paransi yrityksen kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin sekä mahdollisti muutosten hyödyntämisen uusina liiketoimintamahdollisuuksina. (Christofi ym. 2023; Walter 2021.)

Tutkimusten mukaan myös julkisorganisaatioiden tulisi olla ketterämpiä ja reagoitava nopeammin muuttuviin yhteiskunnallisiin tarpeisiin jatkuvan toiminnallisen ja poliittisen paineen vuoksi. (Doyle & Brady 2018.) Organisaation ketteryys on tärkeä ominaisuus, koska se auttaa yrityksiä selviytymään ennakoimattomissa tilanteissa ja kompleksisissa ympäristöissä sekä lisää ja vahvistaa organisaation suoritus- ja kilpailukykyä. (Walter 2021.) Organisaation ketteryyteen liittyy myös strategisen ketteryyden kyvykkyys. Se edellyttää pragmaattista ja strategista päätöksentekoa yrittäjämäisellä toimintamallilla (Doz & Kosonen 2008, 96). Strateginen ketteryys tarkoittaa johdon kykyä havaita jatkuvasti ja nopeasti ympäristön muutokset ja reagoida niihin strategisten toimenpiteiden avulla ja muuttamalla organisaatorakenteita onnistuneiden muutosten mahdollistamiseksi. Strategisen ketteryyden avulla voidaan hallita kasvavan ennakoimattomuuden ja epäjatkuvuuksien aiheuttamia muutoksia sekä sopeutua niihin. Koska julkisille organisaatioille on ominaista byrokratia ja jäykkyys, strategisen ketteryyden hyödyntäminen ei ainoastaan luo kilpailukykyä, vaan varmistaa niiden säilymisen yhteiskunnan tarpeiden kannalta merkittävien globaalien ja kotimaisten häiriötilanteiden edessä. (Bondzi-Simpson & Agamor 2021.) Henkilöstöressurssien joustavuus, tiedolla johtaminen ja päätöksenteossa käytettävän tiedon jatkuvan uudistaminen, osaamisen kehittäminen ja vanhoista menettelytavoista poisoppiminen sekä eri työröolien kehittäminen ja improvisaation mahdollistaminen ovat tärkeitä strategisen ketteryyden edistämistä (Christofi ym. 2023).

Organisaation ketteryys nähtiin opittuna, ja pysyvästi käytettävissä olevana dynaamisena kyvykkyytinä, jota tarvitaan liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseen epävakaa ja kompleksisessa toimintaympäristössä (Walter 2021). Organisaatioiden tulisi siksi kehittää dynaamisia kyvykkyksiään sopeutuakseen ja adaptoituakseen nopeasti muuttuvan toimintaympäristön kompleksisuuksiin (Nonaka ym. 2016). Dynaamisten kyvykkyysien huomiointi strategisessa johtamisessa

mahdollistaa organisaatioille kyvyn toimia kompleksisessa toimintaympäristössä (Teece 2018). Dynaamisia kyvykkyksiä kehittämällä voidaan parantaa organisaation strategista johtamista kompleksisessa ympäristössä (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023). Dynaamisten kyvykkyysien kehittäminen tarkoittaa päätöksiä, jossa organisaation toimintaa ja kyvykkyksiä kehitetään vastaamaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin (Medeiros ym. 2020). Esimerkiksi tuotekehitys, prosessien uudistaminen ja strategisen johtamisen kehittäminen liittyvät keskeisesti organisaation dynaamisten kyvykkyysien rakentumiseen (Dess ym. 2021).

Dynaamiset kyvykkyudet auttavat organisaatioita sopeutumaan ympäristön vaatimuksiin sekä samanaikaisesti muokkaamaan aktiivisesti omaa ympäristöään. Dynaamiset kyvykkyudet liittyvät myös kiinteästi organisaation strategiaan ja resursseihin. Yhdessä ne määrittävät organisaation kilpailuedun sekä kilpailukyvyn edellyttäen, että ne ovat linjassa keskenään. Dynaamisten kyvykkyysien avulla organisaatio pystyi rakentamaan, integroimaan ja kohdistamaan sisäiset ja ulkoiset kompetenssinsa vastatakseen toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin. Dynaamisten kyvykkyysien avulla organisaatiot pystyvät tekemään toimintaansa sellaisia muutoksia, jotka mahdollistivat reagoinnin liiketoimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023; Teece 2018.) Dynaamiset kyvykkyudet ovat organisaation 1) kykyä aistia ja tunnistaa sen toimintaympäristössä ilmeneviä muutoksia ja mahdollisuuksia, 2) sen kykyä oppia ja uudistaa osaamistaan, 3) kykyä integroida uudet kyvykkyudet osaksi toimintaa, sekä 4) kykyyn hyödyntää uusia kyvykkyksiä (Miles, 2012).

3.2.3 Strateginen johtaminen kompleksisessa toimintaympäristössä

Tutkimusten yhteinen havainto oli se, että toimintaympäristön epävarmuuden ja tietointensiivisyyden kasvu sekä muutosnopeus ja turbulenssi ovat lisänneet kompleksisuutta ja saaneet aikaan strategisia ongelmia ja haasteita (Jarzabkowski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Gunby 2009; Kiss & Barr 2015; Akpınar & Ozer-Ceylan 2021). Tutkimusartikkeleissa korostui kompleksisuus- ja systeemijattelun hyödyntäminen sekä organisaation ketteryys strategisen johtamisen viitekehyksinä. Tutkimusartikkelien analyysin pohjalta voidaan todeta, että kompleksisuusajattelun ymmärtäminen ja sen soveltaminen strategisessa johtamisessa auttaa organisaatioita selviytymään ja menestymään kompleksisissa olosuhteissa (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Paarlberg & Bielefeld 2009; Abreu-Pederzini 2016; Akpınar-Özer-Caylan 2021; Yildirim Ösmutlu & Arun 2023.) Myös systeemiajattelun todettiin

edistävän organisaation sopeutumista ympäristön kompleksisuuksiin sekä mukautumaan odottamattomien häiriöiden edessä. (Styhre 2002; Weissenberger-Eibl ym. 2019). Systeemiajattelun hyöty korostui erityisesti pirullisten ongelmien ratkaisemisessa (McMillan & Overall 2016; Grewats ym. 2021). Organisaation ketteryyden todettiin olevan organisaatiolle tärkeä strateginen ja dynaaminen kyvykkyys, jonka avulla organisaatiot kykenivät selviytymään ennakoimattomissa tilanteissa ja kompleksisissa ympäristöistä (Christofi ym. 2023; Nonaka ym. 2016; Walter 2021; Bondzi-Simpson & Agamor 2021).

Tutkimusartikkelien mukaan organisaatioiden tulisikin hyödyntää nopeasti muuttuvissa ja epävarmoissa olosuhteissa kompleksisuusajattelua strategisen johtamisen tukena. Kompleksisuusajattelun soveltamisella pyrittäisiin erityisesti epämuodolliseen ja joustavaan strategiaproessiin sekä kompleksisuuden ominaisuuksien ja organisaation adaptiivisuuden jatkuvaan säätelyyn. Strategisessa johtamisessa tulisi analysoida aktiivisesti toimintaympäristöä ja hyödyntää skenaarioita tarkoituksenmukaisen mukautumisen mahdollistamiseksi. Strategiaproessissa tulisi panostaa monipuolisen vuorovaikutuksen aikaan saamiseen sekä asettaa organisaatiolle yhteiset selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet. Organisaatiossa tulisi luoda suotuisat olosuhteet ja kulttuuri kokeilujen, oppimisen ja strategisten innovaatioiden aikaansaamiseksi. Avoin vuorovaikutus, selkeät tavoitteet, joustavat rakenteet, yksinkertaiset kaikille yhteiset pelisäännöt sekä kokeiluja salliva kulttuuri mahdollistavat organisaatiolle strategisen ketteryyden sekä tarvittavan mukautumiskyvyn nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää tunnistaa strategiset dynaamiset kyvykkyydet sekä ylläpitää ja kehittää niitä toiminnan jatkuvuuden ja adaptiivisuuden mahdollistamiseksi.

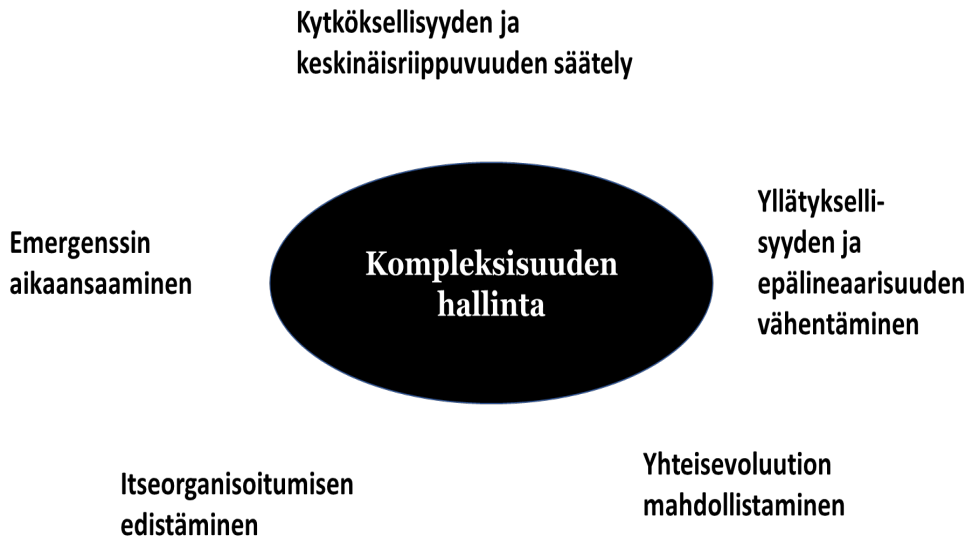
Seuraavissa luvuissa on kuvattu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisiä löydöksiä laadullisen analyysin tuloksissa nousseiden yhdistävien teemojen perusteella. Tulosten mukaan kompleksisuuden hallintaan liittyy strategisen johtamisen näkökulmasta kompleksisuuden ominaisuuksien säätely, epämuodollinen ja joustava strategiaproessi, avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen edistäminen, tavoitteiden kirkastaminen ja niiden merkityksellistäminen, oppimisen ja innovaatioiden edistäminen, mukautumiskyvyn kehittäminen, ketteryyden lisääminen, toimintaympäristön muutosten ennakointi ja skenaarioiden hyödyntäminen, rakenteiden joustavuuden parantaminen, toiminnan ohjaaminen yksinkertaisilla säännöillä sekä dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen.

3.2.3.1 Kompleksisuuden ominaisuuksien säätely

Kompleksisuus- ja systeemiajattelu ovat kriittisiä tekijöitä yksityisen ja julkisen sektorin organisaation strategisessa johtamisessa. Kompleksisuustieteen ja

kompleksisuusjohtamisen soveltaminen parantaa strategisen johtamisen suorituskykyä ja vaikuttavuutta ennakoimattomassa ja dynaamisessa toimintaympäristössä (Paarlberg & Bielefeld 2009; Adobor ym. 2021; Cunha & Cunha 2006). Kompleksisuusajattelun soveltaminen strategisessa johtamisessa auttaa organisaatioita selviytymään nykymaailman kompleksista haasteista (Akpinar & Özer-Ceylan 2022; Abreu-Pederzini 2016). Kompleksisuuden viitekehys mahdollistaa myös organisaation kompleksisuuden hallinnan (Hoiland & Klemsdal 2020). Kompleksisuusajatteluun kytkeytyvät läheisesti tutkimusartikkeleissa esille nousseet viitekehukset systeemiteoreettisesta lähestymistavasta, emergentistä strategiaprosessista, organisaation ketterydestä ja dynaamisista kyvykkyyksistä. Jokainen edellä mainituista tutkimusartikkeleista sovelletuista viitekehyksistä sisältyy joko osittain tai kokonaan kompleksisuustieteen viitekehysten alle.

Kompleksisuus on kaikkine osatekijöineen nykypäivän organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön pysyviä ilmiöitä. Kompleksisuuden ymmärtäminen ja sen tiedostaminen ovat lähtökohtia nykypäivän organisaation strategisessa johtamisessa. Kompleksisuuden hallinta perustuu kompleksisuuden perusominaisuuksien ymmärtämiseen. Siksi kompleksisuuden perusominaisuudet kuten itseorganisoiduminen (Adcroft & Mason 2007; McMillan & Overall 2016; Cunha & Cunha 2006; Grant 2003; Paarlberg & Bielefeld 2009; Adobor ym. 2021), kytköksellisyys ja keskinäisriippuvuus (Thietart 2016; Adcroft & Mason 2007), epälineaaraisuus ja epävarmuus (Adobor ym. 2021) sekä emergenssi ja yhteisevoluutio (Iscaro ym. 2021; Bovaird 2008; Doyle & Brady 2018; Chari ym. 2014; Grant 2003; Thietart 2016; Adcroft & Mason 2007; Styhre 2002) tulisi ottaa huomioon strategisessa johtamisessa ja sisällyttää ominaisuudet osaksi strategista johtamista. Strategisessa johtamisessa tulisi ymmärtää organisaatio kaikkine vuorovaikutussuhteineen kokonaisuutena (systeemisesti) sekä vahvistaa ja säädellä erilaisilla johtamistoimenpiteillä kompleksisuuden perusominaisuuksia epälineaarisuuden ja -varmuuden hallitsemiseksi. Se tarkoittaa esimerkiksi kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden tarkoituksenmukaista lisäämistä tai vähentämistä sekä suotuisien olosuhteiden luomista itseorganisoidumiselle ja emergenssille (Paarlberg & Bielefeld 2009; Thietart 2016; Adobor ym. 2021). Kompleksisuuden hallintaan liittyvät osa-alueet on esitetty tiivistettynä kuviossa 9.



Kuvio 9. Kompleksisuuden hallinnan osa-alueet

Kompleksisuuden perusominaisuuksista erityisesti epälineaarisuus ja yllätyksellisyys tuovat perinteiseen strategiseen johtamiseen haasteita. Epälineaarisuus merkitsee tapahtumien kulussa ilmenevää ennakoimatonta epäjatkuvuutta, jossa alkutilanteeseen ja lähtökohtiin liittyvät pienetkin muutokset voivat synnyttää yllättäviä ja laajoja vaikutuksia (Mitleton-Kelly 2003; Goldstein 2008a).

Organisaatiosysteemien toimintaympäristössä ilmaantuu erilaisia ilmiöitä ja tapahtumia, joita on erittäin vaikeaa ennakoida, saati hallita. Äärimmäisinä esimerkkeinä toimivat epätodennäköiset ja arvaamattomat ”mustiksi joutseniksi” kutsutut tapahtumat sekä monitulkintaiset, yhteen kietoutuneet ja epälineaarisesti kehittyvät ”pirulliset ongelmat”, joita on äärimmäisen vaikeaa ja jopa mahdotonta ennustaa ja hallita. Strategisessa johtamisessa voidaan huomioida epälineaarisuuden vaikutuksia, vähentää epävarmuutta sekä parantaa sopeutumiskykyä tutkimusartikkelien perusteella eri keinoin. Epälineaarisuuden vähentämiseen liittyvät toimenpiteet on esitetty taulukossa 5.

Epälineaarisuuden hallintaa voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä toimintaympäristön muutosten seuranta ja analysointia (Zinchenko ym. 2022; Adobor ym. 2021; Akpinar-Özer-Ceylan 2022; Gunby 2009), tiedolla johtamista (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023; Christofi ym. 2023) sekä strategista herkkyyttä (Doz & Kosonen 2008), hyödyntämällä ennakointimalleja ja skenaariotyökaluja (Grant 2003; Cagnin 2018; Demneh ym. 2023), parantamalla organisaation resilienssiä sekä strategista sopeutumisen- ja muutoskykyä (Paarlberg & Bielefeld 2009; Adobor ym. 2021; Akpinar-Özer-Ceylan 2022; Kiss & Barr 2015), mahdollistamalla strateginen improvisointi ja innovaatiot (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006), lisäämällä

organisaation ketteryyttä (Christofi ym. 2023; Adobor ym. 2021) ja sitä edistäviä dynaamisia kyvykkyksiä (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023; Adobor ym. 2021; Cagnin 2018; Jarzabkowski & Wilson 2006). Epälineaarisuuden hallintaa edistää myös organisaation epätahtinen kaksitoimisuus (ambidextrity) eli samanaikainen uusien ratkaisujen tutkiminen, innovointi ja kokeileminen (exploration) sekä niiden tehokas hyväksikäyttö (exploitation) (Adobor ym. 2021; Cagnin 2018).

Taulukko 5. Epälineaarisuuden vähentäminen

Epälineaarisuuden vähentäminen	Toimintaympäristön muutosten ennakointi ja analysointi Tiedolla johtaminen Strategisen herkkyyden lisääminen Ennakointimallien ja skenaariotekniikoiden hyödyntäminen Resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn parantaminen Strategisen mukautumis- ja muutuskkyvykkyiden lisääminen Strategisen improvisoinnin mahdollistaminen Organisaation ketteryyden ja dynaamisten kyvykkyksien kehittäminen Toiminnan samanaikainen uudistaminen ja optimointi (epätahtinen kaksitoimisuus)
---------------------------------------	--

Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus kuvaavat kompleksisen systeemin kuten organisaation ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden välistä kietoutumista ja yhteyksiä. Kytkeytyneisyys korostuu nykypäivän laajasti verkottuneessa yhteiskunnassa. Systeemin osatekijöiden välillä vallitsee keskinäisriippuvuus eli eri toimijat niin yksilöt kuin organisaatiot ovat riippuvaisia toisistaan. Strategisessa johtamisessa voidaan huomioida kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuus eri näkökulmista. Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuksien säätelyyn liittyvät toimenpiteet on tiivistetty taulukossa 6. Strategisen johtamisen vaikuttavuuden kannalta on tärkeää olisi pyrkiä ennalta ehkäisemään liiallisen kytköksellisyyden aiheuttamat negatiiviset ilmiöt sekä samanaikaisesti vahvistamaan keskinäisriippuvuuden tuomia positiivisia vaikutuksia. Kytköksellisyyttä ja keskinäisriippuvuutta voidaan lisätä organisaatiosysteemien välillä esimerkiksi solmimalla kumppanuuksia, liittoumia ja verkostoja yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden, palveluntuottajien ja kilpailijoiden kanssa. Yksilö- ja tiimitasolla kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden lisääminen tapahtuu esimerkiksi selkeyttämällä organisaation visiota ja suuntaa (Grant 2003), lisäämällä yhteistä ymmärrystä (Sense-making) yhteisistä tavoitteista (Adobor ym. 2021), asettamalla yhteisvastuullisia tulostavoitteita (Jarzabkowski & Wilson 2006), lisäämällä kollektiivista sitoutumista (Doz & Kosonen 2008), edistämällä monipuolista ja monimuotoista vuorovaikutusta sekä lisäämällä yhteiskehittämistä ja -evoluutiota (Jarzabkowski & Wilson 2006, Paarlberg & Bielefeld 2009; Cagnin 2018).

Taulukko 6. Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely

Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely	Vision ja suunnan selkeyttäminen Yhteisen tahtotilan ja ymmärryksen rakentaminen Yhteisvastuullisten tulostavoitteiden asettaminen Keskinäisen luottamuksen lisääminen Kumppanuuksien ja liittoumien rakentaminen sekä verkostojen laajentaminen Monimuotoisen ja avoimen vuorovaikutuksen edistäminen Yhteiskehittämisen edellytysten lisääminen
---	---

Itseorganisoituminen tarkoittaa systeemin taipumusta järjestäytyä, kehittyä ja sopeutua vuorovaikutuksen kautta ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Itseorganisoitumisen edistämiseen liittyvät toimenpiteet on koottu taulukkoon 7. Kompleksisessa organisaatiosysteemissä tapahtuva itseorganisoituminen tarkoittaa toimintaa, joka käynnistyy ja etenee ilman ulkopuolista käskyä tai ohjausta. Strategisen johtamisen näkökulmasta itseorganisoituminen on tärkeää, koska se luo edellytykset emergenssiin eli tilannekohtaiseen ratkaisujen ja toimintamallien kehittämiseen sekä mukautumiseen. Organisaatiosysteemin itseorganisoitumista edistää tutkimusartikkelien perusteella yksinkertainen ja epähierarkkinen organisaatiorakenne sekä joustavat työroolit (Christofi ym. 2023; Jarzabkowski & Wilson 2006; Gunby 2009), selkeät ja yksinkertaiset menettelyohjeet (code of conduct) ja yhteiset pelisäännöt (Grant 2003; Jarzabkowski & Wilson 2006; Gunby 2009; Cunha & Cunha 2006), avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen edistäminen (Grant 2003; Abreu-Pederzini 2016), laaja-alainen osallistaminen (Paarlberg & Bielefeld 2009; Abreu-Pederzini 2016), organisaation monimuotoisuuden lisääminen (Jarzabkowski & Wilson 2006), hajautettu päätöksenteko sekä itseorganisoitumista ja autonomiaa tukevat arvot ja kulttuuri (Thietart 2016; Grant 2003; Nonaka ym. 2016).

Taulukko 7. Itseorganisoitumisen edistäminen

Itseorganisoitumisen edistäminen	Organisaationrakenteen ja roolien joustavuuden lisääminen Arvojen ja kulttuurin muuttaminen itseohjautuvuutta ja autonomiaa tukevaksi Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen lisääminen Henkilöstön laaja-alainen osallistaminen Organisaation monimuotoisuuden lisääminen Päätöksenteon, vastuun sekä johtamisen hajauttaminen
---	--

Emergenssillä tarkoitetaan uusien ja yhtenäisten rakenteiden, muotojen tai ominaisuuksien ilmaantumista kompleksisiin systeemeihin itseorganisoitumisen seurauksena (Goldstein 1999, 49). Emergenssin aikaan saamiseen liittyvät toimen-

piteet on esitetty taulukossa 8. Emergenssi ilmenee käytännössä siten, että uudet toimintamallit ja ratkaisut muodostuvat kehkeytymällä ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena ja arjen tekemisen aikana. Systeemeille on ominaista muokata spontaanisti rakennettaan ja muotoaan itseorganisoitumisen avulla pystyäkseen sopeutumaan ympäristön vaatimuksiin tai manipuloidakseen ympäristöään (Cilliers 1998, 90). Tämä pätee myös sosiaalisissa systeemeissä eli organisaatioissa. Asioilla ja ihmisillä on siis taipumus löytää paras ja tehokkain toimintatapa itseohjautuvasti ilman ulkopuolista ohjausta. (Marion 2008, 9.) Aivan uudet asiat, rakenteet ja toimintatavat muodostuvat parhaiten vuorovaikutuksen ja itseorganisoitumisen kautta ilman ulkopuolista kontrollia (Schwandt 2008, 115).

Vaikka itseorganisoitumisessa ja emergentissä toiminnassa korostuu autonomia, se ei kuitenkaan tarkoita toimimista ilman tavoitteiden tai raameja. Strategisessa johtamisessa itseorganisoitumisen ja emergenssin ohjaaminen edellyttää johtajalta selkeitä tavoitteita ja yksinkertaisia menettelyohjeita, joiden sisällä ja joiden mukaisesti on hyväksyttävää toimia. Monimuotoisuus (diversity) on perusedellytys emergenssille ja itseorganisoitumiselle, koska se myös parantaa systeemin kykyä sopeutua toimintaympäristöön ja reagoida muutoksiin. (Holland 1999; Clipping 1999.) Ratkaisujen ja toimintamallien kehkeytyminen edellyttää kokeiluja ja oppimista (Grant 2003; Kiss & Barr 2015; Cagnin 2018; Adobor ym. 2021; Akpınar-Özer-Ceylan), osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä (Christofi ym. 2023; Huebner & Flessa 2022; Zinchenko ym. 2022) luovuutta ja oppimista edistävää adaptiivisuuden tilaa (Abreu-Pederzini 2016; Cunha & Cunha 2006; Adobor ym. 2021; Arena & Uhl-Bien 2017; Uhl-Bien & Marion 2009, 633.) sekä avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistamista (Abreu-Pederzini 2016). Siksi itseorganisoitumisen, vuorovaikutuksen ja organisaation monimuotoisuuden edistäminen sekä valmentava johtajuus ovat parhaita keinoja tukea emergenssin kehittymistä.

Taulukko 8. Emergenssin aikaansaaminen

Emergenssin aikaan saaminen	Vision ja suunnan selkeyttäminen Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen Organisaation adaptiivisen tilan ylläpito ja säätely Osaamisen ja kyvykkyyksien kehittäminen Kokeilujen ja luovien ratkaisujen sekä improvisoinnin edistäminen Valmentava ja fasilitoiva johtaminen
------------------------------------	---

Yhteisevoluutio tarkoittaa ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden välistä selviytymisen kannalta kriittistä yhteyttä, joka syntyy kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden pohjalta. Yhteisevoluutioon liittyvät toimenpiteet on tiivistetty taulukoon 9. Yhteisevoluutio on systeemin ja sen ympäristön jatkuvaa ja vuorovaikutukseen perustuvaa kehitystä (Mitleton-Kelly 2003). Yhteiskehittyminen tarkoittaa systeemin eri osien taipumusta kehittyä toisistaan riippuen. Yhteiskehittymiseen liittyy keskeisesti symbioottisuus, jolla tarkoitetaan eri toimijoiden molempia osapuolia hyödyttävää läheistä vuorovaikutusta.

Taulukko 9. Yhteisevoluution mahdollistaminen

<p>Yhteisevoluution mahdollistaminen</p>	<p>Organisaatorakenteen ja roolien joustavuuden lisääminen Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Organisaation monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden lisääminen Avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin edistäminen Henkilöstön laaja-alainen osallistaminen Kumppanuuksien ja liittoumien rakentaminen sekä verkostojen hyödyntäminen Kokeilujen ja luovien ratkaisujen sekä improvisoinnin edistäminen</p>
---	---

Strategisen johtamisen kannalta yhteisevoluutiota voidaan lisätä epähierarkkisen, joustavan ja modulaarisen organisaatorakenteen ts. tiimiorganisaation avulla (Cunha & Cunha 2006; Gunby 2009; Nonaka ym. 2016; Jarzabkowski & Wilson 2021), luomalla yksinkertaisia vuorovaikutusta ja yhteistyötä edistäviä sääntöjä (Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2021), lisäämällä organisaation monimuotoisuutta ja heterogeenisyyttä (Jarzabkowski & Wilson 2006) sekä sallimalla kokeilemisen ja kokeilemalla oppimisen (Grant 2003; Kiss & Barr 2015; Cagnin 2018; Adobor ym. 2021; Akpınar-Özer-Ceylan) sekä avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen ja osallisuuden avulla (Abreu-Pederzini 2016).

3.2.3.2 Epämuodollinen ja joustava strategiaprosessi

Kompleksuusajattelun soveltaminen strategisessa johtamisessa tarkoittaa organisaation epävarmuuden hallintaa, itseorganisoitumisen ja emergenssin mahdollistamista, kytköksellisyyden säätelyä sekä yhteisevoluution aikaansaamista tarkoituksenmukaisella tavalla. Strategisen johtamisen keskeisin menestystekijä on tässä kontekstissa epämuodollinen ja joustava strategiaprosessi. Epämuodolliseen ja joustavaan strategiaprosessiin liittyvät toimenpiteet on esitetty tiivistetysti

taulukossa 10. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi toimintaympäristön jatkuvaa ja systemaattista analysointia, organisaation mukautumiskyvyn parantamista, ketterän johtamisen mallien soveltamista sekä keskittymistä asiakastyytyvyyteen (Zinchenko ym. 2022). Se vaatii lisäksi organisaation monimuotoisuuden sekä sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen edistämistä, tiimiorganisaation käyttöönottoa, palkkiojärjestelmien kehittämistä, tiimityön käyttöönottoa sekä yhteisen strategisen kielen luomista (Jarzabkowski & Wilson 2006.) Kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä selviytymisen varmistamiseksi tulisi organisaation strategisessa johtamisessa edistää lisäksi strategista improvisointia, joustavoittaa organisaatorakenteita, hyödyntää yksinkertaisia ja selkeitä pelisääntöjä, kehittää dynaamisia kyvykkyksiä sekä resilienssiä. Arvaamattomassa ja epävakaa ympäristössä korostuu strategisten tavoitteiden selkeys ja vision yksiselitteisyys, johdon ennakointikyky ja strateginen ohjaus sekä strateginen joustavuus (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Kiss & Barr 2015.) Joustavat ja epämuodolliset organisaatorakenteet tukevat strategioiden ilmaantumista nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. (Grant 2003.) Kompleksisuusajatteluun liittyy myös yhteisvoluution, tiedolla johtamisen ja systeemiajattelun hyödyntäminen sekä toiminnan ja prosessien yksinkertaistaminen (Jarzabkowski & Wilson 2006). Systeemin organisaation strategisessa johtamisessa tulisi panostaa osaamisen hallintaan, osallistavaa itseorganisoitumista edistävään päätöksentekoon sekä pitkän aikavälin tavoitteiden asettamiseen. Strategisessa johtamisessa tulisi yhdistyä tavoitteellisuus ja tietoperusteisuus laajemman ymmärryksen aikaan saamiseksi. (McMillan & Overall 2016.)

Taulukko 10. Epämuodollinen ja joustava strategiaprosessi

<p>Epämuodollinen ja joustava strategia-prosessi</p>	<p>Ennakointimallien, strategisten simulaatioiden ja palautejärjestelmien sekä skenaarioiden hyödyntäminen Vision ja suunnan selkeyttäminen Strategian muodostaminen osallistaen ja hajautetusti monipuolisen vuorovaikutuksen tuloksena Strategisten toimenpiteiden suunnittelu tapauskohtaisesti, joustavasti ja hajautetusti kaikkialla organisaatiossa Päätöksenteko- ja strategiaprosessien muuttaminen tilannekohtaiseksi ja avoimeksi Monipuolisen ja avoimen vuorovaikutuksen edistäminen Kokeilujen ja improvisoinnin salliminen ja mahdollistaminen Henkilöstön osaamisen kehittäminen, luovuuden ja ongelmanratkaisukykyyn vahvistaminen sekä tiimityö- ja yhteistyötaitojen lisääminen Strategisen ketteryyden kehittäminen Resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn parantaminen</p>
---	---

Kompleksisuusajattelun näkökulmasta strateginen johtaminen on emergentti, epämuodollinen ja joustava prosessi, jossa strategia syntyy osallistaen alhaalta ylös suuntautuvan vuorovaikutuksen tuloksena huomioiden johdon antama visio ja strategiset tavoitteet (Paarlberg & Bielefeld 2009; Grant 2003; Adcroft & Mason 2007; Abreu-Pederzini 2016). Organisaatioiden strategiat ovat nykypäivänä pääosin ilmaantuvia ja kehkeytyviä toimenpiteiden kokonaisuuksia, jotka syntyvät ja muodostuvat samalla kuin niitä toteutetaan (realized). Osa toimenpiteistä on suunniteltuja (intended) ja osa sellaisia, jotka valitaan tilanteen mukaisesti. (Grant 2003; Chari ym. 2014.) Yksityiskohtaiset strategian toteuttamista koskevat suunnitelmat kehittyvät ympäristön muutosten perusteella huomioiden organisaation pitkäntähtäimen tavoitteet (Adcroft & Mason 2007). Strategiseen johtamiseen liittyvät päätökset ja valinnat tehdään toiminnan vaatimusten näkökulmasta arjessa erilaisten tilanteiden ja ongelmien ilmetessä (Iscaro ym. 2021). Strategioita ei siis enää voi suunnitella kokonaisuudessaan etukäteen olosuhteiden epävarmuuden ja ympäristön muutosten nopean muutosyökin johdosta (Doyle & Brady 2018). Strategiaprosessissa tulisi edistää strategian suunniteltua ilmaantumista ja kehkeytymistä hajautetusti organisaatiossa huomioiden tulostavoitteet ja organisaation isoja tavoitteita koskevat linjaukset (Grant 2003).

Kompleksisissa olosuhteissa on myös tärkeää kyetä reagoimaan havaittuihin muutoksiin oikea-aikaisesti. Siksi organisaation strategiaprosessin oltava riittävän epämuodollinen ja joustava (Grant 2003). Käytännössä se tarkoittaa päätöksenteko- ja strategiaprosessien muuttamista tilannekohtaiseksi, jotta strategiaa pysytään muokkaamaan osittain tai kokonaan toimintaympäristön muutosten perusteella. (Iscaro ym. 2021.)

Tässä tapauksessa strategia syntyy itseorganisoitumisen kautta ilmaantumalla ja kehkeytymällä hajautetusti koko organisaation voimin (Grant 2003). Strategiaprosessin tulee olla demokraattinen, alhaalta ylöspäin suuntautuva osallistava prosessi itseorganisoitumisen, emergenssin ja adaptiivisuuden mahdollistamiseksi. Strategiset tavoitteet asetetaan johtotasolla, mutta varsinaisten toimenpiteiden määrittäminen on tehtävä tapauskohtaisesti kaikkialla organisaatiossa. (Adcroft & Mason 2007.) Strategia syntyy systemisesti ylhäältä-alas (top-down) annetut tavoitteet huomioiden alhaalta-ylös (bottom-up) suuntautuvien lukuisten organisaation sisäisten ja ulkoisten vuorovaikutusprosessien ja -tilanteiden tuloksena (Abreu-Pederzini 2016). Ylin johto asettaa vision ja tavoitteet, jonka jälkeen keskijohdon tehtävänä on muodostaa niistä yhteinen ymmärrys käymällä monipuolista ja -suuntaista (middle-up-down) vuorovaikutusta kaikkien tiimien kanssa (Nonaka ym. 2016). Kompleksisuusajattelun mukaisesti strategia syntyy ja kehittyy ilmaantuen ja kehkeytyen monipuolisen vuorovaikutuksen kautta (Paarlberg & Bielefeld 2009). Siksi strategisella johtamisella tulisikin luoda mahdollisuudet

monipuoliselle vuorovaikutukselle ilmaantumisen ja itseorganisoitumisen edistämiseksi.

Organisaation strategisen johtamisen emergenssiä voidaan lisätä myös hyödyntämällä ennakoitimalleja, skenaariotyöskentelyä, meta-suunnittelua, strategisia palautejärjestelmiä sekä ennakointisimulaatioita. Ennakoinnilla tarkoitetaan strategisessa johtamisessa systemaattista toimintaan tähtäävää osallistavaa tulevaisuustietämyksen hankkimisen prosessia. Sen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä ja se perustuu jatkuvaan ja rullaavaan suunnitteluun. Ennakointi mahdollistaa organisaatiolle kyvyn vastata toimintaympäristön haavoittuvuuksiin, mahdollisuuden tunnistaa muutostrendejä ja heikkoja signaaleja, luoda vaihtoehtoisia skenaarioita, rakentaa dynaamisia kyvykkyksiä sekä toteuttaa tarvittaessa toimintaan liittyviä suunnanmuutoksia (Demneh ym. 2023). Esimerkiksi strategiset palautejärjestelmät parantavat organisaation strategiaprosessin dynaamisuutta sekä auttaa organisaatiota suodattamaan toimintaympäristön signaaleista oleellisen tiedon päätöksenteon ja strategisten valintojen tueksi. Ennakointimallien käyttö edellyttää organisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä, luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyn vahvistamista sekä panostamista tiimityö- ja yhteistyötaitoihin, oppimiseen, vuorovaikutukseen, viestintään ja resilienssiin. (Iscaro ym. 2021.) Metasuunnittelussa ei suunnitella etukäteen erityisiä strategisia toimenpiteitä vaan käytetään hyödyksi ilmaantuvien tilanteiden luomat mahdollisuudet sekä kehitetään organisaatioon kykyä vaikuttaa systeemiin kokonaisuutena (Bovaird 2008). Strategiset palautejärjestelmät tukevat emergenttiä strategiaprosessiä, koska niiden avulla voidaan havaita strategisesti merkittäviä muutoksia ulkoisessa toimintaympäristössä, jotka edellyttävät strategiaan liittyviä muutoksia (Chari ym. 2014). Kompleksisen ja dynaamisen toimintaympäristön strategiseen kehittämiseen soveltuvat myös ennakointisimulaatiomallit kuten bisnessotapelit. Organisaation liiketoiminnan simulointi (business wargaming, business gaming, business simulation) on osallistava työskentelytapa, joka sopii organisaation ennakoinnin liiketoimintaosaamisen kehittämisen ja strategian muotoilun tueksi. Bisnessotapelin avulla voi haastaa nykyisiä ajattelumalleja, edistää oppimista strategiseen ja kehittää sellaista ennakointikykyä, joka on olennaista organisaation menestymisen kannalta yhä dynaamisemmassa ja kompleksisemmassa toimintaympäristössä. (Schwarz 2009.)

3.2.3.3 Avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen edistäminen

Kompleksisissa ja turbulenttisissa olosuhteissa korostetaan strategisen johtamisen vuorovaikutuksen monipuolisuutta ja -muotoisuutta, henkilöstön laajaa osallistamista sekä avointa keskustelua organisaation strategisista toimenpiteistä ja

tavoitteista (Grant 2003; Jarzabkowski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Paarlberg & Bielefeld 2009; Abreu-Pederzini 2016; Grewats ym. 2021). Avointa ja monipuolista vuorovaikutusta edistävät toimenpiteet on koottu tiivistetysti taulukkoon 11. ”Pirullisten ongelmien” ratkaiseminen ja yllätyksellisissä olosuhteissa toimiminen edellyttää monipuolista ja laajaa vuorovaikutusta, yhteisoppimisen ja yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi. (McMillan & Overall 2016.) Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvässä organisaatiossa vuorovaikutuksen on oltava epämuodollisista ja improvisoitua (Brown & Eisenhardt, 1997). Kompleksisissa ja muutosherkissä olosuhteissa strategisessa johtamisessa on edistettävä monimuotoista ja -puolista kaikkiin suuntiin tapahtuvaa vuorovaikutusta (Abreu-Pederzini 2016). Monipuoliseen vuorovaikutukseen tulee osallistaa myös asiakkaat ja sidosryhmät (mm. palveluntuottajat, tavarantoimittajat), jotta organisaatio kykenee huomioimaan nopeastikin joustavasti asiakkaiden muuttuvat erityistarpeet esimerkiksi yhteiskehittämistä tai yhteisiä alustoja hyödyntämällä (McMillan & Overall 2016). Organisaatioiden tulisi panostaa resursseja asiakas- ja sidosryhmärajapintaan liittyvään vuorovaikutukseen, asiakastarpeiden ymmärtämiseen sekä viestinnän mukauttamiseen asiakastarpeiden näkökulmasta. (Chari ym. 2014).

Taulukko 11. Avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen edistäminen

<p>Avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen edistäminen</p>	<p>Avoimen, monipuolisen ja –monimuotoisen vuorovaikutuskulttuurin rakentaminen</p> <p>Epämuodollisen ja improvisoidun vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja salliminen</p> <p>Henkilöstön aktivointi organisaatiota koskevaan vuorovaikutukseen strategisista toimenpiteistä, valinnoista ja tavoitteista</p> <p>Asiakkaiden ja sidosryhmien osallistaminen organisaatiota koskevaan vuorovaikutukseen</p> <p>Resurssien kohdentaminen asiakas- ja sidosryhmärajapinnassa toimimiseen</p> <p>Asiakas- ja sidosryhmäviestinnän mukauttaminen</p> <p>Henkilöstön kannustaminen uusien ideoiden ja vaihtoehtoisten toimintamallien ideointiin ja kokeilemiseen</p> <p>Yksinkertaisten pelisääntöjen luominen vuorovaikutuksen edistämiseksi</p> <p>Valmentavan ja jaetun johtamisen sekä fasilitoivan johtamistyylin hyödyntäminen</p>
--	---

Monipuolinen vuorovaikutus on tärkeää, koska sen avulla lisätään organisaation jäsenten yhteistä ymmärrystä sekä edistetään yhteisten toimintatapojen muodostumista (Paarlberg & Bielefeld 2009). Monipuolisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja sen salliminen edistää myös varsinaisen strategian kehkeytymistä ja ilmaantumista (Grewats ym. 2021). Laaja vuorovaikutus ja osallistaminen ovat emergentin strategiaprosessin kriittisiä osatekijöitä, jotka mahdollistavat

strategian kehkeytymisen useiden toimijoiden vuorovaikutuksen tuloksena huomioiden markkinoiden ja asiakkaiden vaatimukset, kilpailutilanteen ja palveluntuottajien näkökulmat (Adcroft & Mason 2007). Strategiaprosessin tulee olla luonteeltaan ennen kaikkea henkilöstöä osallistava, jotta henkilöstö sitoutuu ja innostuu strategian toteuttamiseen. Siksi strategiaprosessiin on osallistettava kaikki organisaation jäsenet. Osallistaminen tarkoittaa henkilöstön aktivoitua organisaatiota koskevaan vuorovaikutukseen, uusien ideoiden ja vaihtoehtoisten toimintamallien ideointiin sekä rohkaisemalla heitä uusien ideoiden kokeilemiseen. (Doyle & Brady 2018.) Johdon tulisi kannustaa henkilöstöä avoimeen keskusteluun strategisista toimenpiteistä ja valinnoista. Vuorovaikutuksen edistämiseksi tulisi laatia selkeät pelisäännöt ja ottaa käyttöön strategisen johtamisen tueksi joustava ad hoc -tyyppinen epämuodollinen suunnittelusykli. (Grant 2003.) Johtamistyylin on oltava avointa ja läpinäkyvää, että jokaisella on mahdollisuus osallistua vuorovaikutukseen matalalla kynnyksellä. Vuorovaikutukseen osallistaminen ja osallistuminen on tärkeää, koska se lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. (Adcroft & Mason 2007.)

Henkilöstön innostamiseksi ja inspiroimiseksi organisaation visio ja strategiset tavoitteet fasilitoitava henkilöstölle ja tiimeille monipuolisen ja -suuntaisen vuorovaikutuksen avulla (Nonaka ym. 2016). Johdon tehtävänä on myös luoda suotuisat olosuhteet strategian ja strategisten toimenpiteiden muodostumiselle itseorganisoitumisen ja ilmaantumisen kautta (Cunha & Cunha 2006; Paarlberg & Bielefeld 2009; Thietart 2016). Valmentava ja fasilitoiva johtamistyyli sekä jaettu johtajuus tukevat itseorganisoitumista ja emergenssin syntymistä ((Paarlberg & Bielefeld 2009; McMillan & Overall 2016). Fasilitoiva ja valmentavalla johtamistyyli edistää strategian dynaamisuutta ja joustavuutta kompleksissa olosuhteissa (Thietart 2016).

3.2.3.4 Tavoitteiden selkeys ja merkityksellistäminen

Organisaation strategisten tavoitteiden selkeys ja niiden merkityksen ymmärtäminen on kriittistä strategian toteutumisen varmistamiseksi. Tavoitteiden selkeyttä ja merkityksellistämistä koskevat toimenpiteet on esitetty taulukossa 12. Nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa ympäristössä on organisaatiolla oltava selkeä pitkänaikavälin visio ja kokonaistavoite (Cunha & Cunha 2006; Paarlberg & Bielefeld 2009; Thietart 2016). Vuorovaikutteisen suunnitteluprosessin kautta luotu pitkän aikavälin yhteinen visio edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista turbulenssin ja epävarmuuden keskellä sekä luo mahdollisuuden myös strategiseen improviointiin. (Thietart 2016) Ylimmän johdon strategisella näkemyksellä on suuri vaikutus strategisten tavoitteiden muodostumiseen sekä lopulta yrityksen

suorituskykyyn (Gunby 2009). Organisaation vision tulee olla ymmärrettävä ja strategisten tavoitteiden mahdollisimman selkeitä, konkreettisia ja yksiselitteisiä (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Thietart 2016). Johdon tulee viestiä visio, arvot ja tavoitteet selkeästi monipuolisen ja -suuntaisen vuorovaikutuksen avulla, jotta kaikille rakentuu niistä yhteinen ymmärrys (Nonaka ym. 2016). Sitä voidaan tukea esimerkiksi luomalla organisaatiolle yhteinen strateginen kieli (Jarzabkowski & Wilson 2006). Kompleksisen ympäristön strategiassa tulee yhteensovittaa lyhyen aikavälin joustavuus ja mukautuminen sekä pitkäaikavälin vision pysyvät tavoitteet (Grant 2003). Organisaation arvoista ja visiosta viestittävä selkeästi, koska se edistää koko organisaation innostumista ja inspiroitumista strategian toteuttamiseen (Nonaka ym. 2016).

Taulukko 12. Tavoitteiden selkeys ja merkityksellistäminen

<p>Tavoitteiden selkeys ja merkityksellistäminen</p>	<p>Pitkän aikavälin vision ja kokonaistavoitteen asettaminen organisaation toiminnalle</p> <p>Yhteisten tavoitteiden suunnittelu monipuolista vuorovaikutusta ja laajaa osallistamista hyödyntämällä</p> <p>Strategisten tavoitteiden selkeyttäminen, konkretisointi ja yksinkertaistaminen</p> <p>Tavoitteiden selkeä ja yhdenmukainen sekä innostava viestintä</p> <p>Henkilöstön, asiakkaiden ja sidosryhmien (ml. Kilpailijat) osallistaminen organisaatiota koskevaan vuorovaikutukseen</p> <p>Kollektiivisen ymmärryksen rakentaminen yhteisistä tavoitteista monimuotoisen ja -suuntaisen vuorovaikutuksen avulla</p> <p>Strategisesti tärkeiden asioiden merkityksellistämiseen (Sense-making)</p> <p>Jaetun ideologian ja yhteisen kulttuurin rakentaminen sekä uskomsjärjestelmien hyödyntäminen (mm. yksinkertaiset säännöt ja menettelyohjeet)</p>
---	--

Organisaatiolle strategisesti tärkeät tavoitteet tulee merkityksellistää henkilöstölle, jotta jokainen ymmärtää tavoitteet samalla tavalla (Cunha & Cunha 2006; McMillan & Overall 2016; Nonaka ym. 2016). Asioiden merkityksellistäminen auttaa moniselitteisten asioiden ja ilmiöiden sekä tavoitteiden ymmärtämistä. (McMillan & Overall 2016.) Asioiden merkityksellistäminen tarkoittaa odottamattomien poikkeamien, epävarmuutta ja tuntemattomia piirteitä sisältävien tilanteiden ja ilmiöiden prosessointia ryhmässä ja organisaatiossa yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi (Weick 2009, 55-56). Organisaatioiden tulisi panostaa sille strategisesti tärkeiden asioiden merkityksellistämiseen eli ymmärtämyksen lisäämiseen suoralla ja monipuolisella vuorovaikutuksella. Vuorovaikutuksessa tulisi huomioida niin henkilöstö, asiakkaat kuin kilpailijatkin. Ylimmän johdon

tehtävänä on valaa visio ja arvot syvälle organisaation ytimeen, jotta dynaamiset kyvykkyudet voivat kehittyä ja yhteisön arvot rakentua. Johdon tulisi esimerkkiä antaen näkyvästi ”ajaa” organisaation kokonaisuutta ja keskittyä asiakkaiden arvoa edistäviin päätöksiin. Johdon asenteella on merkittävä vaikutus henkilöstön innostukseen ja organisaation menestymiseen. (Nonaka ym. 2016.)

Tavoitteiden merkityksen ymmärtäminen sitouttaa ja parhaimmillaan innostaa koko henkilöstön ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen. Strategisessa johtamisessa on siksi tärkeää rakentaa organisaatioon kollektiivista ymmärrystä yhteisistä tavoitteista (Paarlberg & Bielefeld 2009; Nonaka ym. 2016; Adobor ym. 2021). Yhteisten tavoitteiden tukemiseksi on tärkeää panostaa organisaation jaettuun ideologiaan, yhteiseen kulttuuriin ja uskomusjärjestelmiin, koska ne tekevät organisaatiosta muutoskykyisen (Paarlberg & Bielefeld 2009; Kiss & Barr 2015). Strategisessa johtamisessa tulee siksi panostaa monipuoliseen vuorovaikutukseen, koska sen avulla lisätään yhteistä ymmärrystä sekä edistetään yhteisten toimintatapojen muodostumista. Kollektiivisen ymmärryksen synnyttäminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhtenäistää toimintaa sekä edistää yhteistä käsitystä strategisista tavoitteista. (Paarlberg & Bielefeld 2009.) Strategisessa johtamisessa tulisi pyrkiä saamaan aikaan myös visiota ja muutosta tukevat arvot ja organisaatiokulttuuri (Nonaka ym. 2016). Uskomusjärjestelmät ja -rakenteet muodostuvat uskomuksista ja periaatteista, jotka auttavat tulkitsemaan, jäsentämään ja ymmärtämään ympäröivää maailmaa sekä sen, mikä on oikein tai väärin. Uskomusjärjestelmällä voidaan viitata myös organisaatioissa käytössä oleviin menettelytapohjeisiin (ts. Code of Conduct), jotka auttavat henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden kannalta oikein esimerkiksi ongelmatilanteissa.

3.2.3.5 Strategisen oppimisen ja innovaatioiden edistäminen

Tutkimusartikkelien mukaan kompleksissa olosuhteissa tulisi strategisessa johtamisessa kiinnittää huomiota organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen (Cunha & Cunha 2006; Akpınar & Özer-Caylan 2022), tutkimiseen ja kokeiluihin sekä syn-tyneiden ratkaisujen ja mallien tehokkaaseen hyödyntämiseen ja nopeaan toimeenpanoon (Grant 2003; Adobor ym. 2021; Grewats ym. 2021). Strategiseen oppimiseen liittyvät toimenpiteet on kuvattu kootusti taulukossa 13. Kompleksisuusteorian näkökulmasta strategisessa johtamisessa tulisi hyödyntää tutkimista (exploration) ja kokeilemistä (experimentation) inkrementaalisesti askelkerrallaan adaptiivisesti edeten tarvittaessa merkittävien harppauksin (Grant 2003). Myös organisaatiosysteemin toiminnasta ja muutoksista saatava palaute (Palautesilmukat) on kriittistä oppimisen mahdollistamiseksi (Argyris 1976). Organisaation henkilöstöä tulisi kannustaa kokeiluihin ja innovaatioihin sekä tekemään

tarvittaessa ennakoivia muutoksia toimintaan matalalla kynnyksellä tarpeiden ilmetessä. Jatkuva sopeutumiskyky ja kokemusperäinen oppiminen ovat keskeisiä tekijöitä uusien toimintamallien ilmaantumisen kannalta. (Grewats ym. 2021.) Keskiössä on psykologisesti turvallisen organisaatiokulttuurin rakentaminen, jossa jokainen yksilö uskaltaa tuoda ideansa ja ajatuksensa esille (McMillan & Overall 2016). Itseorganisoitumisen kautta tapahtuva oppiminen mahdollistaa mukautumisen ja innovaatioiden synnyttämisen, mitkä ovat tärkeitä organisaation suorituskyvyn parantamiseksi dynaamisissa ja ennakoimattomissa tilanteissa. (Paarlberg & Bielefeld 2009.) Kokeilujen kautta syntyvät strategiset innovaatiot parantavat herkkyyttä ilmaantuvien epäjatkuvuuksien hyödyntämiseen organisaation kehittämisessä (Grant 2003). Esimerkiksi ”pirullisten ongelmien” ratkaiseminen edellyttää johdon yhteistyötä ja yhteistyötaitoja, sekä kokemuksellista oppimista (McMillan & Overall 2016). Kompleksisessa toimintaympäristössä voidaan kehittää oppimiskyvykkyyttä myös rakentamalla vaihtoehtoisia skenaarioita strategiatyön osana (Jarzabkowski & Wilson 2006). Organisaation kyvykkyys dynaamiseen oppimiseen on edellytys strategiselle joustavuudelle (Kiss & Barr 2015). Strategisessa johtamisessa tulisikin hyödyntää adaptiivisia toimintamalleja oppimisen ja kokeilujen (exploration) mahdollistamiseksi sekä kokeiluissa kehitettyjen toimintamallien hyödyntämiseksi (exploitation) (Adobor ym. 2021). Oppimisen ja kokeilujen tulosten käyttöönotto vaatii organisaatiolta kykyä systemaattiseen muutosjohtamiseen kaikilla organisaatiotasolla (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023).

Taulukko 13. Strategisen oppimisen ja kokeilujen hyödyntäminen

<p>Strategisen oppimisen ja kokeilujen edistäminen</p>	<p>Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen Organisaatiokulttuurin ja sääntöjen muuttaminen kokeiluja ja luovia ratkaisuja sallivaksi Organisaation joustavuuden ja monimuotoisuuden lisääminen Henkilöstön kannustaminen tutkimiseen, kokeiluihin sekä vaihtoehtoisten ratkaisumallien hyödyntämiseen Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen sekä palautteenantamisen kehittäminen Johdon keskinäisriippuvuuden ja yhteistyön kehittäminen Henkilöstön osaamisen ja oppimiskyvykkyiden kehittäminen Organisaation adaptiivisuuden tilan tarkoituksenmukainen säätely Valmentavan ja jaetun johtajuuden hyödyntäminen</p>
---	---

	Toimintamallien uudistaminen ja toimintojen samanaikainen optimointi (Epätahtinen kaksitoimisuus)
--	---

Turbulentissa ympäristössä toimivat organisaatiot ovat järjestyksen ja epäjärjestyksen välimaatossa eli niin sanotusti ”kaaoksen reunalla”. ”Kaaoksen reunalla” toimiminen mahdollistaa luovuuden hyödyntämisen ongelmien ratkaisussa sekä tehokkaamman mukautumisen ympäristön kompleksisuuteen. (Abreu-Pederzini 2016.) Kompleksisissa ja epäselvissä olosuhteissa tarvitaan strategiseen johtamiseen kykyä ylläpitää organisaatiota ”kaaoksen reunalla”, tilassa, jossa vapaus ja järjestys yhdistyvät tuottaen luovia ratkaisuja (Cunha & Cunha 2006). Organisaation luovaa tilaa ja adaptiivisuutta voidaan ylläpitää ja säädellä kompleksisuusjohtamisen avulla (Adobor ym. 2021; Arena & Uhl-Bien 2017; Uhl-Bien & Marion 2009, 633). Kompleksisuusjohtamisen avulla voidaan siirtää adaptiivisuuden tilassa syntyneet luovat innovaatiot osaksi organisaation toimintajärjestelmää.

Aiottua ja tarkoituksellista kaaoksen reunalla toimimista voidaan kutsua myös organisaation epätahtisen kaksitoimisuudeksi (Thietart 2016; Cagnin 2018). Epätahtinen kaksitoimisuus eli ambidekstria tarkoittaa joustavaa vaihtelua uusien mahdollisuuksien etsimisen ja niiden kokeilemisen välillä. Kaksitoimisuuden kyvykyys on tärkeää erityisesti kompleksisissa olosuhteissa, koska se edistää organisaation mukautumiskykyä. (Thietart 2016.) Kaksitoimisuus merkitsee siis kokeilujen sekä niiden avulla syntyneiden uusien toimintatapojen ja innovaatioiden hyväksikäytön välistä tasapainoa. Epätahtinen kaksitoimisuus edellyttää organisaatiolta kykyä toimintojen samanaikaiseen uudistamiseen, uusien toimintamallien hyödyntämiseen ja toiminnan optimointiin (Cagnin 2018). Toimintojen uudistaminen tarkoittaa käytännössä uusien toimintamallien ja ratkaisujen innovointia sekä kokeilemistä. Optimointi on käytännössä toiminnan tehostamista ja nykyisten toimintatapojen tehokkuuden lisäämistä. (Cunha & Cunha 2006; Abreu-Pederzini 2016). Epätahtinen kaksitoimisuus helpottaa strategisten toimenpiteiden hallintaa, koska sen avulla voidaan joustavasti siirtyä uusien mahdollisuuksien etsimisestä kokeilemiseen sekä toimivien ratkaisujen hyväksikäyttöön. Epätahtinen kaksitoimisuus luo johtajille edellytyksiä paradoksaalisten kognitiivisten haasteiden ratkaisemiseen sekä luo suotuisat olosuhteet strategiselle joustavuudelle. (Thietart 2016.)

3.2.3.6 Strategisen mukautumiskyvyn kehittäminen

Kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan organisaatiolta mukautumiskykyä eli strategista joustavuutta (Adcroft & Mason 2007; Adobor ym. 2021). Strateginen joustavuus (Strategy Dynamics) on välttämätöntä erityisesti

toimintaympäristön epävarmuuden, arvaamattomuuden ja jatkuvien muutosten johdosta (Adobor ym. 2021). Strategisen mukautumiskyvyn kehittämiseen liittyvät toimenpiteet on esitetty tiivistetysti taulukossa 14. Strateginen mukautumiskyky tarkoittaa käytännössä organisaation kykyä nopeisiin muutoksiin, kokeiluihin, jatkuvaan mukautumiseen, nopeaan päätöksentekoon sekä resurssien joustavuuteen (Zinchenko ym. 2022; Cunha & Cunha 2006; Kiss & Barr 2015; Thietart 2016; McMillan & Overall 2016; Rumelt 2011; Mintzberg 1985; Mintzberg ym. 2009).

Taulukko 14. Strategisen mukautumiskyvyn kehittäminen

<p>Strategisen mukautumiskyvyn kehittäminen</p>	<p>Toimintaympäristön mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen Organisaation adaptiivisuuden tilan tarkoituksenmukainen säätely Hajautetun ja itseorganisoituvan johtamisen hyödyntäminen sekä päätöksenteon nopeuttaminen Organisaatiokulttuurin ja sääntöjen muuttaminen kokeiluja ja luovia ratkaisuja sallivaksi Yhteisten pelisääntöjen ja menettelyohjeiden luominen Dynaamisen oppimiskyvyn kehittäminen Kokeilujen sekä luovien ja vaihtoehtoisten lähestymistapojen soveltaminen sekä strategisen improvisoinnin mahdollistaminen Luottamus henkilöstön kykyyn toimia ongelmatilanteissa oikealla tavalla Strategisen ketteryyden parantaminen Epävarmuuden sietokyvyn ja kilpailijoita paremman reagoitokyvyn kehittäminen Resilienssin ja sitä edistävän ajattelun kehittäminen Kumppanuuksien ja strategisten liittoumien solmiminen asiakkaiden ja toimittajien kanssa</p>
--	--

Strateginen mukautumiskyky edellyttää olosuhteita, jotka ovat suotuisat itseorganisoitumiselle ja ilmaantumiselle (Thietart 2016). Käytännössä se tarkoittaa olosuhteita, jossa voidaan toimia ketterästi, soveltaa hajautettua johtamista, kehittää luovuutta sekä vaihtoehtoisia lähestymistapoja strategiseen johtamiseen (Doyle & Brady 2018). Tutkimusten mukaan nykypäivän menestyvät organisaatiot ovat ketteriä, innovatiivisia ja adaptiivisia muutoksille. Adaptiivisuutta voidaankin pitää strategiaprosessin tärkeimpänä ominaisuutena organisaation kilpailuedun kannalta. Strateginen mukautumiskyky edellyttää avointa organisaatiokulttuuria, itseorganisoituvaa johtamista, yksinkertaisia ohjeita ja menettelytapoja sekä luottamusta henkilöstön kykyyn toimia ongelmatilanteissa oikealla tavalla. (Adcroft & Mason 2007.)

Organisaation mukautumiskykyä eli adaptiivisuutta voidaan lisätä ja parantaa kompleksisuusjohtamisen avulla (Adobor ym. 2021; Arena & Uhl-Bien 2017). Kompleksisuusjohtamisessa organisaatio ymmärretään kompleksiseksi adaptiiviseksi systeemiksi, jossa kompleksisuuden hallinta perustuu kompleksisuuden osatekijöiden säätelyyn, ei kompleksisuuden vähentämiseen (Abreu-Pederzini 2016; Adobor ym. 2021). Kompleksisuusjohtaminen perustuu epälineaariseen ajatteluun, jossa epävarmuus hyväksytty uudeksi normaaliksi. Kompleksisuusjohtaminen koostuu adaptiivisesta johtamisesta (adaptive leadership), mahdollistavasta johtamisesta (enabling leadership) sekä hallinnollisesta johtamisesta (administrative leadership) (Arena & Uhl-Bien 2017.)

Kompleksisuusjohtamisen avulla voidaan luoda sopeutumiskykyisiä (adaptiivisia), joustavia ja resilienttejä organisaatioita, jotka kykenevät sopeuttamaan toimintaansa vastaamaan dynaamisen ja vaativan toimintaympäristön vaatimuksia (Uhl-Bien & Arena 2018, 89). Kompleksisuusjohtaminen edistää organisaation itseorganisoidumista ja oppimista sekä lisää kollektiivista ymmärrystä (sense-making) organisaation tehtävästä. (Adobor ym. 2021.)

Strateginen mukautumiskyky edellyttää organisaatiolta myös dynaamista oppimisprosessia, uskomusrakenteita sekä erityisesti oppimiskykyä. (Kiss & Barr 2015.) Se merkitsee myös organisaation strategista kehittämistä tulevaisuuden suorituskyvyn parantamiseksi resurssien ja kyvykkyyksien vahvistamisella ja ylläpitämisellä. Strategian sisällössä se tarkoittaa käytännössä valintoja, toimenpiteitä ja päätöksiä, joilla pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä (Rumelt 2011). Strategiaprosessissa se merkitsee strategisen suunnittelun ja muodostamisen kompleksista ja joustavaa toimintamallia, jossa strategia on osittain suunniteltu (aiottu) ja osittain suunnittelematon (ilmaantunut) (Thietart 2016; Mintzberg 1985; Mintzberg ym. 2009). Strateginen mukautumiskyky muodostuu käytännössä organisaation toiminnan joustavuudesta, ketteryydestä ja resilienssistä (Abreu-Pederzini 2016). Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden on oltava ketteriä ja herkkiä aistimaan ympäristön signaaleja (Adobor ym. 2021) sekä panostettava resilienssin lisäämiseen ja resilienssiä edistävään ajatteluun (Cunha & Cunha 2006; Akpınar & Özer-Caylan 2022). Organisaation kilpailukyky syntyy kyvystä hallita epävarmuutta, kilpailijoita paremmasta reagointikyvystä sekä toimintaympäristön mahdollisuuksien tunnistamisesta ja niiden hyödyntämisestä sekä vaihtoehtoisten skenaarioiden laatimista strategisen päätöksenteon tueksi (Demneh ym. 2023; Zinchenko ym. 2022). Organisaation resilienssin eli sinnikkyuden parantaminen tukee epävarmuuden hallintaa, ympäristön muutosten ennakointia, oppimista ja adaptoitumista. Parhaimmillaan resilienssiä lisäämällä voidaan heikkoudet kääntää organisaation mahdollisuuksiksi. Epävarmuuden ja kompleksisuuden hallinta edellyttää resilienssiä edistävää ajattelua

strategisen johtamisen tueksi. (Akpınar & Ozer-Ceylan 2022.) Organisaation muutokkyvykkyyttä ja adaptiivisuutta voi parantaa myös rakentamalla kumppanuuksia ja strategisia liittoumia asiakkaiden ja toimittajien kanssa (Adcroft & Mason 2007). Organisaatioiden tulisi etsiä aktiivisesti synergiaetuja tuovia yhteistyömalleja sekä luoda kumppanuuksia eri toimijoiden kanssa menestyäkseen nykyisessä toimintaympäristössä (Grewats ym. 2021).

Organisaation strategista adaptiivisuutta lisää myös organisaation kyvykkyys strategiseen improvisointiin (Christofi ym. 2023; Cunha & Cunha 2006; Thietart 2016; Teece 2018). Strateginen improvisointi tarkoittaa kykyä ja mahdollisuutta muuttaa ja muokata toimintatapoja joustavasti havaittujen muutosten perusteella. Strateginen improvisointi mahdollistaa organisaatiolle kyvyn tehokkaaseen mukautumiseen ja muutosten joustavaa toteuttamiseen (Teece 2018). Strateginen improvisointi edellyttää toteutuakseen selkeää strategista tavoitetta, joustavaa organisaatiomallia, yksinkertaisia sääntöjä sekä runsaasti yksilön vapautta. Minimaalinen, joustava ja yksinkertainen organisaatorakenne kuten tiimiorganisaatio mahdollistaa jatkuvan mukautumisen ja strategisen improvisaation (Zinchenko ym. 2022; Cunha & Cunha 2006). Myös organisaatiokulttuurin tulee sallia improvisointi sekä tukea resilienssin muodostumista. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri voimaannuttaa koko organisaation osallistumaan ympäristön muutosten aistimiseen (sensing), tarttumaan niistä nouseviin mahdollisuuksiin ja uhkiin (seizing) sekä toimeenpanemaan tarvittavia muutokset (transforming). (Teece 2018.) Organisaation sääntöjen on oltava riittävän yksinkertaisia, jotta ne antavat tilaa innovaatioille ja stimuloivat improvisaatiota, jota tarvitaan erittäin dynaamisessa ja yllätyksellisessä ympäristössä toimimisessa. Strateginen improvisaatio, resursien joustavuus ja kyky muutosjohtamiseen sekä toiminnan nopeaan uudelleenorganisointiin ilmenee organisaation dynaamisena kyvykkyutenä (dynamic capability), joka mahdollistaa nopeamman reagoinnin ympäristön muutoksiin (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023). Strateginen improvisaatio edellyttää inkrementaalista oppimista sekä nopeaa reagointi- ja päätöksentekokykyä, jotka lisäävät organisaation ketteryttä ja joustavuutta. Toimintaan perustuva oppiminen ja asioiden merkityksellistäminen kehittävät organisaation valmiuksia strategiseen improvisointiin ja oppimiseen. (Cunha & Cunha 2006.)

3.2.3.7 Ketteryyden lisääminen

Organisaation ketteryyttä parantamalla voidaan lisätä sen kilpailukykyä sekä varmistaa toiminnan jatkuvuus erilaisten häiriötilanteiden edessä. Toiminnan byrokratia ja jäykkyys rajoittavat perinteisesti organisaatioiden kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. (Bondzi-Simpson & Agamor 2021.)

Ketteryyden lisäämiseen liittyvät toimenpiteet on kuvattu taulukossa 15. Organisaation ketteryyttä voidaan lisätä kehittämällä ketteryyttä lisääviä kyvykkyksiä ja toimintatapoja. Organisaation on kehittävä ketteryyttään usein myös ulkoisen ympäristön, asiakkaiden, kilpailutilanteen tai yhteistyösuhteista vaatimuksista.

Ketteryys tulisi ulottaa kaikkialle organisaation toiminnassa kuten strategiseen johtamiseen, prosesseihin, toimitusketjuihin, henkilöresursseihin, tietojärjestelmiin ja tilojen käyttöön. Henkilöstöressurssien joustavuus, tiedolla johtaminen, osaamisen jatkuva uudistaminen, vanhoista menettelytavoista poisoppiminen sekä eri työroolien kehittäminen ja improvisaation mahdollistaminen ovat tärkeitä strategisen ketteryyden edistämässä (Christofi ym. 2023). Organisaation ketteryyttä voidaan lisätä myös hyödyntämällä yhteistyösuhteita ja solmimalla kumppanuuksia. (Walter 2021.) Organisaation ketteryyteen liittyy läheisesti strategisen ketteryyden kyvykkyys. Se tarkoittaa yrittäjämäistä pragmaattista ja strategista päätöksentekoa sekä kysyntälähtöistä ajattelutapaa (Doz ja Kosonen 2008, 96-97). Strategista ketteryyttä lisää työntekijöiden innovatiivisuuden salliminen sekä osaamisen tehokas johtaminen (Bondzi-Simpson & Agamor 2021). Ketterä organisaatio on nopea, joustava ja oppimiskykyinen sekä se pystyy hallitsemaan epävarmuutta ja muutoksia. Se arvioita jatkuvasti ympäristönsä mahdollisuuksia ja uhkia, sekä muutoksia omissa vahvuuksissa ja heikkouksissa. (Walter 2021.)

Taulukko 15. Organisaation ketteryyden lisääminen

<p>Organisaation ketteryyden lisääminen</p>	<p>Strategisen herkkyyden lisääminen: valppaus, ennakointi, kokeilut, tavoitteiden merkityksellistäminen, monimuotoisen dialogin lisääminen</p> <p>Kollektiivisen sitoutumisen edistäminen: Notkea ja joustava johtaminen, avoimen dialogin ylläpito, vakauden ja ketteryyden tasapainon hallinta sekä johtamisen yhtenäisyys</p> <p>Resurssien joustavuuden lisääminen: kompetenssien, kyvykkyysien ja resurssien nopea hyödyntäminen ja kohdentaminen, yhteistyösuhteiden ja kumppanuuksien solmiminen</p> <p>Innovatiivisuuden salliminen sekä osaamisen kehittäminen ja johtaminen</p> <p>Toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien jatkuva arviointi</p> <p>Organisaation joustavuuden, oppimiskyvyn sekä epävarmuuksien hallinta- ja muutoskyvyn kehittäminen</p> <p>Ketterän johtamisen hyödyntäminen: avoin vuorovaikutus, tavoitelähtöinen osallistaminen, visionäärinen johtajuus, selkeät tavoitteet, nopea päätöksentekokyky, luottamusta edistävän ja kokeiluja sallivan kulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen</p> <p>Ketteryyden ulottaminen kaikkialle organisaation toimintaan (johtaminen, prosessit, toimitusketjut, henkilöresurssit, tietojärjestelmät, tilat)</p>
--	---

Ketterä strateginen johtaminen mahdollistaa organisaatioiden toimimisen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Christofi ym. 2023; Denning 2018). Strateginen herkkyys (Strategic sensitivity), kollektiivinen sitoutuminen (collective commitment), johtamisen yhtenäisyys (leadership unity) sekä resurssien joustavuus (resource fluidity) ovat keskeisiä organisaation ketteryyden ja joustavuuden mahdollistavia tekijöitä (Bondzi-Simpson & Agamor 2021). Strateginen herkkyys vaatii valppautta ja tarkkaavaisuutta, ennakkointia, kokeiluja, reaaliaikainen analysointia ja ymmärryksen lisäämistä sekä monimuotoista sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta ja dialogia. Muutosjohtajuuden systemaattisuus, tulospalkkiojärjestelmien hyödyntäminen ja puuttumismenettelyt (sanktiot) esimerkiksi asiattomaan käytökseen tai toimintaan ovat ratkaisevassa roolissa johtamisen yhtenäisyyden luomisessa. Kollektiivinen sitoutuminen on tärkeää toiminnan uudistamisessa ja vanhoista malleista luopumiseksi. Johtamisen tulisi olla notkeaa ja joustavaa sekä vastaanottavaista uusille ideoille, jotta vakautta ja ketteryyttä edistävien toimien välisen tasapainon ylläpitämiseksi. Kollektiivisen sitoutumisen tai johtajuuden yhtenäisyyden vahvuus on kyky valjastaa organisaation jäsenten asiantuntemus käyttöönsä, selättämään eteen tulevia konflikteja sekä ylläpitää avointa ja epävirallista dialogia. (Doz ja Kosonen 2008, 96-97.) Resurssien joustavuuden ansiosta ketterät organisaatiot voivat tehokkaasti ottaa käyttöön resursseja strategisesti tärkeissä toiminnoissa ja palveluissa. Organisaation sisäisten kompetenssien ja kyvykkyyksien sekä resurssien nopea hyödyntäminen ovat avainasemassa kilpailukyvyyn ylläpitämisessä. Resurssien joustavuuden taustalla on organisaation johtamiskyvykkyys. (Bondzi-Simpson & Agamor 2021.) Ketterillä organisaatioilla tulisi olla joustavat resurssit ja rakenteet, jotta ne pystyvät ennakoimaan ja toimimaan nopeissa ympäristön muutoksissa. (Doz ja Kosonen 2008, 96-97.) Organisaatioiden ketteryyttä parantavat myös visionäärinen johtajuus, selkeät tavoitteet sekä kyky nopeisiin ja rohkeisiin päätöksiin (Ivory ja Brooks 2018). Organisaation tulisi kyetä hyödyntämään tehokkaasti kyvykkyyksiään ja osaamistaan tarvittavan vakauden ja joustavuuden tilan ylläpitämiseksi. Organisaation ketteryyttä voidaan lisätä myös ketterällä johtamisella. Ketterä johtaminen tarkoittaa käytännössä henkilöstön vuorovaikutuksen lisäämistä, tavoitelähtöistä osallistamista sekä hajautettua johtamismallia. Ketterä johtaminen edellyttää avointa vuorovaikutusta ja keskinäistä luottamusta tukevan organisaatiokulttuurin, jossa on tilaa vastuutukselle ja uusille ajattelumalleille sekä turvallinen ilmapiiri kokeilujen tekemiseen ja vaihtoehtoisille ratkaisuille. (Doyle & Brady 2018.)

3.2.3.8 Toimintaympäristön muutosten ennakointi ja skenaarioiden hyödyntäminen

Kompleksisessa ja nopeamuutoksissa ympäristössä on strategisessa johtamisessa panostettava ulkoisen ympäristön ja sen muutosten analysointiin (Gunby 2009; Chari ym. 2014; Grewats ym. 2021; Zinchenko ym. 2022; Demneh ym. 2023) sekä mahdollisuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen (Grant 2003; Akpınar & Özer-Caylan 2021). Kompleksisessa toimintaympäristössä ulkoisen ympäristön tarkka arviointi on välttämätöntä, jotta pystytään tekemään sellaisia strategisia valintoja, jotka parantavat suorituskykyä ja kilpailuetua (Gunby 2009). Strategisessa johtamisessa onnistuminen edellyttää ymmärrystä ja tietoisuutta organisaation toimintaympäristöstä ja sen kehityksestä. Toimintaympäristön ennakointia ja skenaarioiden hyödyntämistä koskevat menettelyt on esitetty taulukossa 16. Strategian tulisi olla herkkä ympäristön ilmiöille. Siksi ympäristön ilmiöiden ja muutosten aistiminen, tunnistaminen sekä niiden hyödyntäminen ovat keskeisiä strategisen johtamisen dynaamisia kyvykkyyksiä (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023). Toimintaympäristön muutosten seuranta on tärkeää, jotta pystytään tunnistamaan myös hitaasti pitkän ajan kuluessa kehittyvät muutokset. Toimintaympäristön muutosten aktiivinen seuranta ja analysointi sekä tulevaisuusajattelu tukevat organisaation suorituskyvyn kehittymistä pitkän aikavälin skenaarioiden ja kollektiivisten tavoitteiden näkökulmasta (Grewats 2021). Toimintaympäristöstä ilmaantuvat epäjatkuvuudet ja strategiset ”käännekohtat” voivat tarjota mahdollisuuden radikaalien muutosten toteuttamiseen (Grant 2003). Ulkoisen toimintaympäristön ja kilpailijoiden jatkuvaan arviointiin tulisi nimetä vastuuhenkilöt (tiimi), joka vastaisi myös tiedon oikea-aikaisesta jakamisesta päätöksentekijöille strategisen johtamisen tueksi (Chari ym. 2014).

Taulukko 16. Toimintaympäristön ennakointi ja skenaarioiden hyödyntäminen

<p>Toimintaympäristön muutosten ennakointi ja skenaarioiden hyödyntäminen</p>	<p>Toimintaympäristön muutosten seuranta ja analysointi sekä tulevaisuusajattelu</p> <p>Ennakointimallien ja skenaariotekniikoiden hyödyntäminen sekä vaihtoehtoisten skenaarioiden laatiminen</p> <p>Vastuuhenkilöiden nimeäminen toimintaympäristön analysointiin ja kilpailijoiden seurantaan sekä tiedon jakamiseen strategisen johtamisen tueksi</p> <p>Sidosryhmien osallistaminen ennakointiin</p> <p>Organisaation omien kyvykkyyksien ja kompetenssien arviointi suhteessa ympäristön vaatimuksiin</p> <p>Tulevaisuuslukutaidon/-kuvittelun soveltaminen organisaation kaksitoimisuuden edistämiseksi</p> <p>Ympäristön muutosten kartoittaminen (Sensing), tunnistettuihin mahdollisuuksiin tarttuminen ja uhkiin</p>
--	---

	varautuminen (Seizing) sekä muutosten toimeenpano ja muutoskyvykkyyden ylläpito (Transforming)
--	--

Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen edellyttää hyvää ennakkointikykyä sekä erilaisten ennakointi- ja skenaariomenetelmien hyödyntämistä ja esimerkiksi vaihtoehtoisia skenaarioita (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006; Cagnin 2018). Ennakointityössä voidaan hyödyntää muun muassa skenaariotyöskentelyä, systeemistä mallintamista, delphi-tutkimusta, business so-tapelejä, strategisten tiekarttojen laatimista, benchmarkingia sekä erilaisia täy-dentäviä analyysimetoodeja. Esimerkiksi skenaarioanalyysien hyödyntäminen stra-tegisien johtamisen tukena parantaa organisaation kykyä hallita kompleksisuutta (Grant 2003; Demneh ym. 2023). Skenaarioanalyysillä voidaan lisätä päätöksen-tekijöiden valppautta ja reagointikykyä muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja ym-päristön muutoksiin. Organisaation on myös jatkuvasti arvioitava ja yhteensovi-tettava omia kyvykkyyksiään ja kompetensseja suhteessa toimintaympäristön vaa-timuksiin. (Weissenberger-Eibl ym. 2021.) Tulevaisuuden lukutaito (futures lite-racy) on strategiseen johtamiseen ja valmiussuunnitteluun liittyvä skenaariotyö-kalu, jonka avulla voidaan esimerkiksi kehittää organisaation kaksitoimisuutta. Tulevaisuuden kuvittelun kollektiivisessa oppimisprosessissa pyritään tunnistamaan ja keksimään ennakoivia oletuksia, jotka mahdollistavat tulevaisuuden ku-vittelemisen ja strategisten valintojen tekemisen nykyhetkessä. Tulevaisuuden ku-vittelu edistää organisaation kykyä tehdä strategisia päätöksiä epäselvissä olosu-h-teissa tutkimalla nykyisyyden potentiaalia monimuotoisuutta ja kompleksisuutta hyödyntämällä. (Cagnin 2018.) Toimintaympäristön vaatimuksiin vastaamiseksi tulisi organisaatioiden panostaa ympäristön muutosten kartoittamiseen, kyvyk-kyhteensä tarttua mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä muutoskyvykkyyteen, jolla var-mistetaan että organisaatiosysteemin osatekijät ovat yhdenmukaisia toisiinsa sekä strategiaan (Teece 2018).

3.2.3.9 Rakenteiden joustavuuden parantaminen

Joustavat, minimaaliset ja epähierarkkiset organisaatiorakenteet kuten tiimiorga-nisaation käyttöönotto ja organisaation monimuotoisuuden lisääminen paranta-vat organisaation joustavuutta, dynaamisuutta ja mukautumiskykyä kompleksi-sissa olosuhteissa (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006; Gunby 2009; Nonaka ym. 2016; Adobor ym. 2021; Grewats ym. 2021; Zin-chenko ym. 2022; Christofi ym. 2023). Löyhät ja epämuodolliset organisaatiora-kenteet edistävät myös strategian kehkeytymistä nopeasti muuttuvissa ympäris-töissä (Grant 2003). Yksinkertaiset ja epähierarkkiset organisaatiorakenteet so-veltuvat parhaiten dynaamiseen, turbulentiin ja arvaamattomaan toiminta-

ympäristöön (Gunby 2009). Joustava ja yksinkertainen organisaatorakenne mahdollistaa jatkuvan muuntautumisen ja kehittymisen sekä strategisen improvisaation (Cunha & Cunha 2006). Rakenteiden joustavuuden parantamista koskevat toimenpiteet on koottu taulukkoon 17.

Taulukko 17. Rakenteiden joustavuuden parantaminen

<p>Rakenteiden joustavuuden parantaminen</p>	<p>Epähierarkkisten ja modulaaristen organisaatiomallien hyödyntäminen</p> <p>Organisaation monimuotoisuuden, verkottuneisuuden, joustavuuden ja epämuodollisuuden lisääminen</p> <p>Tiimi- ja/tai projektiorganisaatiomallin käyttöönotto</p> <p>Organisaatioyksiköiden muuttaminen joustaviksi, monialaisiksi, autonomisista ja itseohjautuviksi tiimeiksi</p> <p>Valmentavan, jaetun ja hajautetun johtamisen käyttöönotto</p> <p>Luottamuksen ja yhteisöllisyyden kulttuurin rakentaminen</p> <p>Itseohjautuvuuden lisääminen osaamista kehittämällä</p>
---	--

Mukautumiskykyisessä organisaatiossa rakenteet ovat epämuodollisia ja joustavia sekä verkottuneita ja päällekkäisiä, jotta ihmiset voivat osallistua ja kommentoida mitä tahansa organisaation toiminnan osa-aluetta matalalla kynnyksellä. (Adcroft & Mason 2007.) Nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön soveltuu erinomaisesti myös projektiorganisaatio, joka muodostuu jatkuvasti muuttavista keskenään verkostoituneista tiimeistä, jota voidaan muuttaa joustavasti tilanteen mukaan (Styhre 2002). Autonomisesti toimivat tiimit kykenevät muuttumaan hierarkkisia yksiköitä nopeammin ja muodostamaan joustavasti uusia aiempaa järjestäytyneempiä systeemejä. Organisaatiosysteemin osittainen kytköksellisyys mahdollistaa tarkoituksenmukaisen kompromissin tehokkuuden ja joustavuuden välillä. (Thietart 2016.) Toiminnan joustavuuden parantamiseksi organisaatioissa tulisi ottaa käyttöön tiimiorganisaatiomalli, joka rakentuu autonomisista tiimeistä, joilla on säännöt ja menettelyohjeet työn tekemiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. (Gunby 2009.) Tiimien monimuotoisuuden (ambidexterity) lisääminen, eli esimerkiksi eri alojen asiantuntijoiden ja osaajien laaja hyödyntäminen, parantaa organisaation joustavuutta ja ketteryyttä (Adobor ym. 2021). Tiimiorganisaatio tarvitsee toimiakseen jaettua johtajuutta, yhteisöllisen organisaatiokulttuurin sekä laajasti viestityn yhteisen vision (Teece 2018). Suunnittelu- ja päätöksentekovastuun hajauttaminen eli toisin sanoen jaettu johtajuus lisää tiimiorganisaation strategista joustavuutta, adaptiivisuutta ja mukautumiskykyä (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006). Organisaation johdon tulee myös rakentaa tiimiorganisaatioon luottamusta ja tukea itseohjautuvuutta sekä kehittää henkilöstön osaamista, jotta he pystyvät itsenäisesti ratkomaan arjen toiminnassa ja asiakas-

tilanteissa esiin tulevia ongelmia (Nonaka ym. 2016). Tiimien itseohjautuvuuden tukeminen edellyttää organisaatiossa monipuolisen vuorovaikutuksen mahdollistamista, koska se on kriittistä emergenssin syntymiseksi. (Grewats ym. 2021.)

3.2.3.10 Toiminnan ohjaaminen yksinkertaisilla säännöillä

Epähierarkkinen ja joustava organisaatorakenne ts. autonomisesti toimivat tiimit tarvitsevat vuorovaikutuksensa ja toimintansa tueksi yhteiset ja selkeät pelisäännöt (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006). Yhteisten pelisääntöjen avulla voidaan edistää systeemissä tapahtuvaa vuorovaikutusta (Jarzabkowski & Wilson 2006). Ne ovat kriittisiä epämuodolliseen ja joustavaan strategiaprosessiin tarvittavan itseorganisoitumisen ja emergenssin hallitsemiseksi ja ohjaamiseksi. Yksinkertaisia sääntöjä koskevat toimenpiteet on esitetty taulukossa 18. Strategisten tavoitteiden, johdon ohjauksen ja yhteisten sääntöjen tulisi antaa muulle organisaatiolle runsaasti vapautta, mutta samalla luoda selvät rajat toiminnan ohjaamiseksi kohti tavoiteltua tulevaisuuden tilaa (Cunha & Cunha 2006). Joustavan organisaatorakenteen lisäksi myös prosesseissa ja toimintaohjeissa on oltava väljyyttä ja tilaa luovuudelle ja soveltamiselle tietyissä rajoissa mukautumisen mahdollistamiseksi (Gunby 2009; Adobor ym. 2021). Organisaatiosysteemin osatekijöiden kuten rakenteen, ohjeiden ja prosessien on kuitenkin oltava yhtenäisiä strategisten tavoitteiden ja vision kanssa. (Argyris 1976). Siksi organisaation johtaminen, kulttuuri, rakenteet ja prosessit on yhdenmukaisesti tukemaan strategian toimeenpanoa. (Weissenberger-Eibl ym. 2019.)

Taulukko 18. Yksinkertaiset säännöt

<p>Yksinkertaiset pelisäännöt</p>	<p>Menettelyohjeiden ja sääntöjen selkeyttäminen monipuolista vuorovaikutusta hyödyntämällä</p> <p>Toimintaa ohjaavien prosessien ja sääntöjen muuttaminen väljemmiksi, jotta ne sallivat soveltamisen, luovat ratkaisut ja improvisoinnin sekä antavat runsaasti vapautta, mutta samalla luovat selvät rajat toiminnan ohjaamiseksi</p> <p>Yhteisten menettelyohjeiden ja sääntöjen luominen arjen toiminnan ja asiakasrajapinnassa tapahtuvan itsenäisen ongelmanratkaisun tueksi sekä monipuolisen vuorovaikutuksen edistämiseksi</p> <p>Organisaation johtamisen, kulttuurin, rakenteiden ja prosessien yhtenäistäminen strategian kanssa</p>
--	---

3.2.3.11 Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen

Kompleksisessa ympäristössä menestyminen edellyttää, että organisaatio tunnistaa strategiset dynaamiset kyvykkyytensä sekä kehittää niitä systemaattisesti

(Teece 2018; Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000). Dynaamiset kyvykkyydet perustuvat organisaation strategiaan ja resursseihin eli henkilöstöön, koneisiin, laitteisiin, tiloihin sekä kilpailukyvn näkökulmasta kriittisiin aineettomiin hyödykkeisiin, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia sekä usein vaikeasti kopioitavissa ja korvattavissa. Niillä on merkittävä rooli organisaation kilpailukyvn ja -edun luomisessa sekä sen ylläpitämisessä. (Teece 2018.) Dynaamisia kyvykkyyksiä kehittämällä voidaan parantaa organisaation strategista johtamista kompleksisessä ympäristössä (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023). Dynaamisten kyvykkyyksien kehittämistä koskevat menettelyt on esitetty taulukossa 19. Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen tarkoittaa päätöksiä, jossa organisaation toimintaa ja kyvykkyyksiä kehitetään systemaattisesti vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin (Medeiros ym. 2020). Dynaamiset kyvykkyydet ovat organisaation 1) kykyä aistia ja tunnistaa sen toimintaympäristössä ilmeneviä muutoksia ja mahdollisuuksia, 2) sen kykyä oppia ja uudistaa osaamistaan, 3) kykyä integroida uudet kyvykkyydet osaksi toimintaa, sekä 4) kykyyn hyödyntää uusia kyvykkyyksiä (Miles, 2012). Organisaation dynaamisiin kyvykkyyksiin liittyy keskeisesti myös asiakasrajapinnassa toimivien tiimien vuorovaikutuskyvykkyys. Johdon on siksi panostettava sellaiseen taitojen ja valmiuksien kehittämiseen, jotka lisäävät henkilöstön vuorovaikutuskyvykkyyttä. (Nonaka ym. 2016.) Dynaamiset kyvykkyydet ovat keskeisin osa organisaation kyvykkyyksien hierarkiaa. Kyvykkyyksien hierarkia koostuu 1) perustehtävien toteuttamiseen liittyvistä prosesseista, tiloista ja laitteista, 2) kyvystä innovoida ja muodostaa kumppanuuksia sekä 3) dynaamista kyvykkyyksistä, joiden avulla muut resurssit ja kyvykkyydet kanavoidaan vastaamaan ympäristön muuttuviin vaatimuksiin (Teece 2018; Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000). Dynaamisten kyvykkyyksien on oltava yhtenäisiä organisaation strategian ja ympäristön vaatimusten kanssa, jotta ne voivat mahdollistaa toiminnan kehittymisen ja toimintaympäristöstä nousevien mahdollisuuksien hyödyntämisen. (Teece 2018.)

Taulukko 19. Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen

<p>Dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen</p>	<p>Toiminnan ja strategisten tavoitteiden kannalta kriittisten resurssien (henkilöstö, osaaminen, koneet, tilat, laitteet) ja aineettomien hyödykkeiden tunnistaminen</p> <p>Kriittisten kyvykkyyksien kehittäminen vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin</p> <p>Kyvykkyyksien kehittäminen ja niiden yhtenäistäminen strategisten tavoitteiden ja ympäristön vaatimusten kanssa</p> <p>Oppimisen edistäminen sekä vuorovaikutuskyvykkyyksien ja resurssien joustavuuden parantaminen</p> <p>Strategisten ja disruptiivisten kyvykkyyksien (7S) kehittäminen</p>
--	---

Erittäin nopeasti muuttuvan ja turbulentin ympäristön strategiseen johtamiseen voidaan liittää niin sanottu ”High Velocity Environment Theory” -teoria, joka perustuu erityisiin dynaamisiin kyvykkyyksiin. Sen mukaan turbulentissa ympäristössä tulisi lyhentää palveluprosessien kiertoaikoja, muuttaa organisaation rakenne joustavaksi ja modulaariseksi, kohdentaa resursseja joustavasti toimintaympäristön muutoksiin sopeutumiseksi sekä kehittää dynaamisia kyvykkyyksiä oppimisen mahdollistamiseksi. Hyperkilpailuille markkinoilla toimivien yritysten tulisi hyödyntää disruptiivisia ja strategisia kyvykkyyksiä, joiden avulla kilpailuetu syntyy häikäilemättömällä ja suoraviivaisella toiminnalla (D’Aveni 2010). Kyseisiä strategisia kyvykkyyksiä ovat muun muassa strateginen asiakastarpeiden ennakointi, asiakastyytyväisyyden maksimointi, nopea reagointikyky, kyky kilpailijoiden yllättämiseen, kyky koko markkinoita muuttavien toimintamallien kehittämiseen sekä kyky hämätä ja horjuttaa kilpailijoiden luottamusta. (Jarzabkowski & Wilson 2006.)

3.2.4 Yhteenveto

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava otos tutkimusalueen ajankohtaisimmista tieteellisistä tutkimuksista ja artikkeleista, jotka liittyvät strategiseen johtamiseen kompleksisessa ympäristössä ja sen hyödyntämiseen systeemisen muutoksen hallinnassa. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella oli tarkoitus vastata kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset oli jäsennelty laadulliseen analyysiin omiksi tarkennetuiksi kysymyksissä, jotka liittyivät kompleksisuuteen ilmiönä, strategisen johtamisen määritelmään, sovellettuihin strategisen johtamisen viitekehyksiin, strategisen johtamisen menettelyihin ja toimintamalleihin sekä tutkimusten tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Tutkimusartikkelien perusteella organisaatiosysteemien kompleksisuuteen liittyviä ilmiöitä ovat tapahtumien ja asioiden ennakoimattomuus, yllätyksellisyys ja epälineaarisuus. Organisaatiosysteemien toiminnassa ilmenee ”normaalina” ominaisuutena itseorganisoitumista, ilmaantumista (emergenssi), kytköksellisyyttä, monimuotoisuutta ja tasapainottomuutta. Kompleksisuuteen liittyä asioiden ja ilmiöiden vahva ja keskinäisriippuvuus ja yhteenkietoutuneisuus. Kompleksisuuden ymmärtäminen lähtee maailman ja tarkasteltavan systeemin ymmärtämistä kokonaisuutena, jossa asiat ja ilmiöt ovat kietoutuneena yhteen. Kompleksisuusajattelussa organisaatiosysteemin ymmärtäminen ei tapahdu sen osien kautta erillisesti tarkasteltuna vaan yksinkertaisesti koko kokonaisuuden tarkastelun kautta. Ennakoimattomuuteen ja yllätyksellisyyteen liittyä läheisesti emergenssi ja itseorganisoituminen. Emergenssi tarkoittaa ilmiön tai asian yllättävää ilmaantumista

ja itseorganisoitumista sekä tietyn toiminnan itsestään käynnistymistä ilman ulkopuolista ohjausta. Itseorganisoituminen ja emergenssi toisaalta mahdollistaa reagoimisen ennakoimattomiin ja yllätyksellisiin ilmiöihin. Emergenssiin liittyy myös läheisesti syklit sekä palautesilmukat, jotka aiheuttavat joko ilmiöiden, muutosten ja tapahtumien toisiaan vahvistavaa tai palauttavaa vaikutusta. Positiivinen palaute edistää systeemin muutosta tai kehitystä, kun taas negatiivinen palaute pyrkii palauttamaan systeemin alkuperäiseen olomuotoonsa.

Kompleksisuutta määriteltiin ja kuvailtiin tutkimusartikkeleissa organisaatiosysteemin sisäisenä ominaisuutena sekä organisaation toimintaympäristöön liittyvänä ilmiönä. Kompleksisuus liittyy luontaisena ominaisuutena sosiaalisten systeemien eli ihmisistä muodostuvien organisaatioiden luonteeseen. Kompleksisuusajattelussa organisaatiot näyttäytyvät kompleksisina adaptiivisina systeeminä, joissa korostuu toiminnan itseorganisoituminen ja epälineaarisuus, ja jossa järjestys syntyy ilmaantumalla monipuolisen vuorovaikutuksen seurauksena. Ulkoisesti kompleksisuus tarkoitti organisaation nopeasti muuttuvaa, yllätyksellistä ja epävakaa ympäristöä. Sisäinen kompleksisuus liittyi organisaatiosysteemiin itseensä sekä sen sisäisiin ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin. Organisaatioiden kompleksisuuteen liittyvät myös niin sanotut ”pirulliset ongelmat” sekä ”mustat joutsenet”. ”Pirulliset ongelmat” ovat erittäin kompleksisia ja monisyisiä ongelmia, jotka ovat niin kytköksellisiä, että niihin on mahdotonta löytää selvää syytä tai ratkaisua. ”Mustat joutsenet” tarkoittavat erittäin epätodennäköisiä ja arvaamattomia tapahtumia, joihin ei käytännössä voi varautua.

Toimintaympäristön epävarmuus ja tietointensiivisyyden kasvu sekä muutosnopeus ja turbulenssi ovat lisänneet kompleksisuutta ja saaneet aikaan strategisia ongelmia ja haasteita (Jarzabkowski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Gunby 2009; Kiss & Barr 2015; Akpınar & Ozer-Ceylan 2021). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen laadulliseen analyysiin valikoituneiden tutkimusartikkelien perusteella ennakoimattomissa, nopeasti muuttuvissa ja kytköksellisissä ympäristöissä korostuvat strategisen johtamisen viitekehyksinä erityisesti kompleksisuusteorian ja -ajattelun lähestymistavat (12), systeemiajattelu (5) sekä organisaation ketteruus (4) ja dynaamiset kyvykkyydet (4). Tutkimusartikkelien perusteella voitiin osoittaa, että kompleksisuus- ja systeemiajattelu ovat kriittisiä tekijöitä yksityisen ja julkisen sektorin organisaation strategisessa johtamisessa. Kompleksisuusajattelun soveltaminen strategisessa johtamisessa auttaa organisaatioita selviytymään ja menestymään kompleksisissa olosuhteissa (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Paarlberg & Bielefeld 2009; Abreu-Pederzini 2016; Akpınar-Özer-Caylan 2021.) Systeemiajattelun todettiin auttavan organisaatiosysteemiä sopeutumaan ja mukautumaan ympäristön kompleksisuuksiin muutosten ja odottamattomien häiriöiden edessä.

(Styhre 2002; Weissenberger-Eibl ym. 2019) sekä erityisesti pirullisten ongelmien ratkaisemisessa. (McMillan & Overall 2016; Grewats ym. 2021.) Organisaation ketteryden todettiin olevan organisaatiolle tärkeä strateginen ja dynaaminen kyvykkyys, joka auttaa tutkimusten mukaan selviytymään ennakoimattomissa tilanteissa ja kompleksisissa ympäristöistä (Nonaka ym. 2016; Walter 2021; Bondzi-Simpson & Agamor 2021). Tutkimusartikkelien mukaan ennakoimattomaan, nopeasti muuttuvaan ja kytkökselliseen toimintaympäristöön soveltuu parhaiten strategisen johtamisen emergentti toimintamalli. Emergentti strategiamalli tuli esille käytännössä kaikissa laadulliseen analyysiin valikoituneissa tutkimusartikkeleissa riippumatta siitä sovellettiinko artikkelissa kompleksisuus- tai systeemijattelua, organisaation ketteryyttä tai dynaamisia kyvykkyksiä koskevia teorioita.

Tutkimusartikkeleissa strateginen johtaminen määriteltiin vuorovaikutukselliseksi, iteratiiviseksi ja emergentiksi prosessiksi, jossa strategia muodostuu kehkeytymällä ja ilmaantumalla arjen toiminnassa monipuolisen vuorovaikutuksen kautta. Kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtamisen todettiin parantavan strategisen johtamisen suorituskykyä ennakoimattomassa ja dynaamisessa toimintaympäristössä (Huebner & Flessa 2022; Paarlberg & Bielefeld 2009; Adobor ym. 2021; Cunha & Cunha 2006) sekä auttavan organisaatioita selviytymään nyky maailman kompleksista haasteista (Akpınar & Özer-Ceylan 2022; Abreu-Pederzini 2016).

Kompleksisuuden viitekehys antoi tutkimusten mukaan edellytyksiä organisaation kompleksisuuden hallintaan (Hoiland & Klemsdal 2020). Kompleksisuuden todettiin olevan kaikkine osatekijöineen nykypäivän organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön pysyviä ilmiöitä, joiden merkitys on kriittistä ymmärtää ja tiedostaa toiminnan johtamisessa. Siksi kompleksisuuden hallitsemisen edellytyksenä on, että organisaation strategisessa johtamisessa otetaan huomioon kompleksisuuden perusominaisuudet kuten itseorganisoituminen (Adcroft & Mason 2007; McMillan & Overall 2016; Cunha & Cunha 2006; Grant 2003; Paarlberg & Bielefeld 2009; Adobor ym. 2021), kytköksellisyys ja keskinäisriippuvuus (Thietart 2016; Adcroft & Mason 2007), epälineaarisuus ja epävarmuus (Adobor ym. 2021) sekä emergenssi (Iscaro ym. 2021; Bovaird 2008; Doyle & Brady 2018; Chari ym. 2014; Grant 2003; Thietart 2016; Adcroft & Mason 2007; Styhre 2002).

Strategisessa johtamisessa onnistuminen on kompleksisissa olosuhteissa haasteellista perinteisiä ennakoitavuuteen ja rationaalisuuteen perustuvia strategiamalleja hyödyntämällä. Kompleksisissa olosuhteissa strategisessa johtamisessa tulisi erilaisilla johtamistoimenpiteillä vahvistaa ja säädellä kompleksisuuden perusominaisuuksia epälineaarisuuden ja -varmuuden hallitsemiseksi. Se tarkoittaa

esimerkiksi kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden tarkoituksenmukaista lisäämistä tai vähentämistä sekä suotuisien olosuhteiden luomista itseorganisoitumiselle ja emergenssille (Paarlberg & Bielefeld 2009; Thietart 2016; Adobor ym. 2021). Kompleksisuuden hallinnan ja strategisen johtamisen osatekijät sekä toimenpiteet on kuvattu tiivistetysti taulukossa 19.

Taulukko 20. Kompleksisuuden ominaisuuksien huomiointi strategisessa johtamisessa

Epälineaarisuuden vähentäminen	Toimintaympäristön muutosten ennakointi ja analysointi Tiedolla johtaminen Strategisen herkkyyden lisääminen Ennakointimallien ja skenaariotekniikoiden hyödyntäminen Resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn parantaminen Strategisen mukautumis- ja muutoskyvykkyyden lisääminen Strategisen improvisoinnin mahdollistaminen Organisaation ketteryyden ja dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen Toiminnan samanaikainen uudistaminen ja optimointi (epätahtinen kaksitoimisuus)
Kytöksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely	Vision ja suunnan selkeyttäminen Yhteisen tahtotilan ja ymmärryksen rakentaminen Yhteisvastuullisten tulostavoitteiden asettaminen Keskinäisen luottamuksen lisääminen Kumppanuuksien ja liittoumien rakentaminen sekä verkostojen laajentaminen Monimuotoisen ja avoimen vuorovaikutuksen edistäminen Yhteiskehittämisen edellytysten lisääminen
Itseorganisoinnin edistäminen	Organisaatorakenteen ja roolien joustavuuden lisääminen Arvojen ja kulttuurin muuttaminen itseohjautuvuutta ja autonomiaa tukeväksi Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen Henkilöstön laaja-alainen osallistaminen Organisaation monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden lisääminen Päätöksenteon, vastuun sekä johtamisen hajauttaminen
Emergenssin aikaan saaminen	Vision ja suunnan selkeyttäminen Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen Organisaation adaptiivisen tilan ylläpito ja säätely Kokeilujen ja luovien ratkaisujen sekä improvisoinnin edistäminen Valmentava ja fasilitoiva johtaminen

Yhteisevoluution mahdollistaminen	Organisaationrakenteen ja roolien joustavuuden lisääminen Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Organisaation monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden lisääminen Avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin edistäminen Henkilöstön laaja-alainen osallistaminen Kumppanuuksien ja liittoumien rakentaminen sekä verkostojen hyödyntäminen Kokeilujen ja luovien ratkaisujen sekä improvisoinnin edistäminen
--	--

Tutkimusartikkeleiden perusteella strategisessa johtamisessa kompleksisuuden hallinta tarkoittaa toimenpiteitä ja muutoksia organisaation rakenteeseen, prosesseihin, viestintään ja vuorovaikutukseen sekä johtamiseen ja kulttuuriin. Strategisessa johtamisessa tulisi huomioida kompleksisuuden haasteet muun muassa tunnistamalla ja analysoimalla aktiivisesti toimintaympäristöä, hyödyntämällä ennakointi- ja skenaariotekniikoita, hyödyntämällä emergenttiä strategiaprosessia, panostamalla avoimeen ja monipuoliseen vuorovaikutukseen sekä rakenteiden joustavuuteen, hyödyntämällä tietoa päätöksenteon tukena, asettamalla selkeitä ja ymmärrettäviä tavoitteita, hyödyntämällä yhteisiä sääntöjä, edistämällä oppimista ja innovaatioita, kehittämällä strategista joustavuutta, ketteryyttä ja mukautumiskykyä sekä muutosjohtamista ja strategisesti tärkeitä dynaamisia kyvykkyyksiä.

Strategisen johtamisen tulisi olla emergentti, epämuodollinen ja joustava prosessi, jossa strategia syntyy osallistaen alhaalta ylös suuntautuvan vuorovaikutuksen tuloksena huomioiden organisaation visio ja pysyvät tavoitteet (Paarlberg & Bielefeld 2009; Grant 2003; Adcroft & Mason 2007; Abreu-Pederzini 2016). Siksi strategiaprosessissa tulisi korostua erityisesti monipuolinen ja -muotoinen vuorovaikutus, henkilöstön laaja osallistaminen (Jarzabkowski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Paarlberg & Bielefeld 2009; Abreu-Pederzini 2016) sekä avoin keskustelu strategisista toimenpiteistä ja tavoitteista (Grant 2003). Strategian tulisi muodostua itseorganisoitumisen kautta ilmaantumalla ja kehkeytymällä hajauttusti koko organisaation voimin sidosryhmiä tarkoituksenmukaisesti hyödyntämällä (Grant 2003). Se tarkoittaa esimerkiksi koko organisaation henkilöstön osallistamista vapaamuotoisiin strategiatyöpajoihin, jotka toteutetaan jaetun johtamisen periaatteella ilman esihenkilöiden ohjausta. Johdon tehtävänä olisi luoda suotuisat olosuhteet strategian ja strategisten toimenpiteiden muodostumiselle itseorganisoitumisen ja ilmaantumisen kautta (Cunha & Cunha 2006; Paarlberg & Bielefeld 2009; Thietart 2016). Työskentelyn itseorganisoitumista ja strategisten toimien ilmaantumista edistää esimerkiksi valmentavan ja fasilitoivan johtamistyylin hyödyntäminen (McMillan & Overall 2016). Johtamisessa olisi tärkeää panostetaan itseohjautuvuuden ja vastuunoton tukemiseen, hajautettuun päätöksentekoon, oppisen, kokeilujen ja yhteiskehittämisen edistämiseen sekä

muutosten aikaansaamiseen (Adcroft & Mason 2007; Akpinar & Ozer-Caylan 2022). Organisaation strategia- ja päätöksentekoprosessien tulisi olla luonteeltaan tilannekohtaisesti kehkeytyviä ja mukautuvia, jotta strategiaa pysytään joustavasti hienosäätämään toimintaympäristön muutosten perusteella. (Adcroft & Mason 2007; Iscaro ym. 2021.) Strategisessa johtamisessa pitäisi siksi kiinnittää huomiota organisaation oppimiseen (Cunha & Cunha 2006; Kiss & Barr 2015; Akpinar & Ozer-Caylan 2021), tutkimiseen ja kokeiluihin sekä syntyneiden ratkaisujen ja mallien tehokkaaseen hyödyntämiseen ja nopeaan toimeenpanoon (Grant 2003; Adobor ym. 2021). Tutkiminen, oppiminen ja kokeilut edistävät strategista joustavuutta ja siten organisaation adaptiivisuutta eli mukautumiskykyä.

Organisaation vision ja strategisten tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä, konkreettisia ja yksiselitteisiä (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Thietart 2016), jotta jokainen organisaation jäsen ymmärtää ne yksiselitteisesti. Tämä tarkoittaa kollektiivisen ymmärryksen toisin sanoen ”strategisen kielen” rakentamisesta organisaation yhteisistä tavoitteista (Jarzabkowski & Wilson 2006; Paarlberg & Bielefeld 2009; Nonaka ym. 2016; Adobor ym. 2021). Organisaatiolle strategisesti tärkeät tavoitteet tulisi merkityksellistää (sensemaking) henkilöstölle, jotta jokainen ymmärtää tavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet samalla tavalla (Cunha & Cunha 2006; McMillan & Overall 2016; Nonaka ym. 2016). Yhteisten tavoitteiden tukemiseksi on tärkeää panostaa myös organisaation jaettuun ideologiaan, yhteiseen kulttuuriin ja uskomusjärjestelmiin (Paarlberg & Bielefeld 2009; Kiss & Barr 2015). Organisaation arvojen ja organisaatiokulttuurin tulisi olla strategian kanssa yhteneväisiä (Nonaka ym. 2016). Arvojen toteutumista ja organisaatiokulttuurin muodostumista voidaan tukea uskomusjärjestelmillä kuten esimerkiksi toimintaohjeilla ja eettisillä periaatteilla (ts. Code of Conduct), jotka auttavat henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden kannalta oikein toimintaympäristön nopeissa muutoksissa sekä arjen toiminnassa esiintyvistä ongelma- ja päätöksentekotilanteissa. Organisaation tavoitteiden merkityksellistämällä, oppimis- ja mukautumiskykyä parantamalla, strategiaprosessin joustavuutta kehittämällä ja hajautettua päätöksentekoa lisäämällä pystytään luomaan edellytykset strategiselle improvisoinnille, joka on kriittistä arvaamattomassa ja nopeamuutoksissa ympäristössä menestymiselle (Brown & Eisenhardt 1997; Cunha & Cunha 2006; Thietart 2016).

Strategisessa johtamisessa on tärkeässä roolissa ulkoisen ympäristön analysointi, muutosten ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä niiden tehokas hyödyntäminen (Gunby 2009; Akpinar & Özer-Caylan 2021; Yildirim Ösmutlu & Alun 2022). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi toimintaympäristön systemaattista ja säännöllistä tarkastelua ja niiden mahdollisten vaikutusten arviointia organisaation johdossa, yhdessä keskeisten sidosryhmien kanssa sekä hajautetusti

tiimeissä. Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen edellyttää hyvää ennakointikykyä, erilaisten ennakointimenetelmien käyttöä ja tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena (Demneh ym. 2023; Christofi ym. 2023; Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006; Cagnin 2018). Nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa ympäristössä organisaatioiden on oltava ketteriä sekä niiden on panostettava resilienssin lisäämiseen (Cunha & Cunha 2006; Akpınar & Özer-Caylan 2021; Adobor ym. 2021). Tämä edellyttää strategista joustavuutta, adaptaatiokykyä sekä mukautumista edistäviä toimintamalleja ja kyvykkyyksiä (Zinchenko ym. 2022; Adobor ym. 2021). Strateginen joustavuus tarkoittaa käytännössä organisaation kykyä jatkuvaan mukautumiseen, nopeaan päätöksentekoon sekä resurssien hyödyntämisen joustavuuteen (Cunha & Cunha 2006; Kiss & Barr 2015; Thietart 2016; McMillan & Overall 2016; Rumelt 2011; Mintzberg 1985; Mintzberg ym. 2009). Toimintaympäristön muutoksiin mukautuminen ja tarvittavien muutosten toimeenpano edellyttää organisaation johdolta ja esihenkilöiltä osaamista ja kykyä muutosten johtamiseen (Yildirim Özmutlu & Arun 2023; Akpınar & Ozer-Caylan 2022).

Strateginen mukautumiskyky muodostuu organisaation joustavuudesta, ketteryydestä ja resilienssistä (Levy 1994; Abreu-Pederzini 2016). Yksinkertaiset, joustavat ja epähierarkkiset organisaatorakenteet kuten tiimiorganisaation käyttöönotto ja organisaation monimuotoisuuden lisääminen parantavat organisaation joustavuutta, dynaamisuutta ja mukautumiskykyä (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006; Gunby 2009; Adobor ym. 2021). Strategista joustavuutta ja mukautumiskykyä parantaa myös suunnittelu- ja päätöksentekovastuun hajauttaminen (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006), osaamisen ja muutoksenkyvykkyyksien jatkuva kehittäminen (Christofi ym. 2023; Yildirim Özmutlu & Arun 2023; Denning 2017), verkostojen ja kumppanuuksien hyödyntäminen (Grant 2003) sekä epätahtisen kaksitoimisuuden kyvykkyyden kehittäminen koko organisaatioon (Thietart 2016; Cagnin 2018). Epätahtinen kaksitoimisuus on käytännössä kokeilujen ja innovoinnin hyödyntämistä toiminnan uudistamisessa, kehitettyjen toimintamallien tehokasta hyödyntämistä ja toiminnan samanaikaista optimointia (Cunha & Cunha 2006; Abreu-Pederzini 2016). Epähierarkkinen ja joustava organisaatorakenne sekä sen autonomisesti toimivat tiimit tarvitsevat vuorovaikutuksensa ja toimintansa tueksi yksinkertaiset säännöt, valtuudet ja valmentavaa johtamista (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006). Organisaation strategista adaptiivisuutta ja luovuuden tilaa voidaan edistää kompleksisuusjohtamisen avulla (Adobor ym. 2021). Kompleksisuusjohtamisessa organisaatiosysteemin kompleksisuuden hallinta perustuu kompleksisuuden osatekijöiden säätelyyn, ei niiden vähentämiseen (Abreu-Pederzini 2016; Adobor ym. 2021). Kompleksisuusjohtaminen tarkoittaa käytännössä henkilöstön vuorovaikutuksen lisäämistä, tavoitelähtöistä osallistamista sekä valmentavaa ja

hajautettua johtamismallia (Doyle & Brady 2018). Organisaation joustavuuden lisääminen sekä strateginen ketteryys auttavat organisaatiota selviytymään kompleksisissa olosuhteissa (Kiss & Barr 2015; Doyle & Brady 2018; Adobor ym. 2021; Jarzabkowski & Wilson 2021; Christofi ym. 2023). Ketteryyden aikaansaamiseksi on organisaation kehitettävä erityisiä dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä kuten strategista herkkyyttä, johtamisen yhtenäisyyttä, kollektiivista sitoutumista sekä resurssien joustavuutta. Kompleksisessa ympäristössä menestymiseksi on organisaation tunnistettava omat strategiset kyvykkyytensä ja kehitettävä niitä systemaattisesti (Cunha & Cunha 2006; Teece 2018; Nonaka ym. 2016; Jarzabkowski & Wilson 2021; Yildirim Ösmutlu & Alun 2023; Teece 2018; Teece 2007; Eisenhardt & Martin 2000).

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja eteneminen

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan strategista johtamista kompleksisuuden hallinnassa. Kompleksisuusajattelun näkökulmasta strateginen johtaminen on emergenssiin ja kollektiiviseen oppimiseen perustuva toimintamalli, jossa strategia syntyy ja uudistuu jatkuvasti aktiivisen reagoinnin ja arjen toiminnan kautta (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 240.) Strateginen johtaminen edesauttaa organisaatiota sopeutumaan ennakoimattomiin muutoksiin, edistää itseorganisointumista ja kytköksellisyyttä, tukee monimuotoista ja luo edellytykset organisaation oppimiselle.

Väitöskirjatutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, kuinka strategisella johtamisella voidaan hallita kompleksisuutta. Tarkoitukseni on syventää ja tuoda uutta näkökulmaa aiempiin julkishallinnon strategisen johtamisen tutkimuksiin. Tutkimus on luonteeltaan hallintotieteellinen tutkimus ja sen kohteena ovat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnalla toimivat koulutuskuntayhtymät. Tutkimus on toteutettu abduktiivisella tutkimusotteella eli teoriasidonnaisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tieteellistä kontribuutiota julkisorganisaatioiden strategiseen johtamiseen sekä tarjota konkreettisia toimenpide-ehdotuksia koulutuskuntayhtymien päätöksentekijöille ja ammattijohtajille strategisen johtamisen kehittämiseen.

Tämän väitöskirjatutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan koulutuskuntayhtymiä. Koulutuskuntayhtymät ovat kuntien perustamia ja omistamia instituutioita, jotka käyttävät julkista valtaa palveluja tuottaessaan. Toiminnassaan koulutuskuntayhtymät noudattavat ja soveltavat päätöksenteossaan vastaavia säädöksiä kuten kunnat. Koulutuskuntayhtymän johtamisjärjestelmä rakentuu luottamushenkilöjohdosta ja virkamiesjohdosta. Ylimpänä päätöksentekijöinä ovat vaaleilla kuntayhtymän yhtymäkokouksen tai -valtuuston jäseniksi valitut luottamushenkilöt. Valmistelu- ja toimeenpanovaltaa käyttää kuntayhtymän ylin viranhaltija eli kuntayhtymän johtaja sekä muut hänen alaisenaan toimivat johtavat viranhaltijat. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan koulutuskuntayhtymiä hallinnollis-oikeudellisena organisaatioina, joissa strategisen johtamisen näkökulmasta keskeisimpinä toimijoina ovat kuntayhtymän johtajat.

Tutkimuksen toteuttamisen keskeiset vaiheet ja aikataulu on kuvattu tiivistetysti taulukkoon 21. Tutkimusprosessi käynnistyi tutkimuksen suunnittelun työvaiheella, joka sisälsi tutkimusongelman määrittelyn ja tutkimuksen tavoitteiden asettamisen sekä tutkimuskysymysten hahmottelun. Tutkimuksen suunnittelu-

vaiheeseen sisältyi myös laaja vuorovaikutus tutkimuksen keskeisimpien sidosryhmien kanssa. Seuraava työvaihe, tutkimuksen teoreettisen taustan muodostaminen koostui aineistonhausta, keskeisten käsitteiden määrittämisestä ja tutkimuksen taustan kuvaamisesta. Työvaihetta seurasi tutkimuksen teoreettisen viitekehäksen laatiminen, jossa hyödynnettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodologiaa. Systemaattista kirjallisuuskatsausta täydennettiin myös tutkimusprosessin loppuvaiheessa. Tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin monimene- telmäisyyden metodologia. Tutkimuksen empiirisessä osiossa hyödynnettiin aineistonhankintamenetelminä kyselyä ja teemahaastattelua. Tutkimuksen löydökset ja tulokset sekä johtopäätökset kuvattiin raportointivaiheessa. Työvaiheeseen liittyi myös tutkimuksen arviointi ja mahdollisten jatkotutkimusaiheiden pohdinta.

Taulukko 21. Tutkimuksen keskeiset työvaiheet ja eteneminen

Vuosi	2021	2022	2023	2024
Tutkimuksen työvaiheet				
Tutkimuksen suunnittelu Tutkimusongelma Tavoitteet Tutkimuskysymykset Sidosryhmien osallistaminen				
Teoreettinen viitekehys Aineiston haku Keskeiset käsitteet				
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus Tietokantojen valinta Kelpoisuuskeriteeristö Aineiston haku Laadullinen analyysi Raportointi				
Tutkimuksen empiirinen osa Tiedonkeruun suunnittelu Sidosryhmien osallistaminen Kyselytutkimus Aineiston määrällinen ja laadullinen analyysi Teemahaastattelut Aineiston laadullinen analyysi Raportointi				
Raportointi Keskeiset löydökset Johtopäätökset Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusten pohdinta				

4.2 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimukset perustuvat tieteen filosofisiin perusoletuksiin, jotka ovat oletuksia ympäröivästä maailmasta ja siihen liittyvistä tekijöistä kuten ihmisistä ja tiedosta (Hirsjärvi ym. 2009, 129). Tutkimuksessa tulee olla selkeä ja yksityiskohtainen lähestymistapa, joka mahdollistaa laadukkaan tutkimustuloksen aikaan saamisen (Mohajan 2018, 23). Tieteenfilosofiset oletukset vaikuttavat tutkimuksen toteutustapaan, aineiston hankintaan sekä analysointimenetelmiin (Puusa & Juuti, 2020, 23). Siksi tutkimuksessa on tärkeää tuoda esiin siihen liittyvät taustasitoumukset, koska ne ohjaavat tutkimustyötä ja tutkijan ajattelua tutkimustyössä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 65).

Tutkimuksen suunnittelussa on myös päätettävä, mikä suhde tutkimuksella on teoriaan. Tutkimusstrategiaan liittyvien valintojen taustalla vaikuttavat tieteenfilosofisten oletusten lisäksi perususkomukset, jotka kertovat tutkimuskohteena olevan ilmiön olemuksesta (ontologia) ja tiedon käsityksestä (epistemologia) sekä vaikuttavat tutkimusmenetelmien (metodologia) valintaan (Hirsjärvi ym. 2009, 124). Ontologialla kuvataan todellisuuden olemusta sekä sitä, mitä siitä voidaan tietää. Epistemologialla tarkoitetaan sitä, mitä ylipäänsä voidaan tietää sekä tutkijan ja tutkimuksen kohteen suhdetta. Metodologia merkitsee sitä, miten tietoa voidaan saada siitä, mitä uskotaan olevan tiedettävissä. (Metsämuuronen, 2008, 10-11.) Metodologia tarkoittaa myös sääntöjä, miten metodeja käytetään tutkimuksessa asetetun päämäärän saavuttamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13). Tutkimuksen lähestymistapoja sen teoriasuhteeseen liittyen ovat deduktiivinen eli teorialähtöinen tutkimus, induktiivinen eli aineistolähtöinen tutkimus sekä abduktiivinen eli teoriasidonnainen tutkimus (Eskola 2001). Induktiivinen ja deduktiivinen lähestymistavat ovat näistä yleisimmin käytössä olevia (Kovacs & Spens 2005; Hyde 2000). Abduktiivinen lähestymistapa on vähemmän tunnettu ja se sijoittuu edellä mainittujen lähestymistapojen välimaastoon. Yhteistä kaikille tutkimuksellisille lähestymistavoille on niiden tavoite tieteen kehittämiseen (Spens & Kovacs 2006).

Tutkimusstrategiaan ja sen metodologisiin valintoihin vaikuttaa lisäksi se, onko tutkimus luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen, määrällinen eli kvantitatiivinen vai yhdistyykö menetelmissä molemmat lähestymistavat. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tulkinnallisesti ja luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä (Denzin & Lincoln 2005, 3). Laadullisen tutkimuksen vastakohtana on pidetty määrällistä tutkimusta. Laadulliseen tutkimukseen liittyviä paradigmoja ovat Guban ja Lincolnin (2000) mukaan positivismi, postpositivismi, kriittinen teoria ja konstruktivismi. Positivistinen tieteenfilosofia käsittää todellisuuden realistisesta näkökulmasta eli sellaisena, mikä näkyy ja missä totuus on

toistettavissa. Postpositivismissa todellisuus on kriittisen realistinen. Totuus ymmärretään positivismiin kaltaisesti, mutta tunnustaa sen, että näkyvän lisäksi tiedon ja ymmärryksen ulkopuolelle voi jäädä asioita. Kriittisessä teoriassa todellisuus pohjautuu historialliseen realismiin ja siinä totuuskäsitys on subjektivistinen eli tutkijan arvojen ohjaama. Kriittisessä teoriassa tutkimustieto syntyy tutkijan ja tutkittavan dialogissa. (Metsämuuronen 2008, 11-12.) Konstruktivismissa keskitytään siihen, miten todellisuus ja tieto konstruoituu eli rakentuu vuorovaikutuksessa ympäristön ja ihmisen välillä. Tässä tutkimuksessa tieto rakentuu eli konstruoituu aikaisemman tiedon varaan ja täydentyy tutkimuksen aikana (ks. Heikkinen, 2018, 178). Konstruktivismissa metodologia perustuu hermeneutiikkaan eli tutkijan tulkintaan todellisuudesta. Konstruktiiviselle lähestymistavalla on tyypillistä laadullinen tutkimusote ja sen tavanomaiset menetelmät, kuten haastattelut. Tässä tutkimuksessa on lähestymistapana konstruktiivinen tutkimusote, jossa on sovellettu abduktiivista päättelyä. Abduktiivisen päättelyn käyttäminen analysoinnissa tukee konstruktivistista näkökulmaa, koska se sallii uusien näkökulmien ja teemojen esiin tuomisen tutkimusprosessin aikana ja voi johtaa teorian kehittymiseen. (Metsämuuronen 2008, 12-14).

Deduktiivisen tutkimuksen lähestymistapa perustuu olemassa olevaan teoriaan, jota tutkimuksessa tarkastellaan empiirisesti (Alvesson & Sköldbberg 1994). Induktiivinen päättely lähtee liikkeelle empiriasta ja pyrkii muodostamaan siitä yleisempiä tulkintoja (Kovacs & Spens 2005; Alvesson & Sköldbberg, 1994; Andreewsky & Bourcier, 2000; Danermark, 2001; Taylor ym. 2002). Tässä tutkimuksessa deduktiivinen tutkimusote toteutuu siten, että tutkimuksessa on hyödynnetty systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kautta muodostettua teoreettista lähestymistapaa (Tuomi & Sarajärvi 2009). Deduktiivisen tutkimusprosessin johtopäätöksenä tutkimus aineisto noudattelee teoreettista viitekehystä. (Spens & Kovacs 2006; Arlbjörn & Halldorsson 2002).

Abduktiivisessa tutkimuksessa edetään ilmiöstä yhteen mahdolliseen selitykseen ja tehdään havaittua todellisuutta ymmärrettäväksi (Salonen 2003, 7). Abduktiivinen lähestymistapa näyttäytyy tutkimusprosessissa uuden tiedon luomiseen tähtäävänä luovuutena tai intuitiivisuutena (Andreewsky & Bourcier 2000; Taylor ym. 2002). Se auttaa myös tutkittavan ilmiön tulkitsemisessa ja hahmottamisessa aivan uudesta näkökulmasta (Danermark 2001; Dubois & Gadde 2002). Abduktiivisessa tutkimusprosessissa tiedonkeruu ja teorian muodostaminen tapahtuu samanaikaisesti muodostaen oppimissilmukan, jossa teoreettinen ja empiirinen vaihe ovat vahvasti sidoksissa ja vuorovaikutuksessa (Taylor ym. 2002). Tässä tutkimuksessa sovelletaan abduktiivista lähestymistapaa siten, että se mahdollistaa empirian ja teorian jatkuvan vuoropuhelun koko tutkimusprosessin ajan. Abduktiivinen lähestymistapa lähtee liikkeelle siitä, että tutkijalla on ennakkokäsitys

ja/tai tietämystä aiemmista tutkimuksista, aiheesta sekä tutkimuskohteesta. Abduktiivinen tutkimus ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkenät siihen voivat olla havaittavissa. (Eskola & Suoranta 1998). Abduktiivista tutkimusta kuvataan teoriasidonnaiseksi tutkimukseksi, koska havaintoja ”sidotaan” ja yhteensovittelään teoriaan ja teoriaa havaintoihin ts. ”theory matching” ja ”systemic combining” (Dubois & Gadde 2002). Tässä tutkimuksessa abduktiivinen lähestymistapa ohjasi tutkimusprosessia läpi koko tutkimuksen siten, että deduktiivinen ja induktiivinen päättelymalli vuorottelivat. Tutkimuskysymysten tarkentaminen ja kyselytutkimuksen kysymysten laatiminen toteutettiin teoriaohjautuvasti teoreettisen viitekehyksen avulla. Empiirisen vaiheen toisen osan eli temahaastattelun haastatteluteemat muodostettiin kyselytutkimuksen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluna (Hirsjärvi & Hurme 2006, 136).

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksessa sovellettiin monimenetelmäisen tutkimuksen metodologiaa. Käytännössä monimenetelmällisyys tarkoitti sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmien hyödyntämistä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi (Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007). Monimenetelmällisyys perustuu metodologiana pragmaattiseen ajatteluun, jonka mukaan tutkimuksen ensisijainen tarkoitus on tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltainen, kattava ja paikkansapitävä vastaus tutkimuskysymykseen (Hurmerinta & Nummela 2020, 309). Monimenetelmällisessä tutkimuksessa painotus voi olla lisäksi joko laadullisessa tai määrällisessä lähestymistavassa (Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007). Tässä tutkimuksessa monimenetelmällisyyttä sovellettiin laadullisesti painotettuna hermeneuttiseen lähestymistapaan nojautuen. Monimenetelmällisyyden hyödyntäminen oli perusteltua, koska se parantaa tutkimusaineiston laatua ja vertailtavuutta sekä mahdollistaa triangulaation (Onwuegbuzie & Johnson, 2006; Tashakkori & Teddlie, 2006; Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007). Triangulaatio on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta, koska se voi parantaa tutkimustulosten ja johtopäätösten luotettavuutta ja pätevyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142). Monimenetelmällisyys soveltuu hyvin myös abduktiivista tutkimusotetta soveltaviin tutkimuksiin, jossa yhdistyvät induktiivinen ja deduktiivinen päättely sekä teorian ja empirian vuoropuhelu (Morgan 2007). Monimenetelmällisyyden metodologiaa on sovellettu usein lähestymistapana kompleksisten ja kompleksisuuteen liittyvien tutkimuskysymysten ratkaisemisessa (Mertens 2015; Mertens ym. 2016a; 2016b). Monimenetelmällisyyttä voidaan hyödyntää niin tutkimuksen aineiston keruussa, analysoinnissa kuin löydösten tulkinnassa. Monimenetelmällisyys voi toteutua esimerkiksi siten, että määrällinen ja laadullinen osuus toteutetaan erillisinä tutkimuksina tai samanaikaisesti integroituna tai päällekkäisenä prosessina. Se

mahdollistaa myös erilaisten tutkimusaineistojen sekä -menetelmien yhdistelyn, niiden peräkkäisyyden ja peräkkäisen toteuttamisen. (Johnson ym. 2004; Moran-Ellis ym. 2006.)

Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa hyödynnettiin monimenetelmäisyyttä siten, että aineistonkeruu toteutettiin peräkkäisinä vaiheina määrällistä ja laadullista aineistonkeruumenetelmää hyödyntämällä (Johnson 2004; Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007). Aineistonkeruun määrällisen vaiheen aineisto kerättiin kyselyllä ja laadullisen vaiheen aineistonkeruu teemahaastattelun avulla. Määrällinen vaihe toimi tutkimuksessa laadullisen vaiheen suunnittelun pohjana. Aineistot analysoitiin laadullisesti teoriasidonnaista sisällönanalyysiä, teemoittelua sekä abduktiivista päättelyä hyödyntämällä (Tuomi & Sarajärvi 2002). Otin tutkimusprosessissa korostetusti huomioon myös tietosuojaan ja yksilönsuojaan liittyvät asiat ja eettiset kysymykset.

4.4 Tutkimusaineisto ja aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirisen osion perusjoukon muodostivat koulutuskuntayhtymät, joita on Suomessa yhteensä 30. Tutkimuksen empiirisessä osiossa oli tarkoituksena koulutuskuntayhtymien toimintaan ja ympäristöön liittyvän kompleksisuuden sekä strategisessa johtamisessa sovellettavien mallien ja käytänteiden tutkiminen. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava ymmärrys siitä, miten kompleksisuus ilmenee kuntayhtymien toimintaympäristössä ja toiminnassa, sekä miten sitä hallitaan strategisen johtamisen keinoin. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkimusaineisto kerättiin kuntayhtymien ylimmältä viranhaltijajohdolta eli kuntayhtymän johtajilta. Aineistonkeruun suunnittelu toteutettiin teoreettisen osuuden tulosten pohjalta. Tutkimuksen aineistonkeruussa sovellettiin monimenetelmäisyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 69-70) siten, että määrällinen kysely ja laadullinen teemahaastattelu toteutettiin peräkkäisinä osioina. Monimenetelmäisessä lähestymistavassa tarkoituksena oli aineistotriangulaation avulla parantaa tutkimustulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Käytännössä tutkimuksessa määrällisen kyselyn tuloksia ja tutkimusaineistosta tehtyjä havaintoja syvennettiin teemahaastattelujen avulla.

Määrällisen ja laadullisen menetelmän yhdistämisellä tavoiteltiin ensisijaisesti mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja paikkansapitävän vastauksen tuottamiseen väitöstutkimuksen tutkimuskysymykseen (Hurmerinta & Nummela 2020, 309). Eri menetelmien hyödyntämisellä pyrittiin vahvistamaan triangulaation keinoin tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 141-142). Tutkimuksessa sekä kyselyn että teemahaastattelun vaiheittainen

hyödyntäminen antoi erilaisia, mutta toisiaan täydentäviä näkökulmia tutkittavaan ilmiöön ja mahdollistavat tulosten monipuolisemman tarkastelun. Tässä tutkimuksessa monimenetelmäisyyden hyödyntäminen oli perusteltua, koska tutkimuksen kohdejoukko on kokonaisuudessaan liian pieni pelkästään määrälliseen tarkasteluun. Lisäksi teemahaastattelujen suunnittelu ja niiden kohdentaminen edellyttivät tarkempia taustatietoja tutkimuksen kohdeorganisaatioista ja tutkittavien ilmiöiden nykytilanteesta. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää kyselyä hyödyntämällä perusjoukolta ts. koulutuskuntayhtymiltä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta kootun teoreettisen tiedon ja arjen todellisuuden yhteneväisyyksiä ja eroja. Kyselytutkimus toimi teemahaastattelun suunnittelun tukena ja eräänlaisena perusjoukkoa koskevana esikartoituksena (ts. mapping of terrain). Teemahaastattelun tarkoituksena oli syventää ja tarkentaa kyselyn tuloksia (Moran-Ellis ym. 2006). Tutkimuksen empiiriseen osioon osallistui kokonaisuudessaan 27 koulutuskuntayhtymää Suomen 30 koulutuskuntayhtymästä.

Tietoaineistojen asianmukaisen käsittelyn varmistamiseksi tutkimuksen suunnitteluvaiheessa laadittiin aineistonhallintasuunnitelman. Aineistonhallintasuunnitelmassa kuvattiin tutkimusaineiston hankintatavat, tutkimusaineiston käyttö ja säilytys tutkimusprojektin aikana sekä sen päätyttyä. Tutkimuksen tiedonkeruuvaiheessa kerättiin vain sellaista tietoa, joka oli relevanttia ja eettisesti kestävää tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Tutkimuksen aikana käsiteltiin mahdollisesti tutkimuskohteena olevien koulutuskuntayhtymien sisäisiä tietoja muun muassa strategisten valintojen, liiketoiminnan, johtamisen, talouden ja henkilöstöasioiden osalta. Mahdollisten arkaluontoisten tietojen paljastumisen välttämiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin vain sellaisia tietoja, jotka olivat julkisia ja joiden käyttämiseen oli kohdeorganisaation lupa. Tietosuojan ja yksilön suojan varmistamiseksi tutkimusaineisto anonymisoitiin siten, ettei tutkimuskohteen identiteetti voinut paljastua. Tutkimusaineiston tallennettiin Vaasan yliopiston tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Ennen tutkimuksen tiedonkeruuvaiheen aloittamista pyydettiin kaikilta teemahaastatteluihin osallistuvilta henkilöiltä vapaaehtoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuville henkilöille kerrottiin avoimesti tutkijan omasta taustasta, kaksoisroolista, tutkimuksesta ja sen tavoitteista, tutkimuksen toteutustavasta sekä aineistonhallinnan periaatteista. Tämä oli välttämätöntä tutkimuksen eettisyyden, luotettavuuden ja tasapuolisuuden varmistamiseksi. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä myös varmistettiin henkilökohtaisesti, mitä tietoa tutkimuksessa saa käyttää, ja mitä julkaista. Tutkimukseen osallistuville henkilöille kerrottiin myös tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä heidän oikeudestaan vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa.

4.4.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimuksen määrällinen osuus eli kyselytutkimus toteutettiin puolistrukturoituna kyselyinä. Kyselytutkimuksessa vastaajilta kerättiin vastauksia sähköisellä kyselylomakkeella (Webropol). Kysely soveltui hyvin tutkimuksen tiedonhankintamenetelmäksi, koska sen avulla voitiin kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa (Vehkalahti 2019, 11). Kyselylomake sisälsi tutkimusaihetta käsitteleviä kysymyksiä sekä väitteitä, joilla mitattiin vastaajan asenteita, mielipiteitä ja oletuksia tutkimusteemoihin liittyen. Kyselylomake koostui monivalintakysymyksistä, avoimia kysymyksistä sekä asteikollisista väittämistä (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes 2009). Kyselylomake suunniteltiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta. Kyselylomake sisälsi tutkimuskohteen perustietoja koskevan osion sekä kuusi tutkimusteemoja käsittelevää osiota, jotka sisälsivät asteikollisia väittämiä. Tutkimuksen empiirisen osan ensimmäinen eli kyselytutkimus suunniteltiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta.

Kyselytutkimus toteutettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kokoaman teorian pohjalta ja sen varmentamiseksi. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada aikaan laaja ja monipuolinen yleiskuva ja poikkileikkauskuvaus koulutuskuntayhtymien toiminnassa esiintyvään kompleksisuuteen sekä kuntayhtymien strategisen johtamisen toimintamalleihin. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisen Webropoltyökalun avulla. Riittävän yleistettävyyden varmistamiseksi kyselytutkimus päätettiin toteuttaa yhteistyössä Kuntaliiton kanssa kokonaistutkimuksena. Kysely kohdennettiin täten kaikille Kuntaliiton jäsenenä toimiville koulutuskuntayhtymille (n=30). Tutkimuksen suunnitteluun osallistuivat Kuntaliiton asiantuntijoina kehittämispäällikkö Maarit Kallio-Savela, tutkimuspäällikkö Marianne Pekola-Sjöblom sekä asiantuntija Essi Ratia. Tutkimuksen suunnittelussa huomioitiin Kuntaliiton tavoitteet ja painotukset, jotta tulokset palvelisivat mahdollisimman hyvin niin Kuntaliiton kuin sen jäsenorganisaatioiden tarpeita. Tutkimuksesta laadittiin esitysaineisto tiedottamisen ja viestinnän tueksi. Tutkimus esiteltiin koulutuskuntayhtymien johtajille Kuntaliiton ammatillisen koulutuksen Areena-verkoston kokouksessa maaliskuussa 2023.

Vastaajien perustietoja koskevat kysymykset koskivat koulutuskuntayhtymän ensisijaista toiminta-aluetta, toimintatuottoja, henkilöstömäärää, jäsenkuntien määrää sekä omistussuhteita ja omistajien äänivaltaa. Kyselytutkimus sisälsi myös asteikollisia kysymyksiä tarkentavia avoimia kysymyksiä, joihin vastattiin pelkästään sanallisesti. Avoimet kysymykset liittyivät kohdeorganisaation perustehtävään sekä ulkoisen toimintaympäristön systeemisten muutosten ja

kompleksisuuden kuvailemiseen. Kyselylomakkeen teemoitetut asteikolliset väittämät liittyivät kohdeorganisaation ulkoisen toimintaympäristön kehitykseen, organisaation sisäisiin olosuhteisiin, strategisen johtamisen käytänteisiin ja toimintamalleihin sekä kompleksisuuden hallintaan liittyviin toimenpiteisiin, jotka on muodostettu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella. Kyselytutkimuksessa tutkitut käsitteet ja väitteet operationalisoitiin eli työstettiin ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon (Vehkalahti 2019, 18). Käsitteiden ja väitteiden operationalisoinnin tavoitteena oli muodostaa väitteet vastaajien kannalta mahdollisimman yksiselitteisiksi ja konkreettisiksi.

Kyselyssä kompleksisuuden hallintaa arvioitiin viiden systemaattisen kirjallisuuskatsauksena tuloksien perusteella täsmentyneen teemakokonaisuuden kautta. Kompleksisuuden hallintaan liittyviä teemoja olivat 1) yllätyksellisyyden ja epävarmuuden hallinta, 2) kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely, 3) itseorganisoitumisen mahdollistaminen, 4) emergenssin aikaansaaminen sekä 5) yhteisevoluution edistäminen. Kyselytutkimuksessa vastaajien tehtävänä oli arvioida, että vastasiko väite tai väitteessä kuvattu asia todellisuutta oman organisaation näkökulmasta. Kyselytutkimus koostui sanallisista väitteistä ja kysymyksistä, joihin liittyvät vastaukset ilmaistiin numeerisesti 1-5 -asteikolla. Vastaajan tuli arvioida esitettyä väitettä asteikolla: 1 täysin erimieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 Ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä) sekä 5 täysin samaa mieltä. Kyselylomake testattiin Kuntaliiton asiantuntijoiden sekä tutkimuksen kohderyhmään kuuluvan organisaation ylimmän johdon edustajan toimesta. Kyselylomakkeen testaaminen on ehdottoman tärkeää tutkimuksen luotettavuuden sekä kysymysten ymmärrettävyyden ja yksiselitteisyyden varmistamiseksi (Vehkalahti 2019, 48).

Kyselytutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin aikavälillä 1.5.2023 – 25.5.2023. Tiedote kyselytutkimuksen aloittamisesta lähetettiin sähköpostitse kaikille koulutuskuntayhtymien johtajille. Kyselyn saatekirje sekä vastausohjeet ja kyselyn nettilinkki toimitettiin kohderyhmälle samalla henkilökohtaisella sähköpostiviestillä. Aineistonkeruun aikana tutkimukseen vastaamisesta muistutettiin kohderyhmää kaksi kertaa varsinaisen tutkimustiedotteen ja saatekirjeen lisäksi. Webropol-kyselyyn saatiin vastauksia aineistonkeruun aikana yhteensä 26 kappaletta. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 87 % eli tulos oli otoksen kokonaismäärään nähden erinomainen. Korkean vastausprosentin johdosta kyselytutkimuksen tuloksia voitiin pitää hyvin koko kohdejoukkoa eli Suomen koulutuskuntayhtymiä edustavana. Kyselyn vastausten sisällöllinen tarkastelu tuki johtopäätöstä tiedonkeruun onnistumisesta myös laadullisesti. Vastausten tarkastelu ei tuonut esille vastaajien mahdollisista virhetulkinnoista kysymysten ja väitteiden osalta, koska tutkimustulokset muodostivat rationaalisen toisiaan tukevan kokonaisuuden. Kysely-

tutkimuksen kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti ja huolellisesti. Johtopäätöstä tukee myös se, että tutkimusteemoihin liittyvissä väittämissä oli pääosin vähän ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastauksia. Myös avoimiin kysymyksiin oli vastattu kattavasti, ja niiden vastaukset tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia.

4.4.2 Teemahaastattelun toteutus

Tutkimuksen empiirisen osan toisen vaiheen, teemahaastattelun, tarkoituksena oli syventää ja varmentaa kyselytutkimuksen tuloksia. Tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin, millaisia mahdollisia kompleksisuuksia ja systeemisiä muutoksia ilmenee koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä ja toiminnassa sekä, miten toimintaympäristön ennakoimattomuus ja keskinäisriippuvuudet otetaan huomioon strategisessa johtamisessa. Lisäksi oli tarkoituksena syventää ymmärrystä kompleksisuuden hallinnan menettelyistä kyselytutkimuksessa nousseiden havaintojen kautta sekä löytää konkreettisia perusteluja tuloksista tehtävien johtopäätösten muodostamiseksi. Teemahaastattelun tarkoituksena ei ollut arvioida koulutuskuntayhtymien strategista johtamista tai sen toteuttamista, vaan tarkentaa kyselytutkimuksen tuloksia ja niiden hyödyntämismahdollisuuksia käytännössä. Tutkimustulokset myös anonymisoitiin siten, ettei niistä voitu tunnistaa yksittäisiä vastaajia tai kohdeorganisaatioita.

Teemahaastattelun kohdeorganisaatioksi valittiin viisi (5) koulutuskuntayhtymää kaikkien koulutuskuntayhtymien (n=30) joukosta. Kohdeorganisaatioiden valinnassa huomioitiin maantieteellinen edustavuus, organisaation koko (toimintatuotot ja henkilöstömäärä) sekä omistuspohjan heterogeenisyys. Haastateltavien (ts. informanttien) valinnassa oli tavoitteena, että tutkimusaineisto kuvaisi mahdollisimman kattavasti koko perusjoukkoa eli kuntayhtymien organisaatiokenttää. Tutkimuksen informanteiksi valittiin viisi koulutuskuntayhtymän ylintä johtoa edustavaa kuntayhtymän johtajaa, joilla oli tehtävästään laaja ja monipuolinen kokemus. Kuntayhtymän johtajat olivat tutkimuksen tavoitteiden kannalta parhaimmat mahdolliset asiantuntijat koskien koulutuskuntayhtymien strategista johtamista ja sen kehittämistä. Informanttien valinnassa tiedostettiin, että kuntayhtymän johtajat eivät välttämättä voi arvioida täysin objektiivisesti ja kriittisesti oman organisaationsa kannalta strategiseen johtamiseen liittyviä väitteitä, eivätkä mahdollisesti tunnista strategiseen johtamiseen ja kompleksisuuden hallintaan liittyviä puutteita.

Teemahaastattelut suunniteltiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ja kyselytutkimuksen tulosten pohjalta. Teemahaastattelun kysymysten muoto ja järjestys määriteltiin kyselytutkimuksen rakennetta vastaavaksi. Teemat perustuivat vastaavasti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksiin. Teemahaastattelu oli

perusteltu valinta, koska haastattelun tavoitteena oli heikosti tunnetun ilmiöön liittyvän tiedon syventäminen, ja haastateltava kohderyhmä oli melko pieni (Met-sämuuronen 2008, 41). Teemahaastattelut toteutettiin Microsoft Office 365 Teams-ympäristöä hyödyntämällä. Haastattelutilaisuudet tallennettiin mp4-muotoon, jonka jälkeen ne litteroitiin tekstitiedostoiksi. Teemahaastatteluissa hyödynnettiin aineistona kyselytutkimuksen tuloksista tehtyä Powerpoint-esitystä, joka oli jaoteltu haastatteluteemoittain. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin kompleksisuutta ja systeemiä muutoksia koulutuskuntayhtymän toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvinä ilmiöinä kyselytutkimuksessa esille tulleiden seikkojen näkökulmasta. Toisessa tutkimusteemassa keskityttiin kyselytutkimuksessa esiin nousseisiin huomioihin koulutuskuntayhtymän strategisen johtamisen käytännöistä ja toimintamalleista. Kolmannessa osiossa keskityttiin siihen, miten organisaatiossa hallitaan kompleksisuutta erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää kyselytutkimuksen tulosten perusteella, miten haastateltavat tunnistavat yleisimmän käytössä olevia toimenpiteitä kompleksisuuden ja sen ominaisuuksien hallintaan sekä arvioivat niiden soveltuvuutta käytännössä. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä tutkimustuloksissa esille nousseet toimintatavat tarkoittavat organisaatioissa käytännössä esimerkkien kautta. Haastatteluissa oli tarkoituksena tarkentaa kyselytutkimuksen havaintoja ja tuloksia mahdollisimman konkreettisesti.

Empiirisessä tutkimuksessa ei ole selvää sääntöä, mikä määrittäisi riittävän aineiston määrän, vaan se riippuu tutkimuskohteesta (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Olenaista on myös se, ettei keruu ei muodostu liian kalliiksi tai aikaa vieväksi. Aineiston koon määrittämiseen liittyy keskeisesti aineiston kylläntyminen eli saturaatiopiste. Saturaatiopisteen saavuttaminen voidaan tunnistaa siitä, kun samat asiat alkavat toistua haastattelun vastauksissa tutkijan aiemmin muodostaman käsityksen mukaisella tavalla (Eskola & Suoranta 2008, 62-63). Teemahaastattelun tuloksiin liittyen arvioitiin haastatteluteemojen saturaatiopisteeksi tilanne, jossa kyselyssä esitettyihin väitteisiin kertyy riittävästi vastauksia tukevia havaintoja, ja että aineiston kasvattaminen tai uusien informanttien lisääminen ei tuo asiaan liittyvää uutta tietoa tai teemoja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87).

Haastatteluun osallistui viisi (H1-H5) koulutuskuntayhtymän johtajaa, joista neljä (4) oli osallistunut myös kyselytutkimukseen. Teemahaastattelu suunniteltiin puolistrukturoidulla metodilla vastausten vertailtavuuden mahdollistamiseksi. Haastattelulomake sisälsi kolme haastatteluteemaa. Haastatteluteemat lähetettiin haastateltaville sähköpostilla etukäteen orientoitumista varten. Haastattelulomakkeen teemat on esitetty taulukossa 22. Ensimmäisessä osiossa käsiteltiin kompleksisuutta koulutuskuntayhtymän toimintaan ja toimintaympäristöön liittyvinä ilmiöinä kyselytutkimuksessa esille tulleiden seikkojen näkökulmasta.

Toisessa tutkimusteemassa keskityttiin kyselytutkimuksessa esiin nousseisiin huomioihin koulutuskuntayhtymän strategisen johtamisen käytänteistä ja toimintamalleista. Kolmannessa osiossa keskityttiin siihen, miten organisaatiossa hallitaan kompleksisuutta erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta. Tarkoituksena oli arvioida kyselytutkimuksen tulosten perusteella yleisimmän käytössä olevia toimenpiteitä kompleksisuuden ja sen ominaisuuksien hallintaan sekä niiden soveltuvuutta käytännössä. Tarkoituksena oli myös selvittää, mitä tutkimustuloksissa esille nousseet toimintatavat voisivat tarkoittaa käytännössä organisaatioiden toiminnassa sekä kuvata mahdollisia esimerkkejä niiden soveltamisesta. Haastatteluissa oli tarkoituksena tarkentaa kyselytutkimuksen havaintoja ja tuloksia mahdollisimman konkreettisesti.

Taulukko 22. Teemahaastattelun teemat

Kompleksisuus koulutuskuntayhtymissä	Ulkoinen toimintaympäristö Sisäiset olosuhteet Pirulliset ongelmat ja mustat joutsenet Kehitys ja muutoksen suunta
Koulutuskuntayhtymän strategisen johtamisen käytännöt	Strateginen johtaminen ja strategiaprosessi Strategisen johtamisen käytänteet ja toimintamallit Mahdolliset kehityskohteet
Kompleksisuuden hallinnan menettelyt ja toimintatavat	Epälineaarisuuden huomiointi Kytöksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely Itseorganisoitumisen edistäminen Emergenssin aikaan saaminen Yhteisevoluution mahdollistaminen

Teemahaastattelut toteutettiin syys-joulukuussa 2023. Haastattelut toteutettiin keskustelunomaisesti ja siinä keskityttiin tutkimuskysymysten näkökulmasta määriteltyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Haastattelun tarkoituksena oli saada haastateltavilta autenttinen kuvaus haastateltavien omista kokemuksista ja tulkinnoista tutkimuksen teemoihin liittyen. Teemahaastattelu sisälsi kaikille haastateltaville samat teemakokonaisuudet. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87.) Haastattelussa informanteille esiteltiin orientaationa tutkimuksen aihe ja taustat, haastatteluteemat sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet. Sen jälkeen informanteille esiteltiin kyselytutkimuksen havainnot ja tuloksia koskevat yhteenvedot tutkimusteemoittain. Haastattelussa informantin tehtävänä arvioida kyselytutkimuksen havaintoja ja tuloksia, niiden paikkansa pitävyyttä oman organisaationsa ja kokemuksensa näkökulmasta, havaita yllätyksiä tai poikkeamia sekä mahdollisuuksien mukaan kertoa käytännön

esimerkkejä havaintojen tueksi. Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada syvälistä tietoa haastatteluteemoista tarkastelun kohteeksi valitun koulutuskuntayhtymän näkökulmasta.

Haastattelut kestivät noin 120 minuuttia. Haastattelutallenteet purettiin, litteroitiin ja analysoitiin viipymättä haastattelutilaisuuksien jälkeen. Litteroitua aineistoa syntyi 145 tekstisivua (Georgia 11p, riviväli 1). Haastattelusta tehtiin myös muistiinpanot litteroinnin tueksi. Aineiston litterointi toteutettiin peruslitterointina ja pelkästään asiasisältöihin keskittyen. Siksi yksityiskohtaisempi vuorovaihtuksen litterointi ei ollut tarpeen tutkimusongelmaan vastaamisen näkökulmasta (Ruusuvuori ym. 2010, 424-425).

4.4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli ymmärtää ja tulkita kompleksisuutta sekä kuntayhtymän strategista johtamista ylimmän johdon (ts. yksilöiden) kokemusten ja ymmärryksen kautta. Tutkimusaineiston analysointi jakautui tutkimuksessa kahteen osaan ja menetelmään. Kyselytutkimuksen määrällinen aineisto analysoitiin hyödyntämällä tilastollisia menetelmiä. Määrällisen aineiston analysoinnissa keskitettiin aineiston luokitteluun ja kuvaamiseen. Luokittelutapaan vaikuttaa se, mikä on menetelmän kohteena olevien muuttujien määrä sekä muuttujien mitaustaso. Tässä tutkimuksessa kyselyn numeerista tietoa sisältävä data koottiin yhteen kysymyskohtaisiksi graafisiksi taulukoiksi. Vastauksista laskettiin määrälliset ja prosentuaaliset jakaumat jokaisen vastausvaihtoehdon osalta väittämittäin sekä aritmeettiset keskiarvot. Tutkimusaineisto anonymisoitiin heti tiedonkeruun päättymisen jälkeen, jolloin yksittäisten vastaajien vastausten tunnistaminen ei ollut enää mahdollista. Lisäksi vastauksien analysoinnissa hyödynnettiin ristiintaulukointia, jolloin pystyttiin vertailemaan vastauksia maantieteellisesti, organisaation koon sekä niiden omistusrakenteen näkökulmasta.

Kyselytutkimuksen avointen kysymysten sisältämä aineisto ja teemahaastattelun aineisto analysoitiin laadullisesti. Laadullisen analysoinnin tarkoituksena oli luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta tutkimusteemasta. Sen tarkoituksena on myös tiivistää aineistoa ilman, että mitään olennaista katoaa, ja toisaalta kasvattaa ymmärrystä selkeyttämällä mahdollisesti hajanaista aineistoa. (Eskola & Suoranta 2008, 137.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointimenetelmät keskittyvät useimmiten sisällönanalyysiin, jossa edetään teemoittain (Tuomi & Sarajärvi, 2008, 103). Analyysissä aineistosta pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä sekä keskitytään aineistosta esiin nouseviin eroihin ja sen moninaisuuteen (Eskola & Suoranta, 2008, 139). Usein laadullista aineistoa kootaan ensin teemoittain, jonka jälkeen analyysia viedään

eteenpäin tyypittelyn avulla kokoamalla aineistoa ryhmiksi samankaltaisia asioita (Eskola & Suoranta, 2008, 150-151; 181). Aineistoanalyysin päättelymallina käytettiin abduktiivista tutkimusotetta, joka tarkoitti sitä, että analyysi tehtiin aineistolähtöisesti, mutta lopuksi aineiston perusteella tehdyt havainnot kytkettiin teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

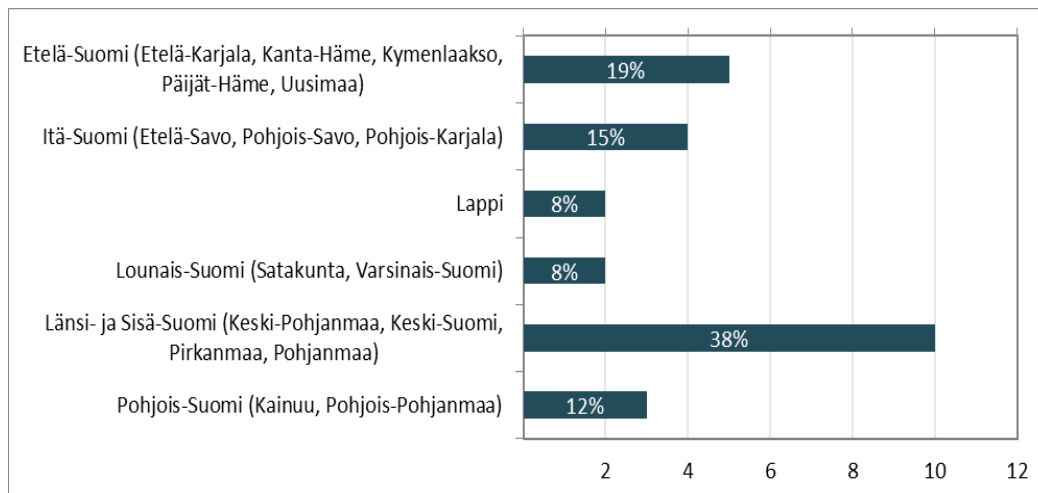
Laadullisen aineiston teoriasidonnainen sisällönanalyysi tarkoitti käytännössä ensiksi aineiston luokittelua teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettujen teemojen mukaisesti. Kyselytutkimuksen avoimista vastauksista tunnistettiin tekstejä, jotka sisälsivät tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ilmaisuja (Puusa 2020, 152). Lopuksi tutkimusaineistosta erotettiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostettiin tulkinna ja päättelyn kautta jäsenelty käsitys tutkitavasta ilmiöstä johtopäätösten muodostamisen perustaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111-116.) Tutkimusaineistosta tunnistettiin myös tutkimusteemojen kannalta keskeiset tutkimustuloksia täsmentävät asiat ja esimerkit, jotka kuvattiin tutkimusraportissa informanttien kertoman suorina lainauksina eli sitaatteina.

5 STRATEGISEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLIT JA KOMPLEKSISUUDEN HALLINTA KOULUTUSKUNTAYHTYMISSÄ

5.1 Kompleksisuuden osatekijät koulutuskuntayhtymien strategisessa johtamisessa

5.1.1 Vastaajien perustiedot

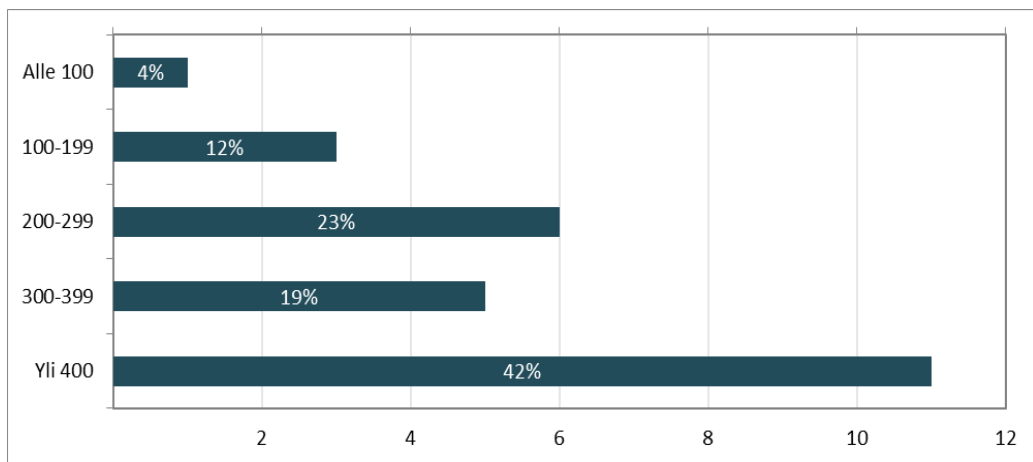
Vastaajien perustietoja koskevista kysymyksistä kysyttiin koulutuskuntayhtymien ensisijaista toiminta-alueita, henkilöstömäärää, toimintatuottoja, jäsenkuntien määrää, perussopimuksessa mainittuja tehtäviä sekä kuntayhtymän omistussuhteita ja äänivallan jakautumista. Tiedot kerättiin aineiston analysoinnin tueksi ja vertailun mahdollistamiseksi. Ensisijaista toiminta-alueita koskevan kysymyksen vaihtoehtoisiksi oli valittu Suomen aluehallintovirastojen (AVI) toimialueiden jaon mukaisesti Etelä-Suomi, Itä-Suomi, Lappi, Lounais-Suomi, Länsi- ja Sisä-Suomi sekä Pohjois-Suomi. Kuviossa 10 on esitetty koulutuskuntayhtymien ensisijaista toiminta-alueita koskevien vastausten jakautuminen. Vastausten perusteella voidaan todeta, että tulokset edustavat hyvin koko Suomea, koska vastaajia saatiin kaikilta vaihtoehtoisina olevilta alueilta. Suurin osa vastaajista (38%) oli Länsi- ja Sisä-Suomen sekä Etelä-Suomen (5 / 24%) alueella toimivista koulutuskuntayhtymistä.



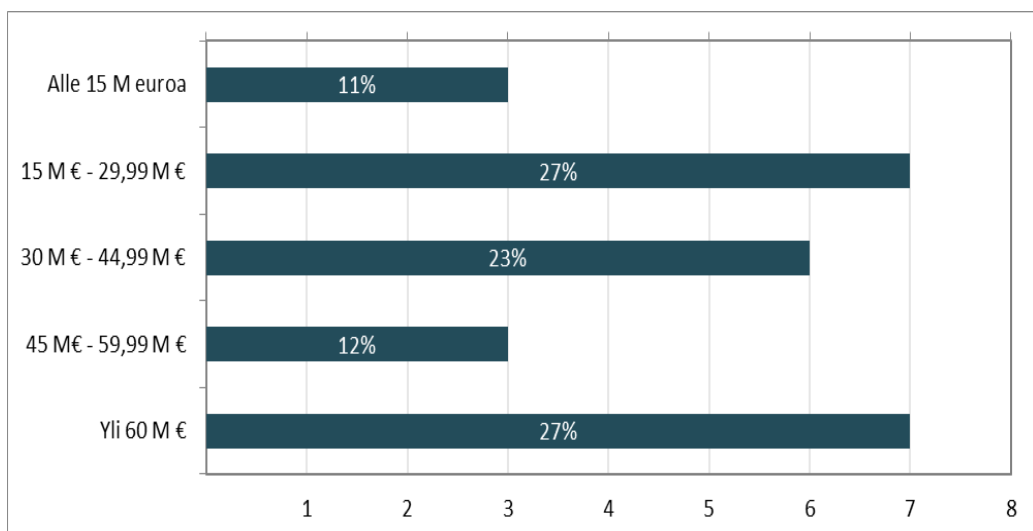
Kuvio 10. Koulutuskuntayhtymän ensisijainen toiminta-alue

Koulutuskuntayhtymän perustietoja koskevista kysymyksistä käsiteltiin myös niiden toimintatuottoja ja henkilöstömäärää vuoden 2022 osalta. Toimintatuottoja

koskevat vastaukset on esitetty kuviossa 11 ja henkilöstömäärää koskevat vastaukset kuviossa 12. Tutkimukseen vastaajien edustamat koulutuskuntayhtymät jakautuivat tasaisesti kaikkiin toimintatuottoluokkiin. Suurin osuus vastaajista (14 / 54 %) kuului joko 15–29,99 M€ tai yli 60M€ toimintatuottoluokkiin. Pienimpään luokkaan (toimintatuotot alle 15 M€) kuului kolme organisaatiota (11 %). Tutkimustulokset edustavat kattavasti tutkimuksen kohdejoukkoa myös toimintatuottojen osalta. Henkilöstömäärien osalta suurin osa vastaajista (11 / 42%) edusti henkilöstömäärältään suurimpia koulutuskuntayhtymiä, joiden henkilöstömäärä on yli 400. Toiseksi ja kolmanneksi eniten oli vastaajia oli organisaatioista, joiden henkilöstömäärä oli 200–299 (6 / 23 %) ja 300-399 (5 / 19 %).

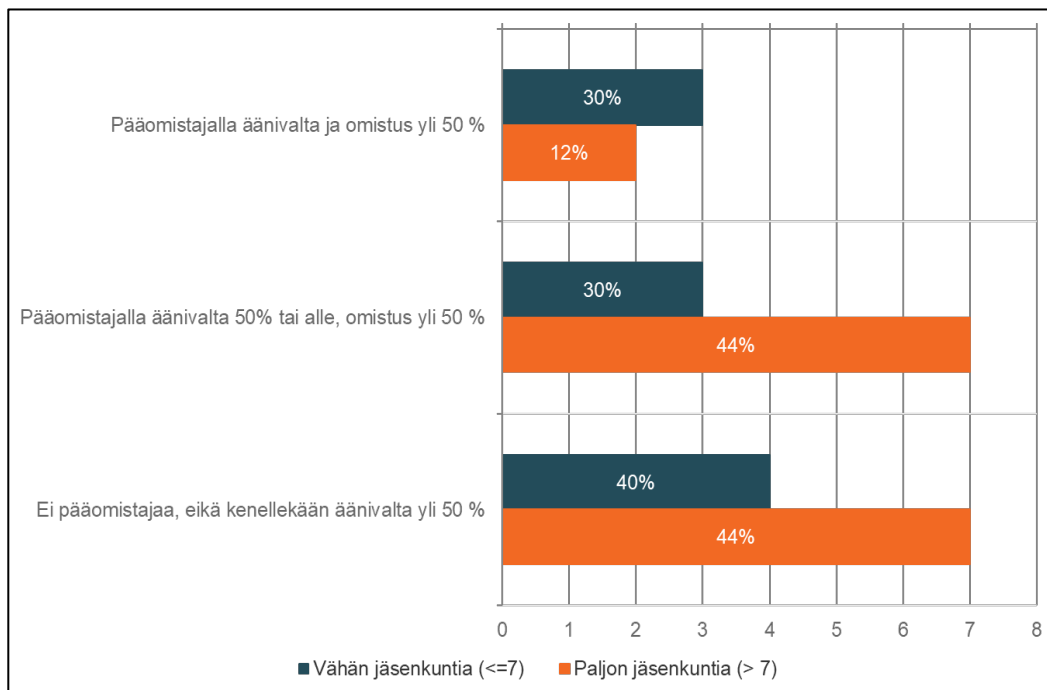


Kuvio 11. Koulutuskuntayhtymän henkilöstömäärä (2022)



Kuvio 12. Koulutuskuntayhtymän toimintatuotot (2022)

Kyselytutkimuksen vastanneiden koulutuskuntayhtymien jäsenkuntien eli omistajien määrä oli yhteensä 239 (Suomen kuntien kokonaismäärä 309 v. 2023). Jäsenkuntien määrä vaihteli runsaasti eri koulutuskuntayhtymien välillä. Keskimäärin jäsenkuntia oli kuntayhtymillä yhdeksän (9). Vähiten jäsenkuntia oli kuntayhtymällä, jolla oli kolme (3) omistajaa, kun taas eniten jäsenkuntia omaavan koulutuskuntayhtymän omistajien määrä oli 17. Jäsenkuntien ja omistajien määrää selvitettiin kyselytutkimuksessa, koska sillä saattoi olla vaikutusta koulutuskuntayhtymien tavoitteiden määrään ja odotuksiin sekä niiden mahdollisiin ristiriitaisuuksiin (Eiriz ym. 2010). Jäsenkuntien määrän lisäksi omistussuhteita selvitettiin myös kysymyksellä, jossa arvioitiin pääomistajan äänivallan ja omistusosuuksien suhdetta ja osuuksia. Kuviossa 13 on esitetty koulutuskuntayhtymien omistussuhteiden ja äänivallan jakautumista koskevien vastausten koonti. Suurimmalla osalla (42 %) vastaajien edustamista koulutuskuntayhtymistä ei ollut yhtä pääomistajaa, eikä yhdelläkään jäsenkunnalla ollut yli 50 prosentin omistusosuutta. Toiseksi suurimmalla osalla (39 %) vastaajien organisaatioista oli pääomistajalla 50 prosentin tai sitä vähempi äänivalta sekä omistusosuus vähintään 50 prosenttia. Koulutuskuntayhtymillä on useita omistajia (jäsenkuntia), joiden tarpeisiin niiden tulee toiminnallaan vastata. Päätöksenteossa on yhteensovitettava useiden omistajien strategiset tavoitteet, koska äänivalta jakautuu useamman omistajan kesken. Useiden omistajien määrä ja tavoitteita koskevan vuorovaikutuksen monipuolisuus voivat lisätä myös organisaation kompleksisuutta (Eiriz ym. 2010; Cunha & Cunha 2006).



Kuvio 13. Koulutuskuntayhtymän omistussuhteet ja äänivalta

Kaikkien kyselyyn vastanneiden mukaan koulutuskuntayhtymän päätehtävä on ammatillisen koulutuksen järjestäminen. Koulutuskuntayhtymien tehtäviksi oli määritetty vastausten perusteella ammattitaitoisen henkilöstön kouluttaminen työelämän tarpeisiin ja jatko-opintoihin sekä työelämän ja yrittäjyyden kehittämisen toiminta-alueellaan. Ammatillisen koulutuksen lisäksi koulutuskuntayhtymät järjestävät vastausten mukaan myös muita tehtäviä jäsenkuntiansa puolesta kuten työpajatoimintaa ja etsivää nuorisotyötä (2), omaan toimialaan kuuluvaa maksullista palvelutoimintaa, yleissivistävää eli lukiokoulutusta (6), vapaan sivistystyön koulutusta (8) sekä aluekehittämistä (3) ja tutkimus- ja kehittämistoimintaa (4). Lisäksi koulutuskuntayhtymän tehtäviin liittyy pääsääntöisesti toimialueen työelämän kehittäminen, kansainvälisyyden edistäminen, koulutusvienti sekä kestävä kehityksen tukeminen. Toimialaan liittyvänä maksullisena palvelutoimintana kuntayhtymä voidaan myydä koulutus-, tutkimus-, kehittämispalveluja, vuokrata tiloja sekä järjestää muita palvelutoimintoja. Koulutuskuntayhtymä voi hoitaa lisäksi lainsäädännön rajoissa omistajakuntien niin päättaessä myös muita koulutukseen liittyviä tehtäviä, kuten järjestää oppilas- ja opiskelijahuoltopalveluita, osallistua elinkeinopolitiikkaan ja aluekehitykseen liittyviin tehtäviin sekä omistaa ja hallita omaisuutta. Osa koulutuskuntayhtymistä voi myös järjestää ammattikorkeakoulutusta tai toimia ammattikorkeakoulua ylläpitävän organisaation omistajana.

5.1.2 Ulkoisen toimintaympäristön kehitys ja organisaation sisäiset olosuhteet

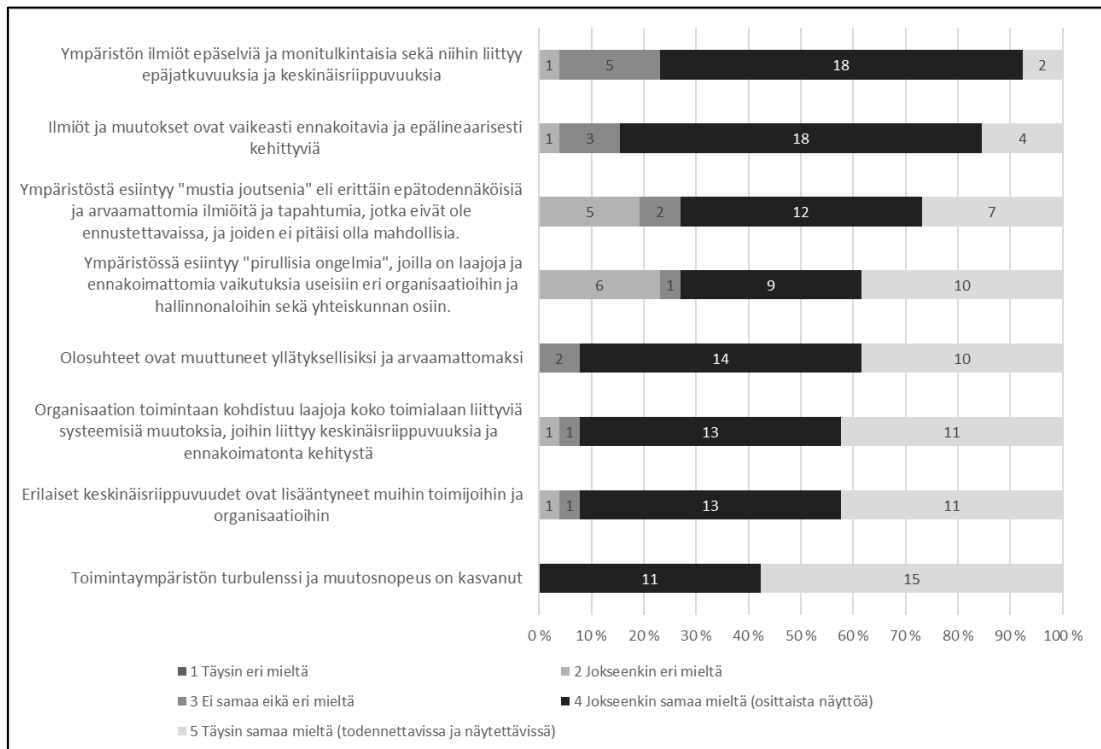
Kyselyssä vastaajan tehtävänä oli arvioida koulutuskuntayhtymien toimintaympäristön kehitykseen liittyviä väitteitä. Arviointi toteutettiin asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä sekä 5 täysin samaa mieltä. Väitteet koskivat turbulenssin ja muutosnopeuden (mm. Adcroft & Mason 2007; Gunby 2009; Kiss & Barr 2015; Bondzi-Simpson & Agamor 2021), yllätyksellisyyden ja arvaamattomuuden (Nonaka ym. 2016) sekä keskinäisriippuvuuksien lisääntymistä ja laajenevaa kytköksellisyyttä (Akpınar & Özer-Ceylan 2021; Cagnin 2018; Cunha & Cunha 2006; Thompson 1974; Chakravarthy 1997; Crozier & Thoenig 1976). Niissä käsiteltiin ympäristön ilmiöiden ja muutosten monitulkintaisuutta ja epäjatkuvuuksia (Styhre 2002; Schwarz 2009) epälineaarisuutta ja ennakoimattomuutta (Walter 2021; Chari ym. 2014; Weissenberger ym. 2009) sekä ”pirullisten ongelmien” (Grewats 2021; McMillan & Overall 2016; Batie 2008) ja ”mustien joutsenten” (Adobor ym. 2021; Taleb 2007) esiintymistä.

Kyselyyn vastanneista kaikki (100%) olivat täysin tai osittain sitä mieltä, että turbulenssi ja muutosnopeus olivat kasvaneet koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä. Kuviossa 14 on esitetty koulutuskuntayhtymien ulkoisen toimintaympäristön kehitystä koskevien vastausten jakautuminen. Selvästi yli puolet (58 %) vastaajista oli sitä mieltä, että turbulenssi on lisääntynyt ja muutosnopeus kasvanut. Lisäksi erilaiset koulutuskuntayhtymien toimintaan ja ympäristön ilmiöihin liittyvät keskinäisriippuvuudet ovat lisääntyneet lähes kaikkien (92 %) vastaajien mielestä. Yhtä moni vastaajista koki, että myös olosuhteiden arvaamattomuus ja tapahtumien yllätyksellisyys esiintyvät laajasti koulutuskuntayhtymien arjessa. Vastaavasti 92 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuskuntayhtymien toimintaan kohdistuu laajoja koko toimialaan liittyviä systeemistä muutoksia, joihin liittyy keskinäisriippuvuuksia ja ennakoimattonta kehitystä. Koulutuskuntayhtymien toimintaympäristön ennakoimattomuus, keskinäisriippuvuudet ja systemiset muutokset ovat lisääntyneet, mutta konkreettista näyttöä löytyy vastaajien mukaan vain alle puolesta (42 %) koulutuskuntayhtymistä. Vastauksissa syntyi eniten hajontaa, kun vastaajilta kysyttiin ”pirullisten ongelmien” ja mustien joutsenten” esiintymistä koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä. Vaikka vastauksissa syntyi hajontaa, koki 70 prosenttia vastaajista, että koulutuskuntayhtymiin vaikuttavien ”pirullisten ongelmien” ja mustien joutsenten” olevan vähintään osittain todennettavissa olevaa.

Kyselyn avointen vastausten perusteella koulutuskuntayhtymien toimintaan liittyvää ennakoimattomuutta ja epävarmuutta aiheuttavia systeemisiiä muutoksia ja ilmiöitä voidaan jaotella vastausten perusteella globaaleiksi, kansallisiksi tai alueelliseksi ilmiöiksi. Koulutuskuntayhtymien toimintaan vaikuttavia globaalien tason systeemisiiä muutoksia ovat esimerkiksi maailmanpoliittiset muutokset, pandemiat (Covid-19), sodat (Ukrainan sota), ilmastonmuutos ja niiden vaikutukset yhteiskuntaan ja toimintaan. Kansallisia systeemitason muutoksia ovat mm. Julkisen sektorin ja hallinnon aloja koskevat ja vaalikausittain vaihtuvat uudistukset ja reformit sekä koulutuspolitiikkaan, säädöksiin ja rahoitukseen liittyvät muutokset. Niistä mainittiin esimerkkinä ammatillisen koulutuksen rahoituksen ja ohjausjärjestelmien useat ja osin ristiriitaisetkin muutokset sekä rahoitusjärjestelmän ennakoimattomuus.

Muita taloudelliseen epävarmuuteen liittyviä tekijöitä ovat vastausten perusteella julkisen talouden epätasapaino, inflaatio ja muut taloudelliset tekijät. Epävarmuutta ovat aiheuttaneet myös toistuvat poliittisiin valtasuhteisiin liittyvät muutokset ja niiden vaikutukset koulutuspolitiikkaan. Pitkänaikavälin muutoksena nähtiin suomalaisen sivistys- ja koulutuspolitiikan heikentyminen sekä eri hallitusten yritykset nopeaan reagointiin vaalikausittain. Haasteena nähtiin myös toistuvat yhteiskunnalliset muutokset ja niiden ennakoimattomat vaikutukset

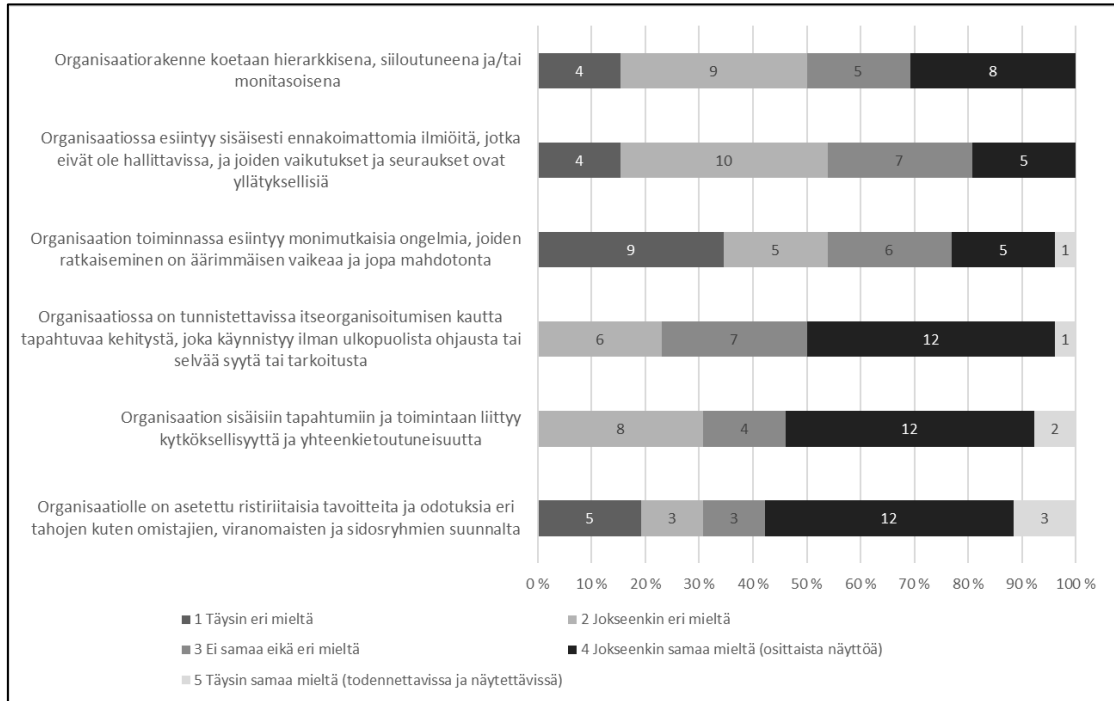
organisaatioihin tehtävien ja vastuiden jaon osalta. Aluetasolla vastauksissa nousivat esiin muutokset, jotka liittyvät esimerkiksi väestökehitykseen ja paikallisiin elinkeinoelämän muutoksiin sekä alueellisiin ja kausittaisiin eroihin työvoima- ja osaamistarpeissa. Muutoksia havaittiin myös asiakkaitten kulutuskäyttäytymisessä. Aluetasolla vastauksissa ilmenivät erilaiset epäjatkuvuuksia aikaan saavat muutokset kuten väestön ikärakenteen kehitys, omistajakuntien hallinnon uudistukset ja päätöksenteossa ilmenevät muutokset sekä yritysten toiminnassa tapahtuvat muutokset. Yritysten toiminnasta johtuvia alueellisia muutoksia aiheutui mm. ennakoimattomista investoinneista.



Kuvio 14. Ulkoisen toimintaympäristön kehitys

Koulutuskuntayhtymien sisäisiin olosuhteisiin liittyvissä vastauksissa oli runsaasti hajontaa. Kuviossa 15 on kuvattu koulutuskuntayhtymien sisäisiä olosuhteita koskevien vastausten jakautuminen. Reilusti yli puolet kyselyn vastaajista (58 %) oli täysin tai melko samaa mieltä, että koulutuskuntayhtymille on asetettu riskiriitaisia tavoitteita ja odotuksia omistajien, viranomaisten ja sidosryhmien suunnalta. Lähes kolmannes vastaajista (31 %) oli kuitenkin täysin tai melko eri mieltä väitteen todenperäisyydestä tapahtumiin sisältyvän kytköksellisyyden. 54 prosenttia vastaajista koki, että koulutuskuntayhtymien sisäisiin tapahtumiin ja toimintaan liittyy yhteenkietoutuneisuutta ja kytköksellisyyttä. Tämäkin kysymys jatkoi mielipiteitä, koska melko eri mieltä olevia vastaajia oli vastauksista 31 prosenttia. Puolet vastaajista koki, että on osittaista näyttöä koulutuskuntayhtymissä

esiintyvistä itseorganisoitumisen kautta tapahtuvasta kehityksestä. Kyselyyn vastanneista yli puolet (54 %) oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että koulutuskuntayhtymien toiminnassa esiintyisi äärimmäisen vaikeasti ratkaistavissa olevia monimutkaisia ongelmia tai sisäisiä yllätyksellisiä seurauksia aikaan saavia ennakoimattomia ja hallitsemattomia ilmiöitä. Itseorganisoituminen ei todennäköisesti ole terminä tai ilmiönä tuttu, sillä vastaajista 30 prosentilla ei ollut selviää mielihäilyä asiasta. Erityisesti monimutkaisten ongelmien esiintymistä koskeva väitteen osalta täysin eri mieltä olevia oli vastaajista yli kolmannes. Kun kysyttiin vastaajilta heidän näkemystään koulutuskuntayhtymistä hierarkkisina, siiloutuneina tai monitasoisina organisaatioina, oli puolet vastaajista (50 %) täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa, sillä vastaajista noin kolmasosa (30 %) näki asia päinvastoin. Kokemus organisaation hierarkkisuudesta, siiloutuneisuudesta ja monitasoisuudesta korostui henkilömäärältään suuremmissa (yli 400) koulutuskuntayhtymissä. Jos verrataan ulkoisen toimintaympäristön kehitykseen ja organisaation sisäisiin olosuhteisiin liittyviä väitteitä, voidaan havaita, että sisäisiin olosuhteisiin liittyvästä ennakoimattomuudesta, yllätyksellisyydestä tai kytköksellisyydestä on näyttöä selvästi vähemmän. Vastausten perusteella sisäiseen kompleksisuuteen liittyviä ilmiöitä esiintyy alle puolessa koulutuskuntayhtymissä. Niistäkin ilmiöistä löytyy kuitenkin vain osittaista näyttöä. Sisäisen kompleksisuuden ilmiöitä tunnistettiin enemmän koulutuskuntayhtymissä, jossa omistajien määrä oli alle keskiarvon (jäsenkuntia ≤ 9). Joka viides (20 %) kyselyyn vastanneesta tunnisti, että on osittaista näyttöä koulutuskuntayhtymissä esiintyvistä hallitsemattomista sisäisistä ilmiöistä ja vaikeasti ratkaistavista monimutkaisista ongelmista.

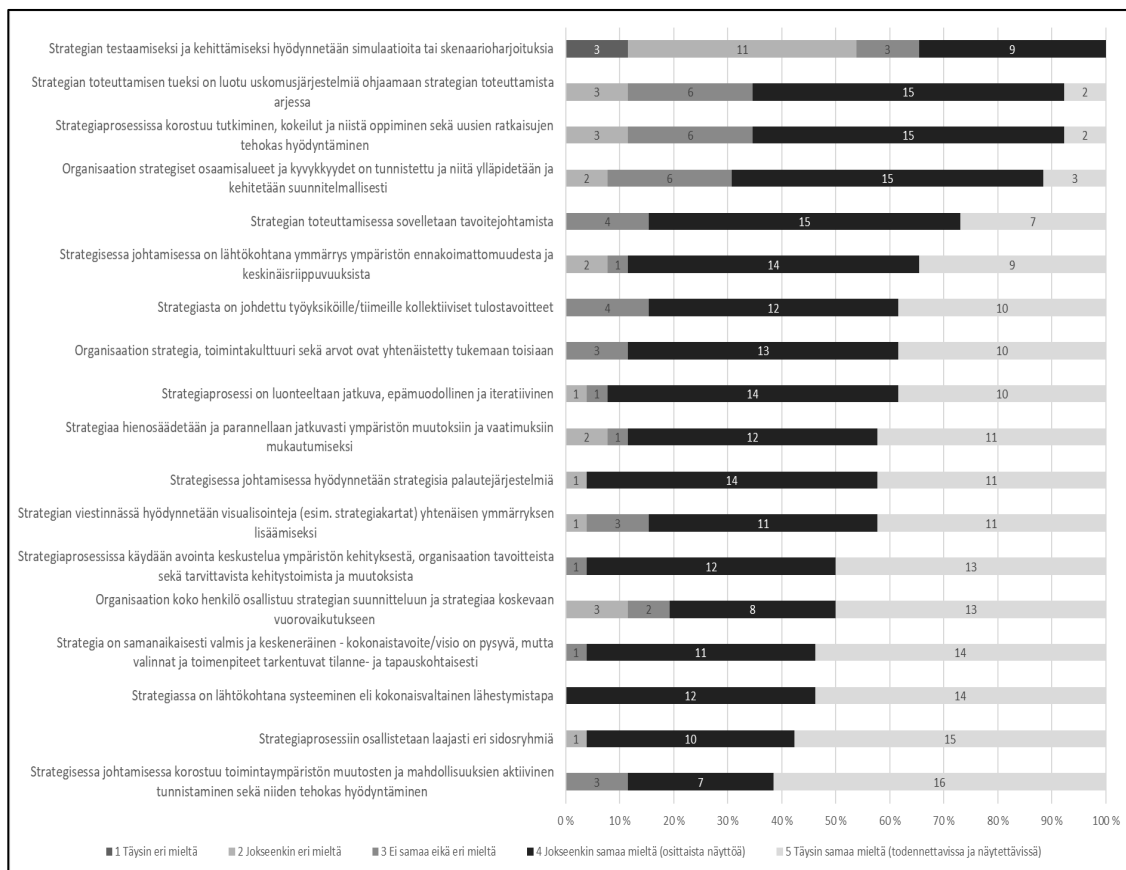


Kuvio 15. Organisaation sisäiset olosuhteet

5.1.3 Strategisen johtamisen menettelyt ja toimintamallit

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymät hyödyntävät kattavasti strategisen johtamisen toimintamalleja, jotka soveltuvat ennakoimattomiin ja keskinäisriippuvuuksia sisältäviin olosuhteisiin. Kuviossa 16 on esitetty strategisen johtamisen käytänteitä ja toimintamalleja koskevien vastausten jakautuminen. Kyselyyn vastanneista kaikki (100 %) kokivat, että koulutuskuntayhtymän strategisessa johtamisessa on systeminen eli kokonaisvaltainen lähestymistapa. Melkein kaikki vastaajat (88 %) olivat yhtä mieltä siitä, että strategisen johtamisen lähtökohtana on nykypäivänä ymmärrys toimintaympäristön ennakoimattomuudesta ja keskinäisriippuvuuksista. Koulutuskuntayhtymien strategiat laaditaan pääosan vastaajista (96 %) mukaan laajasti eri sidosryhmiä osallistaen. Yhtä moni vastaajista näki, että strategiassa toimintaa ohjaa pitkän aikavälin pysyväisluonteinen visio, mutta varsinaiset strategiset valinnat ja toimenpiteet tarkentuvat tilanne- ja tapauskohtaisesti. Sama määrä vastaajia koki, että organisaatiossa käydään strategiaprosessin aikana avointa keskustelua toimintaympäristön kehityksestä, yhteisistä tavoitteista sekä tarvittavista kehitystoimista ja toimintaan liittyvistä muutoksista. Vastaajista 21 (80 %) mukaan organisaation koko henkilöstö osallistetaan strategian suunnitteluun ja strategiaa koskevaan vuorovaikutukseen. Vastaajista 96 prosenttia oli yhtä mieltä siitä, että organisaation strategisessa johtamisessa hyödynnetään strategisia palautejärjestelmiä. 94

prosenttia vastaajista mukaan organisaation strategiaproessi on luonteeltaan jatkuva, epämuodollinen ja toistuvana vaiheita kehittyvä. Valtaosa vastaajista (88 %) koki, että strategisessa johtamisessa pyritään ottamaan huomioon toimintaympäristön ennakoimattomuudet ja keskinäisriippuvuudet sekä hyödyntämään toimintaympäristön muutoksista nousevat mahdollisuudet. Yhtä moni vastaajista oli yhtä mieltä siitä, että organisaation strategiaa myös parannellaan jatkuvasti ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin vastaamiseksi. Organisaation strategia, toimintakulttuuri ja arvot oli pyritty yhtenäistämään tukemaan toisiaan 88 prosentin vastaajan mielestä. 85 prosenttia vastaajista koki, että organisaatiossa oli strategiasta johdettu työyksikkö/tiimikohtaiset tulostavoitteet, ja että organisaatiossa sovelletaan tavoitejohtamista strategisen johtamisen tukena.



Kuvio 16. Strategisen johtamisen käytänteet ja toimintamallit

Vastauksissa syntyi jonkin verran hajontaa, kun vastaajilta kysyttiin heidän näkemystään strategisten kyvykkyysien suunnitelmallisesta kehittämisestä, tutkimisen ja kokeilujen korostumisesta strategiaproessissa sekä uskomusjärjestelmien hyödyntämisestä strategian toteuttamisessa. Kyseiset termit tai käytänteet voivat olla osin myös tuntemattomia tai vaikeasti hahmotettavia, sillä 23 prosentilla vastaajista ei ollut mielipidettä väitteisiin liittyen. Kuitenkin vähintään kaksi

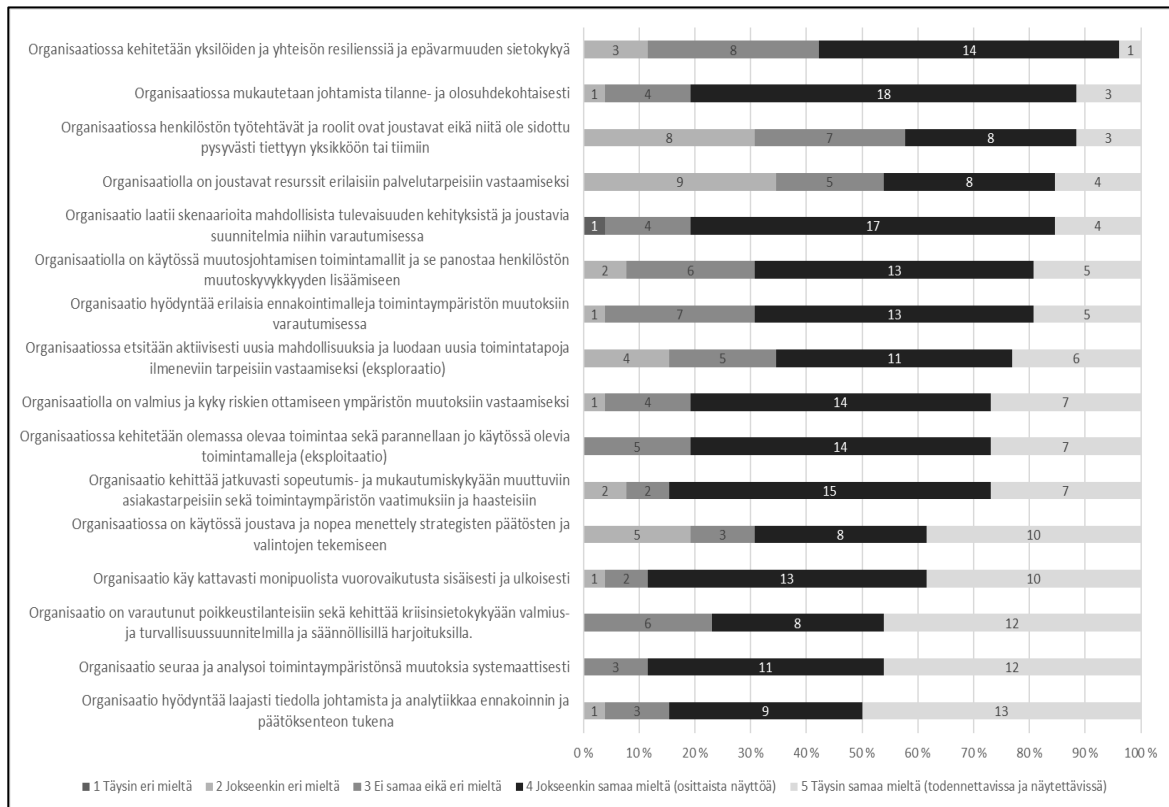
kolmasosaa vastaajista koki, että niin strategisten kyvykkyyksien kehittämisestä, uskomusjärjestelmien hyödyntämisestä kuin tutkimisesta ja kokeiluista strategia-prosessin osana on vähintäänkin osittaista näyttöä. Kyselyn vastauksissa syntyi eniten hajontaa, kun vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään simulaatioiden tai skenaarioharjoitusten hyödyntämisestä strategian testaamisessa ja kehittämisessä. Yli puolet vastaajista (54 %) oli väitteestä täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastausten perusteella skenaarioharjoituksia ja simulaatioita hyödynnetään suhteessa vähiten isoissa koulutuskuntayhtymissä (henkilöstömäärä yli 400 henkilöä).

5.1.4 Kompleksisuuden hallinnan menettelyt

5.1.4.1 Epälineaarisuuden vähentäminen

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että suurella osalla koulutuskuntayhtymistä on käytössä useita menettelyjä yllätyksellisyyden ja epävarmuuden vähentämiseksi. Kuviossa 17 on esitetty epälineaarisuuden vähentämiseen liittyviä väitteitä koskevien vastausten jakautuminen. Kyselyyn vastanneista 88 prosentin mukaan koulutuskuntayhtymissä seurataan ja analysoidaan toimintaympäristön muutoksia systemaattisesti sekä käydään monipuolista vuorovaikutusta sisäisesti ja ulkoisesti. Monipuolinen vuorovaikutus on tärkeää informaation liikkuvuuden varmistamiseksi ja ymmärryksen lisäämiseksi.

Lähes yhtä monen vastaajan (84 %) mukaan koulutuskuntayhtymissä kehitetään jatkuvasti sopeutumis- ja mukautumiskykyä muuttuviin asiakastarpeisiin ja toimintaympäristön haasteisiin sekä hyödynnetään laajasti tiedolla johtamista ja analytiikkaa ennakoinnin ja päätöksenteon tukena. 81 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuskuntayhtymissä laaditaan skenaarioita mahdollisista tulevaisuuden kehityksistä sekä joustavia suunnitelmia niihin varautumisessa. Vastaava määrä vastaajia koki, että koulutuskuntayhtymissä myös mukautetaan johtamista tilanne- ja olosuhdekohtaisesti. Useilla koulutuskuntayhtymillä on vastausten perusteella kyvykkyydet epätahtiseen kaksitoimisuuteen eli samanaikaiseen eksploraatioon ja eksploitaatioon. Epätahtinen kaksitoimisuus on tärkeä kyvykkyys organisaation epälineaarisuuden ja epävarmuuden vähentämiseksi. Neljän viidesosaa kyselyyn vastanneista arvioi, että koulutuskuntayhtymissä kehitetään olemassa olevaa toimintaa sekä parannellaan jo käytössä olevia toimintamalleja (eksploitaatio) ympäristön vaatimuksiin vastaamiseksi. Vastaavasti kaksi kolmasosaa vastaajista on sitä mieltä, että toimintaympäristön muutoksiin vastataan myös uusien mahdollisuuksien tutkimisen, innovoinnin sekä uusien toimintatapojen kehittämisen kautta (eksploaraatio).



Kuvio 17. Epälineaarisuuden vähentäminen

Vastaajista 80 prosenttia on sitä mieltä, että koulutuskuntayhtymillä on tarvittaessa kyky ja valmius riskien ottamiseen ympäristön muutoksiin vastaamiseksi. 77 prosenttia vastaajista koki, että koulutuskuntayhtymät ovat myös varautuneet poikkeustilanteisiin sekä kehittävät kriisinsietokykyään valmius- ja turvallisuussuunnitelmilla ja säännöllisillä harjoituksilla. Kyselyyn vastanneista 70 prosenttia arvioi, että koulutuskuntayhtymät hyödyntävät erilaisia ennakointimalleja toimintaympäristön muutoksiin varautumisessa. Vastaava määrä vastaajia koki, että koulutuskuntayhtymät hyödyntävät toiminnassaan muutosjohtamisen toimintamalleja sekä kehittävät henkilöstönsä muutoskyvykkyyttä eri keinoin. Vastaavasti 70 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuskuntayhtymillä on käytössä joustava ja nopea menettely strategisten päätösten ja valintojen tekemiseen. Noin puolet kyselyyn vastanneista arvioi, että koulutuskuntayhtymissä kehitetään yksilöiden ja yhteisön resilienssiä ja epävarmuuden sietokykyä. Epävarmuuksien vähentämiseen liittyvissä väitteissä oli hajontaa, kun vastaajilta kysyttiin heidän mielipidettään koulutuskuntayhtymien resurssien ja henkilöstön työtehtävien joustavuudesta. Puolet kyselyn vastaajista ei pitänyt koulutuskuntayhtymien keskeisiä toiminnassa tarvittavia resursseja kuten organisaatorakennetta, tiloja, laitteita sekä henkilöstöä riittävänä joustavina erilaisiin palvelutarpeisiin vastaamiseksi. Vastaavasti 54 prosenttia vastaajista arvioi, että koulutuskuntayhtymissä

henkilöstön työtehtävät ja -roolit eivät ole joustavia, ja että tehtävät on sidottu jokseenkin pysyvästi tiettyyn yksikköön tai tiimiin. Vastausten perusteella organisaation resurssien ja henkilöstön työtehtävien joustamattomuus näyttäytyy erityisesti isoissa koulutuskuntayhtymissä (henkilöstömäärä yli 400 henkilöä).

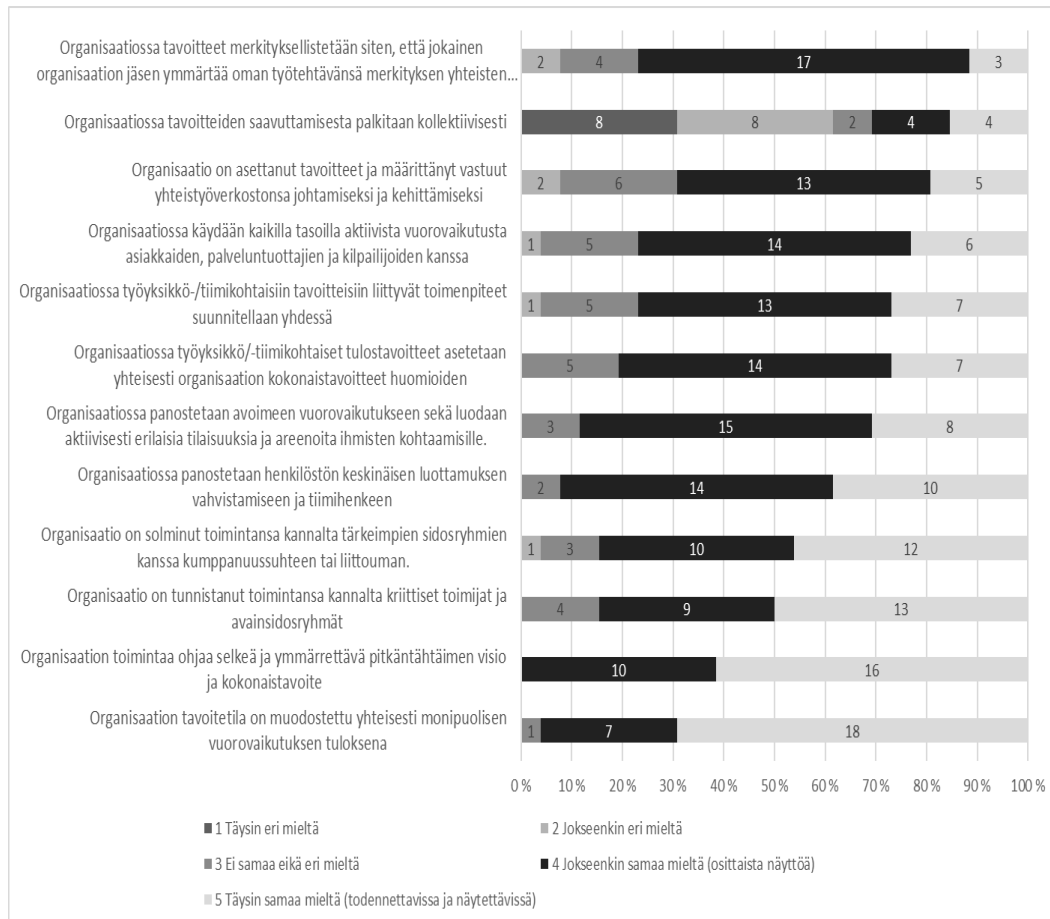
5.1.4.2 Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että pääosassa koulutuskuntayhtymiä on käytössä useita eri menettelyjä kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelyyn. Kuviossa 18 on esitetty kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelyyn liittyviä väitteitä koskevien vastausten jakautuminen. Kaikki kyselyyn vastanneista (100 %) olivat joko osittain tai täysin yhtä mieltä siitä, että koulutuskuntayhtymissä toimintaa ohjaa selkeä ja ymmärrettävä pitkäntähtäimen visio ja kokonaistavoite. Lähes kaikki vastaajat (96 %) kokivat, että koulutuskuntayhtymän tavoitela oli muodostettu yhteisesti monipuolisen vuorovaikutuksen tuloksena. Miltei kaikki vastaajat (92 %) olivat sitä mieltä, että organisaatiossa panostetaan henkilöstön keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen ja tiimihenkeen. Vastaajista 88 prosenttia koki, että organisaatiossa panostetaan avoimeen vuorovaikutukseen sekä luodaan aktiivisesti erilaisia tilaisuuksia ja areenoita ihmisten kohtaamisille. Pääosa vastaajista (84 %) arvioi, että koulutuskuntayhtymässä oli tunnistanut toiminnan kannalta kriittiset toimijat ja avainsidosryhmät. Yhtä moni vastaajista koki, että organisaatio oli solminut toimintansa kannalta tärkeimpien sidosryhmien kanssa kumppanuussuhteen tai liittouman. Neljä viidestä vastaajasta mukaan organisaatiossa oli käytössä menettely, jossa työyksikkö/-tiimikohtaiset tulostavoitteet asetetaan yhteisesti organisaation kokonaistavoitteet huomioiden.

Kyselyyn vastanneista 77 prosenttia oli joko osittain tai täysin sitä mieltä, että organisaatiossa tavoitteet merkityksellistetään siten, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman työtehtävänsä merkityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vastaava määrä vastaajista koki, että organisaatiossa kaikki työyksikkö-/tiimikohtaisiin tavoitteisiin liittyvät toimenpiteet suunnitellaan yhdessä. Lisäksi yhtä monen vastaajan mukaan organisaatiossa käydään kaikilla tasoilla aktiivista vuorovaikutusta asiakkaiden, palveluntuottajien ja kilpailijoiden kanssa.

Edellä mainituista vastaajista vain alle kolmasosa kertoi kyseisten väitteiden tueksi löytyvän selvää näyttöä. 70 prosenttia vastaajista kertoi, että koulutuskuntayhtymä oli asettanut tavoitteet ja määrittänyt vastuut yhteistyöverkostonsa johtamiseksi ja kehittämiseksi. Organisaation kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelyyn liittyvissä väitteissä syntyi eniten hajontaa, kun vastaajilta kysyttiin kollektiivisesta palkitsemisesta. Vastaajista yli kaksi kolmasosaa ilmaisi, että

organisaatiossa ei tavoitteiden saavuttamisesta palkita kollektiivisesti eli esimerkiksi tiimikohtaisesti. Kollektiivisesta palkitsemisesta oli kuitenkin organisaatiossa vähintään osittaista näyttöä kahdeksan vastaajan (30 %) mielestä. Vastausten perusteella kollektiivista palkitsemista hyödynnetään erityisesti keskisuurissa koulutuskuntayhtymissä (henkilöstömäärä 200–400 henkilöä).



Kuvio 18. Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely

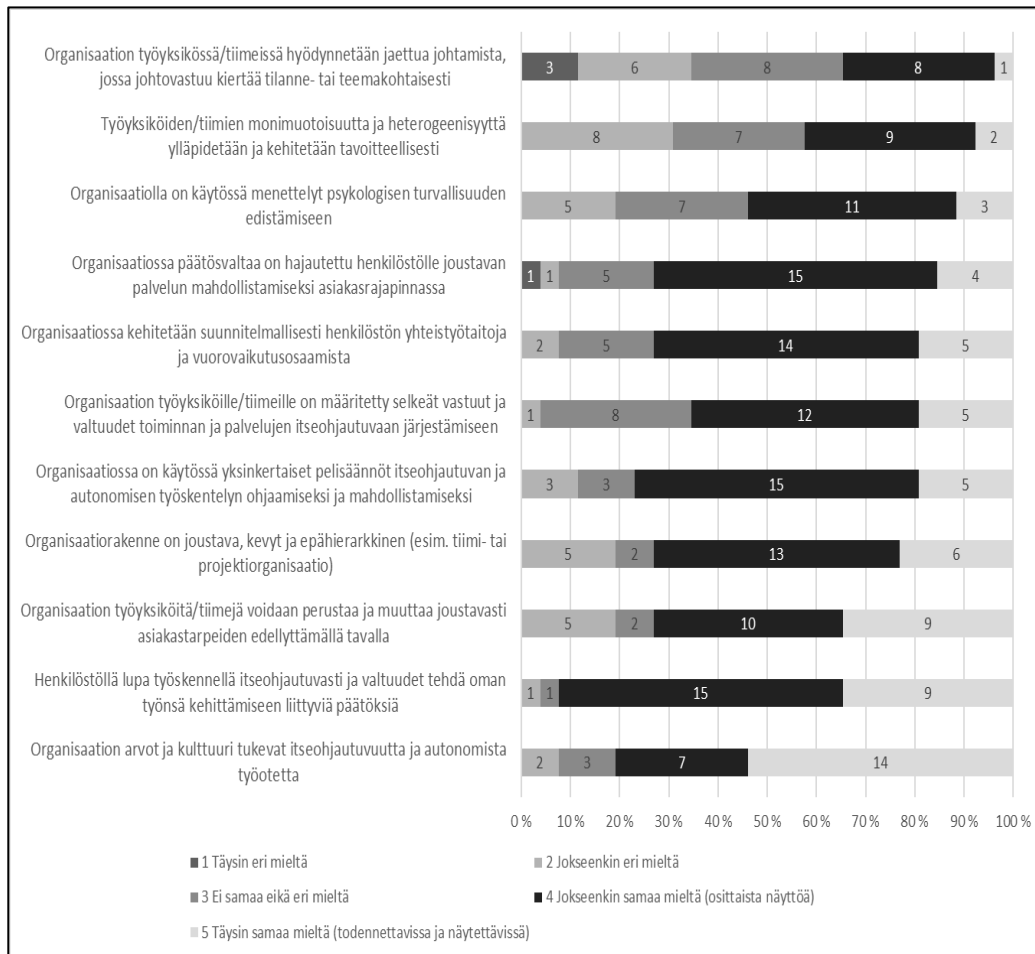
5.1.4.3 Itseorganisoitumisen mahdollistaminen

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymissä on käytössä useita itseorganisoitumista mahdollistavia menettelyjä ja käytänteitä. Kuviossa 19 on kuvattu itseorganisoitumiseen liittyviä väitteitä koskevien vastausten jakautuminen. Useista käytänteistä on kuitenkin vain osittaista näyttöä. Lähes kaikkien kyselyyn vastanneista (92 %) mukaan koulutuskuntayhtymän henkilöstöllä on pääsääntöisesti lupa työskennellä itseohjautuvasti ja valtuudet tehdä oman työnsä kehittämiseen liittyviä päätöksiä. Tästä joukosta on vastausten perusteella korostuvat erityisesti keskisuuret koulutuskuntayhtymät (henkilöstö-

määrä 200–400). Hieman yli neljä viidesosasta vastaajia koki, että organisaation arvot ja kulttuuri tukevat itseohjautuvuutta ja autonomista työtettä. Lähes vastaava määrä vastaajia (77 %) kertoi, että organisaatiossa on käytössä yksinkertaiset pelisäännöt itseohjautuvan ja autonomisen työskentelyn ohjaamiseksi ja mahdollistamiseksi

Vastaajista 74 prosentin mielestä koulutuskuntayhtymän organisaatorakenne on joustava, kevyt ja epähierarkkinen kuten tiimi- tai projektiorganisaatio. Vastauksissa oli kuitenkin jonkin verran hajontaa koska vastaajista noin viidennes oli väitteeseen liittyen täysin samaa mieltä ja vastaava määrä melko eri mieltä. Vastausten perusteella tiimi- ja projektiorganisaation hyödyntämisestä olisi eniten näyttöä erityisesti isoissa koulutuskuntayhtymissä (henkilömäärä yli 400). Yhtä monen vastaajan (74 %) mukaan organisaation työyksiköitä/tiimejä voidaan perustaa ja muuttaa joustavasti asiakastarpeiden edellyttämällä tavalla. Vastaava määrä vastaajia koki, että organisaatiossa oli päätösvaltaa hajautettu asiakasrajapinnassa toimivalle henkilöstölle joustavan palvelun mahdollistamiseksi. Yhtä monen vastaajan mielestä organisaatiossa kehitetään suunnitelmallisesti henkilöstön yhteistyötaitoja ja vuorovaikutusosaamista. Henkilöstön yhteistyötaitoihin ja vuorovaikutukseen kehittämistä on vastausten perusteella vähintään osittaista näyttöä suurissa koulutuskuntayhtymissä (henkilömäärä yli 400).

Vastaajista kaksi kolmasosaa arvioi, että organisaation työyksiköille/tiimeille oli määritetty selkeät vastuut ja valtuudet toiminnan ja palvelujen itseohjautuvaan järjestämiseen. Vastausten perusteella tämä korostui erityisesti isoissa koulutuskuntayhtymissä (henkilömäärä yli 400). Kyselyn vastauksissa esiintyi hajontaa, kun vastaajilta kysyttiin mielipiteitä liittyen jaetun johtamisen hyödyntämiseen, psykologisen turvallisuuden edistämiseen sekä työyksiköiden monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden kehittämiseen. Kyselyyn vastanneista 58 prosenttia oli vähintään osittain sitä mieltä, että organisaatiolla on käytössä menettelyt psykologisen turvallisuuden edistämiseen. Kaksi viidesosaa vastanneista (42 %) mukaan koulutuskuntayhtymän työyksiköiden/tiimien monimuotoisuutta ja heterogeenisyyttä ylläpidetään ja kehitetään tavoitteellisesti. Vastaajista kolmannes oli kuitenkin päinvastaisella kannalla. Kun vastaajilta kysyttiin mielipidettä siitä, miten organisaation työyksikössä/tiimeissä hyödynnetään jaettua johtamista, oli eri mieltä ja samaa mieltä olevien vastaajien sekä neutraalien vastausten määrät yhtä suuret (33–34 %).

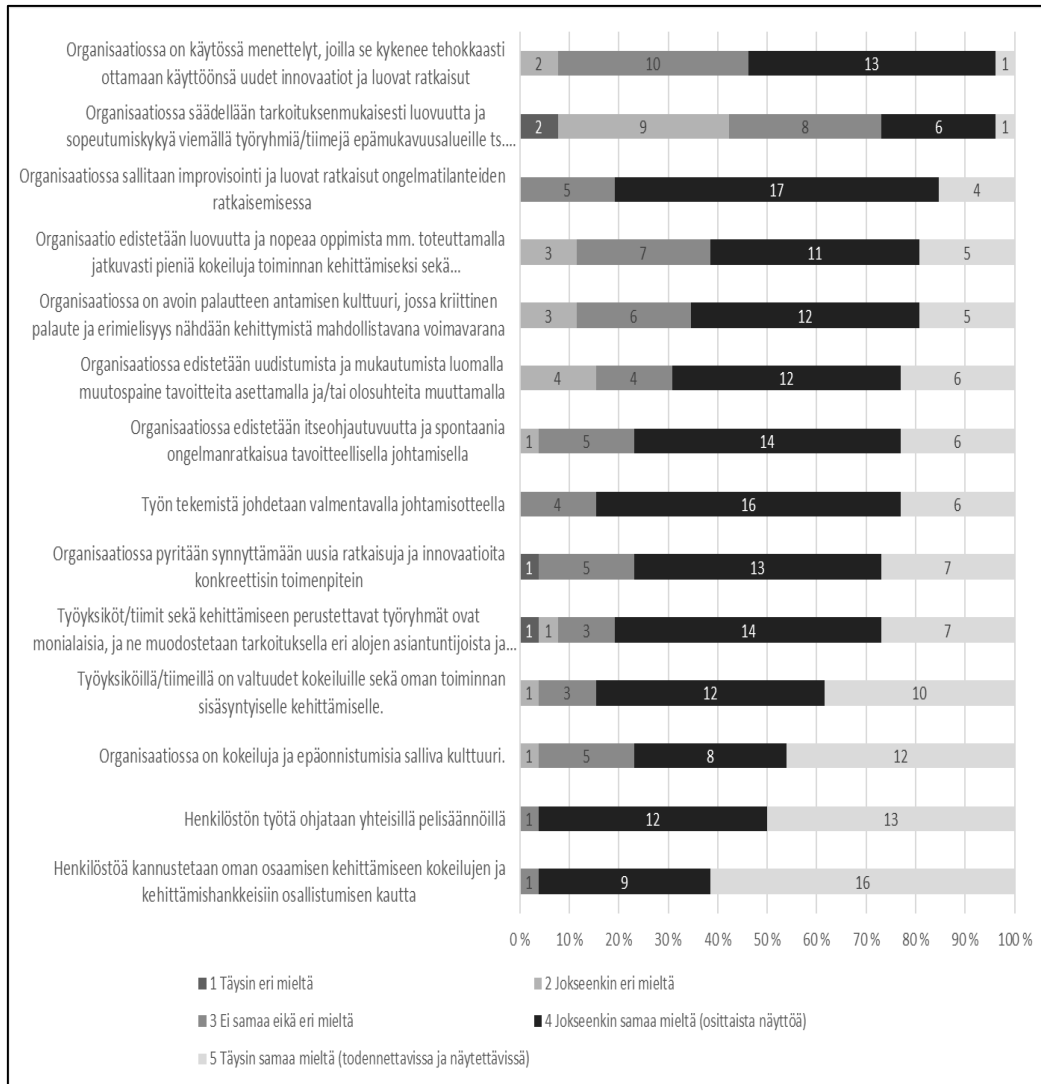


Kuvio 19. Itseorganisoitumisen mahdollistaminen

5.1.4.4 Emergenssin edistäminen

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymissä on käytössä useita menettelyjä, joilla pyritään aikaan saamaan emergenssiä. Kuviossa 20 on esitetty emergenssiin liittyvien väitteiden jakautuminen. Lähes kaikki kyselyyn vastanneista (96 %) mukaan koulutuskuntayhtymissä henkilöstöä kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen kokeilujen ja kehittämishankkeisiin osallistumisen kautta. Emergenssin edistämiseksi henkilöstön työtä ohjataan yhteisillä pelisäännöillä yhtä monen vastaajan mielestä. 85 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että koulutuskuntayhtymissä työyksiköillä/tiimeillä on valtuudet kokeiluille sekä oman toiminnan sisäsyntyiselle kehittämiselle, ja että työn tekemistä johdetaan valmentavalla johtamisotteella. Neljä viidesosaa (81 %) vastaajista arvioi, että koulutuskuntayhtymissä työyksiköt/tiimit sekä kehittämiseen perustettavat työryhmät ovat monialaisia, ja ne muodostetaan tarkoituksella eri alojen asiantuntijoista ja osajista. Yhtä usean vastaajan mukaan organisaatiossa sallitaan

improvisointi ja luovat ratkaisut ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Kyselyyn vastanneista 77 prosenttia koki, että organisaatiossa on kokeiluja ja epäonnistumisia salliva kulttuuri. Yhtä monen vastaajan mukaan organisaatiossa edistetään uusien ratkaisujen ja innovaatioiden syntymistä konkreettisin toimenpitein. Vastavasti sama määrä kyselyyn vastanneita oli sitä mieltä, että organisaatiossa edistetään itseohjautuvuutta ja spontaania ongelmanratkaisua tavoitteellisella johtamisella. Vastausten perusteella itseohjautuvuuden edistäminen korostuu erityisesti suurissa koulutuskuntayhtymissä (henkilöstömäärä yli 400).



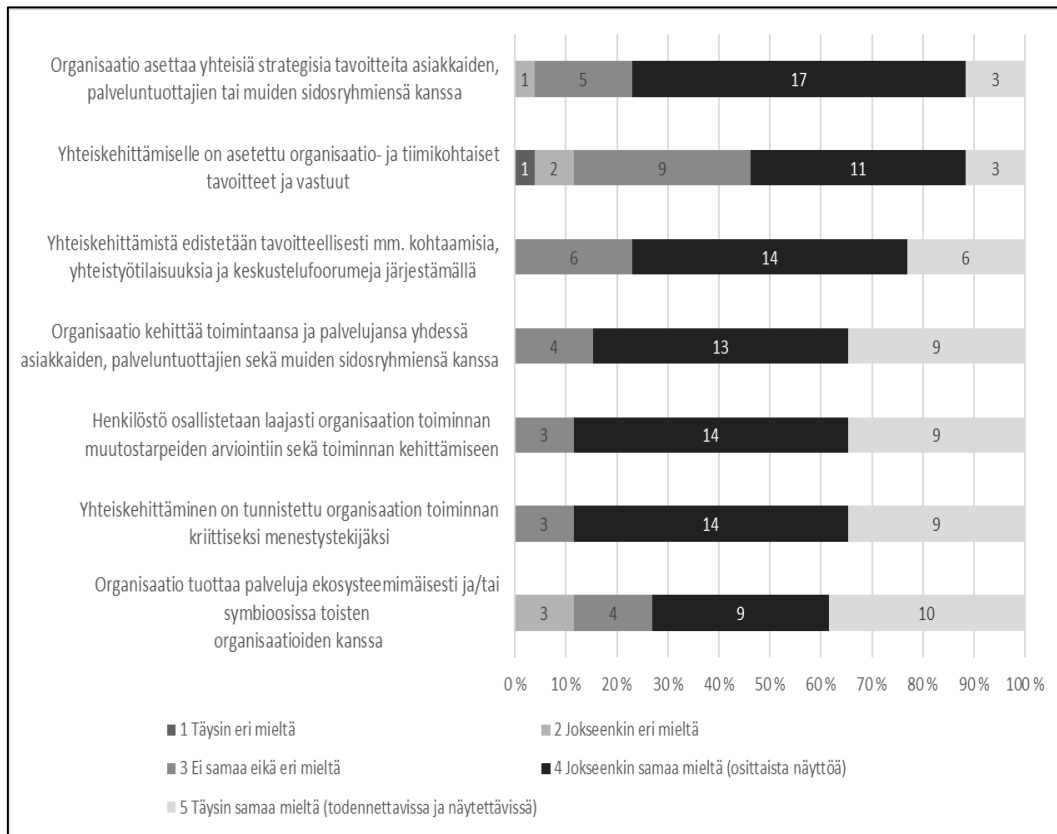
Kuvio 20. Emergessin aikaansaaminen

Kaksi kolmasosaa (66 %) vastaajista arvioi, että koulutuskuntayhtymässä on avoin palautteen antamisen kulttuuri, jossa kriittinen palaute ja erimielisyys nähdään kehittymistä mahdollistavana voimavarana. Noin 70 prosenttiin vastaajista koki, että organisaatiossa on käytössä kompleksisuusjohtamiseen liittyviä menettelyjä,

jossa muun muassa edistetään uudistumista ja mukautumista luomalla muutos-paineita tavoitteiden kautta ja/tai olosuhteita muuttamalla. Vastaajista 60 prosenttia tuo ilmi, että koulutuskuntayhtymässä edistetään luovuutta ja nopeaa oppimista mm. toteuttamalla jatkuvasti pieniä kokeiluja toiminnan kehittämiseksi sekä ongelmatilanteisiin ja asiakastarpeisiin vastaamiseksi. Hieman yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiossa on käytössä menettelyt, joilla se kykenee tehokkaasti ottamaan käyttöönsä uudet innovaatiot ja luovat ratkaisut. Eniten emergenssin edistämiseen liittyvissä väittämässä syntyi hajontaa, kun vastaajilta kysyttiin mielipidettä organisaation luovuuden tilan säätelyyn. Vastaajista 42 prosenttia oli melko tai täysin eri mieltä siitä, että organisaatiossa säädellään tarkoituksenmukaisesti luovuutta ja sopeutumiskykyä viemällä työryhmiä/tiimejä epä-mukavuusalueille toisin sanoen "kaaoksen reunalle".

5.1.4.5 Yhteisevoluution mahdollistaminen

Kyselyn vastausten perusteella on nähtävissä, että koulutuskuntayhtymissä edistetään yhteisevoluutiota monin eri keinoin. Kuviossa 21 on esitetty yhteisevoluutiota koskevia väitteitä koskevien vastausten jakautuminen. Pääosa kyselyyn vastanneista (88 %) kokee, että yhteiskehittäminen on tunnistettu koulutuskuntayhtymissä organisaation toiminnan kriittiseksi menestystekijäksi, ja että henkilöstö osallistetaan laajasti organisaation toiminnan muutostarpeiden arviointiin sekä toiminnan kehittämiseen. Vastaajista 84 prosenttia arvioi, että koulutuskuntayhtymät kehittävät toimintaansa ja palvelujansa yhdessä asiakkaiden, palveluntuottajien sekä muiden sidosryhmiensä kanssa. Yhtä monen vastaajan mukaan yhteiskehittämistä myös edistetään tavoitteellisesti mm. kohtaamisia, yhteistyötilaisuuksia ja keskustelufoorumeja järjestämällä. Kyselyyn vastanneista 77 prosenttia oli sitä mieltä, että organisaatio asettaa yhteisiä strategisia tavoitteita asiakkaiden, palveluntuottajien tai muiden sidosryhmiensä kanssa. Jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vastanneista suurin osa oli pieniä (100 %) ja suuria (82 %) koulutuskuntayhtymiä. Vastaajista 73 prosentin mukaan organisaatio tuottaa palveluja ekosysteemimäisesti ja/tai symbioosissa toisten organisaatioiden kanssa. Vain hieman yli puolet vastaajista (53 %) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että yhteiskehittämiselle oli asetettu organisaatio- ja tiimikohtaisia tavoitteita ja vastuita.



Kuvio 21. Yhteisevoluution mahdollistaminen

5.1.5 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen empiirisen osan tarkoituksena oli selvittää, miten kompleksisuuden osatekijät tunnistetaan koulutuskuntayhtymien strategisessa johtamisessa. Samalla myös tarkasteltiin ensin sitä, millaisia mahdollisia kompleksisuuksia ilmenee koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä ja toiminnassa. Kyselytutkimuksessa strategisen johtamisen toimintamalleja ja menettelyjä selvitettiin 18 erillisen väitteen avulla. Tämän lisäksi kompleksisuuden hallintaa tarkasteltiin viiden (5) väitekokonaisuuden kautta, jotka oli muodostettu vastaamaan kompleksisuuden perusominaisuuksia. Jokainen näistä väitekokonaisuuksista sisälsi seitsemästä (7) kuuteentoista (16) väitettä. Yhteensä vastaajien arvioitavana oli siis yhteensä 60 väitettä kompleksisuuden hallinnasta.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymien vastaukset tukivat pääosin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja havainnot toimintaympäristön lisääntyneestä kompleksisuudesta. Kyselyn tulosten mukaan lähes kaikkien koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä esiintyy ennakkoimattomuutta ja keskinäisriippuvuuksia sekä systeemiä muutoksia. Noin 75

prosenttia vastaajista arvioi, että koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä esiintyy kaikki väitteissä esitetyt ennakoimattomuutta ja keskinäisriippuvuuksia kuvaavat ilmiöt. Tuloksiin ei vaikuttanut koulutuskuntayhtymän koko, maantieteellinen sijainti eikä omistusrakenne.

Kun vastaajille esitettiin kirjallisuuskatsauksen tulosten pohjalta tehtyjä väitteitä organisaation sisäisestä kompleksisuudesta, erosivat vastaukset selvästi ulkoisen kompleksisuuden tuloksiin verrattuna. Vastausten perusteella kaikkia sisäiseen kompleksisuuteen liittyviä ilmiöitä oli havaittavissa osittain vain noin neljäsosassa organisaatioista. Vastaajista vain harvat (1–3) kuitenkin totesivat, että ilmiöistä on näyttöä, ja että ne olisivat todennettavissa. Noin puolet vastaajista (50 %) tunnisti, että koulutuskuntayhtymän tavoitteisiin liittyy ristiriitaisuuksia, toiminnassa esiintyy kytköksellisyyttä ja yhteenkietoituneisuutta sekä organisaation sisällä ilmenee itseorganisoituvaa toimintaa. Vastaavasti noin puolet arvioi, ettei toiminnassa esiinny monimutkaisia vaikeasti ratkaistavia ongelmia tai ennakoimattomia ilmiöitä. Lisäksi vastaajista puolet (50 %) koki, että koulutuskuntayhtymä ei ole organisaationa hierarkkinen, siiloutunut ja/tai monitasoinen. Tuloksissa ei myöskään ollut eroja, kun niitä tarkasteltiin koulutuskuntayhtymän koon, maantieteellisen sijainnin tai omistusrakenteen näkökulmista.

Kun kyselyn tuloksia tarkasteltiin strategiseen johtamiseen liittyvien väitteiden osalta, pystyttiin havaitsemaan, että suurin osa koulutuskuntayhtymistä hyödyntää ja soveltaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettuja kompleksisuuden huomioivia strategisen johtamisen käytänteitä ja toimintamalleja. Vastaajista yli 80 prosenttia ilmaisi, että koulutuskuntayhtymällä oli käytössä pääosa (14/18) kyselyn väitteissä mainituista strategisen johtamisen menettelyistä ja toimintamalleista vähintään osittain. Lähes kaikki väitteissä esitetyt strategisen johtamisen menettelyt (17/18) olivat vastausten mukaan käytössä kahdella kolmasosalla koulutuskuntayhtymistä.

Kaikista menettelyistä löytyi mainintoja hieman yli kolmasosalla koulutuskuntayhtymiä. Vastausten perusteella lähes kaikki koulutuskuntayhtymistä (96 %) käyvät avointa vuorovaikutusta toimintaympäristön tilasta, organisaation toiminnasta ja tavoitteista sekä osallistavat strategiaproessiinsa laajasti sidosryhmiään. Vastaavasti miltei kaikkien koulutuskuntayhtymien strategiaprosessissa ilmenee jatkuvuus, joustavuus ja iteratiivisuus. Strategia on vastausten perusteella koulutuskuntayhtymissä pitkällä aikavälillä tavoitteellinen, mutta valintojen ja päätösten osalta tilannekohtainen. Lisäksi lähes kaikki koulutuskuntayhtymät hyödyntävät myös strategiaa palautejärjestelmiä. Yli kolmeneljäsosaa koulutuskuntayhtymistä osallistaa koko henkilöstönsä strategiaproessiin, asettaa kollektiivisia tulostavoitteita, hyödyntää tavoitejohtamista ja strategian visualisointeja,

yhtenäistää strategian, arvot ja kulttuurin sekä hienosäätää strategiaa ympäristön muutoksiin vastaamiseksi. Toisaalta vastausten perusteella voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymissä on vain vähän viitteitä strategisten osaamisalueiden systemaattiseen kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä, tutkimisen ja kokeilujen hyödyntämisestä strategiaprosessin osana sekä strategiaa tukevien uskomusjärjestelmien tai simulaatioiden ja skenaarioharjoitusten hyödyntämisestä strategisessa johtamisessa. Kyseisiä toimintamalleja ja käytänteitä kehittämällä voitaisiin jatkossa parantaa koulutuskuntayhtymien strategisen johtamisen vaikuttavuutta ennakoimattomissa ja keskinäisriippuvuuksia sisältävissä olosuhteissa. Edellä kuvatut strategisen johtamisen käytänteet ja toimintamallit on kuvattu tiivistetysti taulukkoon 23 esiintyvyyden mukaan jaoteltuna.

Taulukko 23. Strategisen johtamisen käytänteet ja toimintamallit

	Strategisen johtamisen käytänteet ja toimintamallit
Yleisimmät (yli 80 % vastaajista)	<p>Systeeminen lähestymistapa Toimintaympäristön ennakoimattomuuden ja keskinäisriippuvuuksien huomiointi Pysyvä visio ja kokonaistavoite Strategiset valinnat ja päätökset tilanne- ja tapauskohtaisia Avoin vuorovaikutus ympäristön kehityksestä, organisaation tavoitteista sekä tarvittavista kehitystoimista Strategisten palautejärjestelmien hyödyntäminen Sidosryhmien laaja osallistaminen Epämuodollinen, jatkuva ja iteratiivinen strategiaprosessi Toimintaympäristön muutosten ja mahdollisuuksien aktiivinen tunnistaminen ja niiden tehokas hyödyntäminen Strategian hienosäätäminen ja parantelu ympäristön vaatimuksiin ja muutoksiin vastaamiseksi Strategian, toimintakulttuurin ja arvojen yhtenäistäminen Kollektiivisten tulostavoitteiden asettaminen Tulosjohtaminen Visualisointien hyödyntäminen strategian viestinnässä Koko henkilöstön osallistaminen strategian suunnitteluun ja sitä koskevaan vuorovaikutukseen</p>
Yleiset (yli 60 % vastaajista)	<p>Uskomusjärjestelmien hyödyntäminen Tutkiminen, oppiminen ja kokeilut sekä uusien ratkaisujen tehokas hyödyntäminen Strategisten osaamisalueiden ja kyvykkyyksien tunnistaminen ja niiden suunnitelmallinen kehittäminen</p>
Harvinaiset (alle 50 % vastaajista)	<p>Simulaatioiden ja skenaarioharjoitusten soveltaminen strategian testaamisessa ja kehittämisessä</p>

Kyselyn tulokset osoittavat, että kahdessa kolmasosassa koulutuskuntayhtymistä on käytössä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pohjalta tunnistettuja toimenpiteitä ja käytänteitä kompleksisuuden hallitsemiseksi ja sen ominaisuuksien säätelemiseksi. Vastausten perusteella yli 66 prosenttia kyselyyn osallistuneista koulutuskuntayhtymistä toteuttaa miltei kaikkia väitteissä esitettyjä toimenpiteitä ja menettelyjä epälineaarisuuden vähentämiseksi, kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelemiseksi, itseorganisoitumisen mahdollistamiseksi, emergenssin aikaansaamiseksi sekä yhteisevoluution mahdollistamiseksi. Taulukossa 24 on kuvattu tiivistetysti tutkimuksen tulosten perusteella eniten käytössä olevia kompleksisuuden hallinnan menettelyjä.

Epälineaarisuuden vähentämiseksi yli 80 prosenttia koulutuskuntayhtymistä seuraa ja analysoi systemaattisesti toimintaympäristönsä muutoksia, käy monipuolista vuorovaikutusta sisäisesti ja ulkoisesti, hyödyntää tiedolla johtamista ja analytiikkaa ennakoinnin ja päätöksenteon tukena sekä kehittää sopeutumis- ja mukautumiskykyään toimintaympäristön vaatimuksiin ja haasteisiin. Vastaava osa koulutuskuntayhtymiä hyödyntää myös skenaariotyöskentelyä, toiminnan ja toimintamallien jatkuvaa kehittämistä sekä ylläpitää valmiutta ja kykyä riskien ottamiseen tilanteen niin vaatiessa. Lisäksi kolmella neljäsosaa (75 %) on varautunut poikkeustilanteisiin ja kehittää kriisinsietokykyään eri menettelyin. Koulutuskuntayhtymissä on myös useita menettelyjä kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelemiseksi. Poikkeuksetta kaikilla kyselyyn osallistuneilla koulutuskuntayhtymillä ohjaa toimintaa yhteisesti monipuolisen vuorovaikutuksen tuloksena muodostettu pitkántähtäimen visio. Yli 80 prosenttia koulutuskuntayhtymistä panostaa vastausten perusteella avoimeen vuorovaikutukseen sekä henkilöstön keskinäisen luottamuksen ja tiimihengen vahvistamiseen. Lisäksi kolmella neljäsosalla (75 %) koulutuskuntayhtymistä on vähintään osittain käytössä menettelyjä tiimi- ja työyksikkökohtaisten tavoitteiden yhteissuunnitteluun, kriittisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien tunnistamiseen sekä kumppanuuksien ja liittoumien solmimiseen tärkeimpien asiakkaiden tai palvelutuottajien kanssa. Vastaava määrä koulutuskuntayhtymiä käy aktiivista vuorovaikutusta asiakkaiden, palveluntuottajien ja kilpailijoiden kanssa.

Miltei jokaisessa koulutuskuntayhtymässä (92 %) on luotu henkilöstölle puitteet ja annettu valtuudet itseohjautuvaan ja autonomiseen työskentelyyn itseorganisoitumisen mahdollistamiseksi. Vastausten mukaan 80 prosentissa koulutuskuntayhtymistä arvot ja kulttuuri tukevat itseohjautuvuutta ja autonomista työtettä. Lisäksi kolme neljäsosaa koulutuskuntayhtymistä hyödyntää yksinkertaisia pelisääntöjä itseohjautuvan ja autonomisen työn ohjaamiseksi ja mahdollistamiseksi. Yli 70 prosentissa koulutuskuntayhtymistä on käytössä joustava ja muuntautumiskykyinen tiimi- tai projektiorganisaatio, jossa päätösvaltaa on hajautettu asiakas-

rajapinnassa toimivalle henkilöstölle. Vastaava määrä koulutuskuntayhtymiä myös kehittää suunnitelmallisesti henkilöstönsä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Koulutuskuntayhtymät panostavat vastausten perusteella myös emergenssin aikaan saamisen usealla eri tavalla. Lähes kaikki koulutuskuntayhtymät (96 %) kannustavat henkilöstöään oman osaamisen kehittämiseen kokeilujen ja kehittämishankkeisiin osallistamalla. Lisäksi niillä kaikilla on laadittu yhteiset pelisäännöt henkilöstön työn tueksi. Yli 80 prosenttia koulutuskuntayhtymistä hyödyntää valmentavaa johtamista sekä on antaa työyksiköille/tiimeille valtuudet kokeiluihin ja oman toimintansa sisäiseen kehittämiseen. Vastaava määrä koulutuskuntayhtymiä hyödyntää monialaisia asiantuntijatiimejä kehittämistyössä sekä sallii toiminnassa improvisoinnin ja luovien ratkaisumallien hyödyntämisen. Kolmessa neljästä koulutuskuntayhtymistä on kokeiluja ja epäonnistumista salliva kulttuuri. Kyseisissä koulutuskuntayhtymissä myös edistetään innovaatioiden ja uusien ratkaisujen kehittämistä konkreettisilla toimenpiteillä sekä tuetaan itseohjautuvuutta ja spontaania ongelmanratkaisua tavoitteellisella johtamisella. Yhteisevoluution mahdollistamiseksi yli 80 prosenttia koulutuskuntayhtymistä osallistaa henkilöstönsä toiminnan muutostarpeiden arviointiin ja toiminnan kehittämiseen sekä kehittää toimintaansa ja palvelujaan yhdessä asiakkaiden, palvelutuottajien ja muiden sidosryhmiensä kanssa. Lisäksi kolmeneljästä kyselyyn vastanneista koulutuskuntayhtymistä edistää tavoitteellisesti yhteiskehittämistä eri menetel-lyin sekä asettaa yhteisiä strategisia tavoitteita keskeisten asiakkaiden, palvelutuottajien tai muiden sidosryhmien kanssa.

Taulukko 24. Useimmiten vastauksissa esiintyneet kompleksisuuden hallitsemiseen liittyvät menettelyt

<p>Epälineaari- suuden vähen- täminen</p>	<p>Toimintaympäristön muutosten ennakointi ja analysointi Tiedolla johtaminen Strategisen herkkyyden lisääminen Ennakointimallien ja skenaariotekniikoiden hyödyntäminen Resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn parantaminen Strategisen mukautumis- ja muutoskyvykkyyden lisääminen Strategisen improvisoinnin mahdollistaminen Organisaation ketteryyden ja dynaamisten kyvykkyyksien ke- hittäminen Toiminnan samanaikainen uudistaminen ja optimointi (epä- tahtinen kaksitoimisuus)</p>
<p>Kytköksellisyy- den ja keski- näisriippuvuu- den säätely</p>	<p>Vision ja suunnan selkeyttäminen Yhteisen tahtotilan ja ymmärryksen rakentaminen Yhteisvastuullisten tulostavoitteiden asettaminen Keskinäisen luottamuksen lisääminen Kumppanuuksien ja liittoumien rakentaminen sekä verkostojen laajentaminen Monimuotoisen ja avoimen vuorovaikutuksen edistäminen Yhteiskehittämisen edellytysten lisääminen</p>

Itseorganisoi- tumisen edistä- minen	Organisaatorakenteen ja roolien joustavuuden lisääminen Arvojen ja kulttuurin muuttaminen itseohjautuvuutta ja auto- nomiaa tukevaksi Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistami- nen Henkilöstön laaja-alainen osallistaminen Organisaation monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden lisää- minen Päätöksenteon, vastuun sekä johtamisen hajauttaminen
Emergenssin ai- kaan saaminen	Vision ja suunnan selkeyttäminen Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Avoimen ja monimuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistami- nen Organisaation adaptiivisen tilan ylläpito ja säätely Kokeilujen ja luovien ratkaisujen sekä improvisoinnin edistä- minen Valmentava ja fasilitoiva johtaminen
Yhteisevolu- tion mahdollis- taminen	Organisaationrakenteen ja roolien joustavuuden lisääminen Yhteisten pelisääntöjen laatiminen (selkeät tavoitteet ja raamit) Organisaation monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden lisää- minen Avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin edistäminen Henkilöstön laaja-alainen osallistaminen Kumppanuuksien ja liittoumien rakentaminen sekä verkostojen hyödyntäminen Kokeilujen ja luovien ratkaisujen sekä improvisoinnin edistä- minen

Kompleksisuuden hallintaan liittyvät väitteet pitivät kyselyn vastausten perusteella paikkansa vähintään osittain kahdessa kolmasosassa koulutuskuntayhtymistä (66 %). Vastaavasti tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että yhdessä kolmasosassa (34 %) koulutuskuntayhtymissä ei ole käytössä väitteissä esitettyjä toimenpiteitä tai menettelyjä epälineaarisuuden vähentämiseksi, kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelämiseksi, itseorganisoidumisen mahdollistamiseksi, emergenssin aikaansaamiseksi tai yhteisevoluution mahdollistamiseksi. Lisäksi jokaiseen kompleksisuuden hallinnan osa-alueeseen jäi jonkin verran toimenpiteitä ja menettelyjä, joiden hyödyntäminen oli vastausten perusteella vähäistä tai niiden käyttöön ei ollut vastaajilla mielipidettä. Taulukossa 25 on esitetty vastausten perusteella vähiten käytössä olevia kompleksisuuden hallintaan liittyviä menettelyjä.

Vastauksista eniten täysin tai osittain eri mieltä -vastauksia saivat väitteet, jotka liittyivät henkilöstön kollektiiviseen palkitsemiseen (16), organisaation luovuuden tilan tarkoituksenmukaisen säätelyyn (11), resurssien joustavuuteen (9), jaetun johtamisen hyödyntämiseen (9), työyksiköiden/tiimien monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden kehittämiseen (8) sekä henkilöstön työtehtävien ja -roolien

joustavuuteen (8). Kun tarkastellaan neutraaleja eli ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia, voidaan todeta, että eniten vastauksissa korostuivat väitteet, jotka koskivat innovaatioiden ja luovien tehokkaaseen käyttöönottoon liittyviä menettelyjä (10), yhteiskehittämiseksi asetettuja tavoitteita ja vastuita (9), jaettua johtajuutta (8), tiimien itseohjautuvaan toimintaan ja palvelujen järjestämiseen liittyviä vastuita ja valtuuksia (8), resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn kehittämistä (8) sekä organisaation luovuuden tilan tarkoituksellista säätelyä (8). Vastauksista voidaan päätellä, että paljon neutraaleja vastauksia saaneet väitteet eivät joko aiheutaneet vastaajista mielipiteitä tai ne olivat itsessään liian monimutkaisia tai vaikeasti hahmotettavia mielipiteen muodostamiseksi. Kyselyn tulosten perusteella tunnistettiin yhteensä 17 kompleksisuuden hallitsemiseen liittyvää menettelyä, joiden hyödyntäminen on vastaajien mukaan koulutuskuntayhtymien toiminnassa vähäistä.

Taulukko 25. Vähiten vastauksissa esiintyneet kompleksisuuden hallitsemiseen liittyvät menettelyt.

Osa-alue	Kompleksisuuden hallinnan toimenpiteet
Epälineaarisuuden vähentäminen	Henkilöstön ja organisaation resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn kehittäminen Resurssien joustavuuden parantaminen Henkilöstön työtehtävien ja -roolien muuntojoustavuuden lisääminen
Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely	Tavoitteiden merkityksellistäminen Kollektiivisen palkitsemisen käyttöönotto Yhteistyöverkoston johtaminen ja koordinointi
Itseorganisoitumisen edistäminen	Työyksiköiden/tiimien monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden lisääminen Jaetun johtajuuden laajempi hyödyntäminen Organisaation psykologisen turvallisuuden parantaminen
Emergenssin aikaansaaminen	Luovuuden ja nopean oppimisen lisääminen kokeilujen avulla Innovaatioiden ja luovien ratkaisujen tehokkaampi käyttöönotto ja hyödyntäminen Avoimen palautteenantamisen kulttuurin rakentaminen Organisaation luovuuden tilan säätely Uudistumisen ja mukautumisen edistäminen olosuhteiden tai tavoitteiden muutoksilla

Osa-alue	Kompleksisuuden hallinnan toimenpiteet
Yhteisevoluution lisääminen	Tavoitteiden ja vastuiden asettaminen yhteiskehittämiselle Ekosysteemimäinen / symbioosimainen palvelujen tuottaminen Yhteisten strategisten tavoitteiden asettaminen asiakkaiden, palveluntuottajien ja keskeisten sidosryhmien kanssa

5.2 Koulutuskuntayhtymien kompleksisuuden hallinnan ja strategisen johtamisen käytännöt ja perustelut

5.2.1 Toimintaympäristön kehitys ja organisaation sisäiset olosuhteet

Haastateltavien mukaan ulkoista kompleksisuutta koskevat tulokset kuvaavat hyvin koulutuskuntayhtymien toimintaympäristöä ja sen ilmiöitä. Haastateltavien mukaan väitteet pitävät pääosin paikkansa toimintaympäristön muutosnopeuden, keskinäisriippuvuuksien kasvun, systeemisten muutosten, ilmiöiden yllätyksellisyyden ja epäjatkuvuuksien lisääntymisen osalta. Toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi viimeisen viiden vuoden aikana. Tuloksissa osittain yllätti se, että ”mustia joutsenia” ja ”pirullisia ongelmia” ei välttämättä kaikki vastaajat tunnustaneet. Vastausten perusteella oli tulkittavissa, että kompleksisuus on lisääntynyt koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä. Tulokset myös osoittivat, että lähes kaikkien koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä esiintyy haastateltavien mukaan ennakoimattomuutta ja keskinäisriippuvuuksia sekä systeemisiiä muutoksia. Haastateltavat myös tunnustivat väitteissä esitetyt toimintaympäristön ennakoimattomuutta ja keskinäisriippuvuuksia kuvaavat ilmiöt.

”Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ja koronapandemia ovat hyviä esimerkkejä ”mustista joutsenista” ja toisaalta myös pirullisista ongelmista.” (H1)

Haastateltavien mukaan ”pirulliset ongelmat” ja ”mustat joutsenet” näyttävät arjessa erittäin kompleksisina ja kytköksellisinä ilmiöinä. Ilmiöt käynnistyvät ennalta arvaamattomasti ja niiden vaikutukset olivat erittäin laajoja ja yllätyksellisiä. Myöskään ongelmien ratkaiseminen on mahdotonta ainakin rationaalisen keinoin. Ratkaisuyritykset voivat synnyttää uusia entistä monimutkaisempia ongelmia. Myös poliittiset päätökset voivat aiheuttaa ennalta arvaamattomia vaikutuksia ja luoda ”pirullisia ongelmia”. Päätösten vaikutukset ilmenevät vasta jälkikäteen, jolloin niiden korjaaminen on hankalaa.

Vastausten perusteella systeemisiä muutoksia ovat aiheuttaneet erityisesti eri hallituskausien aikana hallitusohjelmien painotukset ja lainsäädäntömuutokset kuten ammatillisen koulutuksen reformi ja rahoitusuudistukset. Muutokset ovat aiheuttaneet haastateltavien mukaan ennakoimattomia ja kytköksellisiä vaikutuksia koulutuskuntayhtymien toimintaan. Kytköksellisyyden lisääntyminen on näyttäytynyt koulutuskuntayhtymissä riippuvuussuhteiden lisääntymisenä eri toimijoihin sekä yhteistyön tekemisen monimutkaisuuden kasvuna. Yhteistyösuhteiden hoitaminen nähdään nykypäivänä entistä vaativammaksi, jotta pystytään huomioimaan oikea-aikaisesti erilaiset tarpeet esimerkiksi yritys yhteistyössä.

Haastateltavien mukaan kytköksellisyyttä ja keskinäisriippuvuuksia ovat lisänneet useat samanaikaiset muuttajat ja systeemisiä vaikutuksia sisältävät uudistukset kuten mm. hyvinvointialueuudistus, työmarkkinoihin liittyvät muutokset sekä työllisyyspalvelujen siirtyminen kunnille (TE2024). Lisäksi alueiden ja kuntien väliset ja sisäiset poliittiset jännitteet tuovat epävarmuutta ammatilliseen koulutukseen ja koulutuskuntayhtymien toimintaan hallituskausien välillä ja niiden vaihtuessa. Poliittisten tavoitteiden vaikutus on usein myös epäselvänä hallituskausien alkuvaiheessa. Lisääntynyt kompleksisuus on edellyttänyt koulutuskuntayhtymiltä keskittymistä perusasioihin eli arjen sujuvuuden turvaamiseen ja ”corebisnekseen”

”Esimerkiksi nykyisen hallituksen tavoitteet näyttävän aiheuttavan haasteita seuduille, joissa väestö on vähenemässä. Tämä voi pahimmillaan vaarantaa myös koulutuskuntayhtymien perustehtävän, työvoiman saatavuuden varmistamisen, mikäli rahoitusjärjestelmä luo esteitä koulutuksen työelämälähtöiselle järjestämiselle.” (H4)

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että koulutuskuntayhtymien sisäisiä olosuhteita koskevat tulokset vastaavat pääosin nykytilannetta. Koulutuskuntayhtymien sisäiseen kompleksisuuteen liittyviä ilmiöitä oli havaittavissa osittain vain osalla organisaatioista. Vastauksissa todettiin olevan hajontaa siksi, koska organisaatiot ovat olosuhteiltaan ja organisaation kehityskaareltaan erilaisissa tilanteissa. Väitteistä koulutuskuntayhtymien olosuhteita kuvaavat erityisesti toimintaan kohdistuvat ristiriitaiset tavoitteet, organisaation toimintaan liittyvä kytköksellisyys ja yhteenkietoutuneisuus sekä itseorganisoitumisen kautta tapahtuva kehitys. Tavoitteisiin liittyviä ristiriitaisuuksia lisäävät osan haastateltavista mukaan jäsenkuntien erilaiset odotukset ja intressit. Osa haastatelluista ei allekirjoita tavoitteiden ristiriitaisuutta lainkaan. Tavoitteiden ristiriitaisuuksia koskevien vastausten hajontaan voi vaikuttaa myös koulutuskuntayhtymien toiminta-alueiden erovai- suudet ja erilaiset omistusrakenteet.

”Tavoitteisiin liittyviä ristiriitoja syntyy esimerkiksi silloin, jos kuntayhtymän omistajina ovat iso kaupunki ja pieniä kuntia sekä sillä on useita tehtäviä. Silloin erilaisia tavoitteita joudutaan yhteensovittamaan ja niiden kanssa on opittava elämään. Tämä edellyttää mukautumista.” (H3)

Koulutuskuntayhtymien tavoitteisiin ja odotuksiin liittyviä ristiriitaisuuksia voi haastateltavien mukaan ilmetä, mikäli koulutuskuntayhtymällä on ammatillisen koulutuksen järjestämisen lisäksi muita tehtäviä. Ristiriitaisia odotuksia syntyy, mikäli omistajilla on eri käsitys eri tehtävien hoitamisen tärkeydestä ja merkityksestä. Esimerkiksi työllistymisen edistämistä koskevat odotukset voivat olla erilaiset eri toimialojen, yritysten ja kuntien välillä, vaikka kaikkia ovat yhtä mieltä varsinaisesta tavoitteesta. Lisäksi ristiriitoja voi aiheuttaa, mikäli samalla alueella on useita koulutuksen järjestäjiä, joita koskevia päätöksiä tehdään samojen päättäjien toimesta. Ristiriitoja voi syntyä myös eri kuntien koulutuspalvelujen järjestämiseen ja niiden saavutettavuuteen liittyvissä päätöksissä. Esimerkiksi toimitilasiat voivat olla hankalia kunnille, mikäli kyseessä on esimerkiksi toimipisteen lakkauttaminen opiskelijamäärän vähenemisestä tai taloudellisista syistä. Haasteen aiheuttaa se, että kuntayhtymän kannalta tarpeellinen päätös, voi olla yksittäisen kunnan kannalta vaikeasti perusteltavissa. Koulutuskuntayhtymiin liittyviä ristiriitaisia odotuksia voi syntyä myös henkilöstöstä.

Organisaation sisäisiä olosuhteita koskevat vastaukset jakautuvat miltei kaikkien väitteiden osalta. Tulos nähtiin kuitenkin loogisena siksi, koska koulutuskuntayhtymien olosuhteet ja tilanteet vaihtelevat eri aikoina, ja siksi tämä kokemus heijastuu kyselyn vastauksiin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että organisaatiossa eri toimijoiden ja tekijöiden yhteenkietoutuneisuus voi aiheuttaa ”pirullisia ongelmia”. Organisaation toimintaan liittyvä ”pirullinen ongelma” voi olla esimerkiksi vain pientä henkilöstöjoukkoa koskettava sisäilmaongelma tai se voi ilmetä työyksikön henkilöstön ristiriitatilanteena. ”Pirullisella ongelmalla” voi olla myös ennakkoimattomia vaikutuksia, joka voi heijastua työyksikön työsuoritukseen negatiivisesti esimerkiksi ”italialaisena lakkona”. Vaikeasti ratkaistava ongelma voi myös syntyä puuttumattomuudesta tai johtamisen puutteista. Henkilösuhteisiin liittyvien tilanteiden ratkaiseminen on vaativaa ja ongelmat eivät välttämättä ratkea pitkälläkään aikavälillä. Useimmiten vastaavan kaltaiset ongelmat saadaan hallintaan pidemmän ajan kuluessa. Sisäisiin tapahtumiin liittyvä kytköksellisyys on haastateltavien mukaan tuttu ilmiö nykypäivän organisaatioissa. Monimutkaisia ongelmia on koettu myös syntyvän erilaisista arjen toimintaan liittyvistä haasteista ja ilmiöistä kuten esimerkiksi erityisen tuen tarpeen kasvusta, lisääntyneistä järjestyshäiriöistä sekä turvattomuuden tunteesta.

Haastateltavien tulkinnan mukaan itseorganisoitumista esiintyy koulutuskuntayhtymissä vastaavasti kuten muissakin organisaatioissa. Se näyttää organisaatioissa niin positiivisena kuin negatiivisenakin ilmiönä. Kyselytutkimuksessa itseorganisoitumista koskevien vastausten jakautuminen voi johtua haastateltavien mukaan esimerkiksi siitä, että tilanteet vaihtelevat eri organisaatioiden välillä. Itseorganisoitumista voi myös ilmetä vaihtelevasti organisaatioiden eri toiminnoissa ja tiimeissä. Toimintatavat voivat erota esimerkiksi opetuksen ja hallinnon työtä tekevästä tiimeissä roolien ja työtapojen osalta. Osassa tehtävissä ei ole välttämättä edes mahdollista itseohjautuva- ja autonominen työote kuin rajatusti. Myös organisaation koko ja organisaatorakenteen mataluus voivat vaikuttaa sen kykyyn edistää itseorganisoitumista. Negatiivisesti itseorganisoituminen voi näyttää organisaatioissa sisäisinä klikkeinä, kun taas positiivisia vaikutuksia ilmenee kehittämistyössä ja innovatiivisuutena. Itseorganisoitumisen positiiviset vaikutukset korostuvat erityisesti tiimimäisesti toimivista organisaatioissa. Haasteen voi aiheuttaa myös se, että kaikilla henkilöstön jäsenillä ei ole edellytyksiä ja kyvykkyyttä toimia itseohjautuvasti tai osana tiimiä. Tämä voi näyttää korostuneena tarpeena esihenkilön ohjaukselle sekä työntekijän autonomisen työotteen ja vastuunoton puutteena. Parhaimmat vaikutukset saadaan itseorganisoitumisen näkökulmasta aikaan niin yksilötyössä kuin tiimityössä silloin, kun sitä johdetaan ja ohjataan tavoitteilla, pelisäännöillä ja valmentavalla johtamisella. Parhaimmillaan itseohjautuvaan toimintamalliin ja yhteisiin pelisääntöihin sitoudutaan, jolloin se tuottaa tuloksena positiivisia vaikutuksia.

”Hyvä esimerkki itseohjautuvuuden johtamisesta on puolustusvoimilta tuttu toimintatapa - annetaan ryhmälle tehtävä ja tavoite, mutta toimijat päättävät, miten he sen tekevät, ja millä toimenpiteillä tavoite saavutetaan.” (H4)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymissä toimitaan tällä hetkellä melko perinteisissä organisaatiomalleissa kuten matriisiorganisaatioina. Osa koulutuskuntayhtymistä on jo siirtynyt tiimiohjautuvaan organisaatiomalliin joko kokonaan tai osittain. Organisaation hierarkkisuuutta, siiloutuneisuutta ja monitasoisuutta koskevissa vastauksissa on hajontaa, koska koulutuskuntayhtymät ovat eri kehitysvaiheessa. Vastaukseen vaikuttaa myös vastaajan oma kokemus tilanteesta. Haastateltavien mukaan hierarkkisuus on tietystä mielessä pysyvä osa julkisen sektorin organisaation toimintaa hallintoa koskevien vaatimusten mukaisesti, vaikka se voi tuodakin haasteita. Organisaatorakenteita pyritään haastateltavien mukaan kehittämään ”matalammiksi”, jotta erilaisiin asiakastarpeisiin voitaisiin vastata joustavammin. Koulutuskuntayhtymämalliin verrattuna joustavuutta voisi tuoda myös osakeyhtiömuoto. Tiimiohjautuvuuden ja tiimiorganisaatiomallin nähdään siksi yleistyvän tulevaisuudessa. Henkilöstöllä ei kuitenkaan ole aina täyttä valmiutta autonomiseen ja itseohjautuvaan

työskentelyyn, vaan esihenkilöohjausta odotetaan vielä yllättävän paljon. Itseohjautuvuuden ja autonomisen työotteen puuttuminen voi ilmetä, kun työntekijäsemassa toimiva henkilö siirtyy asiantuntijatehtävään.

”Henkilöillä ei välttämättä ole aina valmiutta autonomiseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn sekä asiantuntijaroolin haltuunottoon.” (H1)

5.2.2 Strategisen johtamisen menettelyt ja toimintamallit

Haastattelujen tulokset tukivat kyselyn tuloksia strategisen johtamisen havaintojen osalta. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että kyselyssä esitetyt strategisen johtamisen menettelyihin ja toimintamalleihin liittyvät väitteet pitävät pääosin paikkansa. Toisin sanoen tulokset kuvaavat hyvin koulutuskuntayhtymien strategista johtamista ja siinä sovellettavia käytänteitä. Haastattelut vahvistavat sen, että koulutuskuntayhtymissä käydään strategisessa johtamisessa avointa vuorovaikutusta toimintaympäristön tilasta, organisaation toiminnasta ja tavoitteista sekä osallistavat strategiaprosessiinsa laajasti sidosryhmiään. Vastaavasti koulutuskuntayhtymien strategiaprosessiin liittyy keskeisinä piirteinä jatkuva eli ”rullaava” tarkastelu, joustavuus sekä iteratiivisuus. Strategia on vastausten perusteella koulutuskuntayhtymissä pitkällä aikavälillä tavoitteellinen, mutta valintojen ja päätösten osalta tilannekohtainen. Lisäksi koulutuskuntayhtymät hyödyntävät strategisia palautejärjestelmiä strategisen johtamisen tukena. Haastateltavien mukaan koulutuskuntayhtymissä osallistetaan henkilöstöä laajasti strategiaprosessiin, asetetaan kollektiivisia tulostavoitteita, hyödynnetään tavoitejohtamista ja strategian visualisointeja. Koulutuskuntayhtymissä strategiaa kehitetään ja parannellaan ympäristön muutoksiin vastaamiseksi sekä pyritään yhtenäistämään strategia, arvot ja kulttuuri toisiaan tukeviksi. Haastateltavien mukaan kyselyn tulokset kuvaavat hyvin koulutuskuntayhtymien strategista johtamista.

Strategisen johtamisen menettelyt ovat haastattelujen tulosten mukaan käytössä koulutuskuntayhtymissä ja niitä hyödynnetään strategisessa kehittämisessä. Koulutuskuntayhtymien strategiatyössä on myös siirrytty yhä useammin menettelyyn, jossa strategiaa ei uudisteta kokonaan, vaan sitä päivitetään ja uudistetaan soveltuvin osin. Hyväksytty strategia ymmärretään siis nykytilanteessa osittain kesken eräisenä. Siksi strategia arvioidaan säännöllisesti, ja sitä kehitetään arvioinnin perusteella.

”Enää ei tehdä viiden vuoden suunnitelmia, vaan strategiaa parannellaan jatkuvasti” (H1)

Strategiatyössä korostuu vastausten perusteella vahva sisäinen ja ulkoinen osallistaminen, yleisemmällä tasolla olevien isojen tavoitteiden asettaminen sekä laajemat strategiset kehittämisohjelmat. Strategian rakenteessa on luovuttu perinteisestä strategia-ajattelusta, jossa määritetään strategiset keihään kärjet, niille tavoitteet ja alatavoitteet sekä niitä koskevat tuloskorttimittarit. Entistä suuremmassa roolissa on viestintä eli yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen ja oman roolin hahmottaminen sen tavoittelussa. Strategian kehittämistä ja parantelua toteutetaan strategiakauden aikana säännöllisesti ja tarvittaessa toimintaympäristön muutosten ilmetessä. Strategiaa tarkastellaan kuitenkin vähintään kerran vuodessa. Strategiatyössä on myös nähtävissä iteratiivinen luonne, koska työskentelyä ja toimintaa ohjaa pääsääntöisesti jatkuva parantaminen. Strategisia valintoja ja päätöksiä voivat ohjata myös organisaation resursseihin ja rahoitukseen vaikuttavat asiat kuten hanke- ja rahoitushaut. Vaikka visio on useimmiten pysyväisluonteinen, on sitä tarpeellista tarkastella strategiakauden aikana erityisesti sen merkityksen ja tulkinnan kannalta.

”Strategiakauden alkuvaiheessa vision kattavuus ja laajuus voi olla suppeampi kuin strategiakauden loppuvaiheessa.” (H5)

Strategiseen johtamiseen liittyvän osaamisen nähdään myös lisääntyneen koulutuskuntayhtymissä viime vuosina. Kompleksisuus ja ympäristön ennakoimattomuus on myös edellyttänyt, että strategisessa johtamisessa on keskityttävä strategisten muutosten ohella organisaation perustoiminnan ja toiminnan jatkuvuuden varmistamiseen. Strategia on nykyisin myös sisällöltään konkreettisempi ja termeiltään ymmärrettävämpi, koska sitä suunnitellaan puhtaasti toiminnan näkökulmasta ja usein myös omana työnä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymissä hyödynnetään myös aiempaa enemmän monipuolista vuorovaikutusta strategisen johtamisen tukena niin valmistelu- kuin toteutusvaiheessa.

”Strategia ei ole enää koulutuskuntayhtymissä konsulttien ja markkinamiesten suuria visioita. Strategia suunnitellaan toiminnan kannalta ja se tuodaan arkeen vuorovaikutuksen avulla.” (H5)

Koulutuskuntayhtymissä sidosryhmiä osallistetaan laajasti strategiatyöhön. Strategiatyöhön koulutuskuntayhtymissä osallistetaan esimerkiksi jäsenkuntien päättäjiä ja virkahenkilöitä, työelämää edustavia järjestöjä, alueen työnantajia, opiskelijayhdistyksen edustajia sekä muita keskeisiä yhteistyökumppaneita kuten muita koulutuksen järjestäjiä. Vaikka osallistaminen on laajaa, voi joissakin tapauksissa haasteeksi voi muodostua yritysedustajien osallistumisen vähäisyys. Osallistumisen innokkuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi se, mikäli he eivät koe riittävää vaikuttavuutta omalle työpanokselleen. Strategian visualisointi on haastateltavien mukaan

nykypäivänä yleisempää ja sen merkitys nähdään hyvin tärkeänä yhtenäisen strategisen viestinnän varmistamiseksi. Visuaalisuus myös lisää strategisten tavoitteiden ymmärrettävyyttä ja niiden hahmottamista. Visualisointi on pääsääntöisesti strategian keskeisen sisällön kuvaamista visuaalisten työkalujen avulla.

Strategian, arvojen ja kulttuurin yhtenäistäminen on haastattelujen perusteella usein jopa välttämätöntä strategian toteutumisen kannalta. Erityisesti pitkällä aikavälillä läpivietävät strategiset kehittämissuunnitelmat ja -muutokset kuten toimipisteestä luopuminen tai toimintajärjestelmän muuttaminen edellyttävät toteutuakseen myös toimintakulttuurin ja arvojen tukea. Pitkän aikavälin muutos ei ole välttämättä pysyvää tai sen toteutuminen jää tulosten osalta vajavaiseksi, ilman toimintakulttuurin muutoksesta saatavaa tukea. Nopean aikavälin suoraviivaiset strategiset muutokset kuten pakottavasta tarpeesta toteutettava välttämättömät talouden tasapainotustoimet on vain vietävä läpi ilman laajempia arvokeskusteluja. Esimerkiksi strategisen muutoksen onnistuminen nähdään todennäköisenä, mikäli muutos ei ole ristiriidassa arvojen tai kulttuurin kanssa, ja että henkilöstöllä on jo lähtökohtaisesti tahtotila muutoksen tekemiseen.

”Muutosjohtamisessa vaikeimpia tilanteita ovat omaan työhön liittyvät muutokset, vaikka lähtökohtaisesti syy ja perustelut olisivat tiedossa.” (H3)

Haastateltavien mukaan tiedolla johtamiseen ja tiedon avoimuuteen panostetaan organisaatioissa paljon muun muassa erilaisten johdon työpöytä -sovellusten hyödyntämisellä. Haastattelujen vastauksissa korostuu taloutta ja toimintaa koskevien tietojen avoimuuden merkitys. Keskeistä on se, että koko henkilöstö ymmärtää mittareiden tarkoituksen, koska silloin niiden avulla voidaan vaikuttaa tarkoituksenmukaisesti organisaation toimintaan ja tuloksiin. Haastateltavien mukaan koulutuskuntayhtymien tiedolla johtamisessa ja tulosjohtamisessa hyödynnetään erilaisia malleja kuten yhteisiä yksikkökohtaisia tilaisuuksia sekä ”tahto- tai tavoitekeskusteluja”. Tavoitekeskusteluissa käydään tavanomaisesti muutamia kertoja vuodessa keskustelua työyksikön nykytilanteesta, tulevaisuudesta ja toiminnasta esihenkilön johdolla. Niissä myös määritetään ja seurataan yhteisiä tiimikohtaisia tavoitteita. Tiedolla johtamisessa trendien seuraaminen ja analysointi nähdään nykypäivänä jopa poikkeamatarkastelua tärkeämpänä, koska silloin pystytään tunnistamaan kehityssuunta ja tarvittaessa vaikuttamaan siihen. Haastattelujen perusteella voidaan kiteyttää, että tulosjohtaminen on ensisijaisesti toiminnan jatkuvaa parantamista entistä parempien tulosten aikaan saamiseksi. Tulosjohtamisen tueksi tulisi siksi jatkossa kehittää erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, jotka kannustaisivat ponnistelemaan entistä enemmän yhteisesti tulosten saavuttamiseksi.

”Otimme vuosi sitten palkitsemisjärjestelmän käyttöön ARVO-kyselyjen vastausten lisäämiseksi. Jo tässä vaiheessa on nähtävissä positiivista kehitystä erityisesti asiaan aiemmin negatiivisesti suhtautuneiden osalta.” (H2)

Haastattelujen tulosten perusteella voidaan todeta, että koulutuskuntayhtymissä hyödynnetään tällä hetkellä vaihtelevasti strategisten osaamisalueiden systemaattista kehittämistä, tutkimisen ja kokeilujen hyödyntämistä strategiaprosessin osana, strategiaa tukevia uskomusjärjestelmiä sekä simulaatioita ja skenaarioharjoituksia. Haastateltavien mukaan skenaariotyöskentelyä hyödynnetään koulutuskuntayhtymissä jonkin verran strategiatyön tukena. Skenaarioiden hyödyntämiseen ei ole ollut aiemmin suurta tarvetta, koska koulutuskuntayhtymien tehtäväkenttä on ollut perinteisesti selkeä ja ydintoiminta on keskittynyt ammatillisen koulutuksen järjestämiseen. Tänä päivänä koulutuskuntayhtymien tehtävät ovat kuitenkin lisääntyneet ja toimintaympäristön muutokset ovat myös entistä laajavaikutteisempia, siksi skenaarioiden hyödyntämisen tarve voi tulevaisuudessa lisääntyä. Simulaatioiden ja skenaarioharjoitusten käyttöä voisi tulevaisuudessa hyödyntää enemmän esimerkiksi strategian valmistelun tukena. Niiden avulla voitaisiin esimerkiksi varautua ennalta erilaisiin mahdollisiin tulevaisuuden ilmiöihin.

”Skenaarioita voisi laatia esimerkiksi eri alueiden väestökehityksestä ja hyödyntää niitä koulutuskuntayhtymän strategian kehittämisessä.” (H2)

Haastateltavien mukaan strategisten osaamisalueiden ja kyvykkyyksien suunnitelmallista kehittämistä toteutetaan koulutuskuntayhtymissä jonkin verran. Sen myös koetaan olevan tällä hetkellä liian vähäistä. Vaikka koulutuskuntayhtymien toiminta perustuu osaamiseen ja kyvykkyyksien kehittämiseen, ei organisaatioissa välttämättä ole osaamista tunnistaa strategisesti tärkeitä kyvykkyyksiä. Strategisen osaamisen hallinta on noussut tarkasteluun useimmiten organisaatioiden fuusioissa, jolloin on pitänyt varmistaa kriittisen osaamisen säilyminen myös yhdistymisprosessin jälkeen. Tällä hetkellä koulutuskuntayhtymissä kehitettäviä strategisia osaamisalueita ovat digitaalisuuteen, teknologiaan, tekoälyn hyödyntämiseen sekä kestävään kehitykseen ja vihreään siirtymään liittyvä osaaminen. Strategisten osaamisalueiden ja kyvykkyyksien kehittäminen tulee olemaan haastateluisissa saatujen vastausten perusteella tärkeä painopiste tulevaisuudessa erityisesti opettajien rekrytointivaikeuksien johdosta. Strateginen kehittäminen vaatii strategisten osaamisalueiden ja kyvykkyyksien tunnistamista sekä niiden kehittämisen vastuuttamista ja seuranta.

”Strategisia kyvykkyyksien tunnistamista ja kehittämistä ei välttämättä osata vielä tehdä, vaikka ollaankin oppivia koulutuksen asiantuntijaorganisaatioita.” (H3)

Haastattelujen mukaan koulutuskuntayhtymissä on käytössä uskomusjärjestelmiä strategisen johtamisen tukena. Esimerkkejä ovat yhteisiä tavoitteita koskevat ”huoneentaulut”, ”kulttuurikäsi kirjat”, ”johtamisen kulmakivet”, ”johtamislupaukset” sekä ”eettiset periaatteet”. Strategiaa tukeviksi uskomusjärjestelmiksi mainitaan myös erillisinä asiakirjoina ”kestävän kehityksen periaatteet” ja ”yritysmyönteisyyden tavoitteet”. Haastattelujen tulosten perusteella tutkiminen, oppiminen ja kokeileminen koetaan tärkeäksi osaksi strategista johtamista. Strategian luominen kokeilemalla voi olla kuitenkin hidas prosessi, ja siksi se ei ole aina soveltuva menettely. Strategian paranteluun ja kehittämiseen sekä strategian toteuttamiseen kokeilut sen sijaan soveltuvat hyvin. Haasteena voi olla kuitenkin kokeilemiseen liittyvä osaaminen ja uskallus. Kokeileminen vaatii myös organisaation johdolta laajan tuen ja valtuutuksen toteutuakseen. Vastausten perusteella tutkimisen, kokeilemisen ja oppimisen avulla voidaan luoda strategisten tavoitteiden kannalta uusia kyvykkyyksiä tai kehittää kokonaan uutta toimintaa ja palvelutarjontaa.

”Käynnistimme ulkomaisen työvoiman osaajatuonnin tutkimista, kokeiluja ja oppimista hyödyntämällä. Osaajatuonti valittiin konsernin strategiseksi painopisteeksi, jonka jälkeen kokeiltiin eri vaihtoehtoja ja saatiin osaamista toiminnan käynnistämiseksi.” (H2)

5.2.3 Kompleksisuuden hallinnan menettelyt

Kompleksisuuden hallintaan liittyviä tuloksia tarkasteltiin teemahaastatteluissa osa-aluekerrallaan. Haastattelujen tulokset tukivat kyselyn tuloksia myös kompleksisuuden hallinnan väitteiden osalta. Haastateltavat olivat pääosin samaa mieltä siitä, että kyselyn väitteet, ja niissä esitetyt menettelyt ja toimintamallit pitivät paikkansa. Haastattelujen tulokset siis tukevat pääsääntöisesti kyselyn havaintoja. Haastattelujen mukaan oli nähtävissä yhteinen ymmärrys siitä, että kompleksisuuden hallinta on organisaatiossa tilanteen edellyttämää mukautumista tai oppimista ja uudistumista. Yllättävään ja lyhyellä aikavälillä toteutuvaan ulkoiseen ja usein pakosta tapahtuvaan muutokseen kuten esimerkiksi koronapandemiaan jouduttiin mukautumaan ja sopeutumaan. Pitkänäikävälillä muutoksissa, joissa muutoksen tekemiseen on aikaa ja resursseja, voidaan toimintaa uudistaa suunnitelmallisemmin tarvittaessa kokeiluja ja oppimista hyödyntäen.

Haastattelujen tulosten mukaan koulutuskuntayhtymissä toteutetaan useita väitteissä esitettyjä toimenpiteitä epälineaarisuuden vähentämiseksi. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että koulutuskuntayhtymissä seurataan ja analysoidaan systemaattisesti toimintaympäristönsä muutoksia, käydään monipuolista vuoro-vaikutusta sisäisesti ja ulkoisesti, hyödynnetään tiedolla johtamista ja analytiikkaa

ennakoinnin ja päätöksenteon tukena sekä kehitetään sopeutumis- ja mukautumiskykyä toimintaympäristön vaatimuksiin ja haasteisiin vastaamiseksi. Organisaation sopeutumiskykyä kehitetään esimerkiksi henkilöstön perehdyttämällä ja osaamisen kehittämällä. Koulutuskuntayhtymien todettiin hyödyntävän soveltuvien osin myös skenaariotyöskentelyä strategian kehittämisessä. Koulutuskuntayhtymien nähtiin myös kehittävän toimintaansa ja toimintamallejaan jatkuvasti sekä ylläpitävän valmiutta hallittujen riskien ottamiseen tilanteen niin vaatiessa. Hallittujen riskien ottamisesta mainittiin esimerkkinä ulkomaisen työvoiman vientikoulutuksen käynnistäminen ja osaajatuonti. Haastateltavien mukaan koulutuskuntayhtymissä seurataan ja analysoidaan toimintaympäristön muutoksia aktiivisesti ja säännöllisesti, koska se on kriittistä ammatillisen koulutuksen järjestämiseksi. Sisäinen vuorovaikutus on koulutuskuntayhtymissä laajaa ja ulkoinen vuorovaikutus kattaa toiminta-alueen keskeiset sidosryhmät ja työelämän edustajat. Ulkoisen vuorovaikutuksen tueksi on perustettu myös erilaisia foorumeja ja yhteisiä työryhmiä koulutuskuntayhtymien toiminta-alueilla koulutus- ja työvoimatarpeiden ennakoinnin tueksi. Lisäksi ammatillisen koulutuksen järjestäjillä on valtakunnan kattavia yhteistyöverkostoja kuten Ammattiosaamisen kehittämissydistys AMKE ry sekä Suomen Kuntaliitto ry:n Ammatillisen koulutuksen Areena. Myös koulutuskuntayhtymien sopeutumis- ja mukautumiskykyä on pyritty kehittämään viime vuosina. Koulutuskuntayhtymissä on varauduttu haastateltavien mukaan poikkeustilanteisiin hyvin ja kriisinsietokykyä on parannettu organisaatioissa eri menettelyin kuten säännöllisten poikkeustilanneharjoitusten avulla. Poikkeustilanteisiin varautumisesta mainittiin esimerkkeinä kyberturvallisuus- ja poistumisharjoitukset sekä sähkökatkoihin varautuminen (talvi 2022-2023).

”Suurimmat näytöt koulutuskuntayhtymien mukautumiskyvystä saatiin koronapandemian aikana, kun siirryttiin yhden yön aikana etäopetukseen koko Suomessa.” (H4)

Koulutuskuntayhtymissä on haastattelujen perusteella käytössä keskeisimmät kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelämiseksi kyselyn väitteissä esitetyt yleisimmät menettelyt. Koulutuskuntayhtymillä nähdään olevan yhteisen ja monipuolisen vuorovaikutuksen tuloksena muodostettu pitkántähtäimen visio. Koulutuskuntayhtymissä panostetaan vastausten perusteella avoimeen vuorovaikutukseen sekä henkilöstön keskinäisen luottamuksen ja tiimihengen vahvistamiseen. Henkilöstön keskinäiseen luottamukseen ja tiimihenkeen panostaminen sekä työyksikkökohtainen tavoitteiden yhteissuunnittelu nähdään vastauksissa erittäin tärkeäksi.

”Strategian valmistuttua johtotiimi kiersi kaikki tiimit strategian toimeenpanoon liittyen. Yhteisestä ja avoimesta keskustelusta saatiin paljon positiivista palautetta.” (H2)

Koulutuskuntayhtymillä on käytössä menettelyjä tiimi- ja työyksikkökohtaisten tavoitteiden yhteissuunnitteluun, kriittisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien tunnistamiseen sekä kumppanuuksien ja liittoumien solmimiseen tärkeimpien asiakkaiden tai palvelutuottajien kanssa. Yhteistyökumppanit ja verkostomainen toiminta ovat nykypäivänä tärkeä osa koulutuksen järjestämistä, koska yhä useammin erityisosaamista vaativissa osa-alueissa henkilöstön oma osaaminen ei edes riitä. Koulutuskuntayhtymissä käydään myös aktiivista vuorovaikutusta asiakkaiden, palveluntuottajien ja kilpailijoiden kanssa. Monipuolisen vuorovaikutuksen edistäminen nähdään vastauksissa erityisen tärkeäksi. Kriittisten kumppanuuksien ylläpitämiseksi laaditaan kumppanuussopimuksia tärkeimpien palveluntuottajien ja työnantajien kanssa. Kumppanuuksia valitaan strategisesti sekä operatiivisen toiminnan varmistamisen näkökulmasta.

Haastateltavien mukaan koulutuskuntayhtymissä pyritään tukemaan itseohjautuvaa ja autonomista työskentelyä soveltuvin osin huomioiden eri työtehtäviin liittyvät erityispiirteet tarkoituksenmukaisen itseorganisoidumisen mahdollistamiseksi. Itseohjautuvaan työskentelyyn valtuuttamisessa on myös organisatiokohtaisia eroja. Koulutuskuntayhtymien arvot ja kulttuuri pyritään suunnittelemaan niin, että ne tukevat itseohjautuvuutta ja autonomista työotetta. Lisäksi koulutuskuntayhtymissä on käytössä yksinkertaisia pelisääntöjä, kuten etätyöohjeita, itseohjautuvan ja autonomisen työn ohjaamiseksi ja mahdollistamiseksi. Pelisäännöt ja ohjeet on tärkeää ”puhua auki” eli merkityksellistä, jotta jokainen ymmärtää säännöt samalla tavalla. Yhteisten pelisääntöjen määrittäminen ja niiden noudattamisen valvonnan nähtiin erittäin tärkeäksi asiaksi menettelyvirheiden välttämiseksi ja itseohjautuvuuden johtamiseksi ja ohjaamiseksi. Haastattelussa esille tulleissa esimerkeissä liiallinen tai subjektiivisista lähtökohdista toteutuva itseohjautuvuus voi johtaa organisaation kannalta haitallisiin tilanteisiin. Haitallisesti itseohjautuvuus voi ilmetä esimerkiksi asiakkaan palveluksen laiminlyöntinä, toimivaltuuksien ylittämisenä, vapaa-ajan ja työajan sekoittumisena tai ohjeiden vastaisena toimintana. Itseohjautuvan toimintatavan onnistuminen edellyttää työntekijältä vastuuttoa ja sitoutumista yhteisiin tavoiteisiin sekä esihenkilöltä valtuuttamista ja ohjausta.

”Itseohjautuvuus vaatii jäykkää johtamista, jotta suunta pysyy oikeana ja kokonaisuus tulee huomioituksi.” (H5)

Osassa koulutuskuntayhtymissä hyödynnetään joustavampaa ja matalampaa organisaatiomallia kuten tiimiorganisaatiota. Tiimiorganisaatioon siirtymistä myös

harkitaan tai valmistellaan useissa organisaatioissa. Projektimaista organisoitumista sovelletaan hanketoiminnassa ja sisäisessä kehittämisessä. Koulutuskuntayhtymissä päätösvaltaa on hajautettu soveltuvin osin asiakasrajapinnassa toimivalle henkilöstölle kuten opettajille. Ammatillisen koulutuksen järjestämisessä opettajalla on täten mahdollisuus ratkoa itsenäisesti useita opiskelijan opetukseen ja yksilölliseen suunnitteluun liittyviä asioita. Koulutuskuntayhtymissä myös kehitetään henkilöstön yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja erilaisten sisäisten ja ulkoisten valmennusten avulla. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on välttämätöntä tiimityön ja yhteiskehittämisen onnistumiseksi.

Koulutuskuntayhtymissä panostetaan vastausten perusteella emergenssin aikaan saamiseen usealla eri tavalla. Koulutuskuntayhtymissä kannustetaan henkilöstöä oman osaamisen kehittämiseen kokeilujen ja kehittämishankkeisiin osallistamalla. Epäonnistumisen salliva kulttuuri koetaan tärkeäksi edellytykseksi luovuudelle ja kokeiluille. Kehittämiset ja kokeilut todetaan tarpeellisiksi, mutta niiden on palveltava koko organisaation tavoitteita ja tuotettava todennettavissa olevaa hyötyä. Kokeilujen ja kehittämisen tulosten hyödyntämiseen tulisi luoda toimintamalli, jolla varmistetaan systemaattisesti tulosten hyödyntäminen ja käyttöön-otto. Koulutuskuntayhtymillä on käytössä yhteisiä pelisääntöjä tiimien ja työyksiköiden sisäisen kehittämisen ja kokeilujen tueksi. Kokeilemiseen voidaan määrittää esimerkiksi erillinen budjetti tai määräraha vuosikohtaisesti.

”Pelisäännöt ovat todella tärkeitä, jotta tiedetään, mitä voi ja saa kokeilla.” (H2)

Haastateltavien mukaan koulutuskuntayhtymissä hyödynnetään valmentavaa johtamista sekä annetaan työyksiköille/tiimeille valtuuksia kokeiluihin sekä oman toimintansa sisäiseen kehittämiseen. Koulutuskuntayhtymissä pyritään hyödyntämään monialaisia asiantuntijatiimejä kehittämistyössä sekä sallitaan tietyissä rajoissa toimintaan liittyvän improvisoinnin ja luovien ratkaisumallien hyödyntämisen. Koulutuskuntayhtymissä pyritään edistämään kokeiluja ja epäonnistumisia sallivaa kulttuuria. Oppimista ja uusien ratkaisujen kehittämistä edistetään projektien ja kehittämishankkeiden kautta. Itseohjautuvuutta ja spontaania ongelmanratkaisua pyritään tukemaan mahdollisuuksien tavoitteellisella valmentavalla johtamisella.

Yhteisevoluution mahdollistamiseksi koulutuskuntayhtymissä osallistetaan henkilöstöä toiminnan muutostarpeiden arviointiin ja toiminnan kehittämiseen. Henkilöstön osallistaminen koetaan tärkeäksi ja sen edistämiseksi suunnitellaan yhteisiä koko organisaation kattavia kehittämispäiviä. Koulutuskuntayhtymät myös kehittävät toimintaansa ja palvelujaan yhdessä asiakkaiden, palvelutuottajien ja muiden sidosryhmiensä kanssa. Ammatillisen koulutuksen järjestämisessä yhteiskehittäminen on useimmiten työelämän kanssa tehtävää yhteissuunnittelua

neuvottelukunnassa tai ohjausryhmässä. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi koulutustarjonnan yhteissuunnittelua työnantajien kanssa, yrityskohtaisten koulutus- tai rekrytointiohjelmien suunnittelua sekä koulutusalojen opetuksen, työelämässä järjestettävän koulutuksen ja osaamisen osoittamisen toimintamallien suunnittelua. Työelämää ja sidosryhmiä osallistetaan strategia- ja laatutyöhön hyvin laajasti. Ammatillisen koulutuksen yhteiskehittämisestä on myös hyvä esimerkki koulutuksen järjestäjien alueellinen tai valtakunnallinen yhteistyö kehittämis- ja hanketoiminnassa. Koulutuskuntayhtymissä yhteiskehittämistä pyritään edistämään tavoitteellisesti eri menettelyin. Yhteisiä strategisia tavoitteita ei kuitenkaan vielä tällä hetkellä aseteta keskeisten asiakkaiden, palvelutuottajien tai muiden sidosryhmien kanssa. Esimerkiksi työllisyyspalvelujen siirtyminen kunnille (TE2024) voi tuoda vastausten perusteella koulutuskuntayhtymille jäsenkuntien kanssa määriteltäviä yhteisiä strategisia mittareita.

Kyselyn tuloksissa tunnistettiin myös sellaisia kompleksisuuden hallinnan toimenpiteitä ja menettelyjä, joiden hyödyntäminen oli vastausten perusteella vähäistä tai niiden käyttöön ei ollut vastaajilla mielipidettä. Haastattelujen tulokset tukivat kyselyn tuloksista tehtyjä havaintoja myös vähäisesti käytössä olevien kompleksisuuden hallinnan menettelyjen osalta. Haastattelujen mukaan harvinaisemmat kompleksisuuden hallinnan menettelyt ja toimintamallit ovat potentiaalisia jatkokehittämisen kannalta ja niiden käyttöä on tärkeää pohtia organisaatiokohtaisesti tulevaisuudessa. Epälineaarisuuden vähentämiseen liittyvät keinot, kuten organisaation resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn kehittäminen, resurssien joustavuuden parantaminen ja henkilöstön työtehtävien ja -roolien muuntojoustavuuden lisääminen herätti haastateltavissa useita mielipiteitä. Resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn nähtiin kehittyvän eri tilanteissa ja tilanteiden muuttuessa. Niiden systemaattinen kehittäminen nähtiin haasteelliseksi, mutta mahdolliseksi esimerkiksi erilaisten koulutusten ja harjoitusten kautta. Haastatteluissa tuli myös esiin, että organisaation perusasioiden ja ydintoiminnan on oltava kunnossa, jotta voidaan toimia ”resilientisti” epävarmoissa olosuhteissa.

Haastattelujen vastausten mukaan resurssien joustavuutta voidaan parantaa eri organisaatioissa eri tavoin. Tällä hetkellä käytössä olevia keinoja ovat esimerkiksi ammatillisen koulutuksen opetusresurssien keskitetty allokointi resurssisuunnittelijoiden toimesta sekä oppilaitoksen uudistetut muunneltavat ja joustavasti hyödynnettävät oppimisympäristöt. Henkilöstön työroolien joustavuuden lisääminen nähtiin olevan mahdollisuutena, mutta tällä hetkellä ongelmallisena ja haasteellisena. Henkilöstöresurssien ja työroolien joustavuutta heikentää se, että koulutuskuntayhtymät ovat julkisorganisaatioina jäykähköjä, ja että opetustehtävissä toimivien osaaminen ja kompetenssit liittyvät tiettyyn erityisalaan. Siksi ammatillisen opettajan on harvoin mahdollista opettaa ammattialalla, josta hänellä ei ole

tutkintoa tai työkokemusta. Lisäksi uusien tehtävien lisäämisen nähtiin olevan vaikeaa kunnallisen sekä opetusalan virka- ja työehtosopimusten (KVTES/OVTES) joustamattomuuden vuoksi.

Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelyyn liittyvät keinot kuten tavoitteiden merkityksellistäminen, kollektiivinen palkitseminen sekä yhteistyöverkoston johtaminen ja koordinointi todettiin haastateltavien mukaan käyttökelpoisiksi ja potentiaalisiksi keinoiksi. Kyseiset keinot ovat jo osin käytössä tällä hetkellä eri organisaatioissa. Tavoitteiden merkityksellistäminen on johtamisen kannalta tärkeää. Merkityksellistämisen nähtiin olevan ammatillisen koulutuksen näkökulmasta itsestään selvää, koska se on jo yhteiskunnan toimivuuden ja työelämän kannalta tärkeä tehtävä. Kollektiiviseen palkitsemiseen on myös käytössä toimivia malleja ja kokeiluja joissakin koulutuskuntayhtymissä. Kollektiivinen palkitseminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että tiimi voidaan palkita tulospalkkiolla, mikäli se saavuttaa tavoitteensa tai onnistuu muulla tavoin esimerkillisesti. Lisäksi eräässä koulutuskuntayhtymässä on käytössä nopean palkitsemisen malli, joka voidaan kohdistaa koko tiimille.

”Meillä tiimin yhteinen tulospalkkiomalli on sidottu opiskelijapalautteeseen ja sen vastausprosenttiin.” (H5)

Yhteistyöverkostojen koordinointi nähtiin haastateltavien mielestä tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Koulutuskuntayhtymät ylläpitävät itse useita verkostoja, jotka liittyvät kehittämiseen ja työelämäyhteistyöhön. Koulutuskuntayhtymien henkilöstöä on myös mukana useissa paikallisissa ja valtakunnallisissa verkostoissa toimiala- tai teemakohtaisesti. Esimerkiksi yritysten yhteistyöverkostojen osalta nähtiin mahdollisuutena niiden hallitumpi koordinointi sekä laajempi koordinoituyhteistyö esimerkiksi alueen kauppakamarin kanssa.

Itseorganisoitumisen edistämiseen liittyvien menettelyjen kuten työyksiköiden ja tiimien monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden lisäämisen, jaetun johtajuuden laajemman hyödyntämisen sekä organisaation psykologisen turvallisuuden parantamisen nähtiin myös olevan tarpeellisia kehittämiskohteita tulevaisuudessa. Työyksiköiden monimuotoisuuden lisääminen nähtiin kuitenkin ongelmalliseksi nykytilassa, koska ”työyksikkö ja sen jäsenet tulevat usein annettuna”, eikä niitä voida nykytilanteessa joustavasti muuttaa tai vaihtaa. Toisaalta organisaatioissa tulisi olla myös enemmän rohkeutta tehdä tiimien kokoonpanoihin liittyviä muutoksia, koska henkilövaihdosten nähtiin lisäävän kehitystä ja tuovan uusia ideoita. Haastattelun tulosten perusteella organisaation ja tiimien monimuotoisuuden lisääminen on tärkeä keino erityisesti kehittymisen ja päätöksenteon onnistumisen näkökulmasta.

”Dreamteam ei ole sitä, että ollaan kaikki samanlaisia. Eri taustat ja mielipiteet ovat rikkautta ja mahdollistavat kehittymisen.” (H3)

Haastattelujen tulosten perusteella jaetun johtajuuden hyödyntäminen nähtiin potentiaalisena mahdollisuutena. Jaettua johtamista pyritään tällä hetkellä hyödyntämään eri organisaatioissa. Jaettua johtajuutta on sovellettu esimerkiksi johdoryhmissä, jossa keskeisimmistä vastuualueista ja niiden johtamisesta on tehty selkeä työnjako. Jaetun johtamisen onnistuminen nähdään kuitenkin haasteelliseksi, koska se on aina ihmisistä kiinni. Jaetun johtajuuden käyttöönotto vaatii haastattelujen mukaan kulttuurin muutosta. Haastattelujen mukaan myös psykologisen turvallisuuden lisääminen koettiin tärkeäksi kehityskohteeksi. Psykologisen turvallisuuden ylläpidon todettiin vaativan luottamuksen lisäämistä, reilua asennetta ja vastuunkantoa niin esihenkilön kuin henkilöstön jäsenen näkökulmasta.

Kyselyn tulosten perusteella emergenssin aikaan saamiseksi oli vähiten näyttöä sellaisista keinoista kuten luovuuden ja nopean oppimisen lisääminen kokeilujen avulla, innovaatioiden ja luovien ratkaisujen käyttöönotto ja hyödyntäminen, avoimen palautteen antamisen kulttuurin rakentaminen, organisaation luovuuden tilan säätely sekä uudistumisen ja mukautumisen edistäminen olosuhteita tai tavoitteita muuttamalla. Haastateltavien mukaan tulokset pitävät paikkansa, eikä kyseisiä keinoja ole otettu koulutuskuntayhtymissä systemaattisesti käyttöön kuin osittain. Haastateltavien mukaan luovuuden ja nopean oppimisen sekä kokeilujen edistämiseksi toteutetaan koulutuskuntayhtymissä hanke- ja projektitoimintaa, jota pyritään rahoittamaan pääosin ulkopuolisella rahoituksella.

Kehittämistyössä nähdään olevan tärkeässä roolissa kokeiluihin valtuuttaminen, selvät pelisäännöt ja valmentava johtaminen. Haastateltavien kokemuksen perusteella kokeilubudjetit ei ole koulutuskuntayhtymissä käytössä ainakaan yleisesti. Monialaisia työryhmiä hyödynnetään toiminnan kehittämisessä rajatusti ja soveltuvin osin. Organisaatioissa sallitaan rajatusti improvisointi ja luovat ratkaisut.

”Koulutuskuntayhtymät eroavat peliteollisuudesta ja kasvuyrityksistä, joissa pyritään nopeisiin ratkaisuihin tavoitteiden saavuttamiseksi. Koulutuskuntayhtymät toimivat hitaammin ja turvallisesti, ilman suuria muutoksia.” (H1)

Kokeilukulttuuria ja innovaatioita pyritään edistämään jatkuvassa kehittämisessä. Haastateltavien kokemuksen mukaan koulutuskuntayhtymissä tiimejä ei tietoisesti viedä ”kaaoksen reunalle” ja luovuuden tilaan. Koulutuskuntayhtymissä on nykyisessä jatkuvassa muutoksessa pyritty panostamaan pikemminkin arjen toiminnan rutiineihin ja työn sujuvuuteen kuin epävarmuuden ja -järjestyksen aikaan saamiseen. Haasteeksi on myös koettu luovuuden ja pakollisen rutiiniryön

samanaikainen ohjaaminen. Haastattelujen mukaan johtamis- ja esihenkilötyön kautta tapahtuvasta kompleksisuuden tarkoituksenmukaisesti lisäämisestä tai vähentämisestä ei ole kokemusta. Haastateltavien mukaan projekti- ja hanketoiminta ovat merkittävä keino uusien innovaatioiden synnyttämiseksi. Siksi hanke-toimintaan liittyviä kokeiluja olisi tärkeää johtaa systemaattisemmin ja prosessi-maisesti, jotta kokeilujen tulokset saataisiin laajasti hyötykäyttöön. Kehittämistyön johtamisessa on myös tärkeää varmistaa, että hankkeet ovat aina organisaation strategian mukaisia. Lisäksi potentiaalina nähdään hankkeiden ja kokeilujen kautta kehitetyt toimintamallit, jotka olisivat jaettavissa ja hyödynnettävissä laajemmin koulutuskuntayhtymien keskuudessa.

”Jatkossa pitäisi satsata uudistumisen edistämiseen, sillä edellytyksellä, että perustoiminta pyörii kuitenkin täysillä.” (H5)

Haastateltavat näkivät avoimen palautteen antamisen tärkeäksi asiaksi kehittymisen kannalta. Palautteen antaminen koetaan kuitenkin vaikeaksi, ja siksi siihen liittyviä käytänteitä tulisi kehittää edelleen. Koulutuskuntayhtymissä tulisi lisäksi kehittää avoimen palautteenantamisen kulttuuria. Vastausten mukaan kiittäminen ja korjaava palaute tulisi olla kiinteä osa päivittäistä esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta, eikä pelkästään osa vuosittaisia kehityskeskusteluja. Yhteisevoluution lisääminen koetaan haastattelujen tulosten perusteella tärkeäksi osa-alueeksi ja kiinteäksi osaksi koulutuskuntayhtymien toimintaa. Silti koulutuskuntayhtymissä yhteiskehittämislle ei ole välttämättä asetettu tavoitteita tai nimetty vastuuhenkilöä. Koulutuskuntayhtymissä ei ole myöskään vastausten mukaan yleistä yhteisten strategisten tavoitteiden asettaminen asiakkaiden, palveluntuottajien ja keskeisten sidosryhmien kanssa, mutta sitä voi esiintyä satunnaisesti eri yhteyksissä eri organisaatioiden kesken.

”Työelämän kanssa tehtävässä yhteistyössä pitäisi päästä selkeästi seuraavalle tasolle.” (H2)

Koulutuskuntayhtymien omistajakuntien kanssa on sen sijaan käytössä yhteisiä tavoitteita konserniohjauksen näkökulmasta. Esimerkiksi työllisyyspalvelujen siirtyessä kunnille (TE2024) työllisyyden edistämisen ja työttömyyden ehkäisyn tehostuminen, voi lisätä kuntien ja koulutuskuntayhtymien yhteisten tavoitteiden asettamisen tarvetta omistajaohjauksen näkökulmasta. Haastateltavien mukaan koulutuskuntayhtymän tekevät ekosysteemimäistä yhteistyötä jonkin verran, mutta toimintamallin odotetaan yleistyvän esimerkiksi juuri työllisyyspalvelujen järjestämiseen liittyvän yhteistyön myötä. Koulutuskuntayhtymän ja toisen organisaation symbioosissa toteutetusta palvelujen järjestämisestä ei haastatteluissa tullut esille käytännön esimerkkejä. Yhteisevoluutio on vastausten perusteella tärkeä koulutuskuntayhtymien tulevaisuuden kehittämiseen liittyvä painopiste.

5.2.4 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen empiirisen osan toisen vaiheen tarkoituksena oli syventää ja varmentaa kyselytutkimuksen tuloksia. Empiirisen osan toisen vaiheen aineiston keruu toteutettiin teemahaastattelua hyödyntämällä. Tämän vaiheen tavoitteena oli ymmärtää syvällisemmin, millaisia mahdollisia kompleksisuuksia ilmenee koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä ja toiminnassa sekä, miten toimintaympäristön ennakoimattomuus ja keskinäisriippuvuudet otetaan huomioon strategisessa johtamisessa. Lisäksi oli tarkoituksena syventää ymmärrystä kompleksisuuden hallinnan menettelyistä kyselytutkimuksessa nousseiden havaintojen kautta sekä löytää konkreettisia perusteluja tuloksista tehtävien johtopäätösten muodostamiseksi. Teemahaastattelun tarkoituksena ei ollut arvioida koulutuskuntayhtymien strategista johtamista tai sen toteuttamista, vaan arvioida kyselytutkimuksen tulosten validiteettia. Yleisesti tarkastellen haastattelut tukivat kokonaisuudessaan hyvin kyselytutkimuksen havaintoja. Haastattelujen kylläntymispiste saavutettiin jo viiden haastattelun jälkeen, koska silloin oli jo nähtävillä vastauksissa esiintyvä toistuminen ja yhtäläisyydet tutkimustulosten kannalta.

Teemahaastattelujen tulosten perusteella saatiin syvällisempää tietoa ja laajempaa ymmärrystä koulutuskuntayhtymien toimintaympäristöön ja sisäisiin olosuhteisiin liittyvästä kompleksisuudesta ja systeemisistä muutoksista. Haastattelujen tulokset tukivat kyselytutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä havaintoja. Tulokset osoittivat, että haastatteluun osallistuneiden kuntayhtymän johtajien vastausten mukaan koulutuskuntayhtymien toimintaympäristössä esiintyy yleisesti ennakoimattomuutta ja keskinäisriippuvuuksia sekä systeemisiä muutoksia. Tulosten perusteella pystyttiin saamaan vahvistusta kyselytutkimuksessa tehdyille havainnoille strategisen johtamisen toimintamalleista ja käytänteistä, joita hyödynnetään ennakoimattomissa ja epävarmoissa olosuhteissa, joissa vallitsee keskinäisriippuvuuksia. Haastattelun tulosten mukaan on nähtävissä, että koulutuskuntayhtymissä hyödynnetään ja sovelletaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettuja kompleksisuuden huomioivia strategisen johtamisen käytänteitä ja toimintamalleja. Strategisen johtamisen toimintamalleista korostuivat erityisesti avoin ja monipuolinen vuorovaikutus, toimintaympäristön jatkuva analysointi, henkilöstön ja sidosryhmien laaja osallistaminen, jatkuva ja iteratiivinen strategiaprosessi, uskomusjärjestelmien käyttö, strategian parantelu ja hienosäätäminen ympäristön vaatimuksiin vastaamiseksi, strategisten palautejärjestelmien käyttö, kollektiivisten tulostavoitteiden ja tavoitejohtamisen hyödyntäminen sekä strategian visualisointi.

Haastattelujen tulosten pohjalta saatiin laajempaa tietoa ja käytännön esimerkkejä koulutuskuntayhtymissä käytössä olevista kompleksisuuden hallinnan

toimintamalleista. Haastattelujen avulla saatiin tukea sille, että pääasiassa kaikki kyselytutkimuksessa tunnistetut yleisimmiksi todetut kompleksisuuden hallinnan toimenpiteet ja menettelyt olivat käyttökelpoisia sekä käytössä olevia toimintamalleja. Haastattelujen perusteella saatiin myös käytännön esimerkkejä ja soveltamisratkaisuja menettelyistä ja keinoista, joilla voidaan vaikuttaa kompleksisuuden osatekijöihin eli käytännössä epälineaarisuuden vähentämiseen, kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätelyyn, itseorganisoidumisen edistämiseen, emergenssin aikaansaamiseen sekä yhteisevoluution mahdollistamiseen. Epälineaarisuuden vähentämiseen soveltui yleisimmin toimintaympäristön muutosten seuranta ja analysointi, monipuolinen ja laaja sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus, tiedolla johtamisen hyödyntäminen, organisaation toiminnan sekä mukautumiskyvyn kehittäminen ja varautuminen poikkeustilanteisiin, skenaarioiden hyödyntäminen ja riskinottovalmius. Kytköksellisyyttä ja keskinäisriippuvuuksia voidaan säädellä vaikuttamalla organisaation sisäiseen keskinäisriippuvuuteen esimerkiksi yhteisesti muodostetun vision ja tavoitteiden kautta, avointa vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteishenkeä lisäämällä sekä yhteisesti muodostetuilla kollektiivisilla tavoitteilla. Ulkoisesti keskinäisriippuvuutta voidaan lisätä koordinoimalla toiminnan kannalta tärkeitä sidosryhmäsuhteita, muodostamalla tärkeimpien yhteistahojen kanssa kumppanuuksia sekä tekemällä aktiivista vuorovaikutusta asiakkaiden, palveluntuottajien ja kilpailijoiden kanssa. Itseorganisoidumista pystytään edistämään luomalla itseohjautuvaa työtettä ohjaavat säännöt, määrittämällä valtuuksia itseohjautuvaan työskentelyyn, luomalla itseohjautuvuutta tukevaa toimintakulttuuria, hyödyntämällä tiimi- tai projektiorganisaatiomallia, hajauttamalla päätösvaltaa asiakasrajapintaan sekä kehittämällä henkilöstön valmiuksia yhteistyön tekemiseen. Emergenssin aikaan saamiseen pystytään vaikuttamaan kehittämishankkeita hyödyntämällä, kokeilemiseen kannustamalla, yhteisillä pelisäännöillä, valmentavalla johtamisella, tiimien monimuotoisuutta lisäämällä, luovien ratkaisujen sallimisella sekä epäonnistumisen ja kokeilemisen toimintakulttuuria edistämällä. Yhteisevoluutiota voidaan lisätä osallistamalla henkilöstö organisaation muutostarpeiden arviointiin ja kehittämiseen, ottamalla asiakkaat, palveluntuottajat ja sidosryhmät mukaan toiminnan kehittämiseen sekä edistämällä tavoitteellisesti organisaatiossa tapahtuvia kohtaamisia ja yhteiskehittämisen foorumeita.

Tutkimustuloksissa oli yllättävää, että koulutuskuntayhtymissä ei vastausten perusteella tunnisteta kaikkia kompleksisuuden hallintaan kyselytutkimuksen väitteissä esitettyjä menettelyjä. Esimerkiksi organisaation toimintaan liittyvää epälineaarisuutta ja epävarmuutta voitaisiin vähentää kehittämällä organisaation resilienssiä ja epävarmuuden sietokykyä sekä lisäämällä toiminnalle keskeisten resurssien joustavuutta. Käytännössä resilienssin parantaminen tarkoittaisi häiriötilanteisiin liittyvän sopeutumisen-, toiminta- ja toipumiskyvyn kehittämistä sekä

toiminnan mukautumisvalmiuden parantamista toimintaympäristön äkillisiin muutoksiin. Resurssien joustavuutta voitaisiin parantaa esimerkiksi toiminnalle kriittisten kompetenssien ja kyvykkyyksien systemaattisella kehittämisellä, ottamalla käyttöön joustavasti muunneltava organisaatorakenne kuten tiimi- tai projektiorganisaatio, joustavoittamalla henkilöstön työrooleja, solmimalla kumppanuuksia ja verkostoja eri toimijoiden kanssa sekä parantamalla palvelujen tuottamisessa tarvittavien resurssien saatavuutta ja tilaresurssien muuntojoustavuutta. Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätömahdollisuuksia lisäksi yhteisten tavoitteiden merkityksellistäminen, kollektiivisen palkitsemisen käyttöönotto tiimi/työyksikkötasolla sekä yhteistyöverkoston systemaattisempi johtaminen ja koordinointi. Itseorganisoitumisen mahdollistamista tukisi työyksiköiden/tiimien monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden suunnitelmallinen lisääminen, jaetun johtajuuden laajempi hyödyntäminen sekä organisaation psykologisen turvallisuuden parantaminen. Organisaatiossa tapahtuvaa emergenssiä voitaisiin edistää esimerkiksi hyödyntämällä kokeiluja ja luovia ratkaisuja entistä laajemmin toiminnan kehittämisessä ja ongelmatilanteissa sekä parantamalla niiden käyttöönottoa. Emergenssiä myös lisäksi toimenpiteet avoimen palautteenantamisen kulttuurin kehittämiseksi sekä organisaation luovuuden tilan tarkoituksellinen säätely ja uudistumiseen edistäminen olosuhteiden, tavoitteiden tai muutospaineen avulla. Yhteisevoluutiota voitaisiin lisätä asettamalla yhteiskehittämiselle selkeät tavoitteet ja vastuut, lisäämällä ekosysteemimäistä palvelujen tuottamista sekä asettamalla asiakkaiden, palveluntuottajien ja keskeisten sidosryhmien kanssa yhteisiä strategisia tavoitteita.

Vaikka haastattelujen tulokset tukevat selvästi kyselytutkimuksen tuloksia, on tärkeää huomioida, että tulokset kuvaavat kuntayhtymän johtajien subjektiivista näkemystä ja mielipidettä esitetystä asiasta. Tulokset eivät siis kuvaa todennettua tilaa, eikä niiden perusteella saada näyttöä strategisen johtamisen toteuttamisesta. Haastattelut ovat otos kuntayhtymän johtajien havainnoista ja mielipiteistä liittyen kompleksisuuteen, sen ilmenemiseen sekä kompleksisuuden huomioimiseen strategisen johtamisen toimintamalleissa, käytänteissä ja arjen operatiivisessa työssä. Tulokset eivät myöskään osoita sitä, että ymmärretäänkö kompleksisuus strategisessa johtamisessa kokonaisvaltaisesti ja yhdenmukaisesti. Tuloksista ei myöskään nouse esille, miten systemaattisesti kompleksisuus huomioidaan strategisen johtamisen toteuttamisessa. Tulokset kuvaavat täten pääasiassa koulutus-kuntayhtymien arjen toimintaan liittyviä huomioita strategisen johtamisen käytänteistä ja toimintamalleista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Väitöskirjatutkimuksen tavoitteena oli syventää ja tuoda uutta näkökulmaa aiempiin julkishallinnon strategisen johtamisen tutkimuksiin. Tutkimus kuuluu hallintotieteiden tieteenalaan ja se asemoituu kompleksisuustutkimukseen. Tutkimuksen kohteena ovat julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnalla toimivat koulutuskuntayhtymät. Tutkimus toteutettiin abduktiivisella tutkimusotteella eli teoriasidonnaisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tieteellistä kontribuutiota julkisorganisaatioiden strategiseen johtamiseen sekä tarjota myös konkreettisia toimenpide-ehdotuksia koulutuskuntayhtymien päätöksentekijöille ja ammattijohtajille strategisen johtamisen kehittämiseen.

Tutkimuksen tavoitteeseen vastattiin yhteen kokoavalla tutkimuskysymyksellä: ”Kuinka strategisella johtamisella voidaan hallita kompleksisuutta, jota luonnehtivat keskinäisriippuvuudet ja ennakoimattomuus?” Tutkimuksen ennakkokäsityksenä on oletus siitä, että toimintaympäristössä esiintyy kompleksisuutta ja systeemistä muutosta, ja että niiden hallinta edellyttää sellaisia strategisen johtamisen toimintamalleja, joka huomioi kompleksisuuden erityispiirteet kuten ennakoimattomuuden, keskinäisriippuvuuden ja emergenssin.

Tutkimuksen tavoitteeseen vastaamisen avuksi esitettiin seuraavat alakysymykset:

1. Mitä teoreettisia lähtökohtia ja viitekehyksiä on sovellettu strategiseen johtamiseen kompleksisessa toimintaympäristössä?
2. Millaisia strategisen johtamisen toimintamalleja hyödynnetään kompleksisissa olosuhteissa ja ympäristössä?
3. Miten kompleksisuuden osatekijät ja erityispiirteet tunnistetaan koulutuskuntayhtymien strategisessa johtamisessa?

Yleisesti ottaen tämän väitöskirjatutkimuksen perusteella voidaan todeta, ettei nykyisillä strategisen johtamisen malleilla voida hallita kompleksisuutta. Sen sijaan kompleksisuuden hallinta organisaation toiminnan kannalta siedettävälle tasolle edellyttää strategisen johtamisen menettelyjen ja toimintatapojen muutosta. Toiminnan kannalta siedettävällä kompleksisuuden hallinnan tasolla tarkoitetaan sellaisia olosuhteita ja tilannetta, jossa organisaatiolla on mahdollisuudet toimia ja selviytyä.

Tutkimuksen kontribuutio on pääosin teoreettinen. Tutkimuksen tulosten perusteella pystyttiin tunnistamaan strategisen johtamisen toimintamalleja ja käytänteitä, jotka soveltuvat ennakoimattomiin ja epävarmoihin olosuhteisiin, joissa vallitsee keskinäisriippuvuuksia. Tutkimuksen teoreettista kontribuutiota tukivat tutkimuksen empiirisen osan tulokset, jotka vahvistivat, että strategisen johtamisen uusille kompleksisuuden huomioiville toimintamalleille on tarve. Tutkimus vahvisti täten ymmärrystä siitä, että kompleksisuuksien lisääntyminen edellyttää strategisessa johtamisessa ajattelutavan ja käytännön toimintamallien muuttamista. Tutkimuksen empiirinen kontribuutio liittyi pääosin koulutuskuntayhtymien strategisen johtamisen ja kompleksisuuden hallinnan ymmärtämiseen.

Tutkimustulosten perusteella tehty johtopäätös on, että strategiseen johtamiseen tarvitaan teoreettisten viitekehysten sekä käytännön toimintamallien uudelleenajattelua. Koulutuskuntayhtymien kontekstissa kompleksisuuden hallinta tarkoittaa käytännössä strategisen johtamisen keinoja ja menettelyjä, joilla pyritään vaikuttamaan kompleksisuuteen ja sen osatekijöihin organisaation kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Tutkimuksen tulosten perusteella tehty havainto on, että tietyillä strategisen johtamisen toimintamalleilla ja viitekehyksillä voidaan vastata ainakin osittain kompleksisuuden tuomiin haasteisiin. Tämän tutkimuksen mukaan kompleksisuuden hallinta tarkoittaa ensisijaisesti sellaisten strategisen johtamisen toimintamallien käyttöönottoa, jotka huomioivat kompleksisuuden erityispiirteet. Tutkimuksen tulokset antavat myös viitteitä siitä, että kompleksisuuden osatekijät tunnustetaan varsin laajasti koulutuskuntayhtymien toiminnassa. Kompleksisuuden hallinta nähdään tästä huolimatta koulutuskuntayhtymien strategisen johtamisen potentiaaliseksi kehityskohteeksi, koska kompleksisuuden huomioivien strategisen johtamisen toimintamallien tunnistaminen ei ole kokonaisvaltaista ja toimintamallien tunnistamisessa on organisatoriokohtaisia eroja. Tutkimuksen tulosten perusteella koulutuskuntayhtymien strategiseen johtamiseen tarvitaan kompleksisuuden huomioivia toimintamalleja, jotta kompleksisuuden osatekijöiden synnyttämiin haasteisiin voitaisiin vastata paremmin.

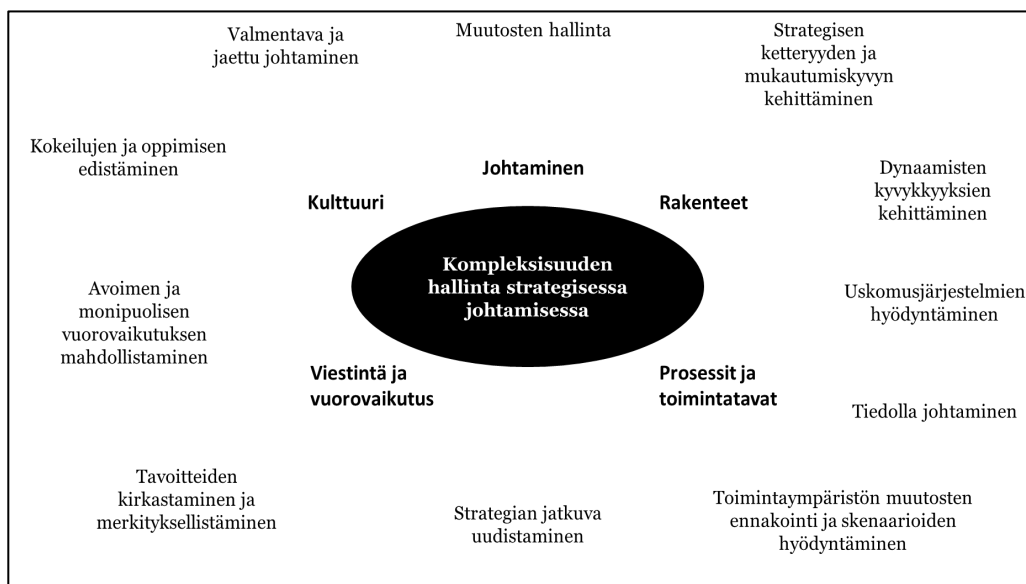
Tutkimuksen ensimmäisen johtopäätöksen mukaan kompleksisuuden huomioivilla strategisen johtamisen toimintamalleilla ja viitekehyksillä voidaan vastata ainakin osittain kompleksisuuden tuomiin haasteisiin. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksena tunnistettiin ennakoimattomiin, nopeasti muuttuviin ja kytköksellisiin olosuhteisiin ja ympäristöihin soveltuvia strategisen johtamisen viitekehyksiä ja teoreettisia ajattelumalleja. Kyseisiä strategisen johtamisen viitekehyksiä tai malleja ovat muun muassa kompleksisuusajattelun ja systeemiajattelun lähestymistavat, organisaation ketteruus ja dynaamiset kyvykkyydet sekä yhdistävänä tekijänä emergentin strategian malli. Emergentin strategiamallin piirteitä nousi esille lähes kaikissa laadulliseen analyysiin valikoituneissa tutkimus-

artikkeleissa, riippumatta siitä sovellettiinko artikkelissa kompleksisuus- tai systeemiajattelua, organisaation ketteryyttä tai dynaamisia kyvykkyyksiä koskevia teorioita. Emergentti strategiamalli tarkoitti tulosten mukaan toimintamallia, jossa strategia syntyy ja uudistuu jatkuvasti kehkeytyen monipuolisen vuorovaikutuksen sekä oppimisen ja kokeilujen kautta toimintaympäristön muutoksiin mukautumiseksi. Tutkimuksen tulosten mukaan kompleksisuusajattelun soveltamisen strategisessa johtamisessa todettiin auttavan organisaatioita selviytymään ja menestymään kompleksisissa olosuhteissa (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkowski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Paarlberg & Bielefeld 2009; Abreu-Pederzini 2016; Akpınar-Özer-Caylan 2021.) Systeemiajattelun nähtiin tulosten mukaan tukevan organisaatioita sopeutumaan ja mukautumaan ympäristön kompleksisuuksiin muutosten ja odottamattomien häiriöiden edessä (Styhre 2002; Weissenberger-Eibl ym. 2019) sekä erityisesti pirullisten ongelmien ratkaisemisessa. (McMillan & Overall 2016; Grewats ym. 2021.) Organisaation ketteryyden todettiin auttavan organisaatioita selviytymään ennakoimattomissa tilanteissa ja kompleksisissa ympäristöistä (Nonaka ym. 2016; Walter 2021; Bondzi-Simpson & Agamor 2021). Dynaamisten kyvykkyyksien nähtiin tulosten perusteella mahdollistavan organisaation mukautumisen toimintaympäristön nopeisiin muutoksiin ja kompleksiin olosuhteisiin (Yildirim Ösmutlu & Arun 2023).

Tutkimuksen toinen johtopäätös on, että kompleksisuuden hallinta tarkoittaa ensisijaisesti strategisen johtamisen ajattelutavan muutosta sekä uusien kompleksisuuden huomioivien toimintamallien hyödyntämistä. Strategisen johtamisen uudelleen ajattelu on käytännössä kompleksisuuden ymmärtämistä sekä tarvittavia muutoksia strategisen johtamisen menettelyihin. Aiempien tutkimusten perusteella strategisessa johtamisessa onnistuminen on kompleksisissa olosuhteissa haasteellista ja jopa mahdotonta perinteisiä ennakoitavuuteen ja rationaalisuuteen perustuvia strategiamalleja hyödyntämällä (mm. Hämäläinen ym. 2016; Juuti & Luoma 2009). Ennakoimattomuuden ja keskinäisriippuvuuksien lisääntyminen edellyttää siksi strategiselta johtamiselta kompleksisuuden huomioimista ja sen erityispiirteiden ymmärtämistä. Tutkimuksen tulosten mukaan strategisen johtamisen tulisi olla kompleksisissa olosuhteissa vuorovaikutuksellinen, iteratiivinen ja emergentti prosessi, jossa strategia muodostuu kehkeytymällä ja ilmaantumalla arjen toiminnassa monipuolisen vuorovaikutuksen kautta tarjoten siten edellytyksiä toimintaympäristön muutoksiin mukautumiseen tai oppimisen kautta tapahtuvaan kehittymiseen. Organisaation toimintaan liittyvän kompleksisuuden hallitsemiseksi on välttämätöntä, että myös strategisessa johtamisessa huomioidaan kompleksisuuden perusominaisuudet ja osatekijät kuten itseorganisoituminen (Adcroft & Mason 2007; McMillan & Overall 2016; Cunha & Cunha 2006; Grant 2003; Paarlberg & Bielefeld 2009; Adobor ym. 2021), kytköksellisyys ja keskinäisriippuvuus (Thietart 2016; Adcroft & Mason 2007), epälineaarisuus ja

epävarmuus (Adobor ym. 2021) sekä emergenssi (Iscaro ym. 2021; Bovaird 2008; Doyle & Brady 2018; Chari ym. 2014; Grant 2003; Thietart 2016; Adcroft & Mason 2007; Styhre 2002). Kompleksisissa olosuhteissa strateginen johtaminen tarkoittaa kompleksisuuden perusominaisuuksien säätelyä johtamisen ja muiden organisaation toimintaan vaikuttavien keinojen avulla siten, että epälineaarisuus ja -varmuus vähenevät. Tutkimuksen tulosten mukaan se tarkoittaa strategisessa johtamisessa aivan uusia toimia kuten esimerkiksi kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden tarkoituksenmukaista lisäämistä tai vähentämistä sekä suotuisien olosuhteiden luomista itseorganisoitumiselle ja emergenssille (Paarlberg & Bielefeld 2009; Thietart 2016; Adobor ym. 2021).

Tässä väitöskirjatutkimuksessa tunnistettiin, että kompleksisuus vaatii erityisiä muutoksia strategisen johtamisen toimintamalleihin ja menettelyihin muun muassa organisaation rakenteen, prosessien, viestinnän, johtamisen ja kulttuurin kannalta. Strategiseen johtamiseen liittyviä muutoksia on jäsennetty tiivistetysti kuviossa 22. Tulosten perusteella strategisessa johtamisessa kompleksisuuden hallinta edellyttää toimintaympäristön kompleksisuuden osatekijöiden huomiointia. Siksi strategisen johtamisen lähtökohtana on tärkeää olla laaja ymmärrys ympäristön kompleksisuudesta eli asioiden ja ilmiöiden ennakoimattomuudesta sekä niiden keskinäisriippuvuuksista (Adobor ym. 2021).



Kuvio 22. Strateginen johtaminen kompleksisuuden hallinnassa

Tutkimuksen tulosten mukaan strategisessa johtamisessa on tärkeää tunnistaa aktiivisesti toimintaympäristön muutokset ja mahdollisuudet sekä hyödyntää niitä mahdollisimman tehokkaasti (Demneh ym. 2023; Christofi ym. 2023; Zinchenko ym. 2022; McMillan & Overall 2016; Grant 2003; Cunha & Cunha 2006;

Jarzabkowski & Wilson 2006; Cagnin 2018). Strategisessa johtamisessa on kriittistä organisaation sisäinen ja ulkoinen avoin vuorovaikutus ympäristön kehityksestä, organisaation tavoitteista sekä tarvittavista kehitystoimista (Jarzabkowski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Doyle & Brady 2018; Paarlberg & Bielefeld 2009; Abreu-Pederzini 2016). Strategialla on tärkeä tehtävä osoittaa organisaatiolle suunta ja yhdenmukaistaa sen toimintaa (mm. Mintzberg ym. 2008). Tulosten mukaan strategisessa johtamisessa on siksi asetettava organisaatiolle pysyväisluonteinen visio, jota kuitenkin voidaan hienosäätää toimintaympäristön muutosten tarkentuessa (Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Thietart 2016). Vision ja tavoitteiden on oltava yksiselitteisiä ja ne on ymmärrettävyyden varmistamiseksi merkityksellistettävä koko henkilöstölle monipuolisen vuorovaikutuksen avulla (McMillan & Overall 2016; Nonaka ym. 2016). Strategisen johtamisen tulee olla jatkuva ja elävä prosessi, jossa strategisia valintoja ja päätöksiä tehdään tilanne- ja tapauskohtaisesti toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti (Cunha & Cunha 2006; Adcroft & Mason 2007; Iscaro ym. 2021.). Strategia ei ole siis koskaan täysin valmis vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä. Jatkuva uudistaminen on välttämätöntä toimintaympäristön ennakoimattomuuden ja nopeiden muutosten vuoksi. (Teece 2018; de Lima ym. 2009.) Strategia vaatii siis jatkuvaa parantelua ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin mukautumiseksi (Weissenberger-Eibl ym. 2019).

Väitöskirjatutkimus osoittaa, että strateginen johtaminen edellyttää kompleksisissa olosuhteissa myös jatkuvaa oppimista, kokeiluja ja innovaatioita (Adcroft & Mason 2007; Akpinar & Ozer-Caylan 2022). Strategiaprosessi on siis ennen kaikkea organisaation kehittymisprosessi, jossa korostuu tutkiminen, kokeilut ja niistä oppiminen sekä uusien ratkaisujen tehokas hyödyntäminen (Doyle & Brady 2018; Teece 2018). Kompleksisuuden lisääntyminen vaatii myös organisaation strategisen ketteryyden ja mukautumiskyvyn kehittämistä (Cunha & Cunha 2006; Kiss & Barr 2015; Thietart 2016; McMillan & Overall 2016; Akpinar & Özer-Caylan 2021; Adobor ym. 2021). Strateginen ketteruus tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiolla on riittävästi herkkyyttä toimintaympäristön muutoksille, sen toiminnan kannalta keskeiset resurssit ovat joustavasti hyödynnettävissä, organisaation johtaminen on yhtenäistä, ja että toimintaa ohjaa kollektiivinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Tulosten mukaan kompleksisen ajan strateginen johtaminen vaatii onnistuakseen myös muutosjohtamista (Yildirim Özmutlu & Arun 2023; Akpinar & Ozer-Caylan 2022), valmentavaa ja jaettavaa johtamista sekä strategisesti tärkeiden kyvykkyyksien kehittämistä (Cunha & Cunha 2006; Teece 2018; Nonaka ym. 2016; Jarzabkowski & Wilson 2021; Yildirim Özmutlu & Alun 2023; Teece 2018; Teece 2007). Organisaatiolle ja sen toiminnalle elintärkeät strategiset ja dynaamiset kyvykkyydet on välttämätöntä tunnistaa ja niitä tulee kehittää suunnitelmallisesti (Nonaka ym. 2016; Teece 2018). Strategisten kyvykkyyksien hallinta

edellyttää myös avainhenkilöiden sitouttamista organisaatioon. Tulosten perusteella strategian toimeenpanon tueksi on strategiasta johdettava työyksiköille ja tiimeille kollektiiviset tulostavoitteet. Organisaation toimintaa on lisäksi johdettava tavoitejohtamisen periaatteiden mukaisesti. (Jarzabkowski & Wilson 2006; Doz & Kosonen 2008.) Tutkimustulosten perusteella strategisessa johtamisessa on tarkoituksenmukaista käyttää apuna myös erilaisia strategisia palautejärjestelmiä (Chari ym. 2014), tiedolla johtamista sekä visualisointeja johtamisen ja viestinnän tukena (Christofi ym. 2023; Zinchenko ym. 2022). Strategian visualisoinnin avulla saavutetaan laajempi yhtenäinen ymmärrys strategian sisällöstä, yhteisistä tavoitteista sekä niiden merkityksestä. Strategisessa johtamisessa on tarkoituksenmukaista käyttää apuna ennakoitietoa sekä palautejärjestelmiä johtamisen tukena. Ennakoitietoa tukee strategista johtamista ja päätöksentekoa. Palautejärjestelmien avulla voidaan arvioida strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista sekä löytämään toimintaan liittyviä kehitystarpeita. (Chari ym. 2014; Zinchenko ym. 2022.)

Tutkimustulosten mukaan strategian, toimintakulttuurin ja arvojen yhtenäistämisen on tärkeää johtamisen yhtenäisyyden saavuttamiseksi (Nonaka ym. 2016). Organisaation strategian, toimintakulttuurin sekä arvojen on oltava yhtenäisiä siten, että ne tukevat organisaation kehittymistä yhtenä kokonaisuutena säilyttäen yhtenäisen ”juonen”, joka tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategian toteuttamisen tueksi tarvitaan myös erilaisia uskomusjärjestelmiä kuten helposti ymmärrettäviä ohjeita tai visuaalisia ”huoneentauluja”, jotka ohjaavat henkilöstöä strategian toteuttamisessa arjessa. Strategian testaamiseksi ja kehittämiseksi voidaan kompleksisissa olosuhteissa hyödyntää myös erilaisia simulaatioita tai skenaarioharjoituksia (Schwarz 2009; Iscaro ym. 2021). Simulaatiot ja skenaarioharjoitukset lisäävät ymmärrystä toimintaympäristön eri kehityskulkujen mahdollista vaikutuksista, omasta kyvykkyydestä vastata muutoksiin sekä auttavat varautumaan ennakoimattomuuteen ja epävarmuuksiin paremmin.

Tutkimustulosten perusteella kompleksisuuden hallintaan liittyvät strategisen johtamisen keinot ja menettelyt voidaan hahmottaa myös kompleksisuuden osatekijöitä tarkastelemalla. Tällöin tarkastelu jakautuu epälineaarisuuden vähentämiseen, kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuksien säätelemiseen, itseorganisoitumisen edistämiseen, emergenssin aikaan saamiseen sekä yhteisevoluution mahdollistamiseen. Tutkimuksen tuloksena tunnistettuja koulutuskuntayhtymien kompleksisuuden hallintaan liittyviä strategisen johtamisen toimintamalleja ja keinoja on koottu tiivistetysti kuvioon 23.



Kuvio 23. Kompleksisuuden hallintaan tunnistettuja keinoja

Tutkimuksen tulosten mukaan *epälineaarisuutta* voidaan vähentää toimintaympäristön muutosten seurannan ja analysoinnin avulla (Adobor ym. 2021; Akpınar-Özer-Ceylan; Gunby 2009), hyödyntämällä skenaarioita (Grant 2003; Cagnin 2018), pitämällä yllä monipuolista ja laajaa sisäistä ja ulkoista vuorovaikutusta (Doyle & Brady 2018). Epälineaarisuuteen voidaan vaikuttaa tulosten perusteella myös hyödyntämällä tiedolla johtamista (Christofi ym. 2023; Zinchenko ym. 2022), kehittämällä organisaation mukautumiskykyä sekä varautumista poikkeustilanteisiin (Paarlberg & Bielefeld 2009; Adobor ym. 2021; Akpınar-Özer-Ceylan; Kiss & Barr 2015). *Kytöksellisyyttä ja keskinäisriippuvuuksia* voidaan tutkimuksen tulosten mukaan säädellä sisäisesti muun muassa yhteisesti muodostetun vision ja kollektiiviseen tavoitteiden kautta (Grant 2003; Adobor ym. 2021; Jarzabkowski & Wilson 2006; Adobor ym. 2006), pitämällä yllä avointa vuorovaikutusta, sekä lisäämällä keskinäistä luottamusta ja yhteishenkeä (Jarzabkowski & Wilson 2006, Paarlberg & Bielefeld 2009; Cagnin 2018). Keskinäisriippuvuutta lisääviksi menettelyiksi tunnistettiin myös toiminnan kannalta tärkeiden sidosryhmäsuhteiden koordinointi, kumppanuuksien muodostaminen sekä aktiivinen vuorovaikutus asiakkaiden, palveluntuottajien ja kilpailijoiden kanssa (McMillan & Overall 2016; Chari ym. 2014; Adcroft & Mason 2007).

Tutkimustulosten mukaan *itseorganisoitumista* voidaan edistää esimerkiksi itseohjautuvaa työtä ohjaavien sääntöjen avulla (Grant 2003; Jarzabkowski & Wilson 2006; Gunby 2009; Cunha & Cunha 2006), valtuuttamalla henkilöstöä itseohjautuvaan työskentelyyn sekä hyödyntämällä tiimi- tai projektiorganisaatiomallia toiminnassa (Jarzabkowski & Wilson 2006; Gunby 2009). Itseorganisoitumista

voidaan tukea myös päätösvallan hajauttamisella asiakasrajapinnassa toimivalle henkilöstölle sekä kehittämällä ja ylläpitämällä itseohjautuvuutta tukevaa toimintakulttuuria (Thietart 2016; Grant 2003; Nonaka ym. 2016), sekä henkilöstön yhteistyövalmiuksia. *Emergenssiä* voidaan saada tutkimustulosten perusteella aikaan sallimalla kokeilujen tekeminen ja luovat ratkaisut sekä hyödyntämällä erilaisia kehittämishankkeita (Grant 2003; Jarzabkovski & Wilson 2006; Gunby 2009; Cunha & Cunha 2006). Emergenssiä voidaan edistää valmentavalla johtamisella (Paarlberg & Bielefeld 2009; McMillan & Overall 2016; Thietart 2016), tiimien monimuotoisuutta lisäämällä (Jarzabkovski & Wilson 2006) sekä luomalla epäonnistumisen ja kokeilemisen sallivan toimintakulttuurin (Grant 2003; Kiss & Barr 2015; Cagnin 2018; Adobor ym. 2021; Akpınar-Özer-Ceylan). *Yhteisevoluutiota* lisääviä keinoja ovat tutkimustulosten mukaan muun muassa henkilöstön ja sidosryhmien osallistaminen organisaation muutostarpeiden arviointiin ja toiminnan kehittämiseen (Grant 2003; Jarzabkovski & Wilson 2006; Adcroft & Mason 2007; Paarlberg & Bielefeld 2009; Abreu-Pederzini 2016; McMillan & Overall 2016; Grewats ym. 2021) sekä luomalla organisaatioon yhteiskehittämistä edistäviä kohtaamisia ja foorumeita (Adcroft & Mason 2007; Nonaka ym. 2016).

Tutkimuksen kolmas johtopäätös on, että kompleksisuuden hallinta tulisi valita koulutuskuntayhtymissä strategisen johtamisen erityiseksi kehityskohteeksi. Koulutuskuntayhtymien strategiseen johtamiseen tarvitaan edellä tarkasteltuja kompleksisuuden huomioivia toimintamalleja, jotta kompleksisuuden osatekijöiden synnyttämiin haasteisiin voitaisiin vastata paremmin. Tutkimuksen tulosten mukaan koulutuskuntayhtymissä tunnistettiin kompleksisuuden osatekijöitä strategisessa johtamisessa varsin laajasti, mutta tuloksissa on havaittavissa organisaatiokohtaista vaihtelua. Lisäksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin sellaisia kompleksisuuden hallinnan menettelyjä, joita ei tunnisteta koulutuskuntayhtymien toiminnassa. Koulutuskuntayhtymissä ei tutkimustulosten perusteella tunnistettu epälinearisuuden vähentämisen keinoina organisaation esimerkiksi resilienssin ja epävarmuuden sietokyvyn lisäämistä (Cunha & Cunha 2006; Akpınar & Özer-Caylan 2021; Adobor ym. 2021) tai toiminnalle keskeisten resurssien joustavuuden parantamista (Bondzi-Simpson & Agamor 2021; Grant 2003; Cunha & Cunha 2006; Jarzabkovski & Wilson 2006; Gunby 2009; Nonaka ym. 2016; Adobor ym. 2021; Grewats ym. 2021; Zinchenko ym. 2022; Christofi ym. 2023). Käytännössä resilienssin parantaminen tarkoittaisi esimerkiksi häiriötilanteisiin liittyvän sopeutumisen-, toiminta- ja toipumiskyvyn kehittämistä sekä toiminnan mukautumisvalmiuden parantamista toimintaympäristön äkillisiin muutoksiin. Resurssien joustavuutta voitaisiin parantaa esimerkiksi toiminnalle kriittisten kompetenssien ja kyvykkyyksien systemaattisella kehittämisellä, ottamalla käyttöön joustavasti muunneltava organisaatorakenne kuten tiimi- tai projektioorganisaatio, joustavoittamalla henkilöstön työrooleja, solmimalla

kumppanuuksia ja verkostoja eri toimijoiden kanssa sekä parantamalla palvelujen tuottamisessa tarvittavien resurssien saatavuutta ja tilaresurssien muuntojoustavuutta.

Tutkimustulosten perusteella koulutuskuntayhtymien kompleksisuuden hallinnan keinoina ei tunnistettu muun muassa yhteisten tavoitteiden merkityksellistämistä (Cunha & Cunha 2006; McMillan & Overall 2016; Nonaka ym. 2016), kollektiivisen palkitsemisen hyödyntämistä tai yhteistyöverkoston systemaattista johtamista ja koordinoitua. Edellä mainitut keinot nähtiin kuitenkin mahdollisina tulevaisuuden kehittämistoimenpiteinä. Tutkimustuloksista ei myöskään noussut itseorganisoitumista mahdollistavina keinoina esimerkiksi työyksiköiden tai tiimien monimuotoisuuden ja heterogeenisyyden suunnitelmallista lisäämistä (Jarzabkowski & Wilson 2006), jaetun johtajuuden hyödyntämistä (Thietart 2016; Grant 2003; Nonaka ym. 2016) tai organisaation psykologisen turvallisuuden parantamista. Tutkimustuloksissa ei myöskään tunnistettu emergenssiä lisäävinä toimenpiteinä kokeilujen ja luovien ratkaisujen hyödyntämistä (Adobor ym. 2021; Cagnin 2018). Kokeilut ja luovat ratkaisut ovat kuitenkin tärkeä osa koulutuskuntayhtymien toiminnan kehittämistä ja ongelmatilanteiden ratkaisua. Emergenssiä lisäävistä toimenpiteistä avoimen palautteenantamisen kulttuurin kehittäminen ja organisaation luovuuden tilan tarkoituksellinen säätely eivät myöskään korostuneet koulutuskuntayhtymien vastauksissa. Tutkimustuloksissa ei tunnistettu yhteisevoluutiota edistävinä toimintamalleina ja keinoina esimerkiksi yhteiskehittämisen selkeiden tavoitteiden ja vastuiden asettamista, ekosysteemimäistä palvelujen tuottamista tai yhteisten strategisten tavoitteiden asettamista asiakkaiden, palveluntuottajien ja keskeisten sidosryhmien kanssa. Tutkimustulosten perusteella voidaan siis todeta, että koulutuskuntayhtymien strategisen johtamisen kehittämiseen on paljon mahdollisuuksia kompleksisuuden hallinnan parantamisen näkökulmasta.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Väitöstutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tieteellistä tietoa ja tämän tiedon laatua ja luotettavuutta on tarkoituksenmukaista arvioida (Koskinen ym. 2005, 253). Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten valittu tutkimusmenetelmä tarkastelee sitä, mitä sen on tarkoitus tarkastella (Brink 1993, 35). Tutkimusaineisto on reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriidattomuuksia. Reliabiliteettiin vahvistamiseksi voidaan käyttää useampaa havainnointikertaa sekä useampaa havainnoijaa tai toisiaan tukevaa aineistonkeruumenetelmää ts. triangulaatiota. (Eskola & Suoranta 1998, 213-214). Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa esitetyn tuloksen loogisuutta ja ristiriitoja. Validiteettia

voidaan tarkastella sekä sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäinen validiteetti merkitsee sitä, missä määrin esitetty väite, tulkinta tai tulos ilmentää sitä, mihin sen on tarkoitus viitata. (Koskinen ym. 2005, 254). Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 213). Ulkoinen validiteetti viittaa siihen, voiko tutkimuksen tuloksia soveltaa tutkimuskohteen lisäksi jossain muualla (Metsämuuronen 2006, 48). Käytännössä ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, onko esitetty tulkinta yleistettävissä tutkittujen tapausten ulkopuolelle.

Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset on pyritty esittämään avoimesti ja yksityiskohtaisesti tutkimuksen validiteetin parantamiseksi. Tutkimuksen teoreettiseen osuuden luotettavuuden, laadun ja kattavuuden varmistamiseksi valittiin teoreettisen osuuden tutkimusmetodiksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on perinteistä kirjallisuuskatsausta luotettavampi tutkimusmetodi, koska sen avulla saadaan standardoidusti tunnistettua kaikki todennäköisesti aiheeseen kuuluvat tieteelliset artikkelitutkimukset. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen hyödyntämisen on todettu menetelmänä lisäävän myös tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia erityisesti tutkimusprosessin toistettavuuden ja läpinäkyvyyden ansiosta (Tummers ym. 2015; Moher ym. 2009). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutusprosessin tarkalla soveltamisella voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta sekä ennaltaehkäistä puolueellisuuden ja ennakkokäsitysten vaikutuksia.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tunnistettiin, että tutkimustyöhön liittyy tiettyjä tutkimuseettisiä haasteita sekä tutkimuksen luotettavuuteen ja objektiivisuuteen liittyviä riskejä. Väitöstutkimukseen ei liittynyt tutkimuksen rahoituksesta tai rahoittajista johtuvia objektiivisuusriskejä tai eettisiä kysymyksiä. Tutkimuksen yhteistyökumppani oli Suomen Kuntaliitto, joka toimi tutkimuksen mahdollistajana, ohjaajana ja tukijana. Koska tutkimustyössä pyrittiin avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen, esiteltiin Suomen Kuntaliiton rooli tutkimuksen kohderyhmille sekä tiedonkeruuvaiheessa että tulosten raportoinnin yhteydessä. Tutkimukseen ei liittynyt myöskään tutkijoiden väliseen työnjakoon tai omistajuuksiin liittyviä eettisiä kysymyksiä tai riskejä, koska väitöstutkimus on monografia ja se toteutettiin tutkijan toimesta itsenäisesti yksilötyönä.

Tutkimuksen empiirisen osan mahdolliset eettiset haasteet ja objektiivisuusriskit liittyivät erityisesti tutkijan kaksoisrooliin tutkijana ja kuntayhtymän johtajana. Kuntayhtymän johtajan rooli aiheutti tutkimuksen tekemiseen tietyn ennakkokäsityksen ja puolueellisuuden, joka pyrittiin huomioimaan ja tuomaan esille tutkimuksen eri vaiheissa ja tulosten raportoinnissa. Subjektiivisuuteen liittyviä riskejä pyrittiin ennalta ehkäisemään hyödyntämällä tutkimustyössä Suomen Kuntaliiton

asiantuntijoiden sekä väitöskirjan ohjaajien asiantuntemusta. Tutkimuksen objektiivisuus- ja puolueellisuusriski tuli esille myös tutkimuksen tiedonkeruuvaiheen kyselyissä ja teemahaastatteluissa, koska tutkija tunsii kohderyhmän edustajat entuudestaan. Tutkijan kaksoisrooli esiteltiin tutkimuksen kohderyhmille avoimesti. Lisäksi heille kerrottiin, että tutkimusaineistoa ja -tuloksia hyödynnetään puhtaasti tutkimustarkoituksessa, eikä esimerkiksi tutkijan virkatyössä kuntayhtymän johtajana. Tutkijan sidonnaisuudet ilmoitettiin myös tutkimussuunnitelmassa, tutkimuksen tiedonkeruuvaiheessa sekä tutkimuksen raportoinnissa.

Lopuksi yhteenvetona voidaan todeta, että kompleksisuus tunnistetaan koulutuskuntayhtymissä laajasti, mutta strategisen johtamisen menettelyissä on organisaatiokohtaista hajontaa, ja siksi näen kompleksisuuden hallinnan erityisesti koulutuskuntayhtymien strategisen johtamisen potentiaalisena tulevaisuuden kehityskohteenä. Tutkimus vahvisti ymmärrystä siitä, että kompleksisuuksien lisääntyminen edellyttää strategisen johtamisen ajattelutavan ja toimintamallien muuttamista. Tutkimuksen empiiristen tulosten validiteettia tukee erityisesti kyselytutkimuksen korkea vastausprosentti, teoriasta tehtyjen johtopäätösten sekä kyselyn ja teemahaastattelujen tulosten yhteneväisyys. Tutkimuksen validiteettia heikentää vastaajien pieni määrä ja otoksen rajallinen koko. Tämän tutkimuksen tulokset kuvaavat koulutuskuntayhtymän johtajien mielipiteitä tutkimusteemasta omien organisaatioidensa näkökulmasta. Tutkimustulokset eivät kuvaa tutkimusteemaa kuitenkaan yleisesti kuntayhtymien tai kuntien näkökulmasta. Siksi tutkimustuloksia ei voi yleistää laajemmin kuntayhtymien tai kuntien osalta. Tutkimustulokset eivät ole myöskään yleistettävissä yleisesti organisaatioiden strategisen johtamisen ja kompleksisuuden hallintaan liittyen. Tutkimustulokset kuvaavat todellisuutta vain kuntayhtymän johtajien näkökulmasta, ei organisaatioiden johdon, esihenkilöiden tai henkilöstön näkökulmasta. Mikäli tutkimuksen empiirinen osio olisi toteutettu laajemmalle kohderyhmälle, olisi tuloksissa mahdollisesti hajontaa tai suurempia eroja. Tutkimuksen kontribuutio on siksi pääosin teoreettinen, koska johtopäätökset ovat teoriasidonnaisia. Tutkimuksen tulosten voidaan kuitenkin todeta kuvaavan vähintään kohtuullisesti koulutuskuntayhtymien todellisuutta, koska empiirisen osan vastaajina olivat koulutuskuntayhtymien ylimmät johtajat, joilla voidaan katsoa olevan laaja käsitys koko organisaation toiminnasta ja strategisesta johtamisesta. Empiirisen kontribuution vahvistaminen olisi vaatinut eri valintoja tutkimuksen alussa.

Mahdolliset jatkotutkimusaiheet liittyvät kompleksisuustutkimuksen ja strategisen johtamisen soveltamiseen. Esimerkiksi uutena tutkimusaiheena olisi kiinnostavaa selvittää laajemmin, miten strategiseen johtamiseen liittyviä kompleksisuuden hallinnan malleja sovelletaan eri koulutuskuntayhtymissä käytännössä. Nämä jatkotutkimukset mahdollistaisivat tutkimuksen tulosten vertailun ja arvioinnin

laajemmin sekä toisaalta tuottaisi monipuolisempaa tietoa siitä, miten kompleksisuuden hallintaa otetaan konkreettisesti huomioon strategisessa johtamisessa. Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös tulevaisuudessa tämän väitöskirjatutkimuksen toistaminen sellaisenaan eri kontekstissa, jolloin tutkimuskohteena olisi esimerkiksi tietyn alan yritykset tai vaikkapa kolmannen sektorin organisaatiot. Nämä jatkotutkimukset voisivat tuottaa uutta ja vertailevaa tietoa strategisen johtamisen ja kompleksisuustieteen tutkimuksen syventämiseksi.

Lähteet

Aaltio-Marjosola, I. (1999). Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. <http://www.metodix.com>

Abreu-Pederzini, G. (2016). Strategic management cultures: historical connections with science. *Journal of Management History*, Vol. 22, No. 2, 214-235.

Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 10, 77-93.

Adcroft, A., Mason, R. (2007). The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach. *Management Decision*, Vol. 45, No. 1, 10-28.

Adobor, H., Darbi, WPK., Damoah, OBO. (2021). Strategy in the era of “swans”: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0242>

Akhtar-Danesh, N., Mirza, N.A., Noesgaard, C., Martin, L. & Staples, E. (2014). A concept analysis of abductive reasoning. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 70, No. 12, 1980–1994.

Akpınar, H., Ozer-Caylan, D. (2022). Managing complexity in maritime business: understanding the smart changes of globalization. *Competitiveness Review*. Vol. 32, No. 4, 582-599. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0128>

Akselin, M-L. (2013). Varhaiskasvatuksen strateginen johtamisen rakentuminen ja menestymisen ennakoiminen johtamistyön tarinoiden valossa. Akateeminen väitöskirja: Tampereen Yliopisto.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, Vol., No. 11, 29-49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>

Ammattiosaamisen kehittämissyhdystys AMKE ry. (2016). Oppiminen, osaaminen, taito - Askeleet ammattiosaamisen kehittämiseen 2025. Saatavilla www.muodossa: < <http://www.amke.fi>. >

Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*. Vol. 10, No. 3, 216–232.

Andreewsky, E. and Bourcier, D. (2000). Abduction in language interpretation and law making. *Kybernetes*, Vol. 29, No. 7/8, 836-845.

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin.

- 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.
- Arlbjørn, J.S. & Halldorsson, A. (2002). Logistics knowledge creation: reflections on content, context and processes, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32 No. 1, 22-40.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: MacGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1981). *Strateginen johtaminen*. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Anttiroiko, A-V. (1996). *Realistisen kuntateorian haaste: poettisen realismin näkökulma kuntatutkimuksen metodologiseen ja teareettiseen infrastruktuuriin*. Tampere: Acta Universitatis Tamperensis. Tampereen Yliopisto.
- Ala-Mutka, J. (2008). *Strategiamalli*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Arena, M., Cross, R., Sims, J. & Uhl-Bien, M. (2017). Groundswell: Tapping the power of employee networks to fuel emergent innovation. *MIT Sloan Management Review* Vol. 58, 39-47.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, No. 3, 363–375.
<https://doi.org/10.2307/2391848>
- Astley, W. G. (1984). Toward an Appreciation of Collective Strategy. *Academy of Management Review*. Vol. 9, No. 3, 526-533.
- Banathy, B. H. (1991). *Systems design of education: a journey to create the future*. New Jersey, USA: Educational Technology Publications.
- Banathy, B. H. (1995). Developing a systems view of education. *Educational Technology* Vol. 35, No. 3, 53–57.
- Barabási, A-L. (2002). *Linkit. Verkostojen uusi teoria*. Suom. Kimmo Pietiläinen. Helsinki: Terra Cognita.
- Batie, S. S. (2008). Wicked problems and applied economics. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 90, No. 5, 1176–1191.
- Beer, S. (1970). Managing modern complexity. *Futures*, Vol 2, 245–257.
- Becerra, M. (2009). *Theory of the Firm for Strategic Management*. Economic Value Analysis. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boulton, J.G., Allen, P.M., Bowman, C. (2015). *Embracing Complexity: Strategic Perspectives for an Age of Turbulence*. Oxford: Oxford University Press.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge.

Bondzi-Simpson, P., Agomor, K. (2021). Financing Public Universities in Ghana Through Strategic Agility: Lessons from Ghana Institute of Management and Public Administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*, (2021), Vol. 22, No. 1, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s40171-020-00254-6>

Bovaird, T. (2008). Emergent strategic management and planning mechanisms in complex adaptive system. *Public Management Review*. Vol. 10, No. 3, 319-340. <https://doi.org/10.1080/14719030802002741>

Boyne, G.A., Walker, R.M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*. Vol. 70. No. 1, 185-192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>

Brandsen, T. & Karré, P.M. (2011). Hybrid organizations: No cause for concern? *International Journal of Public Administration*, Vol. 34, No. 13, 827-836. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.605090>

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*. Vol. 6, No. 1, 21-53.

Bryson, J.M. (2017). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Bryson, J.M., Hamilton Edwards, L., Van Slyke, D.M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*. Vol. 20, No. 3, 317-339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>

Bryson, J.M. & George, B. (2020). *Strategic Management in Public Administration*. OXFORD RESEARCH ENCYCLOPEDIA, POLITICS. USA: Oxford University Press.

Brown, S. & Eisenhardt, K.M. (1998). *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press.

Busk, H. (2024). Pikakommentti työllisyydestä: Maahanmuutto lisääntyy selvästi ja nostaa työikäisten määrää. *STT Info*, 25.1.2024. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70091482/pikakommentti-tyollisyydesta-maahanmuutto-lisaantyy-selvasti-ja-nostaa-tyoikaisten-maaraa?publisherId=69819107&lang=fi>

Bäcklander, G. (2019). Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and Innovation Management*. Vol. 28, No. 1, 42-60. <https://doi.org/10.1111/caim.12303>

Cagnin, C. (2018). Developing a transformative business strategy through the combination of design thinking and futures literacy. *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 30, No. 5, 524-539. <https://doi.org/10.1080/09537325.2017.1340638>

Campbell, A. & Faulkner, D.O. (2015). *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. New York: Oxford University Press.

- Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 1, 89-98.
- Chakravarthy, B. (1997). A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*, Winter, 69-82.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. Boston: MIT Press.
- Chari, S., Katsikeas, C.S., Balabanis, G., Robson, M.J. (2014). Emergent marketing strategies and performance: The effects of market uncertainty and strategic feedback systems. *British Journal of Management*. Vol. 25, No. 2, 145-165. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00843.x>
- Cilliers, P. (1998). *Complexity and Post-Modernism. Understanding Complex Systems*. London: Routledge.
- Clippinger, J. H. III. (1999). Order from the bottom up: complex adaptiivisuutta systems and their management. *Teoksessa Clippinger, J. H. III (toim.): The Biology of Business: Decoding the Natural Lars of Enterprise, (s. 1-30)*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Clausewitz, C. von. (1989). *On War*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Clausewitz, C. von. (2005). *Sodankäynnistä*. Helsinki: Art House.
- Clarke, A., Crane, A. (2018). Cross-Sector Partnerships for Systemic Change: Systematized Literature Review and Agenda for Further Research. *Journal of Business Ethics*. Vol. 150, No. 2, 303–313. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3922-2>
- Cohen, M. D., & Axelrod, R. (2000). *Harnessing complexity: Organizational implications of a scientific frontier*. New York: Simon and Schuster.
- Clegg, C., Kemp, N., Legge, K. (1985). *Case studies in organisational behaviour*. London: Harper & Row Ltd.
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2023). Cultivating strategic agility – an empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*. Vol. 43, No. 3, 1–17. <https://doi.org/10.1002/joe.22241>
- Cole, A.H. (1959). *Business Enterprise in Its Social Setting* (Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Conner, D.R. (1998). *Leading at the Edge of Chaos: How to Create the Nimble Organization*. New York, NY: John Wiley.
- Crossan, M., Lane, H., White R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, Vol 24, No. 3. New York: Academy of Management.

Crozier, M. & Thoenig, J-C. (1976). The Regulation of Complex Organized Systems. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, No. 4, 547-570.
<https://doi.org/10.2307/2391716>

Cui, A. S., Griffith, D. A., Cavusgil, S. T. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. *Journal of International Marketing*. Vol 13, No. 1, pp. 32–53.

Danermark, B. (2001). *Explaining Society: An Introduction to Critical Realism in the Social Sciences*, Florence, KY: Routledge.

D'Aveni, R.A. (2010). *Hypercompetition*. New York: Simon and Schuster.

Delbridge, R. & Edwards, T. (2013). Inhabiting Institutions: Critical Realist Refinements to Understanding Institutional Complexity and Change. *Organizational Studies*. Vol. 34, No. 7, 927-947. <https://doi.org/10.1177/0170840613483805>

Deming, W.E. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge: The MIT Press.

De Meyer, R., Pauwels, P., Van Campenhout, J. (2013). Design Thinking Support: Information Systems Versus Reasoning. *Design Issues*. Vol.29, No. 2, 42–59.

Denning, S. (2010). *The Leader's Guide to Radical Management. Reinventing the Workplace for the 21st Century*. USA: John Wiley & Sons.

Denning, S. (2016). "Understanding the three laws of Agile", *Strategy & Leadership*, Vol. 44, No. 1, 3-8. <http://DX.doi.org/10.1108/SL-09-2016-0074>

Denning, S. (2018). *The age of the agile*. Amacom.

Dentoni, D., Bitzer, V. & Schouten, G. (2018). Harnessing Wicked Problems in Multi-stakeholder Partnerships. *Journal of Business Ethics*. Vol. 150, No. 2, 333–356. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3858-6>

Demneh, T. D., Zackery, A., Nouraei, A. (2023). Using corporate foresight to enhance strategic management practices. *European Journal of Futures Research*. Vol. 11, No.5, 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40309-023-00217-x>

Dess, G.G., McNamara, G., Eisner, A.B., Lee, S.-H., Sauerwald, S. (2021). *Strategic Management: Text and Cases*, 10th ed., New York: McGraw-Hill.

Dixon-Woods, M., Sutton, A., Shaw, R., Miller, T., Smith, J., Young, B., Jones, D. (2007). Appraising qualitative research for inclusion in systematic reviews: a quantitative comparison of three methods, *Journal of health services research & policy*. Vol. 12, No. 1, 42-47.

Dong, A., Lovallo, D., Mounarath, R. (2015). The effect of abductive reasoning on concept selection decisions. *Design Studies*. Vol. 37, No. 1, 37-58. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2014.12.004>

Dooley, K. (2002). Organizational complexity. International Encyclopedia of Business and Management. Teoksessa M. Warner (toim.) Thomson Learning. 5013-5022.

Doyle, T., Brady, M. (2018). Reframing the university as an emergent organisation: implications for strategic management and leadership in higher education. Journal of Higher Education Policy and Management. Vol. 40, No. 4, 305-320. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1478608>

Doz, Y., Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Longrange Planning. Vol. 43, No. 2-3, 370-382). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>

Doz, Y., Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. California Management Review. Vol. 50, No. 3, 95-118. <https://doi.org/10.2307/41166447>

Drucker, P.F. (1954). Practice of Management. New York: Harper.

Drucker, P.F. (1964). Managing for Results. New York: Harper & Row.

Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. Journal of Business Research. Vol. 55, No. 7, 553-560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

Dufva, M. (2020). Megatrendit 2020. SITRA:n selvityksiä 162. Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto SITRA. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023. SITRA:n selvityksiä 224. Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto SITRA. https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

Eiriz, Vasco, Barbosa, Natália, Figueiredo, José. (2010). A conceptual framework to analyse hospital competitiveness. Service Industries Journal. Vol. 30, No. 3, 437-448. <https://doi.org/10.1080/02642060802236137>

Eisenhardt, K.M. & Galunic, D.C. (2000). Coevolving - At last, a way to make synergies work. Harvard Business Review. Vol. 78, No. 1, 91+.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, Vol. 21, 1105-1121. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

Erikoinen, T. (2015). Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston, Ekamin, strategian jalkauttamisprosessin arviointi ja kehittäminen. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Eskola, A. (2018). Knowledge work and new ways of working. Teoksessa Eskola, A. (Toim.): *Navigating through changing times – Knowledge work in complex*

environments. Routledge advances in management and business studies, (s. 3-18). New York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.

Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (s. 133-157). Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Toinen painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Neljäs painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kahdeksas painos. Tampere: Vastapaino.

Espejo, R. (2003). Social systems and the embodiment of organizational learning. Teoksessa Mitleton-Kelly, E. (Toim.): *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organizations. The Application of Complexity Theory to Organizations*. (s. 53-69). London: London School of Economics.

European Commission: Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2022). Study supporting the evaluation of the Council Recommendation of 19 December 2016 on Upskilling Pathways – New opportunities for adults – Final report, Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/997479>

Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. Oxford: Oxford University Press.

Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gaddis, J. L. (2018). *On grand strategy*. New York, NY: Penguin.

Gell-Man, M. (1995). *The Quark and the Jaguar. Adventures in the Simple and Complex*. London: Abacus.

George, B., Desmidt, S. (2014). A State of Research on Strategic Management in the Public Sector. Teoksessa *Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives*, edited by P. Joyce and A. Drumaux, 151–172. New York: Routledge.

George, B., Walker, R.M., Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*. Vol. 79, No.6, 810-819

George, B., Drumaux, A., Joyce, P., Longo, F. (2020). Editorial. *Public Money & Management*. Vol. 40, No. 4, 255-259.

Gilbert, D.R., Hartman, E.M., Mauriel, J, Freeman, R.E. (1988). *A Logic for Strategy*. Ballinger Pub Co.

- Glass, N. (1996). Chaos, non-linear systems and day-to-day management. *European Management Journal*, Vol. 14, No. 1, February, 98-105.
- Gleick J. (1998). *Chaos: Making a New Science*. London: Vintage.
- Goldberg, J. & Markoczy, L. (1998). Complex Rhetoric and Simple Games. Cranfield: Cranfield University. Noudettu 20.4.2021: www.Cranfield.ac.za/public/cc/cc047/papers/complex/html/complex.htm
- Goldstein, J. (1999). Emergence as a Construct: History and Issues. *Emergence*. Vol. 1, No. 1, 49-72.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, No. 6, 491-517. <https://doi.org/10.1002/smj.314>
- Grewatsch, S. Kennedy, S., Bansal, P. (2021). Tackling wicked problems in strategic management with systems thinking. *Strategic Organization*. Vol. 21, No. 3, 721-732. <https://doi.org/10.1177/14761270211038635>
- Gunby, Norris White. 2009. Firm performance and complementary strategy development processes. *Management Decision*. Vol. 47, No. 5-6, 806-818. <https://doi.org/10.1108/00251740910960132>
- Hakanen, M, Heinonen, U, Sipilä, P. (2007). *Verkostojen strategiat*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Haldane, A. & May, R. (2011). Systemic risk in banking ecosystems. *Nature*. Vol. 469, 351-355.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta*. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.
- Hays, J. (2013). Wicked Problem: Educating for Complexity and Wisdom. In: Thompson, M.J., Bevan, D. (toim.) *Wise Management in Organisational Complexity*. London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137002655_9
- Heikkilä, P. (2018). Rovaniemen koulutuskuntayhtymän strategian tarkastaminen ja päivittäminen. Opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu.
- Heikkilä, T., & Gerlak, A. K. (2005). The formation of large-scale collaborative resource management institutions: Clarifying the roles of stakeholders, science, and institutions. *Policy Studies Journal*. Vol 33, No. 4, 583-612. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2005.00134.x>.
- Helin, H., & Möttönen, S. (2012). Kuntastrategiat eivät vastaa - vaan herättävät kysymyksiä. *Kuntalehti*, Vol. 7, No. 1, 44-46.

Heponiemi, K. & Suutari, H. (2022). Merimatka tulevaisuuteen: Ennakoinnin työkirja yrityksille ja elinkeinoelämän toimijoille. Lahti: LAB-ammattikorkeakoulu. LAB-ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 46. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa www-osoitteesta: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-827-413-4>

Higgins, J.P.T. & Green, S. (2011). *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*. Version 5.1.0. The Cochrane Collaboration. <http://handbook-5-1.cochrane.org>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holland, D., Lachicotte, W., Skinner, D., Cain, C. (1998). *Identiteetti and Agency in Cultural Worlds*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hämäläinen, V., Maula, H., Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Huebner, C. & Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems-Thinking in an Uncertain System. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 19, No. 14, 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>

Humble, J. (1968). *Management by Objectives*. New York: Pergamon.

Humble, J. (1975). *Tavoitejohtaminen. sisältö ja soveltaminen*. Tapiola.

Høiland, Gry Cecilie Lunder, Klemsdal, Lars. (2022). Organizing professional work and services through institutional complexity – how institutional logics and differences in organizational roles matter. *Human Relations*. Vol. 75, No. 2, 240-272. <https://doi.org/10.1177/0018726720970274>

Hyde, K.F. (2000). Recognising deductive processes in qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 3, No. 2, 82-90.

Ipek, Ö.F., Karaman, A.C. (2021). Systemic Change in a Higher Education Institution: Inquiring into Organizational and Instructional Transformation. *Systemic Practice and Action Research*. Vol. 34, No. 1, 109–125. <https://doi.org/10.1007/s11213-019-09516-6>

Iscaro, V, Castaldi, L, Maresca, P, Mazzoni, C. (2021). Digital transformation in the economics of complexity: the role of predictive models in strategic management. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 15, No. 3, 450-467. <https://doi.org/10.1108/JSMA-02-2021-0059>

Iskanius, P. (2006). An agile supply chain for a project-oriented steel product network. *Acta Universitatis Ouluensis C 250*. Oulu: University of Oulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:9514281489>

Ivory, S.B. & Brooks, S.B. (2018). Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*. Vol. 148, No. 1, 347–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3583-6>

Jalonen, H. (2006). kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä. *Politiikka*. Vol. 48, No. 2, 115-216.

Jalonen, H. (2007). Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Akateeminen väitöskirja: Tampereen Yliopisto.

Jalonen, H. (2019). Julkisten palvelujen yhteiskehittäminen – kaunista puhetta vai suomalaisen julkishallinnon arkea? *Hallinnon tutkimus*. Vol. 38, No. 4, 305–311. https://www.researchgate.net/profile/Harri-Jalonen/publication/338255626_Julkisten_palvelujen_yhteiskehittaminen_kaunista_puhetta_vai_suomalaisen_julkishallinnon_arkea/links/5e0b3c4d299bf10bc3852bde/Julkisten-palvelujen-yhteiskehittaminen-kaunista-puhetta-vai-suomalaisen-julkishallinnon-arkea.pdf?_tp=eyJjb250ZXhoIjp7Im-ZpcnNoUGFnZSI6InB1YmxpY2FoaW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2FoaW9uIn19

Jarzabkowski P., Wilson D. (2006). Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. *European Management Journal*. Vol. 24, No. 5, 348-367. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.05.009>

Johanson J-E. (2009). Strategy formation in public agencies. *Public Administration* Vol. 87, No. 4, 872-891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01767.x>

Johnson, G. & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Harlow: Prentice Hall.

Kamensky, M. (2010). *Strateginen johtaminen - menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. (2014). *Strateginen johtaminen - menestyksen timantti*. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Strategiakartat*. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Karré, P.M. (2011). Heads and tails: Booth sides of the coin. An analysis of hybrid organizations in the Dutch waste management sector. Den Haag: Eleven International Publishers. 209-230. https://www.researchgate.net/publication/239850699_Heads_and_tails_both_sides_of_the_coin_an_analysis_of_hybrid_organizations_in_the_Dutch_waste_management_sector

Karré, P.M. (2020). Chapter 2 – Hybrid organisations between state and market. Teoksessa: Billis, D. & Rochester, C. (toim.). *International Handbook of Hybrid Organisations*, (s.31-47). Cheltenham Glos: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781785366116.00010>

Karlöf, B. (1986). *Strategian ydinkohdat*. Espoo: Weilin + Göös.

Kaufman, S. (1995). *At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford: Oxford University Press.

Kehusmaa, K. (2010). Strategiatyö organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari/Edita Prima Oy.

Kelly, S. (1999). *The Complexity Advantage: How the Science of Complexity Can Help Your Business Achieve Peak Performance*. New York, NY: BusinessWeek Books.

Kiiski-Kataja, E. (2016). Megatrendit 2016 - tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra. https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Megatrendit_2016.pdf.

Kiss A., Barr, P. (2015). New venture strategic adaptation: The interplay of belief structures and industry context. *Strategic Management Journal*. Vol. 36, No. 8, 1245-1263. <https://doi.org/10.1002/smj.2285>

Koivisto, J. & Haverinen, R. (2006). Systemaattiset tutkimuskatsaukset vaikuttavuuden arvioinnin välineenä sosiaalialalla. *Hallinnon Tutkimus*. Vol. 25, No. 3, 108-126.

Kotter, J.P. (1996). Kill complacency. *Fortune*, Vol. 5, No. 8, 122-4.

Kovacs, G. & Spens, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 35, No. 2, 132 – 144. <https://doi.org/10.1108/09600030510590318>

Kuntalaki 410/2015.

Kurtz, C., & Snowden, D. (2003). “The New Dynamics of Strategy: Sense-Making in a Complex and Complicated World.” *IBM Systems Journal*. Vol. 42, No. 3, 462–83.

Laamanen, R. (1994). Kuntien toimintastrategiat ja päätöksenteko. Tutkimus kuntien strategisesta käyttäytymisestä valtionosuusuudistuksen jälkeen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017.

Laki opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta 957/2017.

Larja, L. & Peltonen, J. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaantongelmat vuonna 2022. Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. TEM-analyysijä 113/2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. ISBN 978-952-327-978-0.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 12, No. 1, 1–47.

Lehtinen, S., Laine, M., Tuominen, A., Myllyoja, J., Peltomaa, J., Wessberg, N. (2021). Kohti moniäänisempää tulevaisuustyötä: asukaslähtöiset skenaariot työvälineenä kaupunkien strategiaprosesseissa. *Focus Localis*. Vol. 49, No. 4, 24–42.

Lindblom, C.E. (1959). The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review*. Vol. 19, No. 2, 79-88. <https://doi.org/10.2307/973677>

- Lindström, J. (2022). TE-palvelut 2024 -uudistus: Miten saadaan kaikki kunnat samalle viivalle? Saatavissa [www-muodossa: https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2022/te-palvelut-2024-uudistus-miten-saadaan-kaikki-kunnat-samalla-viivalle](https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2022/te-palvelut-2024-uudistus-miten-saadaan-kaikki-kunnat-samalla-viivalle)
- Lissack, M. (1997). Mind your Metaphors: Lessons from Complexity Science. *Log Range Olanning*. Vol. 3, No. 2, 294-298.
- Loewen, J. (1997). *The Power of Strategy: A Practical Guide for South African Managers*. Sandton: Zebra.
- Lundström, N. & Mäenpää, A. (2020). Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä – kuka pelaa ja millaista peliä? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. 2. Painos, (s. 37-59). Helsinki: Gaudeamus.
- Luoma, M. & Lindell, J. 2020. Johtaminen ja kompleksisuus – kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. 2. Painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Lynch, J.E. (1995). Marketing and business process re-engineering. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Vol. 1, No. 1, 45-53.
- MacLennan, A. (2011). *Strategy Execution: Translating strategy into action on complex organizations*. London & New York: Routledge.
- Mansouri, M., Mostashari, A. and Nilchiani, R. (2009), A decision analysis framework for resilience strategies in maritime systems. *INCOSE International Symposium*. Vol. 19, No. 1, 1406-1427.
- Martelli, A. (2014). From Scenario Building to Scenario Planning: Cross-impact Analysis and Morphological Analysis. Teoksessa: Martelli, A. (toim.). *Models of Scenario Building and Planning: Facing Uncertainty and Complexity*, (s. 157–180). London: Palgrave Macmillan.
- Mantere, S., Suominen, K., Vaara, E. (toim). (2011). *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Marion, R. (2008). *The edge of organization: Chaos and complexity theories of formal social organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*. Vol. 12, No. 4, 389-418.
- Martikainen, P. & Meklin, J-P. (2003). *Kuntakonerni johtamisjärjestelmänä – Käytäntöjä ja kehittämistarpeita*. Suomen Kuntaliitto. ISBN 952-213-069-9.
- McMillan, C., Overall, J. (2016). Wicked problems: turning strategic management upside down. *Journal of Business Strategy*. Vol. 37, No. 1, 34-43. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2014-0129>

Medeiros, S.A.de, Christino, J.M.M., Gonçalves, C.A., Gonçalves, M.A. (2020). Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: a conceptual model. *Gestao and Produção*, Vol. 27, No. 1, <https://doi.org/10.1590/0104-530X3680-20>

Merry, U. (1998). Organizations and natural CAS. *Thresholds e-Journal*. Noudettu 15.5.2021: www.thresholds.com/journal/articles/merryone.htm

Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.

Metsämuuronen, J. (2015). *Basics of Research Methods in Human Sciences*. Vol 3: *Advanced Analysis*. New Delhi, India: Sage Publications India Pvt Ltd. ISBN: 978-93-860-4296-5

Miles, J.A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. Vol. 6, No. 3, 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

Mintzberg, H. (1990). Strategy Formation: Schools of Thought. Teoksessa: Frederickson, J. (toim.). *Perspectives on Strategic Management*, New York: Harper Business, 105-237.

Mintzberg, H. (1994). That's not "turbulence", Chicken Little, it's really opportunity. *Planning Review*. November-December, 7-9.

Mintzberg, H. (1996). Five PS for Strategy. Teoksessa: Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (toim.). *The Strategy Process—Concepts, Contexts, Base*, 3rd Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 10-17.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, 1st edition. Harlow: Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari. Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, 2nd edition. Harlow: Prentice Hall.

Mitleton-Kelly, E. (2003). *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*. Amsterdam: Pergamon.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Annals of Internal Medicine*. Vol. 151, No. 1, 264-269. www.annals.org.

Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Moulton, S. (2009). Putting together the publicness puzzle: a framework for realized publicness. *Public Administrative Review*. Vol. 69, No. 5, 889-900. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02038.x>

Mykkänen, A., & Airaksinen, J. (2012). Kuntayhtymä pelastaa? Kunnallisan kehittämissäätiö.

Mäki, A. (2020). Jännitteitä ja yhteiskehittelyä – kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*, (s. 87-107). Gaudeamus. Viljandi: Print Best.

Nieminen, V & Rinta-aho, R. (2023). Uusien kestävien kuntien roolit ja toimintatavat. Kuntaliitto: Uudet kestävät kunnat -ohjelma. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/uusien-kestavien-kuntien-roolit>.

Nojonen, M. (toim.) (2005). Sunzi – sodankäynnin taito. Helsinki: Gaudeamus.

Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 29, No. 3, 9–18.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*. Vol. 69, No. 6, 96–104.

Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Hirose, A., Takeda, Y. (2016). ‘Meso’-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*. Vol. 6, No. 3, 168-182. <https://doi.org/10.1002/gsj.1125>.

Näsi, J & Aunola, M. (2002). Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: MET.

Odiorne, G.S. (1970). *Training by Objectives: an Economic Approach to Management Training*. New York: MacMillan Company.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2017). Luonnos hallituksen esityksestä laiksi ammatillisesta koulutuksesta ja eräistä siihen liittyvistä laeiksi (HE 39/2017). <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2017/20170039#idp447024032>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2019). Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2019. <https://okm.fi/documents/1410845/5260784/Laatustrategiaty%C3%B6ryhm%C3%A4n+luonnos>.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. (2021). Selvitys reformin toimeenpanosta. Owl Group Oy.

Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksesta 1244/2020.

Paarlberg, L., Bielefeld, W. (2009). Complexity science-an alternative framework for understanding strategic management in public serving organizations. *International Public Management Journal*. Vol. 12, No. 2, 236-260. <https://doi.org/10.1080/10967490902865180>

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>

Pache, A.-C. & Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*. Vol. 35, No. 3, 455-476. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>

Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional Logic. *Academy of Management Journal*. Vol. 56, No. 4, 972-1001. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Pauwels, P., Matthyssens P. (2004). Teoksessa Marschan-Piekkari, R., Welch, C. 2004. "The Architecture of Multiple Case Study Research in International Business", *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, s. 125-143. Cheltenham, UK, Northampton (MA), USA: Edward Elgar, 2004. ISBN 184542 434 4.

Pajarinen, M., Rouvinen, P., Ekeland, A. (2015). Computerization Threatens One-Third of Finnish and Norwegian Employment. *ETLA Muistio* 34.

Peirce C.S. (1958). *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Vol.1–6, C. Hartshorne & P. Weiss.

Pentikäinen, L., Toppila, J., Koivistoinen, A., Rouvinen, P., Pajarinen, M., Ali-Yrkkö, J., Kauhanen, M., Kauhanen, A., Lilja, R., Aaltonen, M., Alasoini, T., Oosi, O. (2014). Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ- ja yrittäjyys 30/2014.

Pernaa, H. & Neuvonen, A. (2020). Antisipaatio – tulevaisuuden ja kompleksuuden tuore liitto. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.). *Johtaminen kompleksisessä maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*, (s. 199-213). Helsinki: Gaudeamus.

Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

Pettigrew, A.M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management & Organization*. Vol. 7, No. 2, 78-87.

Petticrew, M. (2001). Systematic reviews from astronomy to zoology: myths and misconceptions. *BMJ*. Vol. 322 No. 7278, 98-101. ISSN 0959-8138 DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.322.7278.98>

- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Oxford: Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Phelan, S.E. (1999). A Note on the Correspondence Between Complexity and Systems Theory. *Systemic Practice and Action Research*. Vol. 12, No. 3, 237-246.
- Pina Cunha, M., Vieira Cunha, J. (2006). Towards a complexity theory of strategy. *Management Decision*. Vol. 44, No. 7, 839-850. <https://doi.org/10.1108/00251740610680550>
- Pine, B.J. II, Victor, B., Boynton, A.L. (1993). Making mass customization work. *Harvard Business Review*. September-October, 108-19.
- Pinheiro de Lima, E., Eduardo Gouvêa da Costa, S. Reis de Faria, A. (2009). Taking operations strategy into practice: Developing a process for defining priorities and performance measures. *International Journal of Production Economics*. Vol. 122, No. 1, 403-418. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.022>
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the literature. *Advanced Institute of Management Research*, London, <http://www.aimresearch.org/aimforum.shtml>
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*. Vol. 70, No. 1, 246 – 254. <https://doi.org/doi:10.1111/puar.2010.70.issue-s1>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 137-145.
- Post, J. (2023). Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä. *Acta Wasaensia* 506. Vaasan yliopisto. Turenki: Hansaprint.
- Powell, T.C., Lovallo, D. & Fox, C.R. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 13, 1369-86.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Tieteenfilosofia ja laadullisen tutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, (s. 21–56). Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Helsinki: Gaudeamus.
- Puustinen, A. (2017). Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutumisesta luonteesta. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies* 149.

Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*, (s. 15-36). Helsinki: Gaudeamus.

Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin: Homewood.

Raisio, H. & Lindell, J. (2019). ”Tuska ei vähentynyt, mutta ymmärrys lisääntyi”. Johtajien ja esimiesten kokemuksia kompleksisuusajattelun opetuksesta. HAMK Unlimited. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Raisio, H., Puustinen, A. & Vartiainen, P. (2020). Kompleksisuusjohtajuus organisaation adaptiivisuuden mahdollistajana – tutkimuskohteena Opetushallitus. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 108-132). Helsinki: Gaudeamus.

Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Sitran selvityksiä 139. ISBN 978-952-347-081-1 (PDF). Haettu 18.9.2021: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/11/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>.

Ranki, S. (2016). *Strateginen johtaminen suomalaisissa korkeakouluissa*. Tampereen Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-93-7359-8>.

Rannisto, P-H. (2005). Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaproessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. *Acta Universitatis Tamperensis* 1072.

Rask, M. & Karreinen, L. (2020). Dialogi ja deliberaatio kompleksuuden kimpussa. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), *Johtaminen kompleksisessa maailmassa – viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen* (s. 183-198). 2. Painos. Helsinki: Gaudeamus.

Richardson, K.A., Cilliers, P., Lissack, M. (2001). Complexity science: A ”gray” science for the ”stuff in between”. *Emergence*. Vol. 3, No. 2, 6-18.

Richardson, K.A. (2008). *Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management*. *Emergence: Complexity & Organizations*. Vol. 10, No. 2, 13-26.

Ritakallio, T. (2016). *Shaping Elements Whillans Maintaining Fit*. Doctoral Dissertations 189/2016. Aalto University. Helsinki: Unigrafia Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7022-3>

Ritakallio, T. & Vuori T.O. (2018). *Elävä strategia – Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, Vol. 4, No. 2, 155–169.

- Rossi, P. (2021). *Understanding Systemic Change: Conflicts in Public Service Development*. Tampere University Dissertations 406. Tampere University. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1930-4>.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, New York: Crown Business.
- Salminen, A. (2008). *Julkisen toiminnan johtaminen*. Toinen painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, V. (2014). *Strategiatietoisuus koulutusorganisaatiossa: Tapaustutkimus Keudan ammattiopisto, Kerava*. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P., Nissinen, J.H. (1981). *Tulosjohtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Santalainen, T. (2005). *Strateginen ajattelu*. Helsinki: Talentum.
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*. Vol. 17, No. 4, 351–365.
- Schumpeter, J.A. (1950). The Process of Creative Destruction. Teoksessa: *Capitalism, Socialism and Democracy, 3rd Edition*. London: Allen and Unwin.
- Schwandt, D.R. (2008). Individual and collective coevolution. Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. *Complexity leadership, Part 1: Conceptual Foundations*. 101-127. Charlotte, NC: Information Age Publishing Inc.
- Schwarz, J.O. (2009). Business wargaming: Developing foresight within a strategic simulation. *Technology Analysis and Strategic Management*. Vol. 21, No. 3, 291-305. <https://doi.org/10.1080/09537320902750590>.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Seppälä, M. (2023). Innovaatioportfoliot systeemisen muutoksen raamittajina. Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen, H. (2023). *Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* (s.180-206). Helsinki: Into Kustannus Oy.
- Sillanpää, S. L. (2021). *Strategisen ohjelman toteutuksen johtaminen Tredussa*. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Simsek, Z. (2009) Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*. Vol. 46, No. 4, 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>.
- Sinisalmi, M. (1999). *Suomen kaupunkien keskushallinto 1927-1998*. Väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliiton painatuskeskus.

Slater, S. F., Hult, G.T.M., Olson, E.M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*. Vol 39, No. 1, 551–559.

Snowden, D.J., & Boone, M.E. (2007). "A Leader's Framework for Decisionmaking." *Harvard Business Review*. November 2007, 69–76.
<https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>.

Spens, K.M. & Kovacs, G. (2006). A content analysis of research approaches in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 36 No. 5, 374-390. <https://doi.org/10.1108/09600030610676259>.

Stacey, R.D. (1992). *Managing Chaos*. London: Kogan Page.

Stacey, R.D. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*. Vol. 16, No. 6, 477-495.

Stacey R.D. (1996). *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Stacey, R.D. (2002). *Strategic management and organisational dynamics: the challenge of complexity*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall.

Stacey, R. D. (2009). *Strategic Management And Organisational Dynamics: The Challenge Of Complexity To Ways Of Thinking About Organisations*, Sixth Edition. Harlow: Prentice Hall.

Steffen W, Richardson K, Rockström J, Cornell, S.E. ym. (2015) Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*. Vol. 347, No. 6223: 736–747. <https://doi.org/10.1126/science.1259855>.

Stenvall, J. & Suikkanen, A. (2003). Julkinen strategiaviidakko on purettava. *Teoksessa: Hallinnon tutkimus 2/2003*.

Stenvall, J. & Virtanen, (2023). Julkisen hallinnon reformit, muutosprosessit ja systeeminen muutos. *Teoksessa Uusikylä, P. & Jalonen, H., (toim.). Epävarmuuden aika – Kuinka ymmärtää systeemistä muutosta?* (s. 69-88). Helsinki: Into Kustannus Oy.

Stewart, J. (1993). *Kuntien uusi johtamistapa – muutos ja johtaminen*. Jyväskylä: Finnpublishers.

Strandman, (2009). "Se vain ilmestyi" – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. *Acta Universitatis Lapponiensis* 168. Lapin Yliopisto.

Styhre, A. (2002). How process philosophy can contribute to strategic management. *Systems Research and Behavioral Science*. Vol. 19, No. 6, 577-587. <https://doi.org/10.1002/sres.475>.

Sun, T. (1998). *Sodankäynnin taito*. 5. painos. Helsinki: Tietosanoma.

- Suominen, V. (2019). Strategisen muutoksen johtaminen kuntayhtymässä. Tapaustudkimus Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappiassa. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto.
- Sutinen, P. (2012). Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. *Acta Universitatis Tamperensis* 1173. Tampereen yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Teece, D. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*. Vol. 24, No. 3, 359-368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>.
- Lasten ja nuorten hyvinvointi – Kouluterveyskysely 2023. Terveysten ja Hyvinvoinnin laitos. Tilastoraportti 48/2023, 21.9.2023. THL.
- Thiéart, R. & Forgues, B. (1995). Chaos Theory and Organization. *Organizational Science*. Vol. 6, No. 1, 19-31.
- Thiéart, R. (2016). Strategy dynamics: Agency, path dependency, and self-organized emergence. *Strategic Management Journal*. Vol. 37, No. 4, 774-792. <https://doi.org/10.1002/smj.2368>.
- Thompson, J.D. (1974). Miten organisaatiot toimivat. *Ekonomia -sarja*. Weilin+Göös, Helsinki.
- Toikka, M. (2002). Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. *Acta Universitatis Tamperensis* 873. Tampereen Yliopisto.
- Tummers, L., Bekkers, V. J. J. M., Vink, E., Musheno, M. (2015). Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 25, No. 4, 1099-1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 5. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. (2010). Tehoa ja laatua Lean-kulttuurin luomiseen. Jyväskylä: WS Bookwell.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*. Vol. 18, No. 4, 298-318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*. Vol. 20, No. 4, 631-650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>.

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity Leadersip: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*. Vol. 46, No.1, 9-20. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261616301590>

Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretic synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*. Vol. 29, No.1, 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

Uusitalo, H., Ala-Laurinaho, A. (2016). Mitä on resilienssi?. *Työterveyslaitos*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Valovirta, V., Nieminen, M., Pelkonen, A., Turkama, Heikura, T., Lindman, J., Inkinen, S., Kaino-Oja, J. (2011). Systemisen muutoksen haasteet ja innovaatiotoiminnan mahdollisuudet – tapaustutkimuksia ja politiikanäkökuilma. *Tekesin katsaus 286/2011*. Helsinki: DTPage Oy.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen K., Lillkall, L., Masalin, L., Kalin, R. (2010). *Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset*. Espoo: Painotalo Redfina Oy.

Valtioneuvoston kanslia. (2014). *Tulevaisuuden uudistuva Suomi. Ministeriöiden yhteinen toimintaympäristön kuvaus 2014*. <http://www.tulevaisuuden-suomi.fi>

Valtioneuvoston kanslia. (2015). *Ratkaisujen Suomi - Pääministeri Juha Sipilän hallitusohjelma*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015.

Valtioneuvoston kanslia. (2019). *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta*. Pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelma. <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma>

Valtioneuvosto. (2022). *Vihreän siirtymän rahoituksen työryhmä -Loppuraportti*. Valtioneuvoston julkaisuja 2022:73. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-625-9>

Valtioneuvosto. (2024). *Kehysriihen päätökset valtion T&K-rahoituksen kohdenuksista vuosille 2025-2028*. <https://vm.fi/documents/10616/199806183/Kehysriihen+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kset+valtion+tutkimus-+ja+kehitt%C3%A4mistoiminnan+rahoituksesta+vuosille+2025-2028+16.4.2024.pdf/8516a3bb-3d28-b9ad-0c66-53d44e862fca/Kehysriihen+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6kset+valtion+tutkimus-+ja+kehitt%C3%A4mistoiminnan+rahoituksesta+vuosille+2025-2028+16.4.2024.pdf?t=1713270291208>

Valtiovarainministeriö. (2010). *OECD:n Suomen hallinnon maa-arviointi*. Käännös tiivistelmästä ja keskeisiä suosituksista. Arvioinnin keskeiset tulokset ja keskeiset toimenpidesuosituksiset. Saatavilla http://vm.fi/documents/10623/307715/OECD+suomen+hallinnon+maa_arvioinnin+tiivistelm%C3%A4.pdf/acd87f3f-a466-4001-9ec2-10ef6b87421e. Alkukielinen teos: *OECD Public Governance Reviews: Finland. Working together to sustain success* (OECD 2010).

Valtiovarainministeriö. (2020). Valtioneuvoston koulutuspoliittinen selonteko. Valtioneuvoston julkaisuja 2021:24. Valtioneuvosto: Helsinki.

Valtiovarainministeriö. (2021). Valtion talousarvioesitys 2022. Ministeriön ehdotus: Pääluokka 29. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala.

Valtiovarainministeriö. (2022). Valtion talousarvioesitys 2023. Ministeriön ehdotus: Pääluokka 29. Opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonala.

Vandersmissen, L. & George, B. (2024). Strategic planning in public organizations: reviewing 35 years of research. *International Public Management Journal*. Vol. 27, No. 4, 633-658. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2271901>

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., Lindell, J. (2013). johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.

Vataja, K. (2023). Mitä on vaikuttavuus postnormaalissa yhteiskunnassa? *Kasvun tuki -aikakauslehti*, 3(2). <https://journal.fi/kasvuntuki/article/view/138017>

Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopiston avoin julkaisuarkisto. Finn Lectura. <http://doi.org/10.31885/9789515149817>

Veikkola, M. (2009). Kohti ammatillisen aikuiskoulutuksen strategiaa -Oulun seudun ammattiopiston aikuiskoulutuksen kehittäminen vuosina 2006-2007. Master's thesis. Tampereen yliopisto.

Vickers, J. (2013). The problem of induction. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*.

Vinodh, S. & Aravindraj, S. (2012). Agility evaluation using the IF-THEN approach. *International Journal of Production Research*. Vol. 50, No. 24, 7100-7109. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.627390>

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomama.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanomama.

Vuorensola, M. (toim.) (2019). Ammatillinen koulutus – mainettaan parempi. Kuntien omistajaohjaus ammatillisessa koulutuksessa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. ISBN 978-952-293-635-6 (pdf).

Waddell, S., Waddock, S., Cornell, S., Dentoni, D., McLachlan, M., & Meszoely, G. (2015). Large systems change: An emerging field of transformation and transitions. *Journal of Corporate Citizenship*. Vol. 58, No. 6, 5-30. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00003>

Walter, A. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*. Vol. 71, No. 2, 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>

Walton, D. (2005). *Abductive Reasoning*. University of Alabama Press.

Watson, W.R. & Watson, S.L. (2013). Exploding the ivory tower: systemic change for higher education. *TechTrends*. Vol. 57, No. 5, 42-46.

Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization volume 2: the impermanent organization*. John Wiley & Sons Ltd. [https://doi.org/ 10.1002/9781119206453](https://doi.org/10.1002/9781119206453)

Weissenberger-Eibl, M., Almeida A., Seus, F. (2019). A systems thinking approach to corporate strategy development. *Systems*. Vol. 7, No. 1, 1-10. <https://doi.org/10.3390/systems7010016>.

Ylisirniö, P. (2011). *Strategian mittaaminen*. WSOYpro. Juva.

Yildirim Özmütlu, S., Arun, K. (2023). Orchestration of the complex environmental context: how does strategic management affect and dynamic capabilities mediate performance? *Kybernetes* Vol. 52 No. 12, 6144-6162. <https://doi.org/10.1108/K-04-2022-0571>.

Zimmermann, B.J. (2001). *Ralph Stacey's Agreement & Certainty Matrix*. Toronto: Edgeware-Aides.

Zinchenko, O., Privarnikova, I., & Samoilenko, A. (2022). Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 8, No. 3, 78-85. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>

Zohar, D. (1997). *Rewiring the Corporate Brain*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Liite 1 Saate ja kyselyrunko

Kyselytutkimus: Strateginen johtaminen kompleksisuuden ja systeemisten muutosten hallinnassa

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kyselytutkimus liittyy Vaasan yliopiston julkisjohtamisen väitöskirjatutkimukseen "Strateginen johtaminen kompleksisuuden ja systeemisten muutosten hallinnassa - tarkastelussa koulutuskuntayhtymät". Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää teoreettisesti ja empirisesti tarkastellen, millaisia strategisen johtamisen toimintamalleja voidaan hyödyntää kompleksisessa ympäristössä ja systeemisen muutoksen hallinnassa. Tutkimus tuo uutta näkökulmaa aiempiin julkishallinnon strategisen johtamisen tutkimuksiin. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä Kuntaliiton kanssa ja sen tuloksista laaditaan julkaisu.

Tämä väitöskirjatutkimukseen sisältyvä poikkileikkaustutkimus toteutetaan strukturoituna kyselynä. Kyselyn kohderyhmänä ovat kaikki koulutuskuntayhtymät (n=30). Kyselyn vastauslinkki lähetetään kaikkien koulutuskuntayhtymien kuntayhtymän johtajille. Kyselyn tarkoituksena saada kartoitettua kokonaistutkimuksena autenttinen tilannekatsaus kuntayhtymien johtajien havainnoista, tulkinnoista ja kokemuksista liittyen kompleksisuuteen sekä sen osatekijöiden huomioimiseen strategisessa johtamisessa. Kyselytutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten systeemiset muutokset ja kompleksisuus ilmenevät koulutuskuntayhtymien toiminnassa ja ympäristössä, sekä sen miten kompleksisuuden osatekijät kuten yllätyksellisyys, keskinäisriippuvuus ja emergenssi huomioidaan koulutuskuntayhtymien strategisessa johtamisessa.

Kyselyssä esitetään teemakohtaisesti teoriasta johdettuja väittämiä, jotka liittyvät strategiseen johtamiseen ja sen toimintamalleihin joko suoraan tai epäsuorasti. Kyselyssä vastaajan tehtävänä on arvioida asteikolla (1-5), pitääkö väittämä paikkansa oman organisaation näkökulmasta. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia. Tutkimuksessa pyritään selvittämään mahdollinen kuilu teorian ja arjen todellisuuden välillä. Tarkoituksena ei ole tarkoituksena arvioida koulutuskuntayhtymien strategista johtamista tai sen toteuttamista, vaan pelata objektiivisesti teorian pohjalta muodostettujen väittämien paikkansapitävyyttä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, anonymisti ja GDPR-säännösten mukaisesti. Tutkimustulokset anonymisoidaan siten, ettei niistä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia tai kohdeorganisaatioita. Tutkimustulosten tarkentamiseksi tullaan toteuttamaan kohdennettu teemahaastattelu tarvittavalle määrälle kyselytutkimukseen vastanneille organisaatioille.


Lisätietoja antaa

Sami Tikkanen

+35850 577 0993

sami.tikkanen@ekami.fi

Seuraava

1. Organisaatio (ei liitetä tuloksiin) **2. Vastaajan yhteystiedot (ei liitetä tuloksiin)**Etunimi Sukunimi Matkapuhelin Sähköposti **3. Koulutuskuntayhtymän ensisijainen toiminta-alue**

- Etelä-Suomi (Etelä-Karjala, Kanta-Häme, Kymenlaakso, Päijät-Häme, Uusimaa)
- Itä-Suomi (Etelä-Savo, Pohjois-Savo, Pohjois-Karjala)
- Lappi
- Lounais-Suomi (Satakunta, Varsinais-Suomi)
- Länsi- ja Sisä-Suomi (Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa, Pohjanmaa)
- Pohjois-Suomi (Kainuu, Pohjois-Pohjanmaa)

4. Henkilöstömäärä (2022)

- Alle 100
- 100-199
- 200-299
- 300-399
- Yli 400

5. Toimintatuotot (2022)

- Alle 15 M euroa
- 15 M € - 29,99 M €
- 30 M € - 44,99 M €
- 45 M€ - 59,99 M €
- Yli 60 M €

6. Jäsenkuntien määrä**7. Perussopimuksessa määritetty tehtävä****8. Omistussuhteet ja äänivalta**

- Pääomistajalla äänivalta ja omistus yli 50 %
- Pääomistajalla äänivalta 50% tai alle, omistus yli 50 %
- Ei pääomistajaa, eikä kenellekään äänivalta yli 50 %

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

9. Ulkoisen toimintaympäristön kehitys

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä)	5 Täysin samaa mieltä (todennettavissa ja näytettävissä)
Toimintaympäristön turbulenssi ja muutosnopeus on kasvanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olosuhteet ovat muuttuneet yllätyksellisiksi ja arvaamattomaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilimiöt ja muutokset ovat vaikeasti ennakoitavia ja epälineaarisesti kehittyviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristön ilmiöt epäselviä ja monitulkintaisia sekä niihin liittyy epäjatkuvuuksia ja keskinäisriippuvuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristössä esiintyy "pirullisia ongelmia", joilla on laajoja ja ennakoimattomia vaikutuksia useisiin eri organisaatioihin ja hallinnonaloihin sekä yhteiskunnan osiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ympäristöstä esiintyy "mustia joutsenia" eli erittäin epätodennäköisiä ja arvaamattomia ilmiöitä ja tapahtumia, jotka eivät ole ennustettavissa, ja joiden ei pitäisi olla mahdollisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaiset keskinäisriippuvuudet ovat lisääntyneet muihin toimijoihin ja organisaatioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toimintaan kohdistuu laajoja koko toimialaan liittyviä systeemisiä muutoksia, joihin liittyy keskinäisriippuvuuksia ja ennakoimatonta kehitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)
[Seuraava](#)



11. Organisaation sisäiset olosuhteet

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä)	5 Täysin samaa mieltä (todennettavissa ja näytettävissä)
Organisaatiossa esiintyy sisäisesti ennakoimattomia ilmiöitä, jotka eivät ole hallittavissa, ja joiden vaikutukset ja seuraukset ovat yllätyksellisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation sisäisiin tapahtumiin ja toimintaan liittyy kytköksellisyyttä ja yhteenkietoutuneisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa on tunnistettavissa itseorganisoinnin kautta tapahtuvaa kehitystä, joka käynnistyy ilman ulkopuolista ohjausta tai selvää syytä tai tarkoitusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation toiminnassa esiintyy monimutkaisia ongelmia, joiden ratkaiseminen on äärimmäisen vaikeaa ja jopa mahdotonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatorakenne koetaan hierarkkisenä, siloutuneena ja/tai monitasoisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiolle on asetettu ristiriitaisia tavoitteita ja odotuksia eri tahojen kuten omistajien, viranomaisten ja sidosryhmien suunnalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)
[Seuraava](#)

12. Strategisen johtamisen käytänteet ja toimintamallit

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa elkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä)	5 Täysin samaa mieltä (todennettavissa ja näytettävissä)
Strategisessa johtamisessa on lähtökohtana ymmärrys ympäristön ennakoimattomuudesta ja keskinäisriippuvuuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaprosessi on luonteeltaan jatkuva, epämuodollinen ja iteratiivinen (= toistuvina vaiheina kehittyvä).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiassa on lähtökohtana systeeminen eli kokonaisvaltainen lähestymistapa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisessa johtamisessa korostuu toimintaympäristön muutosten ja mahdollisuuksien aktiivinen tunnistaminen sekä niiden tehokas hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation koko henkilö osallistuu strategian suunnitteluun ja strategiaa koskevaan vuorovaikutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaprosessissa käydään avointa keskustelua ympäristön kehityksestä, organisaation tavoitteista sekä tarvittavista kehitystoimista ja muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategia on samanaikaisesti valmis ja keskeneräinen - kokonaistavoite/visio on pysyvä, mutta valinnat ja toimenpiteet tarkentuvat tilanne- ja tapauskohtaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaprosessiin osallistetaan laajasti eri sidosryhmiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaprosessissa korostuu tutkiminen, kokeilu ja niistä oppiminen sekä uusien ratkaisujen tehokas hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation strategia, toimintakulttuuri sekä arvot ovat yhtenäistetty tukemaan toisiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian toteuttamisen tueksi on luotu uskomusjärjestelmiä (esim. eettiset periaatteet, tiimisopimukset) ohjaamaan strategian toteuttamista arjessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation strategiset osaamisalueet ja kyvykkyydet on tunnistettu ja niitä ylläpidetään ja kehitetään suunnitelmallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Strategian viestinnässä hyödynnetään visualisointeja (esim. strategiakartat) yhtenäisen ymmärryksen lisäämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiasta on johdettu työyksiköille/tiimeille kollektiiviset tulostavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian toteuttamisessa sovelletaan tavoitejohtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategian testaamiseksi ja kehittämiseksi hyödynnetään simulaatioita tai skenaarioharjoituksia (bisnesotapelit tms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategisessa johtamisessa hyödynnetään strategisia palautejärjestelmiä (esim. toiminnan vaikuttavuus, asiakaskokemus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategiaa hienosäädetään ja parannellaan jatkuvasti ympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin mukautumiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

13. # Yllätyksellisuuden ja epävarmuuden vähentäminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä)	5 Täysin samaa mieltä (todennettavissa ja näytettävissä)
Organisaatio seuraa ja analysoi toimintaympäristönsä muutoksia systemaattisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio käy kattavasti monipuolista vuorovaikutusta sisäisesti ja ulkoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio laatii skenaarioita mahdollisista tulevaisuuden kehityksistä ja joustavia suunnitelmia niihin varautumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio hyödyntää erilaisia ennakointimalleja toimintaympäristön muutoksiin varautumisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio hyödyntää laajasti tiedolla johtamista ja analytiikkaa ennakoinnin ja päätöksenteon tukena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio kehittää jatkuvasti sopeutumis- ja mukautumiskykyään muuttuviin asiakastarpeisiin sekä toimintaympäristön vaatimuksiin ja haasteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa on käytössä joustava ja nopea menettely strategisten päätösten ja valintojen tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiolla on joustavat resurssit (organisaatorakenne, henkilöstö, tilat, laitteet) erilaisiin palvelutarpeisiin vastaamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiolla on käytössä muutosjohtamisen toimintamallit ja se panostaa henkilöstön muutoskyvyyden lisäämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa henkilöstön työtehtävät ja roolit ovat joustavat eikä niitä ole sidottu pysyvästi tiettyyn yksikköön tai tiimiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on varautunut poikkeustilanteisiin sekä kehittää kriisinsietokykyään valmius- ja turvallisuussuunnitelmilla ja säännöllisillä harjoituksilla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa kehitetään yksilöiden ja yhteisön resilienssiä ja epävarmuuden sietokykyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa mukautetaan johtamista tilanne- ja olosuhdekohtaisesti (rutiinitilanteet vs. monimutkaisuus/epävarmuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa etsitään aktiivisesti uusia mahdollisuuksia ja luodaan uusia toimintatapoja ilmeneviin tarpeisiin vastaamiseksi (eksploraatio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa kehitetään olemassa olevaa toimintaa sekä parannellaan jo käytössä olevia toimintamalleja (eksploraatio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiolla on valmius ja kyky riskien ottamiseen ympäristön muutoksiin vastaamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

14. # Kytköksellisyyden ja keskinäisriippuvuuden säätely

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä)	5 Täysin samaa mieltä (todennettavissa ja näytettävissä)
Organisaation toimintaa ohjaa selkeä ja ymmärrettävä pitkänkätäjäisen visio ja kokonaistavoite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tavoitella on muodostettu yhteisesti monipuolisen vuorovaikutuksen tuloksena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa tavoitteet merkityksellistetään siten, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman työtehtävänsä merkityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa työyksikkö/-tiimikohtaiset tulostavoitteet asetetaan yhteisesti organisaation kokonaistavoitteet huomioiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa työyksikkö/-tiimikohtaisiin tavoitteisiin liittyvät toimenpiteet suunnitellaan yhdessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa panostetaan henkilöstön keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen ja tiimihenkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan kollektiivisesti (tiimikohtaiset tulospalkkiot tms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa panostetaan avolmeen vuorovaikutukseen sekä luodaan aktiivisesti erilaisia tilaisuuksia ja areenoita ihmisten kohtaamisille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa käydään kaikilla tasoilla aktiivista vuorovaikutusta asiakkaiden, palveluntuottajien ja kilpailijoiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on tunnistanut toimintansa kannalta kriittiset toimijat ja avainsidosryhmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on solminut toimintansa kannalta tärkeimpien sidosryhmien kanssa kumppanuussuhteen tai liittouman.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio on asettanut tavoitteet ja määrittänyt vastuut yhteistyöverkostonsa johtamiseksi ja kehittämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

15. # Itseorganisoitumisen mahdollistaminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä)	5 Täysin samaa mieltä (todennettavissa ja näytettävissä)
Henkilöstöllä lupa työskennellä itseohjautuvasti ja valtuudet tehdä oman työnsä kehittämiseen liittyviä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation arvot ja kulttuuri tukevat itseohjautuvuutta ja autonomista työtettä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa on käytössä yksinkertaiset pelisäännöt itseohjautuvan ja autonomisen työskentelyn ohjaamiseksi ja mahdollistamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatorakenne on joustava, kevyt ja epähierarkkinen (esim. tiimi- tai projektiorganisaatio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation työyksiköitä/tiimejä voidaan perustaa ja muuttaa joustavasti asiakastarpeiden edellyttämällä tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksiköiden/tiimien monimuotoisuutta ja heterogeenisyyttä ylläpidetään ja kehitetään tavoitteellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation työyksikössä/tiimeissä hyödynnetään jaettava johtamista, jossa johtovastuu kiertää tilanne- tai teemakohtaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation työyksiköille/tiimeille on määritetty selkeät vastuut ja valtuudet toiminnan ja palvelujen itseohjautuvaan järjestämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa päätösvaltaa on hajautettu henkilöstölle joustavan palvelun mahdollistamiseksi asiakasrajapinnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiolla on käytössä menettelyt psykologisen turvallisuuden edistämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa kehitetään suunnitelmallisesti henkilöstön yhteistyötaitoja ja vuorovaikutusosaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

16. # Emergessin aikaansaaminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä)	5 Täysin samaa mieltä (todennettavissa ja näytettävissä)
Organisaatiossa on kokeiluja ja epäonnistumisia salliva kulttuuri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksiköillä/tiimeillä on valtuudet kokeiluille sekä oman toiminnan sisäsyntyiselle kehittämiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön työtä ohjataan yhteisillä pelisäännöillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tekemistä johdetaan valmentavalla johtamisotteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöä kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen kokeilujen ja kehittämishankkeisiin osallistumisen kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksiköt/tiimit sekä kehittämiseen perustettavat työryhmät ovat monialaisia, ja ne muodostetaan tarkoituksella eri alojen asiantuntijoista ja osaajista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa edistetään itseohjautuvuutta ja spontaania ongelmanratkaisua tavoitteellisella johtamisella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa säädellään tarkoituksenmukaisesti luovuutta ja sopeutumiskykyä viemällä työryhmiä/tiimejä epämuukavuusalueille ts. "kaaoksen reunalle"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa on avoin palautteen antamisen kulttuuri, jossa kriittinen palaute ja erimiellisyys nähdään kehittymistä mahdollistavana voimavarana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa sallitaan improvisointi ja luovat ratkaisut ongelmatilanteiden ratkaisemisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa pyritään synnyttämään uusia ratkaisuja ja innovaatioita konkreettisin toimenpitein (esim. aloitetoiminta, hankkeet, hackathonit, innovaatiokilpailut)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa edistetään uudistumista ja mukautumista luomalla muutospainetta tavoitteita asettamalla ja/tai olosuhteita muuttamalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatio edistetään luovuutta ja nopeaa oppimista mm. toteuttamalla jatkuvasti pieniä kokeiluja toiminnan kehittämiseksi sekä ongelmatilanteisiin ja asiakastarpeisiin vastaamiseksi

Organisaatiossa on käytössä menettelyt, joilla se kykenee tehokkaasti ottamaan käyttöönsä uudet innovaatiot ja luovat ratkaisut

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

17. # Yhteisevoluution mahdollistaminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä (osittaista näyttöä)	5 Täysin samaa mieltä (todennettavissa ja näytettävissä)
Yhteiskehittäminen on tunnistettu organisaation toiminnan kriittiseksi menestystekijäksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö osallistetaan laajasti organisaation toiminnan muutostarpeiden arviointiin sekä toiminnan kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiskehittämiselle on asetettu organisaatio- ja tiimikohtaiset tavoitteet ja vastuut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiskehittämistä edistetään tavoitteellisesti mm. kohtaamisia, yhteistyötilaisuuksia ja keskustelufoorumeja järjestämällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio kehittää toimintaansa ja palvelujansa yhdessä asiakkaiden, palveluntuottajien sekä muiden sidosryhmiensä kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tuottaa palveluja ekosysteemimäisesti ja/tai symbioosissa toisten organisaatioiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio asettaa yhteisiä strategisia tavoitteita asiakkaiden, palveluntuottajien tai muiden sidosryhmiensä kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>