



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Salla Vaittinen

Mitä systeemijattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta tiedetään?

Integroiva kirjallisuuskatsaus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Johtaminen ja organisaatiot pro gradu
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Salla Vaittinen		
Tutkielman nimi:	Mitä systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta tiedetään?: Integroiva kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Koulutusohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Opintosuunta:	Johtaminen ja organisaatiot		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	51

TIIVISTELMÄ:

Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin kokonaiskuva systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta. Tässä tutkimuksessa systeemiajattelulla viitataan erityisesti Peter Sengen näkemukseen, jossa korostuvat kokonaisuusien hahmottaminen, palautekytkentöjen ymmärtäminen, oppiminen ja riippuvuussuhteiden tunnistaminen. Kasvuorientaatiolla puolestaan tarkoitetaan Per Davidssonin ajattelun mukaista toimijan motivaatiota ja valmiutta tavoitella liiketoiminnan kasvua. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ja syventää ymmärrystä, mitä aiempi tutkimuskirjallisuus kertoo systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta sekä niiden välisestä painotuksista ja näkökulmista.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistona käytettiin kansainvälisiä englanninkielisiä tutkimusartikkeleita, jotka oli julkaistu pääosin vuodesta 2000 eteenpäin, yhtä vuotta 1985 edustavaa tutkimusta lukuun ottamatta. Tutkimuksessa käytettiin integroivaa kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä. Aineisto kerättiin pääasiassa Scopus-tietokannasta ja täydentävä tietokantana käytettiin Google Scholaria. Lopullinen tutkimusaineisto on analysoitu aineistolähtöisellä temaattisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä suhdetta ei ole aiemmassa tutkimuksessa tarkasteltu laajasti suorana tutkimusasetelmana. Aineiston perusteella niiden välille voidaan tulkita myönteinen ja teoreettinen yhteys. Tämä yhteys rakentuu neljän ulottuvuuden kautta: oppimisen, kasvun epälineaarisen luonteen, johtamisen ja organisaatorakenteiden sekä mielenmallien ja tulkintakehysten kautta. Tulosten perusteella kasvu näyttyy systeemisestä näkökulmasta enemmän laadullisena, kognitiivisena ja kehittymiseen liittyvänä ilmiönä kuin pelkästään määrällisenä liiketoiminnan laajenemisena.

Tutkimus tuotti jäsenellyn kokonaisuuden systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta kokoamalla yhteen hajanaista tutkimuskirjallisuutta ja osoittamalla niiden välisiä temaattisia liittymäkohtia. Jatkotutkimuksessa olisi perusteltua tarkastella empiirisesti, miten nämä neljä ulottuvuutta ilmenevät organisaatioissa käytännössä ja millainen painoarvo ja merkitys niillä on liiketoiminnan kasvun kannalta.

Sisällys

1	Johdanto	5
	Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus	5
	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
	Tutkielman rakenne	8
2	Systeemiajattelu	9
	Systeemiajattelun lähtökohdat	9
	Systeemiajattelun keskeiset ominaispiirteet	10
	Peter Sengen näkökulma systeemiajatteluun	12
3	Kasvuorientaatio	14
	Kasvuorientaation lähtökohdat	14
	Kasvuhalukkuus ja kasvumotivaatio	15
	Per Davidssonin näkökulma kasvuorientaatioon	16
4	Tutkimusmenetelmät	18
	Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusstrategiana	19
	Aineiston haku	19
	Hakustrategia ja hakuteemat	20
	Rajaukset	21
	Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	22
	Aineiston valintakriteerit ja kuvaus	23
	Aineiston analyysi ja synteessin muodostaminen	24
5	Tutkimustulokset	27
	5.1 Oppiminen yhdistävänä tekijänä	31
	5.2 Kasvun epälineaarinen luonne	33
	5.3 Johtaminen ja organisaation rakenteet	35
	5.4 Mielenmallit ja tulkintakehykset	37
	5.5 Tutkimuskirjallisuuden jännitteet	38
6.	Pohdinta	40
	6.2 Tutkielman tarjoama uusi tieto suhteessa viitekehyksiin	41

6.3 Jatkotutkimusehdotukset	42
6.4 Tutkimuksen rajallisuus	43
6.6 Käytännön implikaatiot	44
6.6 Johtopäätös	45
Lähteet	46
Liitteet	52

1 Johdanto

Tutkimuksen tausta ja ajankohtaisuus

Kasvua tavoittelevat organisaatiot toimivat yhä useammin monimutkaisissa ja keskinäisriippuvissa toimintaympäristöissä, joissa kokonaisuuksien hahmottaminen ja muutoksen ymmärtäminen korostuvat (Williams ym., 2017; Kunc, 2024). Tästä näkökulmasta systeemiajattelu ja kasvuorientaatio liittyvät luontevasti toisiinsa. Systeemiajattelussa korostuu kyky hahmottaa kokonaisuuksia, keskinäisriippuvuuksia ja päätösten vaikutuksia, kun taas kasvuorientaatio kuvaa organisaation halua ja valmiutta kehittyä ja tavoitella kasvua. Vaikka molempia käsitteitä on tutkittu runsaasti, niiden välistä suhdetta ei ole tarkasteltu suorasti eikä systemaattisesti. Aiempi tutkimus on käsitellyt systeemiajattelua erityisesti organisaatio-oppimisen, johtamisen, kompleksisuuden hallinnan ja suorituskyvyn yhteydessä (Senge, 1990; Williams ym., 2017; Kunc, 2024), kun taas kasvuorientaatiota on lähestytty esimerkiksi kasvuhallituksen, kansainvälistymisen ja oppimisorientaation näkökulmista (Davidsson, 1989, 1991). Tutkimuskirjallisuudessa on siten nähtävissä useita temaattisia yhtymäkohtia, mutta tieto on jäänyt hajanaiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä, sillä systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä yhteyttä ei ole aiemmin koottu kokonaisuutena yhteen, vaikka tällainen tarkastelu voisi syventää ymmärrystä siitä, millaiset ajattelumallit ja organisatoriset valmiudet tukevat kasvun tavoittelua. Tässä pro gradussa kootaan hajallaan oleva tieto ja tunnistetaan keskeiset näkökulmat, jotta ilmiöstä voidaan muodostaa ajankohtainen kokonaiskuva.

Systeemiajattelua on tutkittu laajasti jo useiden vuosikymmenten ajan ja viime vuosina sen merkitys on korostunut erityisesti kompleksisten, verkostomaisten ja nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen tarkastelussa (Williams ym., 2017; Kunc, 2024). Tutkijat Williams, Kennedy, Philipp ja Whiteman (2017) ovat korostaneet kirjallisuuskatsauksessaan palautesilmukoiden ja itseorganisoitumisen merkitystä. Tutkija Kuncin (2024) mukaan systeemiajattelulla ja johtamisella on kirjallisuudessa selviä yhteyksiä muutoksen ja monimutkaisuuden tarkastelussa. Edellä mainittujen

tutkimusten perusteella systeemiajattelu on usein näkökulmana silloin, kun tavoitteena on ymmärtää organisaation kehitystä tilanteissa, joissa selkeästi nähtävissä olevat selitykset eivät riitä. Tutkija Peter Senge mukaan systeemiajattelun avulla voidaan hahmottaa yksittäisten ilmiöiden taustalla olevia keskinäisiä riippuvuuksia sekä sitä, miten ne muuttuvat ajan myötä. (Senge 2000).

Suomen talouden näkökulmasta tutkimus organisaatioiden kasvusta on ajankohtainen, sillä ennusteiden mukaan talouskasvu lienee palaamassa, mutta on edelleen melko maltillista. Kehittyneiden markkinatalousmaiden yhteistyöjärjestö Organization for Economic Cooperation and Development:n (OECD) (2025) mukaan Suomen talous on vuoden 2025 taantumien jälkeen siirtymässä asteittain elpymiseen ja bruttokansantuotteen ennustetaan kasvavan 0,9% vuoden 2026 aikana ja 1,7% vuoden 2027 aikana. Ennusteen perusteella talouskasvun näkymä on myönteinen, mutta samalla melko hauras, mikä tekee kasvun edellytysten ymmärtämisestä perusteltua.

Sitran uusimman megatrendit -raportin (Sitra, 2026) mukaan megatrendit ovat tapa hahmottaa muutosten kokonaiskuvaa. Sitra tulkitsee megatrendejä neljän teeman kautta: ihmiset ja kulttuuri, valta ja politiikka, luonto ja resurssit sekä teknologia ja talous. Sitran mukaan selvityksen tarkoituksena on hahmottaa päätöksenteon tueksi muutosten kokonaiskuvaa, siihen liittyviä reunaehtoja ja mahdollisuuksia suomalaisessa yhteiskunnassa. Kirjoittajan mielestä tämä tukee tutkimuksen lähtökohtaa, jonka mukaan kasvun tarkastelu edellyttää kykyä ymmärtää ilmiöiden välisiä yhteyksiä, toimintaympäristön kompleksisuutta ja pitkän aikavälin muutossuuntia.

Pk-yritysten kasvua koskevassa kirjallisuudessa kasvuorientaatiota tarkastellaan toteutuneen kasvun sijaan myös kasvuhalukkuuden, tavoitesuuntautuneisuuden ja kasvuun liittyvän motivaation kautta. Davidssonin (1989) klassinen yritysten kasvuhalukkuutta käsittelevä tutkimus osoittaa, että omistaja-johtajien välillä on eroja siinä, kuinka halukkaita he ovat tavoittelemaan kasvua, eikä kasvua voida pitää kaikille itsestään selvänä tavoitteena. Davidssonin (1991) myöhemmässä tutkimuksessa kasvu liitetään kyvykkyyksien, tarpeen ja mahdollisuuksien yhteisvaikutukseen. Tutkijoiden

Wiklundin ja Shepherdin (2003) tutkimus esittää, että kasvua koskevat pyrkimykset eivät yksin riitä, vaan vaikutus riippuu myös resursseista ja mahdollisuuksista.

Aiempien tutkimuksien perusteella systeemiajattelun ja kasvuorientaation välille voidaan nähdä kiinnostava, mutta vielä niukasti jäsenetty yhteys. Tutkimuksissa systeemiajattelua on tarkasteltu organisaation oppimisen, johtamisen tehokkuuden, innovaatioiden yhteydessä. Senge (1992) toteaa tutkimuksessaan, että systeemiajattelu ja organisaation oppiminen liittyvät toisiinsa oppimiskokeilujen kautta. Akhtar, Awan, Naveed ja Ismail (2018) raportoivat pankkikontekstissa positiivisen yhteyden systeemiajattelun soveltamisen ja organisatorisen tehokkuuden välillä. Linnéusson, Andersson, Kjellsdotter ja Holmén (2022) puolestaan ovat tarkastelleet systeemiajattelun avulla terveydenhuollon organisaatioiden innovaatiojärjestelmän kehittämisestä. Tao ja Sun (2025) ovat tutkineet, että systeemiajattelulla on positiivinen yhteys teknologia-alojen yrittäjien yrittäjyysspsyvyteen. Näissä tutkimuksissa ei kuitenkaan tarkastella suoraan kasvuorientaatiota Davidssonin (1991) tarkoittamassa mielessä.

Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradun tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä aiempi tutkimuskirjallisuus esittää systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta. Tutkimus yhdistää kahta ilmiötä, joita on laajasti käsitelty kirjallisuudessa osin erillisinä, mutta joiden välillä voidaan olettaa olevan teoreettisia ja käytännöllisiä yhteyksiä.

Tämän tutkimuksen pääkysymys on:

1. Mitä tiedetään systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta?

Päätutkimuskysymystä voidaan lisäksi tarkastella myös seuraavien alakysymysten avulla:

2. Mitä yhteyksiä aiempi tutkimus tunnistaa systeemiajattelun ja kasvuorientaation välillä?
3. Millaisia näkökulmia ja painotuksia tutkimuskirjallisuudessa liittyy systeemiajattelun ja kasvuorientaation väliseen suhteeseen?

Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku, johdanto, esittelee tutkielman taustan ja ajankohtaisuuden, tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenteen. Toinen luku käsittelee systeemiajattelua ja erityisesti Peter Sengen tulkintaa siitä. Kolmannessa luvussa syvennyttään kasvuorientaatioon käsitteenä, erityisesti Per Davidssonin tulkintaan. Neljäs luku esittelee tutkimusmenetelmän, aineiston ja tutkimuksen toteutuksen. Luvussa kuvataan kirjallisuuskatsauksen toteutus, aineiston keruu, analyysimenetelmä sekä luvun lopussa tutkimuksen luotettavuus. Viides luku kokoaa tutkimuksen keskeiset tulokset. Kuudes ja samalla viimeinen luku kokoaa johtopäätökset. Luvussa tarkastellaan tulosten merkitystä sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Systemiajattelu

Systemiajattelun ytimessä on ajatus siitä, että organisaatioiden toimintaa ei voi aina selittää tarkastelemalla vain yksittäisiä päätöksiä, toimijoita tai tapahtumia. Usein olennaisempaa on se, miten nämä liittyvät toisiinsa ja millaisia vaikutuksia niiden välisistä suhteista syntyy. Tässä luvussa avataan ensin systemiajattelun lähtökohtia ja keskeisiä ominaispiirteitä, joiden avulla organisaatioiden toimintaa, muutosta ja kehittymistä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti.

Systemiajattelun lähtökohdat

Systemiajattelu on tapa jäsentää ja nähdä ilmiöitä verkottuneina kokonaisuuksina yksittäisten osien sijaan. Sen keskeinen lähtökohta on, että organisaatioita, toimintaympäristöjä tai kehitysprosesseja ei voida ymmärtää riittävästi tarkastelemalla niiden osia erillään toisistaan, vaan huomio on kohdistettava osien välisiin suhteisiin, keskinäisriippuvuksiin ja vuorovaikutussuhteisiin (Richmond, 1994). Yleinen systeemiteoria perustuu ajatukseen, että systeemejä tulisi tarkastella avoimina kokonaisuuksina, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Bertalanffyn kehittämän näkemyksen mukaan systeemi ei ole suljettu eikä itsenäinen yksikkö, vaan se vastaanottaa ympäristöstään vaikutteita, käsittelee niitä sisäisesti ja tuottaa niiden pohjalta erilaisia lopputuloksia. Tätä voidaan kuvata syklisenä prosessina, jossa panokset, sisäiset muutosprosessit ja tuotokset kytkeytyvät toisiinsa jatkuvien palautesuhteiden kautta (Ståhle, 2003, s. 2). Tällainen näkökulma korostaa, että systeemin toiminta ei ole staattista, vaan perustuu jatkuvaan liikkeeseen, mukautumiseen ja vaihtoehtoisten kehityskulkujen muodostumiseen.

Yleinen systeemiteoria tarjoaa myös tavan jäsentää inhimillistä toimintaa ja vuorovaikutussuhteita. Systeemejä voidaan tarkastella niiden rakenteen, toiminnan ja tarkoituksen kautta, mutta niiden keskeisin piirre on osien välinen vuorovaikutus ja keskinäinen riippuvuus. Tämän vuoksi tarkastelun kohteena ei ole ensisijaisesti yksittäinen osa, vaan kokonaisuus, joka muodostuu osien suhteista ja niiden

yhteisvaikutuksesta. Systeeminen näkökulma painottaa, että kokonaisuus voi synnyttää sellaisia vaikutuksia ja tuloksia, joita sen yksittäiset osat eivät pystyisi tuottamaan erillään toisistaan (Hämäläinen & Saarinen, 2004, s. 3).

Systeemiajattelun keskeiset ominaispiirteet

Systeemiajatteluun liittyvien piirteiden avulla, kuten osien välisten riippuvuussuhteiden tunnistaminen ja palautesilmukoiden ymmärtäminen, voidaan analysoida sitä, miksi organisaatiossa tietyt ongelmat tai mahdollisuudet toistuvat ja miksi yksittäiset toimenpiteet eivät aina johda odotettuihin lopputuloksiin. Yksi systeemiajattelun tärkeimmistä piirteistä on huomion siirtäminen yksittäisistä tapauksista taustalla oleviin rakenteisiin. Se tarkoittaa sitä, että ilmiötä ei selitetä vain näkyvien seurausten tasolla, vaan pyritään tunnistamaan niitä ylläpitävät, osin näkymättömät prosessit ja mielenmallit. Richmondin (1994) mukaan systeemiajattelun hyödyllisyys syntyy siitä, että se auttaa siirtymään reaktiivisesta ongelmanratkaisusta syvempään ymmärrykseen ilmiöiden syntymisestä. Toinen keskeinen piirre on palautesilmukoiden tunnistaminen. Organisaatioissa päätökset synnyttävät erilaisia vaikutuksia, jotka voivat myöhemmin palata vahvistamaan tai heikentämään alkuperäistä toimintaa.

Yksi systeemiajattelun keskeinen ominaispiirre on siihen liittyvä viitekehys ”Cynefin framework”. Sitä ovat kehittäneet tutkijat Snowden ja Boone, ja viitekehysten tarkoituksena on auttaa päätöksentekijöitä tunnistamaan, millaisessa toimintaympäristössä he kulloinkin toimivat ja millainen johtamis- tai päätöksentekotapa tilanteeseen sopii. Snowdenin ja Boonen (2007) mukaan perinteinen johtamisajattelu perustuu usein oletukseen ennustettavasta ja järjestyneestä ympäristöstä, mutta käytännössä organisaatiot kohtaavat myös monimutkaisia, epävarmoja ja nopeasti muuttuvia tilanteita. Cynefin -viitekehys luo kehyksen, jossa tilanteet jaetaan viiteen kontekstiin sen perusteella, millainen syyn ja seurauksen välinen suhde niissä on. Nämä kontekstit ovat selkeä, monimutkainen, kompleksinen, kaottinen ja epäjärjestys. Epäjärjestys on kontekstina sellainen, jossa ei vielä tiedetä,

mikä aiemmasta neljästä konteksteista on vallitseva. Viitekehyksen keskeinen löydös on, että eri kontekstit edellyttävät erilaista toimintalogiikkaa: selkeässä kontekstissa tulee ensin havainnoida, sitten luokitella ja lopuksi reagoida. Monimutkaisessa kontekstissa taas tulee ensin havainnoida, sitten analysoida ja lopuksi reagoida. Kompleksisessa kontekstissa ensin kokeilla, sitten havainnoida ja reagoida. Kaaottisessa kontekstissa tulee ensin toimia, sen jälkeen havainnoida ja vasta sitten reagoida. Snowden ja Boone (2007) korostavat erityisesti, että kompleksisessa toimintaympäristössä ratkaisuja ei voida johtaa suoraan etukäteen tunnetuista syy–seuraussuhteista, vaan ne nousevat esiin vähittäisten kokeilujen ja oppimisen kautta. Tämän vuoksi Cynefin -viitekehystä voidaan hyödyntää erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa organisaatio toimii epävarmuuden, muutoksen, kriisien, strategisten valintojen tai innovaatioiden keskellä. Viitekehyksen tavoite ei ole tarjota yhtä oikeaa ratkaisua, vaan auttaa ymmärtämään tilanteen ja ympäristön luonnetta paremmin.

Hämäläisen ja Saarisen (2004a) ajattelussa systeemien tarkastelun ydin on siinä, että ihminen ymmärtää olevansa itse osa niitä vuorovaikutussysteemejä, joissa hän toimii. Systeeminen näkökulma ei tällöin rajoitu ulkoisen kokonaisuuden analysointiin, vaan se kohdistuu myös toimijan omaan asemaan, vaikutukseen ja vastuuseen osana systeemiä. Tämä näkökulma tuo esiin systeemiajattelun piirteen reflektiivisyyden, eli kyvyn nähdä miten omat teot, tulkinnat ja reaktiot eivät ole systeemin ulkopuolisia vaan myös ”minä itse” muokkaa kokonaisuutta jatkuvasti (Hämäläinen & Saarinen, 2004a).

Hämäläinen ja Saarinen (2004a) korostavat toista keskeistä piirrettä, jossa olennaista ei ole vain se, mitä systeemissä tapahtuu, vaan se, miten eri osat vaikuttavat toisiinsa ja millaisia seurauksia tästä keskinäisriippuvuudesta syntyy. Tällöin systeemiajattelun huomio kohdistuu suhteisiin ja herkkyyteen havaita kokonaisuuden liike, jännitteet ja palautuvat vaikutukset (Hämäläinen & Saarinen, 2004a; Hämäläinen & Saarinen, 2004b). Lisäksi he tuovat esille sen, että systeeminen toiminta sisältää mahdollisuuden vaikuttaa kokonaisuuteen myös pienillä teoilla. Systeemiajattelu ei heidän mukaansa ole vain monimutkaisuuden kuvaamista, vaan myös käytännöllinen tapa tunnistaa

vipupisteitä, joiden kautta kokonaisuuden suuntaan voidaan vaikuttaa (Hämäläinen & Saarinen, 2006).

He korostavat, että systeemiajattelun keskeisiksi piirteiksi kuuluu toimijan oman osallisuuden tunnistaminen, suhteiden ja keskinäisriippuvuuksien ensisijaisuus, mahdollisuus vaikuttaa kokonaisuuteen myös pienillä interventioilla sekä inhimillisen herkkyyden yhdistyminen kokonaisuuksien hahmottamiseen. Systeemiajattelun näkökulma on organisaatioiden tutkimuksissa relevantti ja inhimillinen, koska se suuntaa huomion pois yksittäisistä ilmiöistä kohti vuorovaikutteisia prosesseja, joissa toiminta, tulkinta ja rakenne kietoutuvat toisiinsa (Hämäläinen & Saarinen, 2004a; Hämäläinen & Saarinen, 2006).

Peter Sengen näkökulma systeemiajatteluun

Peter Senge tunnetaan erityisesti oppivan organisaation teorian kehittäjänä sekä siitä, että hän toi systeemiajattelun osaksi johtamisen ja organisaatioiden tarkastelua. Hänen teoksessaan *The Fifth Discipline* (1990), oppiva organisaatio rakentuu viidestä toisiaan täydentävästä osa-alueesta. Näitä ovat henkilökohtainen mestaruus, joka viittaa yksilön jatkuvaan haluun oppia ja kehittyä, sisäiset mielenmallit, joilla tarkoitetaan syvälle juurtuneita ajattelutapoja ja oletuksia, jaettu visio, joka kuvaa yhteistä näkemystä tavoitellusta tulevaisuudesta, sekä tiimioppiminen, joka korostaa ryhmän kykyä käydä dialogia ja oppia yhdessä. Näitä kaikkia yhdistää systeemiajattelu, jonka avulla organisaatiossa voidaan hahmottaa kokonaisuuksia, riippuvuussuhteita ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä. Senge pitää systeemiajattelua viidentenä disiplina, sillä se kokoaa muut osa-alueet yhdeksi kokonaisuudeksi.

Mielenmalleilla tarkoitetaan yksilön sisäisiä oletuksia ja uskomuksia, kuten yleistyksiä, asenteita ja mielikuvia, joiden kautta todellisuutta tulkitaan ja maailmaa havainnoidaan. Nämä ajattelun "linssit" ohjaavat sitä, millaisia päätöksiä ihminen tekee, miten hän toimii sekä miten hän suhtautuu erilaisiin tilanteisiin ja ilmiöihin (Senge, 1990).

Peter Senge (1990) mukaan palautesyklit ovat systeemiajattelun ydin, koska niiden avulla voidaan ymmärtää, miten organisaation toiminta rakentuu tapahtumien sijaan toistuvista vaikutussuhteista. Palautesyklillä tarkoitetaan kehää, jossa jokin toiminta tai päätös synnyttää seurauksia, jotka palaavat myöhemmin vaikuttamaan alkuperäiseen tilanteeseen tai toimintaan. Senge (1990) erottaa kaksi keskeistä palautesyklin muotoa: vahvistavat ja tasapainottavat syklit. Vahvistavassa palautesyklissä muutos ruokkii itseään samaan suuntaan, jolloin esimerkiksi onnistuminen voi lisätä motivaatiota, oppimista ja uusia onnistumisia. Tasapainottavassa palautesyklissä taas järjestelmä pyrkii vakautumaan tai palautumaan kohti tiettyä tavoitetta tai tasapainotilaa. Tällöin esimerkiksi organisaation kasvu voi kohdata rajoitteita, jotka hidastavat kehitystä, vaikka alkuvaiheessa kasvu näyttäisi jatkuvan nopeasti. Senge (1990) mukaan olennaista on ymmärtää, että monet organisaatioiden ongelmat eivät johdu yksittäisistä tapahtumista, vaan siitä, miten nämä palautesyklit toimivat ajan kuluessa. Tämän vuoksi systeemiajattelu suuntaa huomion yksittäisten tapahtumien sijasta taustalla oleviin rakenteisiin, viiveisiin ja keskinäisriippuvuuksiin. Palautesykliden tunnistaminen auttaa organisaatiota näkemään, miksi tietyt toimintamallit toistuvat, miksi hyvin tarkoitetut ratkaisut voivat tuottaa ei-toivottuja seurauksia ja miten muutosta voidaan johtaa pitkäjänteisemmin (Senge, 1990).

Sengen ajattelussa systeemiajattelu on tapa muuttaa sitä, miten organisaatioissa ymmärretään ongelmia, tavoitteita tai kehitystä ja liittyy läheisesti jatkuvaan oppimiseen, reflektioon ja kykyyn uudistaa toimintaa, (Senge 1990). Tässä tutkimuksessa Senge systeemiajattelu toimii lähtökohtana, sillä se tarjoaa organisaatiokontekstiin soveltuvan tavan tarkastella, miten kokonaisuuksien ja riippuvuussuhteiden hahmottaminen liittyyvät kasvua tavoittelevaan ajatteluun. Systeemiajattelun näkökulmasta kasvu ei näyttäydä yksittäisten päätösten tai irrallisten toimenpiteiden tuloksena vaan laajempänä kokonaisuutena, joissa organisaation oppiminen, vuorovaikutussuhteet ja palautesilmukat kietoutuvat toisiinsa.

3 Kasvuorientaatio

Kasvuorientaatio liittyy siihen, miten yritys tai yrittäjä hahmottaa kasvun, pidetäänkö kasvua tavoiteltavana ja mitkä tekijät ohjaavat kasvun tavoitteluun. Tässä luvussa tarkastellaan kasvuorientaation lähtökohtia ja erityispiirteitä, kasvuhalukkuuden ja kasvumotivaation merkitystä sekä Per Davidssonin näkökulmaa, joka muodostaa tämän tutkimuksen käsitteellisen perustan.

Kasvuorientaation lähtökohdat

Kasvuorientaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa toimijan, erityisesti yrittäjän tai organisaation johdon suuntautumista ja motivaatiota kasvattaa liiketoimintaa. Kasvuorientaatio ei viittaa toteutuneeseen kasvuun, vaan kasvuun liittyvään tahtotilaan, tavoitteellisuuteen ja motivaatioon (Davidsson, 1989, 1991). Näin ollen kasvuorientaatio liittyy siihen, missä määrin kasvu nähdään tavoiteltavana, mahdollisena ja toiminnan kannalta merkityksellisenä suuntana.

Kasvuorientaation tutkimuksessa keskeinen havainto on ollut, etteivät kaikki yrittäjät tai yritykset suhtaudu kasvuun samalla tavoin. Davidssonin (1989) mukaan kasvuhalukkuudessa on merkittäviä eroja, eikä kasvua voida pitää itsestään selvänä tavoitteena. Tämä näkökulma on ollut merkittävä pk-yritysten kasvuun liittyvissä tutkimuksissa, koska se on siirtänyt huomion kasvun lopputuloksista niihin motiiveihin, tavoitteisiin ja käsityksiin, jotka ohjaavat kasvun tavoittelua. Davidssonin (1991) mukaan kasvua selittävät toimijan kyvykkyydet, tarve kasvaa sekä mahdollisuudet kasvaa, mikä korostaa kasvuorientaation moniulotteista luonnetta.

Uudempi tutkimus syventää tätä näkemystä osoittamalla, että kasvuorientaatio ei ole vain yleinen halu kasvaa, vaan rakentuu useista toisiinsa liittyvistä motivaation, odotusten, valintojen ja toimintalogiikan ulottuvuuksista. Bäckin (2025) tutkimus osoittaa, että kasvuhakuisilla yrittäjillä kasvumotivaatio ei ole yksiselitteinen ominaisuus, vaan muodostuu erilaisista motivaatiodimensioista, jotka liittyvät myös

yrittäjän taustatekijöihin ja kasvua koskeviin odotuksiin. Kasvuorientaatio näyttäytyy kasvua ohjaavana ajattelutapana, johon vaikuttavat käsitys kasvun hyödyistä, omista valmiuksista ja siitä, mitä kasvulla voidaan saavuttaa.

Kasvuorientaation piirteisiin kuuluu myös sen kontekstisidonnaisuus. Von Kolpinskiin, Cagnon ja Nerin (2024) tutkimus osoittaa, että erityisesti kestävyteen ja hybridiin liiketoimintalogiikkaan perustuvissa yrityksissä kasvu näyttäytyy samalla mission säilyttämisenä, liiketoimintamallin kehittämisenä, tavoitteiden tasapainoiluna sekä laajentumisena. Tämä viittaa siihen, että kasvuorientaatio voi sisältää erilaisia jännitteitä: organisaatio voi tavoitella kasvua, mutta samalla pohtia, millaista kasvua pidetään tarkoituksenmukaisena, kestäväenä ja omiin tavoitteisiin sopivana.

Kasvuhaluus ja kasvumotivaatio

Tutkijoiden Hesselsin, van Gelderenin ja Thurin (2008) mukaan kasvuun liittyvät pyrkimykset eivät synny sattumanvaraisesti, vaan niitä selittävät muun muassa motivaatiot ja laajemmat sosioekonomiset tekijät. Heidän tutkimuksensa perusteella korkea tahtotila kasvun tavoitteluun liittyy erityisesti vaurauden lisäämiseen, kun taas kaikki yrittäjät eivät ajattele kasvusta samalla tavoin. Myös uudemmissa tutkimuksissa on havaittu, että yrittäjien motiivit ja roolimallit vaikuttavat tahtotilaan kasvaa. Lisäksi Mohand-Amarin, Muñoz-Bullónin, Sánchez-Buenon ja Vos-Sazin (2024) tutkimus osoittaa, että korkeat kasvuodotukset ovat yhteydessä yrittäjämäisen tekemisen kautta. Näin ollen kasvua koskevilla odotuksilla näyttää olevan yhteys siihen, miten aktiivisesti edetään uuden liiketoiminnan rakentamisessa.

Wiklundin ja Shepherdin (2003) mukaan yrityksen kehitystä voidaan ymmärtää paremmin, kun kasvua tarkastellaan yhdessä siihen liittyvien resurssien ja mahdollisuuksien kanssa eikä pelkästään toteutuneiden lopputulosten kautta. He osoittavat, että kasvupyrkimyksillä on merkitystä, mutta niiden vaikutus riippuu siitä, onko yrityksellä käytettävissään riittävästi resursseja ja mahdollisuuksia toimia tavoitteidensa mukaisesti. Näin ollen vahva kasvutavoite ei yksin riitä, jos kasvun

toteuttamiseen ei ole käytännön edellytyksiä. Myöhemmin tutkijat Wiklund, Patzelt ja Shepherd (2009) ovat korostaneet, että kasvu rakentuu prosessina, jossa intentiot, strategiset valinnat ja toimintaympäristön ehdot kietoutuvat toisiinsa.

Tämän tutkimuksen kannalta kasvuhaluus ja kasvumotivaatio ovat käyttökelpoisia käsitteitä juuri siksi, että ne tekevät näkyväksi kasvun subjektiivisen ja intentionaalisen ulottuvuuden. Kasvua ei siis tarkastella vain toteutuneen liikevaihdon, henkilöstömäärän tai markkina-aseman muutoksena, vaan myös sitä edeltävinä odotuksina, pyrkimyksinä ja tahtotiloina.

Per Davidssonin näkökulma kasvuorientaatioon

Tämän tutkimuksen käsitteellinen kasvuorientaation lähtökohta perustuu Per Davidssonin "kasvuhaluus" -ajatteluun eli huomio on kasvua tavoittelevassa mielenmallissa sekä toimijan kyvykkyyksissä, toimintaympäristön ja markkinan mahdollisuuksissa. Kasvuhaluuden tutkimuksessa keskeinen havainto on ollut, että yrityksen kasvu ei riipu pelkästään ulkoisista mahdollisuuksista tai käytettävissä olevista resursseista, vaan myös siitä, halutaanko kasvua ylipäätään tavoitella. Davidssonin (1989) klassisen yritysten kasvuhaluutta koskevan tutkimuksen mukaan kasvuhaluudessa on merkittäviä eroja. Hänen tulostensa perusteella kasvuun liittyvät odotetut lopputulokset ovat yhteydessä kasvuhaluuteen, ja tärkeimpiä kasvua vahvistavia tekijöitä ovat odotukset taloudellisesta hyödystä ja lisääntyvästä itsenäisyydestä. Samalla tutkimus osoittaa, että taloudelliset kannustimet eivät motivoi kaikkia yrittäjiä samalla tavalla. Davidsson (1991) laajensi myöhemmin tätä näkökulmaa esittämällä, että yrityksen kasvua tai kasvamattomuutta voidaan ymmärtää kolmen toisiinsa liittyvän ulottuvuuden kautta: kyky kasvaa, tarve tai motivaatio kasvaa sekä mahdollisuus kasvaa. Tämä kolmen kohdan mallin ydin on se, että kasvu ei synny pelkästään tahtotilasta eikä yksin suotuisista markkinaolosuhteista, vaan kasvu edellyttää samanaikaisesti sekä toimijan valmiuksia että toimintaympäristön mahdollisuuksia.

Tässä tutkimuksessa kasvuorientaatio ymmärretään Davidssonin esittämän kolmen ulottuvuuden kokonaisuutena. Tältä pohjalta tarkastellaan sitä, voiko systeemiajattelu auttaa havaitsemaan kasvun ehtoja aiempaa jäsentyneemmin. Tutkimuksen kannalta yksi oletus on, että kasvuorientaatio ei muodostu vain yksittäisestä tavoitteesta tai kunnianhimosta, vaan myös siitä, miten organisaatiossa ymmärretään kasvuun vaikuttavia tekijöitä.

4 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja lisätä ymmärrystä siitä, mitä systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta tiedetään. Tutkimus toteutettiin integroivan kirjallisuuskatsauksen keinoin, sillä tavoitteena ei ole luoda uutta empiiristä aineista vaan muodostaa aiemman tutkimuksen pohjalta jäsennetty kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus toteutetaan integroitavana kirjallisuuskatsauksena, sillä menetelmä soveltuu hajanaisen ja käsitteellisesti monimuotoisen tutkimustiedon tarkasteluun. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan yhdistää erilaisia teoreettisia näkökulmia ja tutkimustuloksia sekä rakentaa synteesiä siitä, millaisia yhteyksiä systeemiajattelun ja kasvuorientaation välillä on tunnistettu. Menetelmä mahdollistaa myös sen, että tutkimuksessa voidaan arvioida aiemman tiedon painotuksia, puutteita ja jatkotutkimustarpeita.

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jossa tarkastelun kohteena ovat aiemmat tutkimukset eikä uusi empiirinen aineisto. Sen avulla voidaan hahmottaa, miten valittua ilmiötä on aikaisemmin tutkittu, millaisia tuloksia tutkimuksissa on saatu ja millaisia puutteita tutkimuskentässä on edelleen nähtävissä (Salminen 2011, 1). Kirjallisuuskatsaukset voidaan jäsentää eri tyyppeihin sen mukaan, millainen niiden tavoite ja toteutustapa on. Tavallisesti erotetaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi, (Salminen 2011, 6, 14). Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen sisällä voidaan erottaa erilaisia toteutustapoja. Narratiivinen katsaus soveltuu tilanteisiin, joissa tutkimustietoa on useista näkökulmista ja tavoitteena on ennen kaikkea muodostaa ilmiöstä tulkitseva yleiskuva. Integroiva kirjallisuuskatsaus puolestaan sopii erityisesti silloin, kun aiempi tutkimus on hajanaista ja monimuotoista, mutta siitä halutaan rakentaa kriittisesti arvioitu ja jäsennetty synteesi (Salminen 2011, 8).

Tämä tutkimus toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena, sillä systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä suhdetta ei näyttäisi olevan käsitelty yhdessä yhtenäisenä tutkimusalueena. Aiempi tutkimus on hajautunut eri käsitteiden, tieteenalojen ja

näkökulmien alle, minkä vuoksi ilmiön tarkastelu edellyttää tutkimusotetta, joka mahdollistaa erilaisten tutkimusten kokoamisen yhteen ja niiden kriittisen tarkastelun.

Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusstrategiana

Integroiva kirjallisuuskatsaus soveltuu tutkimusstrategiaksi silloin, kun tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti, koota yhteen hajanaista tutkimustietoa sekä rakentaa aiemman kirjallisuuden pohjalta uutta ja jäsennettyä ymmärrystä (Salminen 2011, s.8; Torraco 2005, s.256-357). Tässä tutkimuksessa menetelmän valintaa perustelee se, että systeemiajattelun ja kasvuorientaation välinen suhde ei näyttäydy yksittäisenä tutkimusaiheena vaan rakentuu useista toisiinsa liittyvistä käsitteellisistä ja teoreettisista näkökulmista.

Tutkimus eteni kirjallisuuskatsaukselle tyypillisten vaiheiden mukaisesti. Ensin täsmennettiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, minkä jälkeen toteutettiin systemaattinen kirjallisuushaku, arvioitiin aineiston soveltuvuus, analysoitiin valitut tutkimukset ja muodostettiin niiden pohjalta synteesi (Salminen 2011, s.13). Menetelmän kannalta olennaista oli, ettei tarkastelu jäänyt yksittäisten tutkimusten referointiin, vaan tavoitteena oli rakentaa niiden välille tutkimuskysymystä palveleva kokonaiskuva.

Aineiston haku

Tässä tutkielmassa aineisto valittiin systemaattisesti, mutta integroivalle katsaukselle tyypillisesti joustavasti siten, että mukaan voitiin ottaa myös eri tutkimusperinteistä ja erilaisilla asetelmilla tuotettua tutkimusta, mikäli se oli tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia. Aineiston haku toteutettiin kahdessa tietolähteessä. Pää tietolähteenä käytettiin Scopusia ja täydentävänä tietolähteenä Google Scholaria. Scopus valittiin

ensisijaiseksi tietokannaksi, koska sen avulla voidaan kohdistaa haku vertaisarvioituun kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen ja rajata tuloksia useiden kriteerien perusteella. Google Scholar valittiin täydentäväksi lähteeksi, jotta haku tavoittaisi myös keskeiset, paljon siteeratut julkaisut ja teokset sekä relevantit artikkelit, jotka eivät välttämättä näy yhden tietokannan hakutuloksissa.

Hakustrategia ja hakuteemat

Artikkelien hakujen lähtökohtana oli löytää tutkimuksia, joissa systeemiajattelu ja kasvuorientaatio esiintyvät joko suoraan samassa tarkastelussa tai erilleen mutta osana organisaatioiden kasvuun tai oppimiseen liittyvää tutkimusta.

Hakuteema jakautui kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen koskee systeemiajattelua ja kattaa tutkimukset, joissa tarkastellaan systeemiajattelua, oppivaa organisaatioita tai systeemidynamiikkaa mukaan. Toinen osa-alue liittyi kasvuorientaatioon sisältäen tutkimuksia, joissa huomio kohdistui kasvuhaluuteen, kasvumotivaatioon ja kasvua painottavaan suuntautumiseen, Davidssonin growth willingness -ajattelun mukaisesti.

Koska tutkimuksen tavoitteena on jäsentää, mitä systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta tiedetään, hakua ei rajattu vain sellaisiin julkaisuihin, joissa molemmat käsitteet esiintyvät täsmälleen samassa muodossa. Aineistoon sisällytettiin lisäksi tutkimuksia, joissa systeemiajattelu ei esiintynyt käsitteenä sellaisenaan, mutta joissa sitä lähestyttiin organisaatio-oppimisen, oppivan organisaation tai pitkäjänteisen kehittämisen näkökulmasta.

Hakuteeman tavoitteena oli säilyä riittävän laajana integroivan kirjallisuuskatsauksen tarpeita ajatellen, mutta samalla pysyen tutkimuskysymyksen kannalta olennaisena. Systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä suhdetta käsittelevää tutkimusta löytyy organisaatio- ja johtamistutkimuksista, yrittäjyystutkimuksista sekä osin myös sosiaalitieteistä.

Käytännössä haku rajattiin tietokanta Scopuksessa kenttiin TITLE-ABS-KEY, jolloin hakutermien tulee esiintyä julkaisun otsikossa, tiivistelmässä tai avainsanoissa. Lisäksi Scopuksessa on mahdollista suodattaa tuloksia aineistotyyppin, artikkelien kielen, tieteenalan ja julkaisuvuoden mukaan.

Rajaukset

Kirjallisuuskatsaus perustuu ajatukseen, että aiempaa tutkimustietoa ei ainoastaan kuvata, vaan sitä tarkastellaan systemaattisesti, kriittisesti ja tutkimuskysymykseen sidotusti. Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä rakentaa kokonaiskuvaa tietystä tutkimusilmiöstä, tunnistaa siihen liittyviä teoreettisia painotuksia ja tehdään näkyväksi tutkimuskentän mahdollisia puutteita ja ristiriitoja (Salminen 2011; Fink 2014). Systemaattisuuden kannalta olennaista on, että tiedonhankinnan, aineiston valinnan ja analyysin vaiheet kuvataan läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti (Fink 2014).

Kirjallisuushaku toteutettiin 12.3.2026 hakulausekkeella *“system thinking” OR “learning organization” AND “growth orientation” OR “growth willingness”*. Alkuperäinen haku tuotti 348 artikkelia. Tämän jälkeen aineistoa rajattiin vaiheittain tutkimuskysymyksen kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Ensin mukaan otettiin vain englanninkieliset julkaisut, jolloin tulosten määrä väheni 317 artikkeliin. Tämän jälkeen poistettiin tutkimukset, jotka sijoituivat tutkimuskysymyksen kannalta epäolennaisille aloille, kuten lääketieteeseen, kemiaan, opetukseen tai koulutukseen. Lisäksi haku rajattiin aihealueisiin *business, management and accounting, economics, econometrics and finance, social sciences* sekä *decision sciences*. Näiden rajausten jälkeen aineistoon jäi 152 englanninkielistä artikkelia.

Ajallinen rajausta toteutettiin kahdessa osassa. Aluksi se tehtiin siten, että mukaan otettiin vain vuonna 1990 tai sen jälkeen Scopuksessa julkaistut tutkimukset. Rajauksen tarkoituksena oli varmistaa, että aineisto kuvaa suhteellisen ajankohtaista keskustelua systeemiajattelusta, oppivasta organisaatiosta ja kasvuorientaatiosta. Sen jälkeen artikkeleita etsittiin Scholarista vuoden 1985 jälkeen, josta löytyi yksi relevantti artikkeli

osaksi aineistoa. Ajallisten rajausten avulla voidaan hallita aineiston laajuutta ja kohdentaa tarkastelu tutkimustehtävän kannalta olennaiseen kirjallisuuteen (Salminen 2011).

Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus edellyttää, että aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit määritellään selkeästi. Tämä tekee aineiston valinnasta systemaattista ja vähentää sattumanvaraisuuden riskiä (Fink 2014). Samalla kriteerit tukevat katsauksen toistettavuutta ja lisäävät tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä (Salminen 2011).

Sisäänottokriteereinä olivat seuraavat: tutkimuksen tuli olla tieteellinen artikkeli, sen tuli olla julkaistu Scopuksessa englanniksi vuonna 1990 tai sen jälkeen, ja sen tuli käsitellä systeemiajattelua, oppivaa organisaatiota, kasvuorientaatiota tai kasvuhaluutta tavalla, joka oli tutkimuskysymyksen kannalta relevantti. Scholarissa ajalliseksi rajaukseksi laitettiin vuosi 1985. Lisäksi tutkimuksen tuli sijoittua liiketoiminnan, johtamisen, taloustieteen, yhteiskuntatieteiden tai päätöksenteon tutkimuksen alueille.

Poissulkukriteereinä käytettiin aihepiirin epäolennaisuutta. Tällaisia olivat esimerkiksi lääketieteeseen, kemiaan, opetukseen ja koulutukseen liittyvät tutkimukset silloin, kun niiden yhteys tutkimuskysymykseen jäi heikoksi. Lisäksi aineistosta poistettiin politiikkaan, tietyn maan kulttuurisiin erityispiirteisiin keskittyvät tutkimukset, mikäli niiden näkökulma ei liittynyt systeemiajattelun ja kasvuorientaation väliseen suhteeseen. Poissuljettuja olivat myös kirjanluvut joita ei pääse verkossa lukemaan, maksulliset artikkelit sekä tutkimukset, joiden aineisto perustui vain yhden yrityksen kokemuksiin. Näin pyrittiin muodostamaan aineisto, joka tukee tutkimuskysymykseen vastaamista riittävän laaja-alaisesti mutta samalla säilyttää analyysin vertailtavuuden.

Taulukko 1. Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Valinnan kriteerit	Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Artikkelin kieli	Englanninkieliset artikkelit	Muu kuin englanninkieliset artikkelit
Julkaisuvuosi	Vuosien 1985–2026 aikana julkaistut artikkelit	Vanhemmat tutkimukset kuin 1985 vuonna tehdyt
Julkaisu		
Aineiston saatavuus	Koko artikkeli saatavilla sähköisesti ja maksutta tai Vaasan yliopiston tunnuksilla	Koko artikkeli ei saatavilla, tai on maksullinen
Tutkimuskohde	Tutkimuksen kohteena yrityksen kasvu ja/tai systeemiajattelu	Kontekstisidonnaiset tutkimukset kuten lääketiede

Aineiston valintakriteerit ja kuvaus

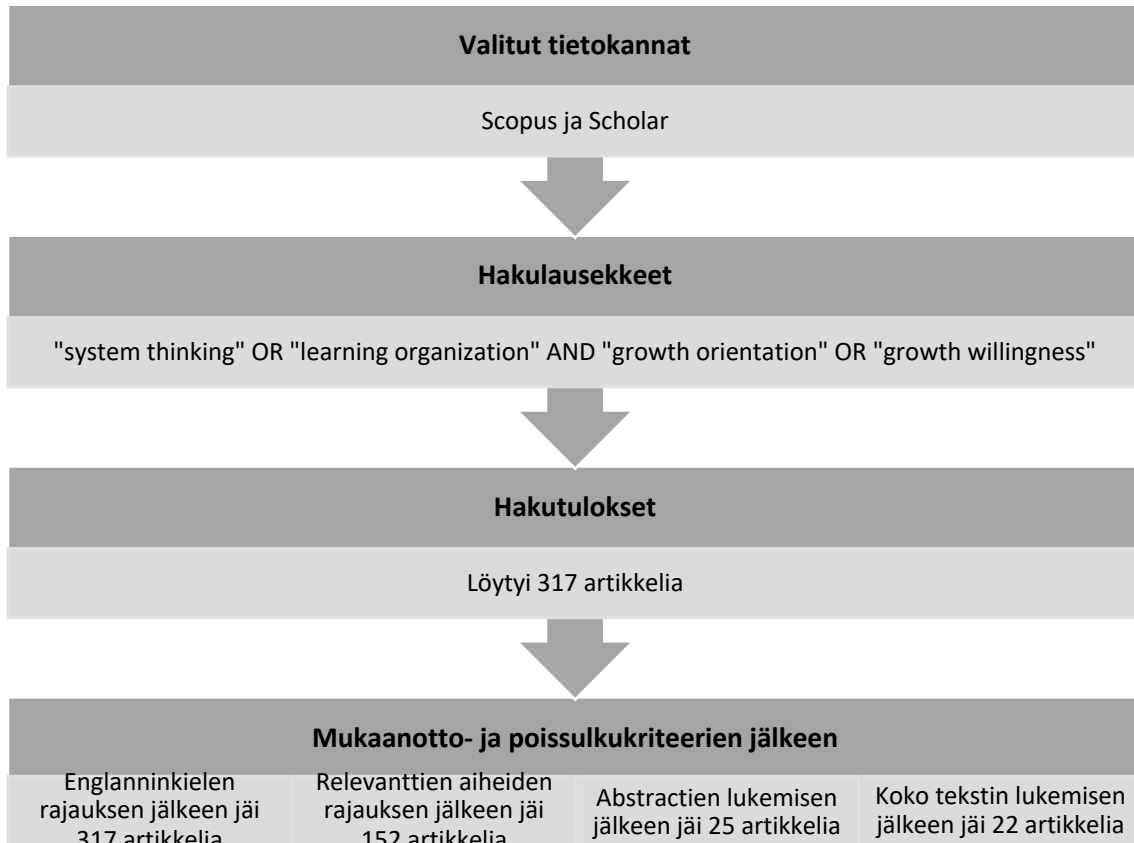
Kirjallisuuskatsauksessa aineiston valinta tarkoittaa tarkoituksenmukaista ja kriittistä arviointia suhteessa tutkimustehtävään (Salminen 2011). Finkin (2014) mukaan katsaus etenee vaiheittain tunnistamisesta arviointiin ja edelleen synteisiin, jolloin lopullinen aineisto muodostuu tutkimuskysymyksen kannalta relevanteista tutkimuksista.

Hakutulosten soveltuvuutta arvioitiin ensin otsikoiden ja abstraktien perusteella. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin tutkimukset, jotka eivät vastanneet tutkielman teoreettista ja temaattista fokusointia. Otsikon ja abstraktin perusteella tarkempaan tarkasteluun valikoitui 25 artikkelia. Näiden artikkeleiden koko tekstit luettiin, minkä jälkeen lopulliseen aineistoon jäi 22 artikkelia.

Lopullinen aineisto koostui kansainvälisistä tutkimusartikkeleista, joissa tarkasteltiin systeemiajattelua, oppivaa organisaatiota, kasvuorientaatiota tai kasvuhaluutta organisaatio- ja johtamiskontekstissa. Aineistossa oli sekä empiirisiä että käsitteellisiä tutkimuksia. Tämä mahdollisti ilmiön tarkastelun sekä teoreettisesta että empiirisestä näkökulmasta. Lopullisen aineiston valinnassa painotettiin erityisesti tutkimusten

relevanssia suhteessa tutkimuskysymykseen: millä tavoin aiempi tutkimus auttaa ymmärtämään systeemiajattelun ja kasvuorientaation mahdollisia yhteyksiä.

Taulukko 2. Aineiston haku ja seulonta



Aineiston analyysi ja synteysin muodostaminen

Kirjallisuuskatsauksessa analyysin tavoitteena on tunnistaa tutkimuskentän keskeiset käsitteet, teemat, yhtäläisyydet, erot ja tutkimusaukot (Salminen 2011). Analyysia ei rakenneta yksittäisten tulosten kuvaamiseen, vaan sen avulla rakennetaan kokonaiskuvaa siitä, mitä aiheesta jo tiedetään ja mitä siitä ei vielä tiedetä. Finkin (2014) mukaan analyysivaihe on keskeinen, koska juuri siinä yksittäiset tutkimukset alkavat muodostaa tutkimuskysymykseen vastaavaa kokonaisuutta.

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Artikkeleista poimittiin tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot, kuten tutkimuksen tavoite, teoreettinen viitekehys, käytetty menetelmä, keskeiset käsitteet sekä päätulokset. Erityisesti tarkasteltiin sitä, miten systeemiajattelu, oppiva organisaatio, kasvuorientaatio ja kasvuhalukkuus tutkimuksissa määriteltiin sekä millaisia yhteyksiä näiden käsitteiden välille muodostettiin.

Analyysin aikana tutkimuksia vertailtiin temaattisesti. Vertailun avulla tunnistettiin toistuvia teemoja, kuten oppimisen merkitys kasvussa, kokonaisuuksien hahmottamisen rooli strategisessa suuntautumisessa, palautesuhteiden tunnistaminen sekä organisaation kyky mukautua muutokseen. Lisäksi analyysissä kiinnitettiin huomiota siihen, tarkasteltiinko systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä yhteyttä suoraan vai epäsuorasti.

Kirjallisuuskatsauksen yksi tavoite on synteessin muodostaminen. Synteesi tarkoittaa sitä, että yksittäisistä tutkimuksista rakennetaan uusi, tutkimuskysymystä palveleva kokonaisuus (Salminen 2011). Tutkimuksen tehtävänä ei ole jäädä irrallisiksi havainnoiksi, vaan niiden välille muodostetaan tulkinnallinen yhteys, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuskentän nykytilasta ja tutkimusaukoista (Fink 2014).

Tässä tutkimuksessa synteesi muodostettiin kokoamalla analyysin tulokset temaattisiksi kokonaisuuksiksi. Tavoitteena oli kuvata, millä tavoin aiempi tutkimus jäsentää systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä yhteyttä. Synteessin perusteella aiempi kirjallisuus viittaa siihen, että systeemiajattelu voi liittyä kasvuorientaatioon erityisesti organisaation kyvyssä hahmottaa kokonaisuuksia, ymmärtää pitkän aikavälin vaikutuksia, tunnistaa keskinäisriippuvuuksia ja rakentaa oppimiseen perustuvia toimintamalleja. Samalla synteesi osoitti, että yhteyttä tarkastellaan tutkimuksissa usein epäsuorasti, eikä käsitteiden välistä suhdetta ole useinkaan tutkittu nimenomaisesti saman tutkimusasetelman sisällä. Taulukko osoittaa aiempien tutkimuksien ajankohtaisuuden.

Taulukko 3. Artikkelien julkaisuvuodet

2026	1
2025	1
2024	2
2023	1
2022	1
2021	1
2020	1
2019	3
2018	1
2016	1
2014	2
2012	1
2011	1
2010	1
2005	1
2002	1
2000	1
1985	1

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Aluksi tarkastellaan yleisesti, millaisen kokonaiskuvan aineisto muodostaa systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta. Tämän jälkeen tuloksia jäsenetään neljän temaattisen kokonaisuuden kautta. Nämä teemat kuvaavat niitä mekanismeja ja näkökulmia, joiden kautta aiempi tutkimus auttaa ymmärtämään systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä yhteyttä.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä suhdetta ei ole tutkittu laajasti suorana tutkimusasetelmana. Aineistosta ei nouse esiin yhtenäistä tutkimuslinjaa, jossa juuri nämä kaksi käsitettä olisi systemaattisesti asetettu samaan malliin. Tästä huolimatta aiempi tutkimuskirjallisuus tarjoaa johdonmukaisen ja riittävän vahvan perustan tulkinnalle, että systeemiajattelun ja kasvuorientaation välillä on todennäköisesti myönteinen ja teoreettisesti perusteltu yhteys.

Aineiston perusteella systeemiajattelu voi tukea kasvuorientaatiota erityisesti silloin, kun kasvu ymmärretään laajasti organisaation kyknä oppia, suunnata toimintaansa tulevaisuuteen, hahmottaa muutoksia kokonaisvaltaisesti ja rakentaa kehitystä pitkällä aikavälillä. Tällöin kasvu ei näyttäydy vain määrällisenä laajenemisena, vaan myös kyknä uudistua, kehittää toimintalogiikkaa ja vahvistaa organisaation pitkän aikavälin elinvoimaa.

Tulosten perusteella systeemiajattelun ja kasvuorientaation välinen suhde näyttäytyy ennen kaikkea välillisenä. Systeemiajattelu ei tutkimusten perusteella muutu kasvuorientaatioksi suoraviivaisesti, vaan sen merkitys rakentuu niiden mekanismien kautta, jotka tukevat organisaation uusiutumista ja kasvua. Tällaisia mekanismeja ovat erityisesti oppimisorientaatio, palautteen hyödyntäminen, strateginen tulkintakyky, kyky hahmottaa riippuvuussuhteita sekä organisaation valmius uudistua muuttuvissa tilanteissa. Esimerkiksi Dayn (2023) esiin nostamat dynaamiset kyvykkyydet, iteratiivinen oppiminen ja asiakasarvolupauksen uudelleenajattelu voidaan tulkita tekijöiksi, joiden kautta systeemiajattelu voi olla yhteydessä kasvuorientaatioon. Vastaavasti Alyammahin, Sarkerin ja Zervopoulosin (2024) tutkimus tukee näkemystä

siitä, että kasvuorientaatio rakentuu osana organisaation laajempaa toimintajärjestelmää eikä vain yksilön ominaisuutena. Lyonsin ja Banduran (2021) havaintojen perusteella oppimisen itsesääätely, kehittymiseen suuntautunut ajattelutapa ja motivaatio puolestaan vahvistavat tulkintaa, jonka mukaan oppiminen toimii keskeisenä sillanrakentajana systeemiajattelun ja kasvuorientaation välillä.

Organisaatioissa, joissa korostuvat oppimista tukeva orientaatio, yrittäjämäinen toimintatapa ja joustava rakenne, näyttää olevan paremmat edellytykset suuntautua kasvuun (Alyammahi, Sarker & Zervopoulos, 2024). Samoin kasvun ajattelutapa, oppimisorientaatio ja oppimisen itsesääätely näyttävät tekijöinä, jotka tukevat yksilön kehittymistä, motivaatiota ja sitoutumista. Nämä elementit ovat myös systeemiajattelun näkökulmasta keskeisiä, sillä systeemiajattelu korostaa palautekytkentöjen ja kokonaisuuksien ymmärtämisen merkitystä (Lyons & Bandura, 2021).

Useat aineiston tutkimukset vahvistavat tulkintaa siitä, että kasvuun suuntautuminen ei ole vain rakenteellinen tai ulkoinen ilmiö, vaan siihen vaikuttaa myös se, miten organisaatio tulkitsee tilanteita, palautetta ja mahdollisuuksia. Ahnin, Chon ja Chon (2020) tutkimus tukee ajatusta siitä, että tilanteiden ja palautteen tulkintatapa vaikuttaa strategiaan valintoihin. Tällöin systeemiajattelu voidaan ymmärtää tulkintakehyksenä, joka auttaa organisaatiota näkemään kasvun mahdollisuuksia laajemmin kuin lineaarinen syy–seurausajattelu.

D'Angelon ja Presuttin (2019) tutkimus osoittaa, että oppimisorientaatio on positiivisesti yhteydessä kansainväliseen kasvuun, mikä vahvistaa tulkintaa siitä, ettei kasvuorientaatio ole vain kasvun tavoittelua, vaan siihen liittyy myös kyky oppia jatkuvasti. Lau'n, Leen ja Chungin (2019) tutkimus puolestaan tukee näkemystä oppimisesta systeemisenä ilmiönä: organisaation kehitys tapahtuu syklisesti ja dynaamisesti eikä lineaarisesti, ja oppiminen rakentuu rakenteiden, prosessien, tavoitteiden, ryhmien, organisaatiotason, ulkoisen ympäristön ja teknologian yhteisvaikutuksesta.

Samoin Koevin, Stoyanovin, Zhyvkon ja Laptievin (2019) tutkimus osoittaa, että organisaation kehitys ja kilpailukyky eivät synny yhdestä yksittäisestä toimenpiteestä, vaan useiden tekijöiden, kuten osaamisen, rakenteiden, johtamisen, oppimisen, tiedonsiirron ja teknologian yhteisvaikutuksesta. Tällainen näkemys tukee ajatusta siitä, että kasvuorientaatio ei rakennu yksittäisenä asenteena tai tavoitteena, vaan osana laajempaa systeemistä kokonaisuutta.

Myös markkinaorientaatiota ja verkostoja käsittelevät tutkimukset vahvistavat tätä tulkintaa. Alketebin ja Yahayan (2026) tutkimus viittaa siihen, että kasvuorientaatio voidaan ymmärtää systeemisellä ilmiönä, jossa yrityksen kilpailuetu ja menestyminen rakentuvat innovoinnin, markkinaorientaation ja toimintaympäristön yhteispuheissa. Chastonin (2000) tutkimus puolestaan osoittaa, että kasvu voi vahvistua verkostojen, yrittäjyysorientaation, oppimisen ja osaamisen yhteisvaikutuksesta. Tämä tukee käsitystä siitä, että systeemijärjestelmä ja kasvuorientaatio voivat liittyä toisiinsa erityisesti silloin, kun organisaatio kykenee tunnistamaan riippuvuussuhteita, yhteistyömahdollisuuksia ja ulkoisia resursseja.

Nummelan, Puumalaisen ja Saarenkedon (2005) tutkimus tuo esiin, että kasvuorientaatio voi rakentua johdon näkemyksissä eri tavoin esimerkiksi kansainvälisen kasvun yhteydessä. Tämän perusteella kasvuorientaatio ei näyttäyty yhtenäisenä ja muuttumattomana ilmiönä, vaan moniulotteisena ja kontekstisidonnaisena suuntautumisena. Systeemijärjestelmän näkökulmasta tämä tarkoittaa, että organisaation kyky nähdä kokonaisuuksia, riippuvuuksia ja pitkän aikavälin vaikutuksia voi vaikuttaa siihen, millaiseksi kasvuorientaatio eri tilanteissa muodostuu.

Lisäksi Pourahnadin ja Kalkowskan (2022) tutkimus tukee ajatusta siitä, että kasvua ja kehitystä ei tulisi tarkastella toisistaan erillisinä prosesseina. Systeemijärjestelmän kannalta se tarkoittaa sitä, että, kohdistetaan huomio ilmiöiden välisiin suhteisiin ja kehityskulkuihin. Tältä pohjalta voidaan esittää, että kasvuorientaatio tulisi ymmärtää

laajemmin kuin pelkkänä kasvuhaluksena tai tavoitteena: siihen sisältyy myös kyky yhdistää määrällinen kasvu ja laadullinen kehittyminen toisiinsa.

Lin Tanin, Smyrniosin ja Xiongin (2014) tutkimus vahvistaa edelleen oppimisorientaation merkitystä. Tutkimuksen perusteella kasvu ei perustu vain yksittäisiin päätöksiin, vaan kykyyn oppia, jakaa tietoa, kyseenalaistaa vakiintuneita toimintatapoja ja rakentaa yhteistä suuntaa. Tämä tukee tulkintaa siitä, että oppimisorientaatio voi toimia välittävänä tekijänä systeemiajattelun ja kasvuorientaation välillä.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymykseen aiempi tutkimuskirjallisuus ei vielä tarjoa runsaasti suoraa näyttöä systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisestä suhteesta, mutta aineisto antaa vahvan epäsuoran tuen oletukselle, että niiden välillä on myönteinen yhteys. Tämä yhteys rakentuu erityisesti oppimisen, kasvun epälineaarisen luonteen, johtamisen ja tulkinnan ja mielenmallien kautta.

Taulukko 4. Aineiston artikkelien kirjoittajat ja julkaisuvuosi, systeemiajattelun ja kasvuorientaation välisen suhteen tulkintamuoto ja lukumäärä

Artikkelin kirjoittajat ja julkaisuvuosi	Systeemiajattelun ja kasvuorientaation suhteen välinen tulkinta	Lukumäärä
<ul style="list-style-type: none"> • Alyammahi, Sarker & Zervopoulos (2024) • Lyons & Bandura (2021) • D'Angelo & Presutti (2019) • Lau, Lee & Chung (2019) Koev, Stoyanov, Zhyvko & Laptiev (2019) • Bligh, Kohles & Yan (2018) • Martens, Lacerda, Belfort & Freitas (2016) • Bhattacharyya & Jha (2014) 	Oppiminen	10

<ul style="list-style-type: none"> • Hakala (2012) • Chaston (2000) • Lin Tan, Smyrnios & Xiong (2014) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Lau, Lee & Chung (2019) • Koev, Stoyanov, Zhyvko & Laptiev (2019) • Alketebi & Yahaya (2026) • Hakala (2012) • Lisboa, Skarmeas & Lage (2011) • Chaston (2000) • Senge (1985) 	Kasvu epälineaarisenä ilmiönä	7
<ul style="list-style-type: none"> • Aggarwal, Baker & Joshi (2024) • Alyammahi, Sarker & Zervopoulos, 2024 • Bligh, Kohles & Yan (2018) • Pourahnadi & Kalkowska (2022) • Skarzauskiene (2010) • Sterman (2002) 	Johtaminen ja organisaation rakenteet	6
<ul style="list-style-type: none"> • George S. Day (2023) • Lyons & Bandura (2021) • Ahn, Cho & Cho (2020) • Nummela, Puumalainen & Saarenketo (2005) 	Tulkinta ja mielenmallit	4

5.1 Oppiminen yhdistävänä tekijänä

Aineiston vahvin ja johdonmukaisin havainto liittyy oppimiseen. Useissa aineiston tutkimuksissa juuri oppimisorientaatio, organisaatio-oppiminen, virheistä oppiminen,

palautteen hyödyntäminen, avoin tiedon jakaminen sekä oppivan organisaation piirteet nousevat keskeisiksi kasvua ja uudistumista tukeviksi tekijöiksi. Aineiston perusteella oppiminen ei näyttäyty vain organisaation tukitoimintona, vaan kasvua suuntaavana peruslogiikkana. Esimerkiksi Lyonsin ja Banduran (2021) tutkimus korostaa kehittymiseen suuntautuneen ajattelutavan, itsesäätelyn ja motivaation merkitystä, kun taas Hakalan (2012) ja Chastonin (2000) tutkimukset nostavat esiin oppimisorientaation yhteyden organisaation uudistumiskykyyn ja kilpailukykyyn.

Aineiston perusteella kasvu ei näyttäyty vain yksittäisenä tavoitteena tai lopputuloksena, vaan enemmänkin jatkuvana prosessina, joka edellyttää jatkuvaa oppimista. Joissakin tutkimuksissa oppimisorientaatio oli yhteydessä suoraan kasvuun, toisissa taas oppiminen näyttäytyi välittävänä mekanismina yrittäjyysorientaation ja kannattavuuden tai kasvun välillä. Aineiston perusteella esimerkiksi Chastonin (2000) tutkimus tukee näkemystä siitä, että verkostot, yrittäjyysorientaatio ja organisatorinen oppiminen kietoutuvat toisiinsa kasvua selittävinä tekijöinä. Lin Tanin, Smyrniosin ja Xiongin (2014) tutkimus puolestaan antaa perustaa tulkinnalle, että oppimisorientaatio voi toimia välittävänä mekanismina systeemiajattelun ja kasvuorientaation välillä. Lisäksi virheistä oppimista, avoimuutta palautteelle ja growth mindset -ajattelua käsittelevät tutkimukset, kuten Lyons ja Bandura (2021), osoittavat, että kasvuun liittyvä kehittyminen ei rakennu vain onnistumisten varaan, vaan myös kyvystä käsitellä epäonnistumisia oppimisen lähteenä.

Systeemiajattelun näkökulmasta korostuvat palautekytkentöjen tunnistaminen, viiveiden ymmärtäminen, syy-seuraussuhteiden tarkastelu ja ilmiöiden näkeminen osana jatkuvaa, dynaamista kehityskulkua. Tästä näkökulmasta oppiminen ei ole irrallinen organisaation tukitoiminto, vaan tapa olla suhteessa toimintaympäristöön ja omaan toimintaan. Lau'n, Leen ja Chungin (2019) tutkimus tukee tätä näkemystä osoittamalla, että organisaation kehitys tapahtuu syklisesti ja dynaamisesti. Koevin, Stoyanovin, Zhyvkon ja Laptievin (2019) tutkimuksessa taas korostuu ajatus organisaatiosta monimutkaisena kokonaisuutena, jossa oppiminen, tiedonsiirto, johtaminen, rakenteet ja osaaminen vaikuttavat toisiinsa.

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että oppiminen muodostaa keskeisimmän teoreettisen sillan systeemiajattelun ja kasvuorientaation välille. Kirjallisuuskatsauksen perusteella systeemiajattelu voi vahvistaa kasvuorientaatiota juuri siksi, että se lisää organisaation kykyä oppia jatkuvasti, nähdä virheet osana kehitystä, ymmärtää muutoksia laajoina prosesseina ja rakentaa yhteistä ymmärrystä kasvun suunnasta.

5.2 Kasvun epälineaarinen luonne

Toinen vahva teema aineistossa liittyy siihen, että kasvuorientaatio ei näyttäyty lineaarisenä tai yhden muuttujan selittämänä asiana. Sen sijaan kasvu rakentuu useiden toisiinsa kytkeytyvien tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Aineiston perusteella yksikirjallisuudessa esiintyvä painotus liittyy siihen, että kasvu ei ole sama asia kuin pelkkä määrällinen laajeneminen. Useat tutkimukset problematisoivat kasvun yksinkertaistamisen liikevaihdon, koon tai markkinaosuuden kasvuksi ja nostavat esiin laadullisia ulottuvuuksia, kuten oppimisen, kehityksen, kyvykkyyksien vahvistumisen, kannattavuuden ja organisaation pitkäjänteisen uusiutumiskyvyn. Tässä mielessä erityisesti oppimista korostavat tutkimukset, kuten Hakala (2012) ja Chaston (2000) tukevat tulkintaa, jonka mukaan kasvuorientaatio sisältää myös kehittymiseen liittyvän ulottuvuuden eikä rajoitu vain määrällisen kasvun tavoitteluun. Kasvusuuntautunut organisaatio pyrkii kehittämään kykyään tulkita ympäristöään, hyödyntää palautetta, korjata toimintaansa, rakentaa uusia toimintamalleja ja uudistaa ajatteluaan. Kasvusuuntautuneisuus ei aina tarkoita suoraan myynnin lisäämistä, koon tai markkina-aseman kasvattamista. D'Angelon ja Presuttin (2019) tutkimus osoittaa, että oppimisorientaatio on positiivisesti yhteydessä kansainväliseen kasvuun. Samoin Lin Tanin, Smyrniosin ja Xiongin (2014) tutkimus viittaa siihen, että kasvu edellyttää yritykseltä kykyä oppia, jakaa tietoa, kyseenalaistaa vakiintuneita toimintatapoja ja rakentaa yhteistä suuntaa.

Systeemiajattelu auttaa näkemään, että kasvu voi sisältää myös rajoitteita, viiveitä, jännitteitä ja ei-toivottuja seurauksia. Nopeakin kasvu voi olla lyhytikäistä, jos se perustuu epärealistisiin oletuksiin, ohittaa oppimisen tarpeen tai rapauttaa organisaation nousevia kyvykkyksiä. Aineiston tutkimuksissa tuli esiin muun muassa se, että kasvu ja kannattavuus eivät synny aina saman mekanismin kautta, että kansainvälinen kasvuorientaatio ei ole sama asia kuin yleinen kasvuhalukkuus ja että kasvun ja kehityksen välinen yhteys on jäänyt kirjallisuudessa usein liian vähälle huomiolle.

Kasvun epälineaarinen luonne näkyi aineistossa monella tavalla. Joissakin tutkimuksissa esimerkiksi innovoinnin vaikutus kilpailuetuun riippui markkinaorientaatiosta ja liiketoimintaympäristöstä. Toisissa taas yrittäjyysorientaation vaikutus tuloksiin välittyi oppimisorientaation kautta. Lisäksi eräät aineiston tutkimukset osoittivat, että kasvu, kannattavuus ja kansainvälistyminen eivät noudata samaa logiikkaa, vaan niiden taustalla voi olla erilaisia orientaatioita, resursseja ja mekanismeja.

Tutkimuskirjallisuudessa kasvuorientaatio hahmottuu epäsuorasti systeemisenä ilmiönä. Vaikka aineistossa ei käytetä aina nimenomaisesti systeemiajattelun käsitettä, useat tutkimukset lähestyvät kasvua tavalla, jossa huomio kohdistuu ilmiöiden välisiin yhteyksiin, vuorovaikutuksiin ja välittäviin mekanismeihin.

Systeemiajattelun kannalta erityisen merkityksellistä on se, että kasvua ei tarkastella pelkkänä määrällisenä lisäyksenä kuten esimerkiksi uusien myyjien palkkaamisella tai yritysostona, vaan dynaamisena ilmiönä, jossa resurssit, osaaminen, kapasiteetti, asiakassuhteet, markkinat, kulttuuri ja johtaminen muodostavat kokonaisuuden. Kokonaisuus tekee näkyväksi sen, miksi kasvuorientaatiota ei voida ymmärtää vain yksilön tahtotilana tai organisaation strategisena tavoitteena, vaan osana laajempaa toimintajärjestelmää.

5.3 Johtaminen ja organisaation rakenteet

Aineistossa korostui myös johtamisen, organisaatioilmapiirin ja rakenteiden merkitys. Useissa tutkimuksissa juuri nämä tekijät näyttäytyivät kasvua, oppimista ja uudistumista mahdollistavina tai estävinä tekijöinä. Tämä havainto siirtää tarkastelun pois ajatuksesta, että kasvuorientaatio olisi vain yksilön sisäinen piirre. Sen sijaan kirjallisuus viittaa siihen, että kasvuun suuntautuminen rakentuu osana organisaation sosiaalista ja rakenteellista järjestelmää. Erityisesti Alyammahin, Sarkerin ja Zervopoulosin (2024) tutkimus tukee näkemystä siitä, että kasvua tukeva suuntautuminen rakentuu laajemmassa organisatorisessa toimintajärjestelmässä eikä pelkästään yksilöllisenä ominaisuutena. Myös Pourahnadin ja Kalkowskan (2022) tutkimus vahvistaa tulkintaa, jonka mukaan kasvu ja kehitys kytkeytyvät toisiinsa organisaatiotasolla eivätkä palaudu yksittäisiin päätöksiin tai toimijoihin.

Erityisesti transformationaalinen johtajuus näyttäytyi aineistossa oppimista ja kasvua tukevana johtamismuotona. Se oli yhteydessä avoimuuteen, yhteisen vision rakentamiseen, virheistä oppimiseen, henkilöstön motivointiin ja uudistumista tukevaan ilmapiiriin. Sen sijaan passiivinen tai rangaistuksiin perustuva johtaminen näyttäytyi oppimista ja kasvua jarruttavana. Tämän perusteella johtamistyyllillä on merkittävä rooli siinä, millaiset edellytykset organisaatiossa muodostuvat kasvusuuntautuneelle toiminnalle. Blighin, Kohlesin ja Yanin (2018) tutkimus tukee tätä tulkintaa korostamalla johtamisen merkitystä yhteisen suunnan rakentamisessa ja organisaation valmiudessa käsitellä muutosta. Aggarwalin, Bakerin ja Joshin (2024) tutkimus puolestaan vahvistaa käsitystä siitä, että johtaminen ei vaikuta kasvuun vain suoraan, vaan myös sen kautta, millaista ilmapiiriä, sitoutumista ja kehittämisen orientaatiota organisaatiossa syntyy.

Samoin organisaatioilmapiiriä koskevat tutkimukset osoittivat, että avoimuus, tuki, vuorovaikutus, luottamus ja tiedon jakaminen luovat pohjaa sekä oppimiselle että kasvulle. Ympäristöt, joissa palautetta voidaan käsitellä rakentavasti, uusia ideoita voidaan kokeilla ja henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi, näyttävät edistävän

oppimisorientaatiota ja uudistumiskykyä. Tämä on olennaista myös systeemiajattelun kannalta, koska systeemiajattelu edellyttää tilaa, jossa organisaatio kykenee käsittelemään monimutkaisia ilmiöitä avoimesti, yhdessä ja reflektiivisesti. Skarzauskien (2010) tutkimus tukee tällaista näkökulmaa korostamalla organisaation vuorovaikutuksellista ja systeemistä luonnetta. Samalla Alyammahin, Sarkerin ja Zervopoulosin (2024) tutkimus viittaa siihen, että kasvua tukevat orientaatiot vahvistuvat ympäristöissä, joissa oppiminen ja uudistuminen ovat mahdollisia.

Rakenteiden osalta aineisto toi esiin, että organisaatorakenne voi joko vahvistaa tai heikentää kasvua tukevia toimia. Joustavat, oppimista tukevat ja yhteistyöhön perustuvat rakenteet näyttävät helpottavan kasvua. Vastaavasti jäykät, kapeasti funktionaaliset tai liiallista kontrollia korostavat rakenteet voivat estää tiedon liikkumista ja hidastaa organisaation kykyä uusiutua. Tämä sopii systeemiajattelun näkökulmaan, jossa rakenteiden ymmärretään ohjaavan käyttäytymistä. Stermanin (2002) systeeminen näkökulma tukee erityisesti ajatusta siitä, että organisaation toiminta ei määräydy vain yksilöiden aikomuksista, vaan myös rakenteista, jotka muokkaavat valintoja, palautekytkentöjä ja kehityskulkuja. Myös Pourahnadin ja Kalkowskan (2022) tutkimus antaa perustan tulkinnalle, että kasvuun liittyvät prosessit kietoutuvat organisaation rakenteisiin ja kehityspolkuihin.

Näiden havaintojen perusteella systeemiajattelun ja kasvuorientaation välinen suhde ei rajoitu vain yksilön ajatteluun. Yhteys rakentuu myös organisaation johtamiskäytännöissä, rakenteissa ja ilmapiirissä. Kasvuorientaatio tarvitsee tuekseen organisaation, joka mahdollistaa oppimisen, tekee riippuvuussuhteita näkyviksi ja rakentaa yhteistä ymmärrystä kasvun edellytyksistä. Tältä osin aineisto tukee tulkintaa, jonka mukaan johtaminen ja rakenteet eivät ole kasvuorientaation ulkoisia taustatekijöitä, vaan osa sitä systeemiä, jossa kasvua koskevat mahdollisuudet joko vahvistuvat tai heikkenevät.

5.4 Mielenmallit ja tulkintakehykset

Tämän tutkimuksen aineistossa mielenmallilla tarkoitetaan organisaation tai sen johdon taustalla vaikuttavaa tapaa tulkita kasvua, toimintaympäristöä ja oman toiminnan mahdollisuuksia. Mielenmallit ohjaavat sitä, pidetäänkö kasvua realistisena, tavoiteltavana, hallittavana vai riskialttiina sekä sitä, nähdäänkö palautteessa ja muutoksissa uhkia vai oppimisen mahdollisuuksia. Tämän perusteella kasvuorientaatio rakentuu myös niistä tulkintakehyksistä, joiden kautta organisaatio ymmärtää oman tilanteensa.

Aineistosta nousee esiin näkökulma, jonka mukaan kasvuun vaikuttaa se, miten organisaatio tulkitsee ympäristöään, palautettaan ja tulevaisuuden mahdollisuuksiaan. Näin ollen kasvuorientaatio ei ole pelkästään toiminnallinen tai rakenteellinen ilmiö, vaan myös kognitiivinen ja tulkinnallinen suuntautuminen. Joissakin aineiston tutkimuksissa tarkasteltiin sitä, miten organisaatiot tai niiden johtajat reagoivat palautteeseen ja muutoksiin. Näissä tutkimuksissa havaittiin, että sama palaute voi johtaa hyvin erilaisiin valintoihin riippuen siitä, millaisen tulkintakehyksen kautta organisaatio tilanteen hahmottaa.

Tässä mielessä systeemiajattelu voidaan nähdä mielenmallina tai kognitiivisena kykynä, joka auttaa hahmottamaan ilmiöiden välisiä riippuvuuksia, pitkän aikavälin seurauksia ja kasvun ehtoja lineaarista syy–seurausajattelua laajemmin. Ahnin, Chon ja Chon (2020) tutkimus tukee ajatusta siitä, että tilanteiden ja palautteen tulkintatapa vaikuttaa strategiaan valintoihin. Lyonsin ja Banduran (2021) havainnot puolestaan korostavat kehittymiseen suuntautuneen ajattelutavan, itsesäätelyn ja motivaation merkitystä toiminnan taustalla. Nummelan, Puumalaisen ja Saarenkedon (2005) tutkimus osoittaa, että kasvuorientaatio voi rakentua johdon näkemyksissä eri tavoin esimerkiksi kansainvälisen kasvun yhteydessä. Dayn (2023) esiin nostamat dynaamiset kyvykkyydet ja asiakasarvolupauksen uudelleenajattelu vahvistavat edelleen tulkintaa, jonka mukaan kasvu edellyttää myös kykyä tarkastella organisaation asemaa ja mahdollisuuksia uudella tavalla.

Aineiston perusteella voidaan päätellä, että systeemiajattelu voi toimia kasvuorientaation taustalla olevana kognitiivisena kyvykkyytenä. Se voi auttaa organisaatiota näkemään kasvun mahdollisuuksia, tunnistamaan kasvua rajoittavia tekijöitä, arvioimaan päätösten pitkän aikavälin seurauksia ja suuntaamaan toimintaansa muuttuvassa ympäristössä. Tämä eroaa lineaarisesta ajattelutavasta, jossa kasvu ymmärretään helposti vain lisäämisenä tai välittömänä tuloksena yksittäisistä toimenpiteistä.

Systeemiajattelun strateginen merkitys korostuu erityisesti monimutkaisissa ja epävarmoissa tilanteissa. Aineiston tutkimuksissa organisaatioiden menestys liittyi usein kykyyn havaita mahdollisuuksia, sovittaa yhteen erilaisia vaatimuksia, kehittää kyvykkyyksiä ja uudistaa liiketoimintamalleja. Nämä kaikki edellyttävät kykyä hahmottaa organisaatio osana laajempaa ympäristöä. Tältä pohjalta kirjallisuus antaa perustan tulkinnalle, että systeemiajattelu voi liittyä kasvuorientaatioon siten, että se tukee organisaation kykyä ajatella kasvua realistisesti, kokonaisvaltaisesti ja tulevaisuuteen suuntautuen. Sen avulla voidaan ymmärtää paremmin, millaisin ehdoin kasvu on mahdollista ja millaisia seurauksia siihen voi liittyä.

5.5 Tutkimuskirjallisuuden jännitteet

Kirjallisuudessa ei ilmennyt suoria vastakkaisia tuloksia siinä mielessä, että tutkimukset olisivat yksiselitteisesti kumonnet toisensa, mutta aineistossa esiintyi useita teoreettisia ja tulkinnallisia jännitteitä. Ensinnäkin tutkimuksissa painottui eri tavoin se, mikä tekijä selittää kasvua tai kasvuun suuntautumista. Osa tutkimuksista korosti yrittäjyysorientaatiota kasvun keskeisenä ajurina (Chaston, 2000), kun taas toisissa oppimisorientaatio, organisaation rakenteet, kyvykkyydet, verkostot tai markkinaorientaatio näyttäytyivät kasvua tukevinä tai välittävinä tekijöinä (Alyammahi et al., 2024; Alketebi & Yahaya, 2026; D'Angelo & Presutti, 2019; Lisboa et al., 2011). Tämän perusteella kirjallisuudessa ei muodostunut täysin yhtenäistä näkemystä siitä,

onko kasvu ensisijaisesti yrittäjämäisen toiminnan vai oppimiseen, vuorovaikutukseen ja organisatorisiin kyvykkyyksiin perustuvan kokonaisuuden seurausta.

Toinen jännite liittyi siihen, tarkasteltiinko kasvuorientaatiota ensisijaisesti yksilö- vai organisaatiotason ilmiönä. Osa tutkimuksista painotti johtajien kokemusta, itsesäätelyä, mindsetiä tai kognitiivisia tulkintakehyksiä (Ahn et al., 2020; Lyons & Bandura, 2021; Nummela et al., 2005), kun taas toisissa huomio kohdistui organisaatiokulttuuriin, johtamiskäytäntöihin, henkilöstöjärjestelmiin, verkostoihin ja rakenteisiin (Aggarwal et al., 2024; Bligh et al., 2018; Pourahnadi & Kalkowska, 2022). Näin ollen kirjallisuus ei antanut yksiselitteistä vastausta siihen, perustuuko kasvuorientaatio ennen kaikkea yksilöllisiin tulkintoihin vai organisaation ominaisuuksiin ja rakenteisiin.

Kolmas jännite koski kasvun ja kannattavuuden välistä suhdetta. Aineiston perusteella kasvu ei automaattisesti merkinnyt parempaa kannattavuutta, vaan eri tutkimukset viittasivat siihen, että kasvu, kannattavuus ja kansainvälistyminen voivat rakentua osin eri mekanismien kautta (D'Angelo & Presutti, 2019; Nummela et al., 2005; Wiklund & Shepherd, 2003). Tämän vuoksi pelkkä kasvuhaluukkuus tai yrittäjämäinen toiminta ei vielä riitä selittämään organisaation pitkäjänteistä menestystä, vaan kasvun taustalla vaikuttavat myös resurssit, mahdollisuudet, oppiminen ja strategiset valinnat.

Neljäs jännite liittyi toimintaympäristön merkitykseen. Toisissa tutkimuksissa dynaaminen ja turbulenti ympäristö näyttäytyi kasvua, innovointia ja uudistumista aktivoivana tekijänä (Alketebi & Yahaya, 2026; Lisboa et al., 2011), kun taas toisissa ympäristö kuvattiin enemmän ehtona tai rajoitteena, johon organisaation on sopeuduttava ja jonka puitteissa sen on rakennettava omat kyvykkyytensä (Pourahnadi & Kalkowska, 2022; Wiklund & Shepherd, 2003). Näin ollen kirjallisuudessa ei ollut täysin yhtenäistä näkemystä siitä, onko muuttuva ympäristö kasvuorientaatiota vahvistava mahdollisuus vai sitä rajaava tekijä.

6. Pohdinta

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen johtopäätökset. Aluksi tarkastellaan tutkimuksen teoreettisia vaikutuksia ja sitä, mitä uutta tutkielma tuottaa suhteessa sen viitekehyksiin. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen pohjalta nousevat jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan tutkimuksen rajallisuuksia. Luku päättyy tutkimuksen keskeisen sisällön kokoavaan johtopäätökseen.

6.1 Teoreettiset vaikutukset

Tämän tutkimuksen teoreettinen merkitys on siinä, että se kokoaa yhteen kaksi tutkimuskirjallisuudessa pääosin erillään tarkasteltua ilmiötä, systeemiajattelun ja kasvuorientaation, ja jäsentää niiden välistä suhdetta yhtenäisenä kokonaisuutena. Aiempi tutkimus ei tarjoa runsaasti suoraa näyttöä näiden käsitteiden välisestä yhteydestä, mutta tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella niiden välille voidaan rakentaa teoreettisesti ja sisällöllisesti johdonmukainen yhteys. Tutkimus osoittaa, että systeemiajattelu tuo kasvuorientaation tarkasteluun uudenlaisen näkökulman: kasvu näyttäytyy haluna tai strategisena valintana osana laajempaa organisatorista kokonaisuutta, jossa oppiminen, kasvun epälineaarinen luonne, johtaminen ja rakenteet sekä mielenmallit ja tulkintakehykset vaikuttavat toisiinsa.

Tutkimuksen tuottama uusi tieto liittyy siihen, että systeemiajattelun ja kasvuorientaation välinen suhde hahmottui välillisenä, ei suorana tai lineaarisena. Tutkimus sijoittaa oppimisen selvimmin systeemiajattelun ja kasvuorientaation väliseksi keskeiseksi sillaksi. Aineiston perusteella oppimisorientaatio, organisaatio-oppiminen, palautteen hyödyntäminen, virheistä oppiminen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen näyttävät kasvua tukevin mekanismeina, joiden kautta systeemin ymmärrys voi kytkeytyä kasvuun.

Tutkimus tuo esille sen, että kasvuorientaatioon liittyy kirjallisuudessa jännitteitä. Osassa tutkimuksia kasvua selitetään yrittäjyysorientaatiolla ja yksilöllisenä

motivaationa, osassa oppimisorientaatiolla, verkostoilla, markkinaorientaatiolla tai organisaation rakenteilla. Samoin kasvuorientaatio näyttäytyy osin yksilötason, osin organisaatiotason ilmiönä, eikä kasvu myöskään merkitse kaikissa tutkimuksissa samaa kuin kannattavuus tai pitkäjänteinen menestys.

6.2 Tutkielman tarjoama uusi tieto suhteessa viitekehyksiin

Tämä tutkimus syventää erityisesti Peter Sengen systeemiajattelun ja Per Davidssonin kasvuorientaatiota koskevan ajattelun välistä suhdetta. Tutkielma osoittaa, että kasvuorientaatiota voidaan tulkita aiempaa laajemmin siten, että siihen sisältyy myös organisaation kyky ymmärtää kasvun ehtoja, rajoitteita ja seurauksia osana laajempaa systeemistä kokonaisuutta.

Tutkimuksen perusteella systeemiajattelu voidaan tulkita kasvuorientaation taustalla olevaksi kognitiiviseksi ja strategiseksi kyvykkyydeksi. Tällöin kasvuorientaatioon liittyvä tapa jäsentää toimintaympäristöä, tunnistaa riippuvuussuhteita ja arvioida kasvun ehtoja realistisesti. Ahnin, Chon ja Chon (2020) tutkimus tukee tätä tulkintaa osoittamalla, että organisaation valinnat eivät rakennu vain ulkoisista olosuhteista, vaan myös siitä, miten tilanteita tulkitaan. Samoin Nummelan, Puumalaisen ja Saarenkedon (2005) tutkimus viittaa siihen, että kasvuorientaatio voi rakentua eri tavoin johdon näkemyksissä.

Systeemiajattelun ja kasvuorientaation välinen suhde rakentuu ennen kaikkea välillisesti. Aineiston perusteella vahvin yhteys syntyy oppimisen kautta. Oppimisorientaatio, organisaatio-oppiminen, palautteen hyödyntäminen, virheistä oppiminen ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen muodostavat keskeisen mekanismin, jonka kautta systeeminen ymmärrys voi muuttua kasvua tukevaksi suuntautumiseksi (Chaston, 2000; D'Angelo & Presutti, 2019; Lau et al., 2019; Lin Tan et al., 2014; Lyons & Bandura, 2021). Silloin tarkastellaan kasvuorientaatiota yksilön sekä organisaation oppimiskyvyn kautta.

Tämä tutkimus osoittaa, että kasvua tukevat ajattelumallit eivät synny irrallaan organisaation rakenteista, johtamisesta, oppimisesta tai toimintaympäristöstä, vaan niiden vuorovaikutuksessa (Aggarwal et al., 2024; Bligh et al., 2018; Pourahnadi & Kalkowska, 2022). Tämän vuoksi systeemiajattelun merkitys kasvuorientaation tutkimuksessa näyttäytyy metatason näkökulmana, joka auttaa jäsentämään, miten kasvuorientaatio muodostuu, miksi se saa eri tutkimuksissa erilaisia painotuksia ja millä tavoin sitä voidaan ymmärtää aiempaa kokonaisvaltaisemmin.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kirjallisuuskatsauksen perusteella systeemiajattelun ja kasvuorientaation välinen suhde on tutkimuksellisesti kiinnostava, mutta sitä on tarkasteltu toistaiseksi melko niukasti suorana tutkimusasetelmana. Aineiston tutkimuksissa systeemiajattelu ja kasvuorientaatio kytkeytyivät toisiinsa useimmiten epäsuorasti esimerkiksi oppimisen, johtamisen, kyvykkyyksien tai tulkintakehysten kautta (Alyammahi et al., 2024; Day, 2023; Lyons & Bandura, 2021; Pourahnadi & Kalkowska, 2022). Tämän vuoksi ensimmäinen jatkotutkimusehdotus liittyy empiiriseen tutkimukseen. Koska tämä tutkielma perustuu aiemman tutkimuksen synteesiin, seuraava luonteva vaihe olisi tarkastella empiirisesti, miten systeemiajattelu ilmenee kasvua tavoittelevissa organisaatioissa ja millä tavoin se vaikuttaa kasvuun liittyviin päätöksiin, tulkintoihin ja toimintamalleihin (Ahn et al., 2020; Day, 2023; Nummela et al., 2005).

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy tutkimuskontekstiin. Aineiston perusteella kasvuorientaatio näyttäytyy kontekstisidonnaisena ilmiönä, jonka sisältö ja painotukset vaihtelevat esimerkiksi kansainvälistymisen, markkinaorientaation, verkostojen ja liiketoimintaympäristön mukaan (Alketebi & Yahaya, 2026; D'Angelo & Presutti, 2019; Nummela et al., 2005; Wiklund & Shepherd, 2003). Tämän vuoksi olisi hyödyllistä tarkastella systeemiajattelun ja kasvuorientaation suhdetta eri toimialoilla, erikokoisissa organisaatioissa ja erilaisissa toimintaympäristöissä. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia, korostuuko systeemiajattelun merkitys esimerkiksi epävarmoissa, nopeasti muuttuvissa

tai voimakkaasti säännellyissä ympäristöissä, joissa organisaatioiden on sovitettava yhteen useita samanaikaisia vaatimuksia (Alketebi & Yahaya, 2026; Pourahnadi & Kalkowska, 2022).

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella, miten systeemiajattelun ja kasvuorientaation välinen suhde näkyy eri tasoilla: yksilötasolla, tiimitasolla ja organisaatiotasolla. Aineistossa osa tutkimuksista korosti yksilöllisiä tekijöitä, kuten itsesääätelyä, mielenmalleja ja tulkintakehyksiä, kun taas toisissa huomio kohdistui organisaatiokulttuuriin, johtamiseen, rakenteisiin ja oppimista tukeviin käytäntöihin (Ahn et al., 2020; Bligh et al., 2018; Lyons & Bandura, 2021; Aggarwal et al., 2024). Tällainen monitasoinen tarkastelu voisi syventää ymmärrystä siitä, rakentuvatko kasvu tukevat mielenmallit ensisijaisesti yksilöissä, organisaatiokulttuurissa vai näiden vuorovaikutuksessa.

6.4 Tutkimuksen rajallisuus

Tähän tutkimukseen liittyy rajallisuuksia, jotka on syytä ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa. Ensinnäkin tutkimus toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena, mikä tarkoittaa, että sen tuottama ymmärrys perustuu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen eikä uuteen empiiriseen aineistoon. Tämän vuoksi tämä tutkimus rakentaa tulkinnan siitä, millaisia yhteyksiä aiemmassa kirjallisuudessa on tunnistettavissa.

Toinen rajallisuus liittyy aineiston saatavuuteen ja rajauksiin. Aineistoon sisällytettiin pääasiassa englanninkielisiä, kansainvälisiä tutkimusartikkeleita, jotka löytyivät Scopuksesta ja täydentävästi Google Scholarista. On mahdollista, että osa tutkimuskysymyksen kannalta relevanteista julkaisuista jäi aineiston ulkopuolelle. Lisäksi aineiston rajaus tiettyihin tieteenaloihin ohjasi tarkastelua erityisesti organisaatio-, johtamis- ja yrittäjyystutkimuksen suuntaan.

Lisäksi tutkimuksen tulokset perustuvat siihen, miten aineistoon valitut tutkimukset on luettu, tulkittu ja teemoiteltu. Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen sisältyy väistämättä

tutkijan tekemää tulkintaa, mikä tarkoittaa, että toinen tutkija voisi osin päätyä hieman toisenlaisiin painotuksiin tai temaattisiin jäsennyksiin samasta aineistosta. Tämän vuoksi tutkimuksen tuloksia voidaan pitää perusteltuna tulkintana tutkimuskentän nykytilasta.

6.6 Käytännön implikaatiot

Tämän tutkimuksen käytännön implikaatiot liittyvät siihen, miten organisaatioissa voidaan ymmärtää kasvua aiempaa kokonaisvaltaisemmin. Tutkimuksen perusteella kasvuorientaatio näyttäytyy oppimisen, johtamisen, rakenteiden, mielenmallien ja toimintaympäristön tulkinnan vuorovaikutuksessa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kasvua tavoittelevien organisaatioiden tulisi tarkastella kasvuaan muutakin kuin määrällisten mittareiden, kuten liikevaihdon, henkilöstömäärän tai markkinaosuuden, kautta.

Tutkimuksen perusteella yksi käytännön johtopäätös on oppimisen merkitys. Organisaatioissa, jotka tavoittelevat kasvua, tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten palautetta hyödynnetään, miten virheistä opitaan ja miten yhteistä ymmärrystä rakennetaan. Kasvun edellytyksiä voidaan vahvistaa luomalla käytäntöjä, jotka tukevat jatkuvaa oppimista, avoimuutta ja uudistumista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi systemaattisempaa palautekulttuuria, yhteisiä reflektiohetkiä, oppimista tukevia johtamiskäytäntöjä sekä tilaa uusien toimintatapojen kokeilemiselle.

Lisäksi tutkimus viittaa siihen, että kasvua tulisi tarkastella systeemisesti epävarmoissa, nopeasti muuttuvissa tai monimutkaisissa toimintaympäristöissä. Tällaisissa tilanteissa yksittäisiin ongelmiin tai ratkaisuihin keskittyminen ei välttämättä riitä, vaan tarvitaan kykyä hahmottaa, miten päätökset vaikuttavat organisaation muihin osiin ja millaisia pitkän aikavälin seurauksia niillä voi olla. Käytännössä systeemiajattelu voi tarjota organisaatioille välineen tunnistaa kasvua rajoittavia rakenteita, arvioida kehityksen pullonkauloja sekä rakentaa realistisempaa kasvua.

6.6 Johtopäätös

Tutkimusprosessi eteni pääosin johdonmukaisesti suhteessa tutkimuksen tavoitteeseen. Integroiva kirjallisuuskatsaus osoittautui tähän tutkimukseen sopivaksi menetelmäksi, sillä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö oli hajanaisesti tutkittu ja käsitteellisesti monimuotoinen. Menetelmä mahdollisti sen, että systeemiajattelua ja kasvuorientaatiota koskevaa aiempaa tutkimusta voitiin tarkastella samassa kokonaisuudessa ja muodostaa niiden välisestä suhteesta synteesi.

Tutkimusprosessin vahvuutena voidaan pitää sitä, että aineiston haku ja valinta pyrittiin tekemään läpinäkyvästi ja tutkimuskysymyksen kannalta perustellusti. Aineistosta tunnistettiin temaattisia kokonaisuuksia, joiden avulla tutkimuskenttää voitiin jäsentää ja tulkita. Tutkimus tuotti kokonaiskuvan aiheesta, vaikka suoraa tutkimuslinjaa systeemiajattelun ja kasvuorientaation välille ei aineistosta löytynytäkään.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on käsitelty systeemiajattelun ja kasvuorientaation välistä suhdetta ja esitetty se neljän ulottuvuuden kautta. Tutkimustuloksissa nousi esiin oppiminen, kasvun epälineaarinen luonne, johtaminen ja organisaatorakenteet sekä mielenmallit ja tulkintakehykset. Esiin nousseiden jatkotutkimusehdotuksien pohjalta olisi kiinnostavaa tutkia, mikä ulottuvuuksista on kasvun näkökulmasta vaikuttavimpia. Näin organisaatioilla olisi mahdollisuus lähestyä liiketoiminnan kasvua toisenlaisesta näkökulmasta.

Lähteet

- Aggarwal, A., Baker, T., & Joshi, M. (2024). Organizational Innovation as Business Strategy: A Review and Bibliometric Analysis. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(2), 6550-6576.
- Ahn, H., Cho, T. S., & Cho, Y. H. (2020). Performance feedback and organizational learning: the role of regulatory focus. *Management Decision*, 59 (3), 616-637.
- Alketebi, S., & Yahaya, S. (2026). The Role of Innovation in Enhancing Competitive Advantage through Market Orientation and Business Environment Factors: A Proposed Framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND INNOVATION IN SOCIAL SCIENCE*, 2454-6186.
- Alyammahi, A., Sarker, T., & Zervopoulos, P. D. (2024). Linking Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, Organization Structure and the Growth of Government. *Administrative Sciences* 14, 250.
- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A definition of systems thinking: A systems approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669–678.
- Bhattacharyya, S. S., & Jha, S. (2014). Development of a model on profit orientation with organizational variables in the context of emerging economies. *Journal of Asia Business*, 8 (3), 264-277.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of Change Management Reframing Leadership and Organizational Practice*, 18 116-151.
- Bäck, A., Taipale-Erävala, K., & Davies, J. (2025). Entrepreneurial motivation and growth-orientation among micro-entrepreneurs in Southern Finland. *Scandinavian Journal of Management*, 41(1).

- Chaston, I. (2000). Organisational competence: does networking confer advantage for high growth entrepreneurial firms? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2 (1), 36-56.
- Davidsson, P. (1989). And after? A study of growth willingness in small firms. *Journal of Business Venturing*, 4(3), 211–226.
- Davidsson, P. (1989). Continued entrepreneurship and small firm growth. *Stockholm School of Economics*, 6, 405-429.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405–429.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005). *Research on small firm growth: A review*.
- Daud, Djunaedi, Marliani, Kurniawanto, Fatmasari & Purnama. (2025). Analysis of Factors That Impact Self Efficacy in Terms of Locus Control Learning Orientation and Work Environment Characteristics. *Journal of Ecohumanism*, 4 (1), 1380–1393.
- Day, G. S. (2023). Accelerating growth with strategic innovation: Putting market driving into context. *Industrial Marketing Management* 11, 341–344.
- D'Angelo, A., & Presutti, M. (2019). SMEs international growth: The moderating role of experience on T entrepreneurial and learning orientations. *International Business Review* 28, 613–624.
- Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper* (4th ed.). Sage Publications.
- Hakala, H. (2012). Entrepreneurial and learning orientation: Effects on growth and profitability in the software sector. *Baltic Journal of Management*, 8 (1), 102-118.

- Hessels, J., van Gelderen, M., & Thurik, R. (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31, 323–339
- Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2004a). Systems intelligence: Connecting engineering thinking with human sensitivity. Teoksessa R. P. Hämäläinen & E. Saarinen (toim.), *Systems intelligence: Discovering a hidden competence in human action and organizational life* (ss. 9–37). Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports A88.
- Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2004b). Esipuhe. Teoksessa R. P. Hämäläinen & E. Saarinen (toim.), *Systeemiäly: Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*. Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B24.
- Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (toim.). (2006). Systeemiäly 2006. Helsinki University of Technology, *Systems Analysis Laboratory Research Reports B26*.
- Koev, S., Stoyanov, B., Zhyvko, Z., & Laptiev, O. (2019). Strategic Management of the Personnel Development of Industry Companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 18 (3).
- Kunc, M. (2024). The systems thinking approach to strategic management. *Systems*, 12(6), Article 213.
- Lau, A. K. W., Lee, P. K. C., & Chung, W. H. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 107-123.
- Lin Tan, C., Smyrniotis, K. X., & Xiong, J. (2014). What drives learning orientation in fast growth SMEs? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 20(4), 324-350.

- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274–1284.
- Lyons, P., & Bandura, R. P. (2021). Manager-as-coach: stimulating engagement via learning orientation. *European Journal of Training and Development*, 45(8/9), 691-705.
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & de Freitas, H. M. R. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22 (4), 556-583.
- Mohand-Amar, S., Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2024). The relationship between high growth expectations and new venture creation in nascent entrepreneurs: The key role of competitive innovation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(3), 2323-2345.
- Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2005). International Growth Orientation of Knowledge-Intensive SMES. *Journal of International Entrepreneurship* 3, 5–18.
- Linnéusson, G., Andersson, T., Kjellsdotter, A., & Holmén, M. (2022). Using systems thinking to increase understanding of the innovation system of healthcare organisations. *Journal of Health Organization and Management*, 36(9), 179–195.
- OECD. (2025). *OECD economic outlook, volume 2025 issue 2: Finland*.
- Pourahnadi, M., & Kalkowska, D. A. (2022). Characterizing the Relationship between Growth and Development in the Context of Strategic Management via Systems Thinking: A Systematic Literature Review. *Sustainability* 2022, 14(9), 5561.

- Richmond, B. (1994). Systems thinking/system dynamics: Let's just get on with it. *System Dynamics Review*, 10 (2–3), 135–157.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Vaasan yliopisto*.
- Senge, P. M. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. *Doubleday*.
- Senge, P. M. (2000). Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education. *Nicholas Brealey Publishing*.
- Senge, P. M. (1985). *SYSTEMS PRINCIPLES FOR LEADERSHIP*. WP-1758-86.
- Sitra. (2026). *Megatrendit 2026*.
- Skarzauskiene, A. (2010). Managing complexity: systems thinking as a catalyst of the organization performance. *Measuring Business Excellence*, 14 (4), 49–64.
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68–76.
- Sterman, J. D. (2002). System Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. *ESD Working Papers;ESD-WP-2003-01.13-ESD Internal Symposium*.
- Ståhle, P. (2003). Itseuudistumisen dynamiikka-systeemiajattelu kehitysprosessien ymmärryksen perustana. *Näkymätön näkyväksi: Avauksia kehitysprosessien näkymättömän dynamiikan tutkimukseen*. Tampere University Press.
- Tao, Z., & Sun, J. (2025). Systems thinking and entrepreneurial persistence among technology entrepreneurs in China. *Systems*, 13(8), 626.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367.

- von Kolpinski, C., Cagno, E., & Neri, A. (2024). Investigating the entrepreneurial orientation of circular-social hybrid start-ups by assessing their path toward sustainability: Evidence from 20 European cases. *Sustainable Production and Consumption*, 47, 71–83.
- Williams, A., Kennedy, S., Philipp, F., & Whiteman, G. (2017). Systems thinking: A review of sustainability management research. *Journal of Cleaner Production*, 148, 866–881.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40(8), 1919–1941.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374.

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineiston yhteenveto

Artikkelin lyhyt referenssi	Julkaisuvuosi	Artikkelin koko referenssi	Aihe	Ongelma	Tutkimusala	Teoria	Menetelmä	Tulokset
Daud, Qusniadi, Mariani, Kurniawati, Farnasari & Purwana, 2025	2025	Daud, Qusniadi, Mariani, Kurniawati, Farnasari & Purwana. (2025). Analysis of Factors That Impact Self-Efficacy in Terms of Job Satisfaction, Employee Engagement and Work Environment Characteristic. <i>Journal of International Business Review</i>	Artikkelit tutki, mikä tekijä vaikuttaa työtyytyväisyyteen, erityisesti kontrolli luottamuksen, oppimisoireiden ja työtyytyväisyyden välillä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella, jossa otettiin huomioon ihmisen ominaisuudet, työolosuhteet, ja muut tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen.	Tutkimuksen ongelma liittyy työtyytyväisyyden ja kontrolli luottamuksen väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten nämä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen.	Tässä tutkimuksessa tutustuttiin tutkimusalaan liittyviin, että kontrolli luottamuksen, oppimisoireiden, työtyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten nämä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen.	Rotterin kontrolli ominaisuus teoria.	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	Tutkimus korostaa kontrolli ominaisuuden, oppimisoireiden ja työtyytyväisyyden suhteita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöt, joilla on alhainen kontrolli ominaisuus, ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä, ja heidän työtyytyväisyytensä on vähemmän korreltoinen oppimisoireiden kanssa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöt, joilla on alhainen kontrolli ominaisuus, ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä, ja heidän työtyytyväisyytensä on vähemmän korreltoinen oppimisoireiden kanssa.
Aghajani, Baker & Iqbal, 2024	2024	Aghajani, Baker & Iqbal. (2024). Organizational Innovation as Business Strategy: A Review and Bibliometric Analysis. <i>Journal of Business Strategy</i>	Artikkelit tutki, mitä ajatusta tutkimusala on, ja miten se liittyy innovaatioon. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen menestykseen.	Tutkimuksen ongelma liittyy innovaation ja yrityksen menestyksen väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen menestykseen.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen menestykseen.	TOE-viitekehä ja ODR-teoria	Kyvyllämittainen tutkimus	Tutkimuksen mukaan innovaatio on keskeinen tekijä yrityksen menestyksessä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritykset, jotka investoivat innovaatioon, saavat parempia tuloksia. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritykset, jotka investoivat innovaatioon, saavat parempia tuloksia.
George S. Day, 2023	2023	George S. Day. (2023). Accelerating growth through strategic marketing. <i>Journal of Business Strategy</i>	Artikkelit tutki strategian innovaation osuutta kasvun näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.	Tutkimuksen ongelma liittyy kasvun ja innovaation väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.	Artikkelissa ei perinteistä tutkimusalaan liittyviä ongelmia, mutta tutkitaan menestystä kasvun ja innovaation	Teevan dynaaminen kasvun kasvuteoria	Artikkeli on kvantitatiivinen	Tutkimuksen mukaan strateginen innovaatio on keskeinen tekijä kasvun näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritykset, jotka investoivat strategiseen innovaatioon, saavat parempia tuloksia. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritykset, jotka investoivat strategiseen innovaatioon, saavat parempia tuloksia.
Ayubmhamid, Sarkar & Zervopoulos, 2024	2024	Ayubmhamid, Sarkar & Zervopoulos. (2024). Linking Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, Organizational Structure and the Growth of Government. <i>Journal of Business Strategy</i>	Artikkelit tarkastelee, miten organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy organisaatio- ja oppimisoireiden väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Teeva katta kolme teoreettista viitekehää: Organisaatio- ja oppimisoireiden (EO) ja oppimisoireiden (LO) ja organisaatio- ja oppimisoireiden (EO) välillä.	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Veena & Bandaru, 2023	2023	Veena & Bandaru. (2023). Manager as coach: Coaching management via learning orientation. <i>European Journal of Training and Development</i>	Artikkelit yhdistää joitakin teorioita ja käsitteitä johtamiseen, erityisesti johtajan roolia ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Ongelma on se, miten otetaan huomioon johtajan rooli ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Artikkelit tutki, miten otetaan huomioon johtajan rooli ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Carol Dweckin growth mindset-teoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan johtajan rooli ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajan rooli ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Ahn, Cho & Cho, 2020	2020	Ahn, Cho & Cho. (2020). Performance feedback and organizational learning: The role of regulatory focus. <i>Journal of Business Strategy</i>	Artikkelit tutki, miten yrityksen lähtökohdat (regulatori foku) vaikuttavat yrityksen strategiaan ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy regulatori fokuun ja oppimisoireiden väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten regulatori fokuun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten regulatori fokuun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Teoria katta kolme teoreettista viitekehää: Regulatori fokuun (RF) ja oppimisoireiden (LO) ja organisaatio- ja oppimisoireiden (EO) välillä.	Kvantitatiivinen tutkimus	Tutkimuksen mukaan regulatori fokuun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että regulatori fokuun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
D'Angelo & Presutti, 2019	2019	D'Angelo & Presutti. (2019). SMEs: The moderating role of organizational learning in the relationship between innovation and performance. <i>International Business Review</i>	Artikkelit tutki, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy innovaation ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.	Artikkelissa ei perinteistä tutkimusalaan liittyviä ongelmia, mutta tutkitaan menestystä kasvun ja innovaation	EO-käsitteellöityä Dweckin ja Bandaruin teorian avulla.	Kvantitatiivinen tutkimus	Tutkimuksen mukaan innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.
Lee, Lee & Chung, 2019	2019	Lee, Lee & Chung. (2019). A collective organizational learning model for organizational development. <i>Journal of Business Strategy</i>	Artikkelit tutki organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy organisaatio- ja oppimisoireiden väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Agarwalin ja Prasadin teorian avulla.	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Koiv, Stoyanova, Zhayko & Laptev, 2019	2019	Koiv, Stoyanova, Zhayko & Laptev. (2019). The moderating role of organizational learning in the relationship between innovation and performance. <i>International Business Review</i>	Artikkelit tutki, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy innovaation ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.	Teevan dynaaminen kasvun kasvuteoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.
High, Kohata & Yan, 2018	2018	High, Kohata & Yan. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. <i>Journal of Change Management</i>	Tutkimuksen aihe on työntekijöiden virheitä koskevan oppimisen ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy virheiden ja oppimisen väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten virheitä voidaan oppia ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten virheitä voidaan oppia ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Teevan dynaaminen kasvun kasvuteoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan virheitä oppien avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että virheitä oppien avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Aikekita & Yahaya, 2020	2020	Aikekita & Yahaya. (2020). The Role of Innovation in Enhancing Customer Advantages Through Market Orientation and Business Development. <i>International Journal of Business Strategy</i>	Tutkimuksen aihe on innovaation, markkinasuuntaisuuden ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy innovaation ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.	Teevan dynaaminen kasvun kasvuteoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että innovaatio vaikuttaa yrityksen kasvuun.
Martens, laender, Bellor & Freitas, 2016	2016	Martens, laender, Bellor & Freitas. (2016). Research on entrepreneurial orientation: A review and future research agenda. <i>International Journal of Entrepreneurial Research</i>	Aihe on yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy yritysoireiden ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Kirjallisuuskatsaus	EO-tutkimus on valittu, ja se käsittelee voimakkaita, mutta se on myös kriteeristö, mikä koskee tiettyjen teemojen ja tutkimusmenetelmien käyttöä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Bhatnagar & Jha, 2014	2014	Bhatnagar & Jha. (2014). Development of a model on profit orientation and organizational learning. <i>Journal of Business Strategy</i>	Tutkimuksen aihe on voittoahtimisen ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy voittoahtimisen ja oppimisen väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten voittoahtimisen avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten voittoahtimisen avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Teevan dynaaminen kasvun kasvuteoria	Kirjallisuuskatsaus	Voittoahtimisen avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että voittoahtimisen avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Hakala, 2012	2012	Hakala. (2012). Entrepreneurial and learning orientation: Effects on growth and profitability in the software sector. <i>Baltic Journal of Management</i>	Tutkimus selvittää, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy yritysoireiden ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Teevan dynaaminen kasvun kasvuteoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Uliha, Skarmas & Lager, 2011	2011	Uliha, Skarmas & Lager. (2011). Entrepreneurial orientation, innovative and performance outcomes in export markets: A resource based approach. <i>Journal of Business Strategy</i>	Artikkelit tutki, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy yritysoireiden ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Resurssiperusteinen teoria (RBV) ja organisaatio- ja oppimisoireiden teoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Chaston, 2000	2000	Chaston. (2000). Organizational competence: Does learning orientation matter for high growth entrepreneurial firms? <i>Journal of Business Strategy</i>	Tutkimuksen aihe on oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy oppimisoireiden ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Teevan dynaaminen kasvun kasvuteoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Nunnen, Puustilanen & Saarekanta, 2005	2005	Nunnen, Puustilanen & Saarekanta. (2005). Knowledge-oriented SMEs: Journal of International Entrepreneurship Research	Tutkimuksen aihe on kriteeristöä koskevia tutkimuksia.	Tutkimuksen ongelma liittyy kriteeristöä koskeviin tutkimuksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kriteeristöä voidaan käyttää.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kriteeristöä voidaan käyttää.	Agarwalin ja Prasadin teorian avulla.	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan kriteeristöä voidaan käyttää tutkimuksiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kriteeristöä voidaan käyttää tutkimuksiin.
Pourshadi & Kalkova, 2022	2022	Pourshadi & Kalkova. (2022). The Role of Innovation and Development in the Context of Strategic Management. <i>Journal of Business Strategy</i>	Tutkimuksen aihe on kasvun ja kehityksen välisen suhteeseen.	Tutkimuksen ongelma liittyy kasvun ja kehityksen väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kasvun avulla voidaan parantaa kehitystä.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kasvun avulla voidaan parantaa kehitystä.	Teevan dynaaminen kasvun kasvuteoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan kasvun avulla voidaan parantaa kehitystä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kasvun avulla voidaan parantaa kehitystä.
Skaarsaare, 2010	2010	Skaarsaare. (2010). Managing complexity: Systems thinking as a catalyst of the organization performance. <i>Journal of Business Strategy</i>	Tutkimuksen aihe on järjestelmällisen ajattelun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy järjestelmällisen ajattelun ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten järjestelmällisen ajattelun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten järjestelmällisen ajattelun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Ludwig von Bertalanffin systeemiteoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan järjestelmällisen ajattelun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että järjestelmällisen ajattelun avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Sternan, 2002	2002	Sternan. (2002). System Dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. <i>Journal of Business Strategy</i>	Tutkimus tarkastelee sitä, miten systeemiteoria voidaan käyttää yrityksen kasvun ja innovaation parantamiseen.	Tutkimuksen ongelma liittyy systeemiteorian ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten systeemiteorian avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten systeemiteorian avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Jay Forresterin systeemiteoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan systeemiteorian avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että systeemiteorian avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Senge, 1985	1985	Senge. (1985). SYSTEMS PRINCIPLES FOR LEADERSHIP. <i>Wiley</i>	Tutkimus käsittelee sitä, miten systeemiteoria voidaan käyttää yrityksen kasvun ja innovaation parantamiseen.	Tutkimuksen ongelma liittyy systeemiteorian ja kasvun väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten systeemiteorian avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten systeemiteorian avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Senge'n yleisjärjestelmä teoria	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen mukaan systeemiteorian avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että systeemiteorian avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.
Lin Tan, Smyrnios & Xiong, 2014	2014	Lin Tan, Smyrnios & Xiong. (2014). What drives innovation in SMEs? A study of the relationship between innovation orientation, learning orientation and performance. <i>International Journal of Entrepreneurial Research</i>	Tutkimuksen aihe on innovaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimuksen ongelma liittyy innovaatio- ja oppimisoireiden väliseen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Tutkimus tähtää asiakas tunteisiin, jotka ovat tutkimuksen keskeisiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten innovaatio- ja oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.	Resurssiperusteinen teoria (RBV) ja organisaatio- ja oppimisoireiden teoria	Kirjallisuuskatsaus	Nopeasti kasvavaa pk-yritystä oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että oppimisoireiden avulla voidaan parantaa yrityksen kasvua ja innovaatioita.