

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Teemu Piironen

STRATEGISEN KETTERYYDEN JOHTAMINEN

Tutkimus strategisen ketteryyden hyödyntämistapojen, strategisen muutosvalmiuden ja uudistumiskyvyn näkökulmista.

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Ketteryys ja strategiset käsitteet	10
1.2. Tutkimusongelma ja tutkielman rakenne	15
2. ORGANISAATIO JA MUUTOS	18
2.1. Systeemitheoria organisaation kuvaajana	18
2.2. Kontingenssiajattelu organisaation kuvaajana	23
2.3. Organisaatio ja muutos	25
2.4. Yhteenveto	28
3. KETTERYYS JOHTAMISSUUNTAUKSENA	32
3.1. Oppiva organisaatio	32
3.2. Älykäs organisaatio	35
3.3. Lean-ajattelu	38
3.4. Kaizen – jatkuvan parantamisen kulttuuri	40
3.5. Yhteenveto	42
4. STRATEGISEN KETTERYYDEN RAKENTAMINEN	45
4.1. Kollektiivinen sitoutuminen	45
4.2. Resurssien liikkuvuus	49
4.3. Strateginen herkkyyys	54
4.4. Perinteisten strategianluontitapojen tehottomuus	56
4.5. Yhteenveto	58
5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	61
5.1. Tutkimusmenetelmä ja tieteenfilosofia	61
5.1.1. Laadullinen tutkimus	63
5.1.2. Haastattelututkimus	65
5.1.3. Teema- ja puolistrukturoitu haastattelu	66
5.2. Kohderyhmän valinta ja aineistonkeruu	67

5.2.1. Tutkimuskohteiden valintaperusteet	67
5.2.2. Aineiston hankintaprosessin kuvaus	68
5.3. Aineiston analyysi	72
6. TUTKIMUSTULOKSET	75
6.1. Strateginen ketteryys ja liiketoimintaympäristö	75
6.1.1. Ketteryys ja johtaminen	75
6.1.2. Strateginen päätöksenteko	77
6.1.3. Liiketoimintaympäristö	79
6.2. Organisaatio	81
6.2.1. Organisaatiokulttuuri	81
6.2.2. Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen	83
6.2.3. Organisaation koko ja rakenne	87
6.2.4. Resurssien liikkuvuus	89
6.3. Ketteryys tulevaisuuden näkökulmana	93
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	97
7.1. Keskeiset tutkimustulokset	98
7.2. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys	104
LÄHDELUETTELO	107
LIITTEET	122
LIITE 1. Haastatteluluettelo	122
LIITE 2. Teemahaastattelurunko haastateltaville	123
LIITE 3. Saatekirje	124

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kehittyvä strategiaprosessi.	9
Kuvio 2. Kaksisuuntainen strategiaprosessi.	10
Kuvio 3. Organisaation suoritus- ja muutosmalli.	21
Kuvio 4. Muutos hierarkkisesta organisaatiosta prosessiorganisaatioon.	22
Kuvio 5. Tietopääoman koostumus.	36
Kuvio 6. Demingin ympyrä.	42
Taulukko 1. Strategista herkkyyttä motivoivia tekijöitä.	31
Taulukko 2. Kollektiivista sitoutumista vahvistavat tekijät.	47
Taulukko 3. Resurssien liikkuvuutta vahvistavat keinot.	53
Taulukko 4. Strategisen ketteryyden rakentamisessa korostuvat asiat	59
Taulukko 5. Haastateltavien esittely	68
Taulukko 6. Tulospäätelmä: Strategisen ketteryyden sisällöt analysoitujen organisaatioiden käytännöissä	99

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Teemu Piironen	
Pro gradu -tutkielma:	Strategisen ketteryyden johtaminen: Tutkimus strategisen ketteryyden hyödyntämistapojen, strategisen muutosvalmiuden ja uudistumiskyvyn näkökulmista	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Julkisjohtaminen	
Työn ohjaaja:	Olli-Pekka Viinamäki	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 124

TIIVISTELMÄ

Tässä pro gradu –tutkielmassa tutkittiin strategisesti ketterien organisaatioiden johtamista, erityisesti strategisen ketteryyden hyödyntämistapojen, strategisen muutosvalmiuden ja uudistumiskyvyn näkökulmista. Tutkimuksessa analysoitiin organisaatioita, joiden menestys ja toimintakyky oletetaan olevan erityisen riippuvainen organisaatioiden kyvystä sopeutua, adaptoitua ja reagoida toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin. Samalla tarkasteltiin strategisen johtamisen metodeja, joiden avulla organisaatiot pyrkivät sekä adaptoitumaan että muuttamaan toimintaympäristöään niille suotuisaksi.

Tutkimuksen päätehtävä oli selvittää, miten strategisen ketteryyden idea näkyy toimintaympäristöstään välittömästi riippuvaisen organisaation arkipäivän toiminnassa ja strategisessa johtamisessa? Tarkastelun systematisoimiseksi tutkimuksen päätehtävä jaettiin kahteen pienempään alakohtaiseen osaongelmaan, jotka kuvaavat organisaation toimintaympäristöä sekä sen sisäistä ohjaustoimintaa: 1. Millä tavoin organisaation toimintaympäristö vaikuttaa ketteryyden soveltamiseen? 2. Mitkä ovat johdon ohjauskeinot organisaation pyrkiessä kohti strategista ketteryyttä?

Tutkimuskysymyksiä lähestyttiin fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusotteen kautta. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä yhdeksältä eri konsulttiyhtiön partnerilta / toimitusjohtajalta. Kohdeorganisaatiot toimivat pääosin Suomessa ja osa yrityksistä on kansainvälisiä konsulttiyrityksiä. Kohdeorganisaatiot toimivat pääosin samalla liiketoiminnallisella kentällä. Näin pyrittiin varmistamaan, että suurimmalla osalla haastateltavista kohdeorganisaatioista on liiketoimintansa puolesta samat mahdollisuudet. Haastattelukysymykset ja keskustelut jaoteltiin neljän teeman alle: taustakysymykset, strateginen ketteruus, organisatorinen ketteruus ja kehittämiskohteet. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin menettelytapana sisällönanalyysiä.

Ketteryyden määritelmissä havaittiin haastattelujen tuloksissa eroja, jotka myös teoria vahvisti. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että ketteruus ainakin osittain tarkoittaa eri asioita eri ihmisille, eikä siis samaa kaikille. Tutkimustuloksena ketteruus on elinehto nykypäivän asiantuntijaorganisaatioille, joka esiintyy vahvana ideologiana osana arkipäivän toimintaa johdon ohjaamana. Haastattelutuloksissa organisaatioiden toimintaympäristö nähtiin poikkeuksetta epävarmana ja jatkuvasti muuttuvana. Toiminnan ketteruus korostui reagoimisessa vastatessa toimintaympäristön haasteisiin sekä mahdollisuuksiin, jonka teoria myös vahvisti. Menetelmät, joilla haastateltavat pyrkivät edistämään organisaatioidensa ketteryyttä vaihtelivat hieman. Kooltaan isot organisaatiot kokivat tärkeäksi tiedonkulun lisäämisen ja muutosvalmiuden. Pienemmissä organisaatioissa korostui tiimityöskentelyn merkitys sekä henkilöstön yhtenäisyys osana jatkuvaa muutosta. Yhtenäistä kaikille organisaatioille oli oppivan organisaatiokulttuurin edistäminen.

AVAINSANAT: strateginen ketteruus, strateginen johtaminen, konsulttiyritys, ylin johto

1. JOHDANTO

Organisaatiot näyttävät olevan nykymaailmassa jatkuvasti erilaisten muutosten myllyryksessä, sillä nopeasti ympärillämme muuttuva maailma asettaa monella eri tavalla organisaation toimintakyvyn koetukselle. Tähän muuttuvan maailman tilaan organisaatiot pyrkivät sopeutumaan kehittämällä toimintatapojaan sekä reagoitukykyään pysyäkseen kilpailukykyisinä ja elinvoimaisina. (Dooley & O'Sullivan 1999: 483.)

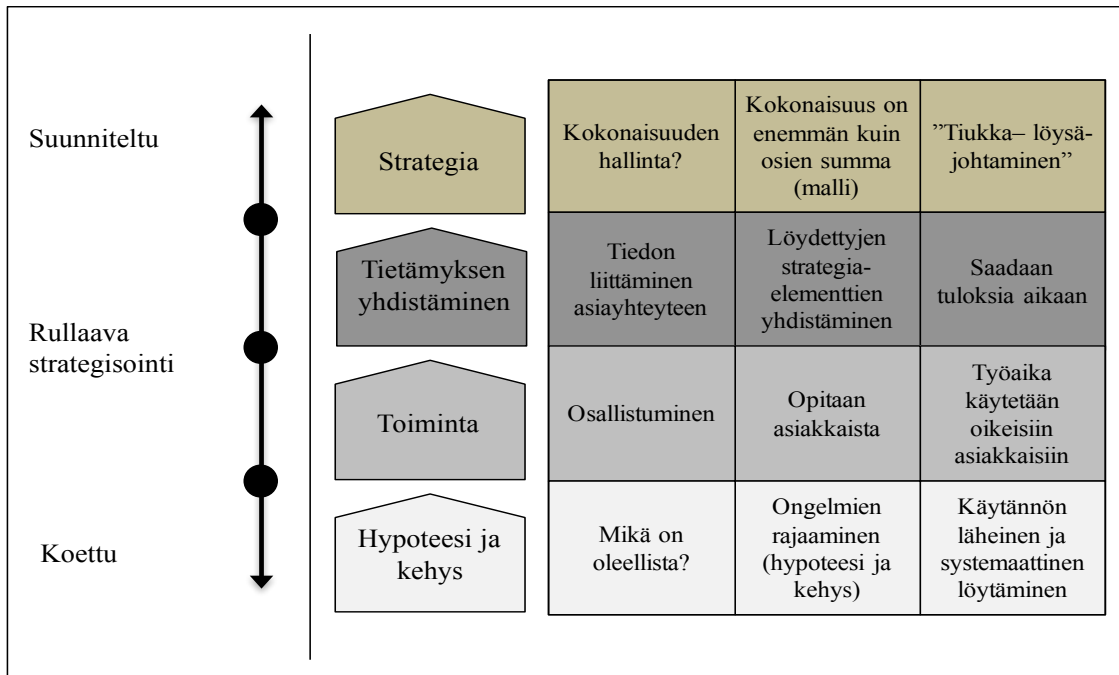
Muutosvalmiudesta ja muutoskyvykkyydestä on tullut organisaatioille merkittävä kilpailutekijä. Organisaatioiden ja työyhteisöjen tulisi olla tehokkaita, osaavia ja suuren innovatiivisuuden omaavia. Näitä voisi melkein kutsua Super-organisaatioiksi, jotka ovat aina valmiita systemaattisesti kehittymään ja muuttumaan. Nämä organisaatiot haluavat jopa itse uudistua. Tähän kykenemättömät saattavat olla vaarassa kadota kilpailusta kokonaan. (Paasivaara 2012: 93.) Eri toimialoilla nähdään murroksia, joissa isotkin organisaatiot menettävät vain parissa vuodessa asemansa ja vastaavasti uudet yritykset lyövät samassa ajassa itsensä maailmanlaajuisesti läpi korkeimmalle huipulle. Yhä useammassa organisaatiossa on havahduttu perinteisten strategisen johtamisen toimintatapojen vajavaisuuteen nyky-ympäristöihin sovellettuna. Pitkällä aikavälillä selviytyminen edellyttää nopeaa ja hyvää sopeutumista juuri ympäristön muutoksiin. Doz & Kosonen (2008: 34) julistavatkin perinteisesti ymmärretyn strategian kuolleeksi.

Organisaatiomuutos ilmiönä on vaikeasti määriteltävissä, sillä se on suhteellinen käsite, joka voi tarkoittaa monia eri asioita. Muutokset organisaatiossa voivat olla niin pieniä kuin suuria sekä tapahtua joko hitaasti tai nopeasti. Organisaatiomuutos voi tarkoittaa työtapojen muutoksia työyhteisöissä tai valtavaa organisaatiofuusiota henkilöstövähennyksineen. Muutoksia tapahtuu organisaatioissa kuitenkin kaiken aikaa ja jokainen niistä on erilainen. (Juuti & Virtanen 2009: 16, 30.) Jos muutoksen kulku olisi aina ennustettavissa niin käskevä johtamistyyli olisi luultavasti tehokkain. Muutokset kuitenkin ovat useimmille organisaatioille edelleen arvaamattomia ja yllättäviä, jolloin työntekijöidenkin odotetaan olevan tarvittaessa mukautuvia ja joustavia. (Haneberg 2011: 56.)

Jim Collinsin (2010: 173–176) mukaan huippuorganisaatioissa johto pyrkii luomaan aina uusia katalyyttisiä mekanismeja, joiden tehtävänä on kannustaa ja ylläpitää jatkuvaa eteenpäin menoa. Nämä organisaatiot pitävät tiukasti erillä toisistaan organisaation ydin-arvot, jotka pysyvät samana. Toimintastrategiaa sekä kulttuurisia käytäntöjä taas muutetaan jatkuvasti. Ala-Mutka (2008: 27) huomauttaa, että arvojen, mission, vision ja strategian tulisi nimenomaan olla organisaation toimintaa ohjaavia johtamistyökaluja. Pitkän tähtäyksen ohjaus kuten visio, ei silti saa olla liian yksityiskohtainen, sillä silloin se ei enää innosta henkilökuntaa oppimaan uutta ja kehittämään toimintatapoja. Sydänmaaneläminen (2004: 192) vielä täsmentää, että vision on oltava mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä mutta samalla vaikuttava ja voimakas täynnä toiveita, tunteita ja unelmia. Visio on toimintaa ohjaava käynnistävä voima, joka kertoo mihin suuntaan pitäisi kulkea.

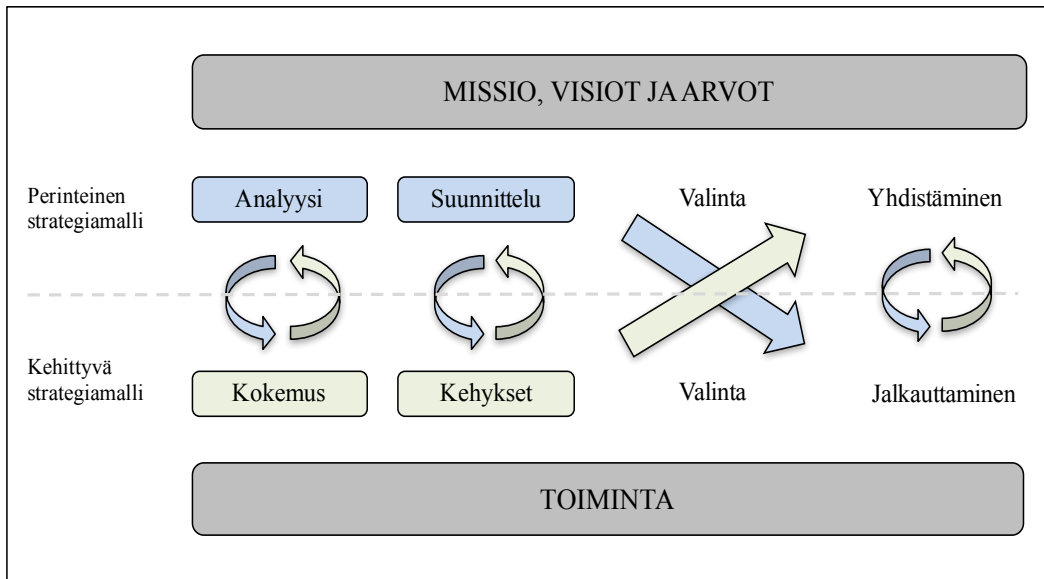
Yleensä organisaatioissa viedään yhden mittavan muutosprojektin sijasta pienempiä muutoksia läpi jatkuvasti. Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014: 102) kuvaavat sisäl-
tömarkkinoinnin strategiaa esimerkkinä, jossa priorisoidaan ajankohtaiset ja sopivan ko-
koiset kokonaisuudet, jotka organisaatio vie läpi käytännönläheisesti. Jatkuva ja samalla
vaiheistettu muutos mahdollistaa muutosvauhdin säätämisen joko hitaammaksi tai nope-
ammaksi sen mukaan, miten käytännön toteutus on onnistunut.

Muutoksen ollessa jatkuvaa liiketoiminnan kehittäminen tulisi integroida osaksi operatiivista toimintaa kehittyvän strategiaproessinmallin mukaisella tavalla. Malli pohjautuu käytännön kokemuksen kautta tapahtuvaan liiketoiminnan kehitykseen. Malli suuntaa organisaation strategiaa uutta liiketoimintaa kohti lähinnä kokemuksen kautta, mikä on eritoten yrittäjille tuttu ja luontainen toimintatapa. Mallissa toiminta tapahtuu ennalta määritellyissä kehyksissä, joiden tehtävänä on toiminnan ohjaaminen sekä käytännössä usein enemmänkin toiminnan rajojen määrittämistä periaatteilla. Koetussa strategiassa ongelmana on usein monimuotoisuus ja pirstaleisuus. Kehyksen avulla toimintaa voidaan jäsentää, kun kehys on johdettu strategiamallista (ylhäältä alas) ja henkilöstön annetaan toimia kehyksen kautta (alhaalta ylös). Strategiamalli kehittyy siten koko organisaation voimalla. (Ala-Mutka 2008: 92–94.)



Kuvio 1. Kehittyvä strategiaprozessi (Ala-Mutka 2008: 93).

Perinteinen ja kehittyvä strategiaprozessi yhdistyvät kuvion kaksi mukaisesti kaksisuuntaiseksi strategiaprozessiksi, jolloin johtaminen tapahtuu perinteisen strategiaprozessin ja toiminnan suunnittelu kehittyvän strategiaprozessin kautta. Strategian suunnittelu etenee päivittäisen toiminnan aikana kokeilluista vaihtoehdoista. Suunnittelu ja toteuttaminen etenevät yhdessä rinnakkain. Kaksisuuntainen strategiaprozessi eroaa perinteisen strategiaprozessin kentälle jalkauttamisesta siten, että koetussa strategiaprozessissa yhdistetään strategisoinnin kautta löydetty elementit kokonaisuudeksi. (Ala-Mutka 2008: 94.)



Kuvio 2. Kaksisuuntainen strategiaprosessi (Ala-Mutka 2008: 94).

1.1. Ketteryys ja strategiset käsitteet

Strateginen ketteryys antaa organisaatiolle mahdollisuuden vastata joustavasti kompleksisen, globaalin ja dynaamisen ympäristön liikkeisiin. Strategisen ketteryyden saavuttaminen on haastavaa jo sen luontaisen ristiriidan vuoksi. Organisaation uudistautumisen edellytyksenä on kilpailuedun pohjustus strategisella suunnittelulla. Strategiset toimet sitovat organisaation resursseja ydinosamiseen, joka tarjoaa alustan muun muassa oppimiselle. Toisaalta ketteryys vaatii strategista joustavuutta, nopeita ja innovatiivisia reaktioita dynaamisessa kilpailutilanteessa. (Lewis, Andriopoulos & Smith 2014: 60.)

Tänä päivänä organisaatiot ovat yleensä vaikeuksissa, koska niiden toimintaympäristöt muuttuvat nopeammin kuin mitä organisaatioilla on kykyä ja mahdollisuuksia adaptoitua. Nyky-yhteiskunnassa organisaatiot ovat saavuttaneet tilanteen, jossa ei ole mahdollista tulla enää paremmaksi, jolloin jäljelle jää, että organisaatioiden täytyy tulla erilaisiksi. Yksi tapa, jolla organisaatiot voivat toteuttaa tätä, on johtaa epävarmuutta omaksumalla ja järjestämällä sitä dynamiikkaa, joka aiheuttaa sitä. (Nijssen & Paauwe 2012: 3315–3316.)

Hämäläinen, Kosonen ja Doz (2011: 9, 11) näkevät vahvoja syitä uskoa siihen, että monet organisatorisista ratkaisuksista, joita yksityisen puolen yritykset ovat kehittäneet vastauksena kasvavaan kompleksisuuteen ja ympäristön epävarmuustekijöihin, voisivat toimia aivan yhtä hyvin myös julkisella sektorilla. Useat julkisen sektorin toiminnat ja institutionaalinen konteksti asettavat kuitenkin erilaisia ketteryyden haasteita. Eshlaghy ym. (2012: 1768) huomauttavat, että vaikka ketteryyttä on määritelty eri tavoin riippuen tieteenalasta ja näkökulmasta, niin yhteinen tekijä kaikilla on ollut, että massatuotanto on eräänlainen este ketteryydelle. Organisaatioiden tulisikin heidän mukaansa siirtyä valmistamaan enemmän räätälöityjä tuotteita vastatakseen kuluttajien vaatimuksiin. He näkevät ketterän organisaation olevan vastaus uudelle kilpailuympäristölle, joka on jo nyt heikentänyt massatuotannon dominointia markkinoilla.

Ketteryys käsitteenä viittaa organisaation kykyyn sopeutua epävarmaan ja jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön, jossa kilpailuetu on monesti väliaikaista ja strategisia liikkeitä tarvitaan usein. Ketteryys on erittäin tärkeää varsinkin kilpailullisessa ympäristössä (Junni, Sarala, Tarba, & Weber 2015: 599.) Setili (2015: 56) toteaa ketteryyden olevan kykyä havaita ja tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin sitä mukaan, kuin niitä syntyy. Tämä kyky on erittäin haluttu ominaisuus nykypäivän nopeasti muuttuvassa maailmassa. Haneberg (2011: 51) jatkaa ketteryyden viitattavan myös tehokkuuteen, jolla jatkuvaan muutokseen suhtaudutaan ja reagoidaan. Ketteryyden avulla voidaan lisätä työntekijän kykyä reagoida uusiin tilanteisiin ilman, että koko lähestymistapa tarvitsee muuttua. Qumer & Henderson-Sellers (2006: 122) lisäävät, että ketteryys käsitteenä ei suinkaan ole uusi ja se usein liitetään alakäsitteisiin, kuten joustavuus ja nopeus. Käsite on siitä huolimatta edelleen vaikeasti määriteltävissä, määritelmä on toimialasta riippuvainen sekä määritelmän sisältö vaihtelee huomattavasti riippuen tarkastelukontekstista.

Eshlaghy, Mashayekhi, Rajabzadeh ja Razavianin (2010: 1766, 1772) mukaan ”Ketterä organisaatio” termiä käytetään yhä enenevässä määrin liikkeenjohdon ja toiminnanohjauksen kirjallisuudessa kuvaamaan joustavan organisaation mallia. Kirjallisuuteen pohjautuen he löysivät 12 toimintaedellytystä organisaation ketteryydelle, jotka ovat:

1. Organisaatorakenne (muodollisuus, kompleksisuus, keskittäminen)
2. Virtuaalinen organisaatio (prosessi, yhteistyö)
3. Tietotekniikka (työllisyys, integraatio)
4. Organisaatiokulttuuri (osallistuminen, riskien hyväksyminen)
5. Johtajuus (muutos/vastine, tulevaisuus/tavoite)
6. Toimitusketju (yhteistyö toimittaja/asiakas)
7. Progressiivinen muotoiluteknologia (tekninen analyysi)
8. Progressiivinen valmistusteknologia (joustava alusta, nopeat prototyypit)
9. Tiimityö (tehokkuus, ryhmän välinen luottamus)
10. Voimaantuminen ja kehittyminen (rikastuttaminen, muutoksen hyväksyminen)
11. Motivaatiojärjestelmä (työhyvinvointi, organisaatioon sitoutuminen)
12. Suorituskyvyn suunnittelu ja arviointi (tehokkuus, integraatio)

Setilin (2015: 56) tutkimusten mukaan ketterässä organisaatiossa on ilo työskennellä. Ihmiset ovat energisiä, toisistaan välittäviä ja he siirtyvät innolla kohti uusia ideoita. Ketterät johtajat valjastavat organisaation käyttöön niin infrastruktuurin, kulttuurin kuin prosessitkin tukemaan yhteistyötä. Haneberg (2011: 51–52) yhtyy Setilin näkemykseen ja lisää, että organisaation ollessa ketterä ja mukautuvainen, muutokset eivät stressaa työntekijöitä, sillä ne koetaan osana jokaisen normaalia työnkuvaa. Mikäli työntekijä vastustaa muutosta, hänen tehokkuutensa sopeutua muutokseen, laskee. Vastustus luo työyhteisön rasiitteeksi henkistä roskaa, joka on mahdollista tulla osaksi organisaation kulttuuria. Jackson ja Johansson (2003: 483) toteavat, että ketteryyden ei tulisi olla organisaation itseisarvoinen tavoite. Organisaatiot, jotka soveltavat sitä näkevät ketteryyden välttämättömänä keinona taata organisaation menestys kilpailussa ja sen säilymisen elinkelpoisena.

Innovatiivisuus on yksi tärkeä osa organisaation luovaa toimintaa. Ketään ei voida pakottaa toimimaan luovasti, mutta on mahdollista luoda ympäristöjä, jotka kannustavat ihmisiä luovuuteen. Juuri tässä vaiheessa ketterillä menetelmillä on vaikutusta. (Csikszentmihalyi 1996: 108.) Ketterät menetelmät (agile methods) perustuvat ”Manifesto for Agile Software Development” (2001) manifestiin, joka kehitettiin alun perin ohjelmistopuo-

lelle, jotta kyettäisiin vastaamaan perinteisessä ohjelmistokehityksessä vallitseviin ongelmiin. Yksi ongelmista (joka on yleinen myös strategisessa suunnittelussa) oli se, että suunnittelu ja siihen kuluva aika kuluttivat suuren osan organisaation resursseista. Usein jopa niin paljon, että jäljellä oli enää niukasti organisointikykyä ja vähän tahtoa toteuttaa kehiteltäviä suunnitelmia. Lisäksi suunnitelmien luominen oli usein niin työvoimavaltaista ja pitkittynyttä, että suunnitelma ehti jo vanhentua ennen kuin suurinta osaa suunnitelman toimista oli ehditty edes aloittaa. Yleisenä käsitteenä ketterät menetelmät (agile methods) ovat edelleen juurtuneet manifestin alkuperäisiin periaatteisiin, mutta niitä on mukautettu, jotta ne olisivat enemmän käyttökelpoisia myös muissa tilanteissa. (Cervone 2014: 162–163.)

Kun organisaatio on ketterä, myös työntekijät ovat valppaina. He ennakoivat herkästi, mitä voisi tapahtua seuraavaksi. Kun työntekijät näkevät mahdollisuuksia, he päättävät nopeasti ja taitavasti mihin tulee pyrkiä. Toiminnan tulee olla nopeaa, silloin kun sitä tarvitaan ja joustavaa, silloin kun tulee takaiskuja. (Setili 2015: 56). Strateginen herkkyyys edellyttää organisaatiolta kykyä nähdä yhteyksiä liiketoimintaympäristön muutosten, toimenpiteiden ja niiden seurauksien välillä. Monesti strategisen uhan havaitseminen on helpompaa kuin mahdollisuuden, sillä uhalle organisaatiossa on olemassa erilaisia nykyistä liiketoimintaa koskevia mittareita, jonka reunaehdot tunnetaan. Mahdollisuuden havaitsemisessa organisaation täytyy kuvitella uusi liiketoiminta, asiakas tai tuote, jota ei vielä tunneta. (Temmes & Välikangas 2010: 106-107.) Strategisen herkkyyden vahvistamiseksi organisaation työntekijöiden täytyy ymmärtää mihin suuntaan organisaatio on menossa sekä heidän tulee kokea voivansa vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. (Pascale, Millemann & Gioja 1997: 139.)

On hämmästyttävää, miten usein työyhteisöt ajautuvat tilaan, jossa organisaation perustehtävä tuntuu olevan täysin hukassa. Perustehtävä kertoo, mikä on koko organisaation, työyhteisön tai ryhmän olemassaolon tarkoitus. Kiteytetysti voidaan sanoa, että organisaation kaikki toteutettu toiminta tulisi liittyä joko välittömästi tai välillisesti perustehtävän suorittamiseen. Monesti kiireinen työtahti ja jatkuvat muutokset organisaatiossa synnyttävät kaaosmaisen tilan, jossa on vaikea enää löytää toiminnalle merkitystä. Muutok-

set eivät näytä purevan ja toiminta vaikuttaa impulsiiviselta ja sattumanvaraiselta. Toiminta on helposti lyhytjänteistä ja poukkoilevaa, ellei muutosten vaikuttimena ole ollut organisaation perustehtävän toteutuksen parantaminen. Tästä syystä perustehtävää on pidettävä tietoisesti toiminnan ja johtamisen pääasiallisena kohteena. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 65–66.)

Lewis ym. (2014: 60.) toteavat strategisen ketteryyden edellyttävän organisaatiolta kolme erilaista kykyä: strategista herkkyyttä, johdon yhtenäisyyttä ja resurssien liikkuvuutta. Doz ja Kosonen (2008: 49) määrittelevät strategisen herkkyyden taitona havaita, analysoida ja tulkita oikein strategiset tilanteet sekä ennakoivasti, että myös reaaliajassa. Strategisen oivaltamisen avulla pyritään vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön muutoksiin. Donald Sull (2009: 82–83) painottaa strategisen herkkyyden roolia yhtenä ketteryyden tärkeimpänä osa-alueena. Hän näkee strategisen ketteryyden tietynlaisena pelinä ja herkkyyden (seize opportunity) työkaluna, jolla voi kääntää pelin kulun mahdollisuuksien ilmestyessä. Tärkeintä pelissä on havaita nämä tilanteet ennen kilpailijoita. John Kotterin (2012: 47) mukaan strategia tulisi nähdä dynaamisena voimana, mikä jatkuvasti etsii uusia mahdollisuuksia, yksilöi ne mahdollistavat aloitteet sekä myös hyödyntää ne nopeasti ja tehokkaasti.

Strategisessa suunnittelussa tulisi keskittyä mahdollistamaan kolme erilaista asiaa. Ensimmäinen näistä on ”luova aivoriivi”, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation tulee varmistaa, että päätöksentekijöillä on yhtenäinen ymmärrys strategiasta ja käsityksistä strategian taustalla. Näin varmistetaan siitä, että avainhenkilöt pystyvät reagoimaan yllättäviinkin haasteisiin ja mahdollisuuksiin nopeasti. Toinen asia on lisätä strategioiden innovatiivisuutta organisaation sisällä ja kolmas käyttöönottosuunnitelmien kehittäminen. (McKee 2012: 87.)

1.2. Tutkimusongelma ja tutkielman rakenne

Tässä pro gradu –tutkielmassa tutkitaan strategisesti ketterien organisaatioiden johtamista, erityisesti strategisen ketteryyden hyödyntämistapojen, strategisen muutosvalmiuden ja uudistumiskyvyn näkökulmista. Tutkimuksessa analysoidaan organisaatioita, joiden menestyksen ja toimintakyvyn oletetaan olevan erityisen riippuvainen organisaatioiden kyvystä sopeutua, adaptoitua ja reagoida toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin. Samalla tarkastellaan strategisen johtamisen metodeja, joiden avulla organisaatiot pyrkivät sekä adaptoitumaan että muuttamaan toimintaympäristöään niille suotuisaksi. Tutkimuksen päätehtävänä on pyrkiä selvittämään, *kuinka strategisen ketteryyden idea näkyy ehdottomasti toimintaympäristönsä ehdoilla toimivissa organisaatioissa ja joille reagointi ja sopeutuminen ovat strategisia elinehtoja.*

Tarkastelun systematisoimiseksi tutkimuksen päätehtävä on jaettu kahteen pienempään alakohtaiseen osaongelmaan, joiden tarkoituksena on kuvata organisaation toimintaympäristöä sekä sen sisäistä ohjaustoimintaa:

1. *Millä tavoin organisaation toimintaympäristö vaikuttaa ketteryyden soveltamiseen?*
2. *Mitkä ovat johdon ohjauskeinot organisaation pyrkiessä kohti strategista ketteryyttä?*

Kysymykset pyrkivät tavoittamaan ketterän organisaation tyypillisen olemuksen, ohjaustavan sekä sen toiminnalle tyypillisen ympäristön. Kysymykset myös auttavat nostamaan esiin mahdollisia organisaatiotasoisia piileviä ongelmia, jotka osaltaan voivat häiritä koko organisaation toimintaa. Tutkielman teoreettinen viitekehys nojaa systeemiteoriaan ja siihen pohjautuvaan kontingenssiteoriaan. Tutkimuskysymyksiäni lähestyn kirjallisuuden lisäksi erilaisten teemojen kautta, jotka kumpuavat haastatteluaineistosta.

Tutkimusaineisto muodostui haastattelemalla yhdeksää eri konsulttiyhtiön partneria / toimitusjohtajaa. Kohdeorganisaatiot toimivat pääosin Suomessa ja osa myös kansainvälisesti. Kohdeorganisaatioita valitessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että tutkimukseen

valitut organisaatiot toimivat pääosin samalla liiketoiminnallisella kentällä. Valituista organisaatioista suurin osa toimii sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Näin pyrin varmistamaan, että suurimmalla osalla haastateltavilla kohdeorganisaatioilla on liiketoimintansa puolesta samat mahdollisuudet. Aineiston keruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua, josta tutkielman empiirinen aineisto koostui. Tutkimusaineistosta pyrin nostamaan esiin tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyn ja yleisessä muodossa olevan kuvauksen sisällönanalyysi -menetelmää käyttäen (Tuomi & Sarajarvi 2002: 105). Tutkielmani tarkoituksena on tuoda esille haastateltavien näkemyksiä strategisen ketteryyden hyödyntämistavoista strategisen muutosvalmiuden ja uudistumiskyvyn näkökulmista.

Yhteiskuntatieteelliselle tutkimukselle tyypillinen selittävä tutkimus jaetaan Uusitalon (1991: 99–110) mukaan kolmeen erilaiseen selittämistapaan jotka ovat kausaalinen, intentionaalinen ja funktionaalinen selittäminen. Kausaalinen selittäminen liittyy syihin ja seurauksiin määritellen yhteyksien luonnetta ja ehtoja, joita kausaalisuhteen havaitsemisessa vaaditaan. Tätä syiden ja seurausten välistä suoraa suhdetta kutsutaan kausaliteetiksi. Kausaalinen selittäminen pyrkii vastaamaan miksi jokin ilmiö tapahtuu. Ihmisten käyttäytymistä ei voida silti täysin kausaalisesti selittää, mikä on samalla yksi ihmistieteiden perusongelma. Intentionaalisessa selittämisessä painopiste on päämäärähakuisen, tietoisien toiminnan selittämisessä, jota ei kyetä kausaalisen selittämisen mekanismeilla kuvaamaan. Tällöin selittäminen keskittyy ilmaisemaan tavoitteellisuutta ja kertomaan, mitä varten jotakin tapahtuu ja mitkä ovat toiminnan motiiveja. Intentionaalisella selittämistavalla on kuitenkin omat rajoituksensa koska inhimillinen toiminta on harvoin niin rationaalista kuin sen oletetaan olevan. Funktionaalisessa selittämisessä ilmiö pyritään selittämään sen vaikutusten pohjalta siten, että ilmiö palvelee jotain kokonaisuutta ja on siksi olemassa. Funktionaalisessa ajattelutavassa huomiota kiinnitetään myös tarkoituksettomiin seurauksiin eli piilofunktioihin. Tämän tutkielman selittämistapa jakaantuu kausaalisen ja intentionaalisen välille.

Tutkielman rakenne jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Teoriaosuus muodostuu neljästä pääluvusta ja empiriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta. Alun johdannossa käydään läpi tutkielman aihe, tavoite, ongelmat, rajaukset sekä avataan hieman tutkielmassa

käytettyä selitystapaa. Johdannon jälkeisessä luvussa käsitellään systeemi- ja kontingenssiteoriaa organisaation kuvaajana, jonka jälkeen tarkastelu siirtyy ketteryteen olennaisesti liittyviin johtamissuuntauksiin. Tämän jälkeen katsanto kohdistuu strategiselle ketteryydelle keskeisten osa-alueiden tarkasteluun, jotka ovat kollektiivinen sitoutuminen, resurssien liikkuvuus ja strateginen herkkyyys.

Empiriaosuudessa avaan ensiksi tutkimuksen toteuttamistapaa kuten tutkielman tutkimusmenetelmän sekä tieteenfilosofian, jonka jälkeen on katsaus tutkimustuloksiin. Viimeisenä on tutkimuksen yhteenveto-osio, jossa esittelen tutkimuksen keskeisimmät tulokset, luotettavuuden arvioinnin sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

2. ORGANISAATIO JA MUUTOS

Tässä luvussa esittelen tutkielman teoreettisen viitekehyksen, joka koostuu systeemiteoriasta ja siihen pohjautuvasta kontingenssiteoriasta. Olen valinnut nämä kaksi teoriakokonaisuutta tämän tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi, koska ne korostavat toimintaympäristön merkitystä organisaatioiden menestykselle, tulevaisuudelle ja olemassaololle. Systeemiajattelu tarkastelee todellisuuden ilmiöitä kokonaisuuksina, jolloin organisaatiossa on tärkeää ymmärtää millä tavoin systeemin kaikki osat ja ihmiset vaikuttavat toisiinsa. Kontingenssiteorian lähtökohtana on puolestaan muutos ja sen tavoitteena on ymmärtää kuinka ja missä määrin erilaiset ympäristötekijät ohjaavat organisaatioita muokkaamalla niiden sisäisiä olosuhteita.

Aluksi tarkastelen systeemiteoriaa organisaatiotutkimuksen näkökulmasta. Systeemiteoreettisten mallien joukosta olen valinnut esimerkiksi Burken ja Litwinin (1992) organisaation suoriutumista kuvaavan systeemisen kausaalimallin. Tämän jälkeen käyn läpi kontingenssiteorian pääajatuksia, jotka perustuvat näkemykseen avoimesta järjestelmästä sekä niiden vaikutusta organisaatiotutkimukseen. Viimeisenä teoreettisen viitekehyksen teemana käsittelen muutosta ja sen luonnetta kuvaamalla organisaatioihin kohdentuvia muutostekijöitä sekä niiden vaikutuksia. F.H. Burnett (1911: 288) on mielestäni hienosti kiteyttänyt muutoksen syvimmän olemuksen:

“At first people refuse to believe that a strange new thing can be done. Then they begin to hope it can be done. They see it can be done. Then it is done and all the world wonders why it was not done centuries ago”.

2.1. Systeemiteoria organisaation kuvaajana

Systeemiteoria perustuu systeemien ja sen ympäristön vuorovaikutukseen, jossa organisaation uskottiin koostuvan useista osajärjestelmistä, joiden täytyy olla sopusoinnussa keskenään. Osajärjestelmät eli teknillinen, sosiaalinen, johtamis- ja tehtäväjärjestelmä ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin muutos yhdessä osajärjestelmässä edellytti muutoksia

myös toisissa osajärjestelmissä. Systeemiteoria teki läpimurron ensin luonnontieteissä, jonka jälkeen sitä pyrittiin hyödyntämään myös ihmistieteissä. Palaute on systeemiteorian yksi keskeisimpiä käsitteitä, jonka avulla eliö sai viestejä siitä, minkälaisia korjaavia toimenpiteitä sen tuli tehdä suhteessa ympäristöönsä tasapainon saavuttamiseksi. (Juuti 2006: 258–259.)

Systeemiajattelu tarkastelee todellisuuden ilmiöitä kokonaisuuksina ja systeemiajattelua voidaan kutsua syklisten tapahtumien teoriaksi. Systeemiajattelussa on kaksi keskeistä oppia: oppi osista ja oppi kokonaisuudesta. Oppi osista eli reduktionismin mukaan systeemi on osasten summa. Tätä kutsutaan myös syy – seurausajatteluksi. Oppi kokonaisuudesta eli niin sanotun systeemiteorian mukaan systeemi on osien ja niiden keskinäisvaikutusten summa. Systeemiteorian perusajatuksia on, että kokonaisuutta ei voi jakaa osiin vaan osien sijasta tulisi hallita kokonaisuuksia, sillä systeemi toimii kokonaisuutena. (Karjalainen & Karjalainen 1999: 42–43.) Systeemin käsite voi sisältää ajatuksen myös dynaamisuudesta, jolloin yleensä puhutaan kompleksisesta systeemistä. Kompleksisella systeemillä on mahdollisuus muuntua koko ominaislaadultaan, koska tällöin systeemiä eri tavoin määrittävät ominaisuudet ovat ajassa muuttuvia ja tämä muutos tapahtuu systeemin sisäisen logiikan mukaisesti. (Kamppinen, Malaska & Kuusi 2003: 103.) Yhteiskunta on hyvä esimerkki kompleksisesta systeemistä.

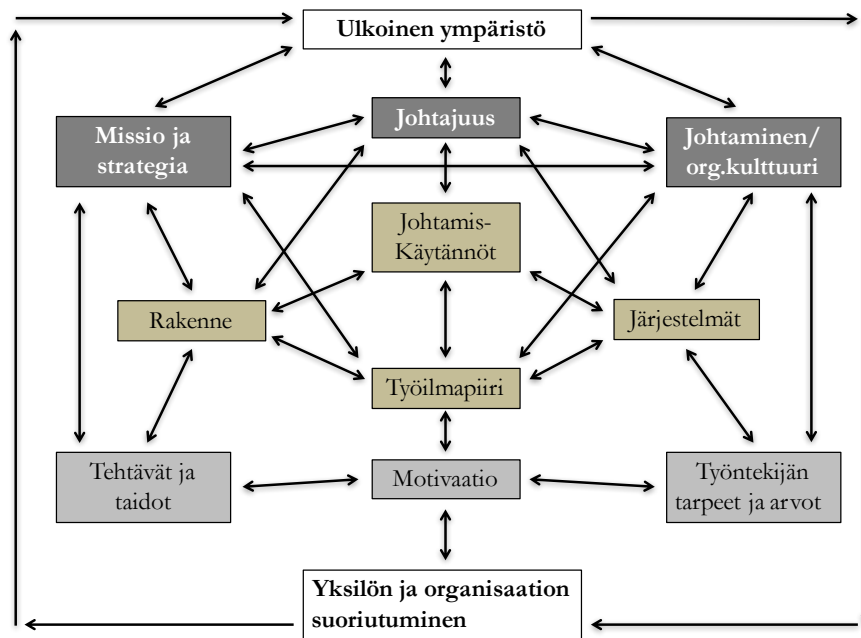
Edward Cornish (2004: 49–51) näkee systeemin olevan kuin mikä tahansa ryhmä asioita, jotka ovat liitettyinä toisiinsa siten, että ne voivat toimia jollakin tavoin kokonaisuutena. Hän toteaa systeemin käsitteen helpottavan meitä ajattelemaan sitä, miten tapahtumat ilmenevät laajalla aikavälillä. Käsite lisää laaja-alaisen ajattelun jäsentämisen käytännöllisyyttä sekä siten auttaa helpommin ymmärtämään vaikeitakin ja monitahoisia tilanteita. Systeemiteoreettinen lähestymistapa ei itsessään korvaa analyyttistä, historiallista ja muita lähestymistapoja, mutta se tarjoaa oivan työkalun aloittaa monimutkaisten tilanteiden selvittämistä. Lähestymistapana systeemi antaa käytännöllisen tavan ymmärtää maailmaa ja sitä, mitä meidän ympärillä on tapahtumassa. Systeemiteorian mukaisesti jokaisella toimella on monta vaikutusta, mutta vain harvalla niistä on ilmeisiä vaikutuksia. Pienestäkin systeemin muutoksesta saattaa aiheutua hyvin suuriakin muutoksia ajan kuluessa, mikä lopulta johtaa kaaokseen.

Systeemiajattelussa on tärkeää, että organisaatiossa ymmärretään millä tavoin systeemin kaikki osat ja ihmiset vaikuttavat toisiinsa sekä minkälainen vuorovaikutus osasten välillä on. Esimerkiksi hyvin kilpailevassa ilmapiirissä on harvoin hyvää vuorovaikutusta, jolloin myöskään systeemi ei ole hallinnassa. Vain hyvällä yhteistyöllä kyetään saavuttamaan systeemin tavoite. Tavoitteen saavuttamiseksi tulisi kiinnittää huomiota jatkuvan parantamisen ideologiaan, osasten väliseen kommunikointiin sekä yhteistyöhön. (Karjalainen & Karjalainen 1999: 45). Organisaatiokontekstissa systeemiteorian huomio kohdistuu yleensä erilaisiin rakenteellisiin tekijöihin, sillä ne rajoittavat kommunikaation eli ketjuuntumisen kontingenssia. Kontingenssin tarkastelussa keskitytään erilaisten organisatoristen vakiintuneiksi käytänteiksi muotoutuneiden tekijöiden havainnointiin. (Virtanen 2015: 75.)

Burken ja Litwinin (1992: 527–528) systeemiteoreettisen mallin taustat ovat peräisin 1960-luvulta, jonka jälkeen se on vähitellen saanut nykyisen muotonsa. Malli kuvaa organisaation kokonaisuutta sekä työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen toimintojen liittymistä mallin kokonaisuuden osa-alueisiin. Systeemiteoreettinen malli on kausaalinen ja sen keskeisiä käsitteitä ovat organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri. Burken ja Litwinin mukaan organisaation eri tasot vaikuttavat toisiinsa, jolloin muutoksen läpiviennissä on huomioitava eri osa-alueet ja niiden toiminta muutoksen toteutumiseksi. Mallin avulla kyetään näkemään menetelmän käyttöönotto kokonaisuutena, jolloin pystytään paremmin hahmottamaan mahdolliset kehittämistarpeet. Burken ja Litwinin (ks. Kuvio 3) mallissa nuolet kuvastavat avoimen systeemin periaatetta, jossa muutos yksittäisessä mallin tekijässä vaikuttaa samalla mallin muihin tekijöihin ja siten myös koko organisaation toimintaan.

Organisaation toiminnot jakautuvat mallissa transformaalisiin ja transaktionaalisiin muutuksiin. Transformaalisia eli organisatorisia muuttujia ovat ulkoinen ympäristö, johtaminen, strategia ja organisaatiokulttuuri, joihin kohdistuva muutospaine johtuu yleisimmin organisaation ulkoisiin tekijöihin liittyvistä muutoksista. Muutokset transformaalisissa muuttujissa vaikuttavat suuresti koko organisaation toimintaan ja käyttäytymiseen. Transaktionaaliset muuttujat jaetaan edelleen työyksikkö- ja yksilötason tekijöihin. Työyksikkötekijöitä ovat johtamiskäytännöt, organisaation rakenne, erilaiset järjestelmät ja

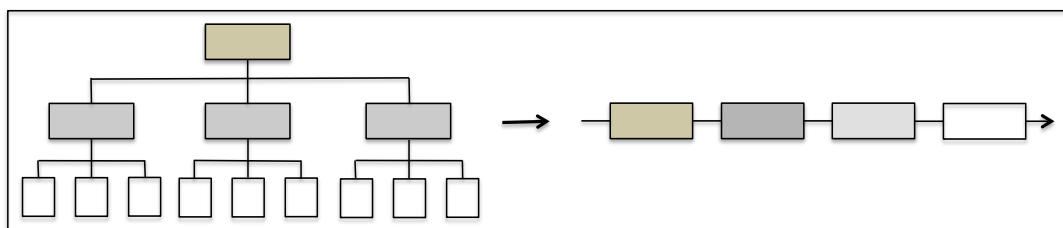
ilmapiiritekijät. Yksikkötason tekijät muodostuvat yksilön tarpeista, tehtävistä ja taidoista sekä motivaatiosta. Muutokset näissä tekijöissä vaikuttavat voimakkaimmin organisaation operatiiviseen toimintaan. Toiminnan kokonaisuus muodostuu eri muuttujista, joissa eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Pääsääntöisesti transformaalisissa tekijöissä tapahtuneilla muutoksilla on suurempi vaikutus transaktionaalisiin tekijöihin kuin toisinpäin. Tällöin voidaan myös todeta esimerkiksi, että organisaatiokulttuurilla on voimakkaampi vaikutus organisaation toimintatapoihin kuin päinvastoin. (Burke & Litwin 1992: 528–530, 534–538.)



Kuvio 3. Organisaation suoritus- ja muutosmalli (Mukaiillen Burke ja Litwin 1992: 528).

Kun organisaatio haluaa parantaa laatuaan tai tulostaan, kysymys on tällöin stabiilisuuden hallinnasta ja välillä myös sen tietoisesta järkyttämisestä. Stabiilius on seurausta feedback-lenkeistä, joilla systeemi ylläpitää stabiilisuuttaan. Vaihtelun teoriasta ja organisaation optimoinnin seurauksena syntyvistä keskinäisvaikutuksista kehkeytyy keskeinen tekijä, jolla organisaation tulos saadaan aikaan. Parannus mahdollistetaan sillä, että muute-

taan oikein systeemin potentiaalitasoja. Systeemijohtamisessa tulee hyödyntää keskinäisvaikutusta tiimityön avulla sekä optimoinnilla ja siten tehdä jokainen termi positiiviseksi. Organisaatioiden tulisivatkin muuttua kuvio 4:n mukaisesti hierarkkisesta organisaatiokenteestä kohti prosessijohtamiseen perustuvaa joustavampaa organisaatorakennetta. (Karjalainen & Karjalainen 1999: 46.)



Kuvio 4. Muutos hierarkkisesta organisaatiosta prosessiorganisaatioon (Karjalainen & Karjalainen 1999: 46).

Systeemiajattelu on saanut osakseen myös kritiikkiä, jonka kohteena ovat olleet kokonaisuus ja järjestelmän osat sekä kokonaisuuden määrittely. Systeeminen ajattelu antaa kuitenkin käyttökelpoisia työkaluja omaksua organisaatioissa tapahtuvia epälineaarisia prosesseja ja toimintojen syklisyyttä. (Mäenpää 1997: 30, 34.) Isosomppi (1996: 35) toteaa systeemiteoreettisten mallien heikkoudeksi sen, että inhimillinen toiminta ymmärtäään perusluonteeltaan mukautuvaksi. Systeemiteorian mukainen pyrkimys tasapainoon sulkee pois sosiaalisen vuorovaikutuksen organisaation johtamisessa ja pakottaa siten tarkastelemaan mahdollisia ristiriitoja yksilö- tai ryhmätason vuorovaikutusongelmina. Isosomppi painottaakin vuorovaikutusjohtamisen tarkastelussa rationaalisen mallin etua, sillä se antaa yksilöiden ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen ja ristiriitojen tarkasteluun monipuolisemmat välineet.

2.2. Kontingenssiajattelu organisaation kuvaajana

Systemiteoriasta on sen soveltamisen myötä muodostettu uusia teoreettisia lähestymistapoja, joista yksi on kontingenssiteoria. Kontingenssiteoreettinen ajattelutapa on mahdollista liittää monenlaiseen organisatoriseen yhteyteen. Esimerkiksi organisaation rakennetta, konfliktitilanteita, valta-asetelmaa sekä johtamistapoja ja -malleja on mahdollista havainnollistaa ja tutkia kontingenssiteorioiden avulla. (Huczynsky and Buchanan 2001: 505). Organisaatio voidaan määritellä eräänlaiseksi yhteistoimintajärjestelmäksi, joka koostuu ihmisistä, tavoitteista ja päämääristä. Organisaatiot nähdään tavallisesti taloudellista hyötyä tavoitteleviksi, mutta viime vuosikymmeninä odotukset organisaatioille ovat kasvaneet ja nykyään täytyy olla myös muita ympäristön hyväksymiä tavoitteita (Strati 2000: 1–2).

Kontingenssiteoria syntyi 1960–1970 -luvulla kritiikiksi klassisille hallinto- ja organisaatioteorioille (Hoikka 1990: 62; Leväsvirta 1999: 65.) Kontingenssiteorian lähtökohtana on ympäristön muutos. Kontingenssi tarkoittaa ”ehdolla, että”, jolloin tarkastellaan niitä ehtoja, joiden vallitessa organisaatio voi menestyä toimintaympäristössään (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012: 10.) Kontingenssiajattelussa organisaatiot ovat avoimia systeemejä, jotka tarvitsevat huolellista johtamista ylläpitääkseen organisaatioiden sisäiset tarpeet tasapainossa ja sopeutuakseen ympäristössä vallitseviin olosuhteisiin (Morgan Gareth 1986: 48–49.) Vaikka kontingenssiteoria perustuu näkemykseen avoimesta järjestelmästä, ja organisaatiota tarkastellaan sen suhteessa ympäristöönsä, voidaan siitä huolimatta todeta sen keskittyvän enemmän tarkastelemaan organisaatiota itsenäisenä järjestelmänä. Kontingenssiteoria pyrkii selvittämään niitä sidoksia, joiden kautta organisaatio on yhteydessä ympäristöönsä. (Takala 1994: 149.)

Kontingenssiteoriassa fokus on tehokkuudessa, sillä organisaatioteorian on katsottu selittävän joko organisaation menestymistä tai epäonnistumista. Organisaation menestyminen voidaan ymmärtää laajana kokonaisuutena. Kun organisaatio, sen ympäristö ja organisaation osasysteemit sopivat hyvin yhteen, se lisää organisaation menestymisen mahdollisuuksia, tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Yhteensopivuuden varmistaminen ja sen ylläpitäminen voidaan lukea yhdeksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. (Kast & Rosenzweig 1985,

116; Donaldson 2001: 6.)

Kontingenssiteorian mukaan ei ole olemassa vain yhtä oikeaa organisaatorakennetta tai johtamistapaa ja organisointia, vaan organisaatorakenteiden tulisi sopeutua organisaation ympäristön ominaisuuksiin. Teorian pätevyydelle on myös olemassa empiiristä näyttöä kuten Burnsien ja Stalkerin (1961) tutkimustulokset osoittivat; ympäristön ominaisuuksien ja organisaation välisillä suhteilla oli merkitystä organisaation menestykseen. Kuitenkaan mikään organisointitapa ei ole tehokas kaikissa ympäristöissä. (Lawrence & Lorch 1969: 14, 157; Leväsvirta 1999: 65; Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012: 10.) Mintzberg (1979: 287) määrittelee kaiken organisaation ulkopuolella olevan organisaation ympäristöksi ja toteaaakin, että ympäristön vaikutus organisaation rakenteeseen on osoittautunut muita kontingenssitekijöitä tärkeämmäksi.

Rakenteellista kontingenssia tutkineen Lex Donaldsonin (2001: 16–21) mukaan kontingenssitekijät kuten organisaation ydintehtävään liittyvä epävarmuus ja tehtävien keskinäinen riippuvuus toisistaan ovat suoraan organisaatioon itseensä liittyviä aspekteja ja siten organisaation sisäisiä kontingenssitekijöitä. Sisäisiin kontingenssitekijöihin vaikuttaa esimerkiksi ympäristö. Organisaatiolla on jatkuva tarve sulautua ympäristöönsä. Ympäristötekijät vaikuttavat organisaation tehtäviin, jonka seurauksena myös koko organisaatio muuttuu rakenteeltaan. Organisaation koolla, joka kuvastaa henkilöstön määrää on myös vaikutuksensa organisaation rakenteisiin. Organisaatorakenteet voidaan jakaa mekaaniseen ja orgaaniseen rakenteeseen. Mekaaninen rakenne tarkoittaa esimerkiksi muodollista hierarkiaa ja komentoketjua, käskytystä sekä perinteisiä auktoriteettisuhteita. Orgaaninen organisaatio puolestaan perustuu asiantuntemuksen korostamiseen, avoimeen tiedonkulkuun ja joustavaan työnjakoon. Orgaanisessa organisaatiossa valta siirtyy monesti asiantuntijoille ja Burnsien ja Stalkerin (1961) tutkimuksien mukaan se myös sopii hyvin nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Rakenteellisen kontingenssiteorian pääperiaate kulminoituu organisaation tarpeeseen mukautua ympäristöönsä ja sen muutoksiin. Kun ympäristö on dynaaminen ja nopeasti muuttuva, tarvitaan nopeaa tiedonkulkua sekä eri asiantuntijoiden ja eri tasojen välistä jatkuvaa yhteistoimintaa. (Juuti 2006: 219–220.)

Ympäristön olosuhteita tarkastellessaan Mintzberg (1979) erottaa ympäristön stabiilisuu- den ja monimutkaisuuden toisistaan. Hän viittaa ympäristön stabiilisuudella-dynaamisuu- della siihen, missä määrin organisaatiossa voi aiheuttaa epävarmuutta ennalta arvattomat muutokset. Ympäristön monimutkaisuudella hän tarkoittaa tietämyksen astetta, joka tar- vitaan ympäristön ominaisuuksien ymmärtämiseen. Organisaatorakenne määräytyy pit- kälti ympäristön ominaisuuksien mukaan, joita ovat: yksinkertainen ja vakaa, vakaa ja monimutkainen, dynaaminen ja yksinkertainen sekä monimutkainen ja dynaaminen ympäristö. Ympäristön ollessa monimutkainen ja dynaaminen, organisaatorakenteen tulisi olla Mintzbergin mukaan orgaaninen, joustava tai avoin. (Juuti 2006: 224–225.)

Kontingenssitekijöiden tärkeydestä on tiedekirjallisuudessa esitetty myös eriäviä mielipi- teitä. Eriävät mielipiteet ovat liittyneet poikkileikkaukseen perustuvan kyselymenetelmän käyttöön ja siitä saatujen tulosten yleistämiseen. Teorian ulkoisille toimijoille antaman painoarvon johdosta sitä on pidetty myös deterministisenä. Kontingenssiteorian heikkou- tena on lisäksi mainittu, ettei se huomio tarpeeksi organisaation sosiaalisia ja poliittisia funktioita. Kritiikin vastapainoksi on esitetty, että muun muassa sisäisten ja ulkoisten kontingenssitekijöiden asema voitaisiin korvata strategisen valinnan painotuksella. Kon- tingenssi organisaation rakenteen määrittäjänä on kuitenkin pääosin saanut taakseen tut- kijoiden yhtäläisen kannan. (Chapman 1997: 189; Leväsvirta 1999: 92; Donaldson 2001: 125.)

2.3. Organisaatio ja muutos

Viime vuosikymmeninä muutoksen johtaminen on noussut yhdeksi keskeisimmistä ky- symyksistä johtamisessa. Jo 500-luvun lopussa ennen ajanlaskun alkua oli Filosofi He- rakleitos viitannut jatkuvan muutoksen pysyvyyteen ilmaisulla: kaikki virtaa. Hänen mie- lestään maailmassa ei ole mitään pysyvää. Ihmiset tuntuvat luonnostaan varsinkin työelä- män muutosten kohdalla liittävän turvallisuuden osaksi pysyvyyttä ja kaikenlaiset muu- tokset turvattomuuteen ja uhkaan. (Viitala 2004: 88–89.) Käsitteenä muutoksella tarkoi- tetaan sitä, että jokin tila muuttuu joksikin muuksi. Muutokset voivat olla suunniteltuja tai ennalta arvaamattomia, isoja tai pieniä. Muutos on välttämätöntä silloin, kun entistä

toimintaa ei voida enää jatkaa. Johtamisen kannalta keskeiset haasteet muutoksen eri vaiheissa ovat tieto ja toiminta, asenteet ja arviointi sekä oppiminen (Ylikoski 1994: 9, 30.)

Perinteisesti organisaatiomuutoksissa painotetaan vakautta, rutiinia ja järjestystä, jonka seurauksena muutosta on käsitelty organisaatiolle poikkeuksellisenä tilana luonnollisen sijasta. Tsoukas ja Chia (2002: 567–569, 580) näkevät muutoksen organisaation normaalinä olotilana. He painottavat organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa saatujen kokemusten sekä ihmistekijän merkitystä muutoksessa. Heidän mukaansa muutos ja vakaisuus eivät ole toistensa vastakohtia, sillä ihmisten ajattelun ja toimintatapojen muuttuessa myös organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Muutokset tapahtuvat pienissä arkipäivän rutiineissa mikromuutoksina, joiden kautta organisaation tulevaisuus muotoutuu ennustamattomilla tavoilla. Mikromuutokset refleктоivat tulevia tapahtumia ja samalla pitävät sekä yllä organisaation vakautta, että myös horjuttavat sitä. Tästä näkökulmasta tarkastellen; vaikka organisaatioissa pyritään hallitsemaan muutosta, ne ovat silti lopulta itse muutoksen tuotoksia.

Organisaation muutosprosessissa on aina syytä erottaa toisistaan uuden toimintamallin luominen ja siihen sitoutuminen. Toimintamallin luominen edustaa muutosten rationaalista ja siten selvästi helpommin hallittavampaa puolta, kun sitoutuminen on perusluonteeltaan tunneprosessi. (Helin 2001: 39.) Perinteisesti muutoksen johtamisessa on kiinnitetty huomiota esimiehen kykyyn muutoksenjohtajana, mutta nykyään katse kohdistuu enemmän johdon, esimiesten ja henkilöstön keskinäiseen vuorovaikutukseen. Organisaatiomuutoksessa on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden rooli muutoksen toteuttajina. Muutoksen edellytykseksi on asetettu niin kutsutut alaistaidot ja oman työn hallinta. Alaistaidoilla tarkoitetaan henkilöstön itseohjautuvuutta. Vaikka muutoshankkeen johdon, esimiesten ja henkilöstön näkemykset voivat erota toisistaan, silti kaikkien osapuolien näkemys organisaation muutoksesta on tärkeä. (Luomala 2008: 13.)

Esimiehet ovat aina muutoksessa korostetussa asemassa, sillä he ovat strategian kohde sekä myös sen välittäjä. Monesti esimiehet eivät pääse vaikuttamaan strategian sisältöön laisinkaan, mutta heidän odotetaan vievän sitä eteenpäin. (Suominen 2012: 53.) Esimie-

hien tulee valmistautua mahdollisiin muutostilanteisiin jo etukäteen lisäämällä organisaation henkilöstön muutosvalmiutta. Jotta organisaatiot kykenevät lisäämään henkilöstönsä muutosvalmiutta, esimiesten tulee löytää, analysoida ja ymmärtää muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Madsen, Miller ja John (2005) ovat tutkimuksissaan havainneet, että organisaatorisella sitoutumisella ja työntekijän sosiaalisilla suhteilla on olennaisia vaikutuksia yksilöiden muutosvalmiuteen sekä sen muodostumiseen. Tutkimuksessa havaittiin yhteys myös työntekijän lasten määrällä ja muutosvalmiudella: mitä enemmän työntekijällä on lapsia, sitä avoimempi ja valmiimpi hän on kokemaan muutoksia. Lapsen myötä työntekijän on ihmisenä pakko oppia sopeutumaan ja joustamaan. Nämä opit heijastuvat myös työpaikalle. (Madsen, Miller & John 2005: 213–214, 226, 228, 230–231.) Raili Moilanen (2002: 130) vielä lisää, että muutosta ei tulisi ajatella pelkkänä prosessina, vaan ihmisten tunteet, ajatukset ja kokemukset ovat prosessissa varsin keskeisiä.

Tiedon lisääminen ja tiedonkulun kehittäminen on aina suotavaa toimintaa organisaatioissa. Tieto ja sen kulku lähtee ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Mitä avoimempaa työyhteisön vuorovaikutus on, sitä paremmat edellytykset sillä on myös yleensä kehittyä. Tietoa ja hyvää tiedonkulkua tarvitaan organisaatiossa muun muassa organisaation toimintaa, strategioita, tavoitteita, tulosta ja toimintaympäristön muutoksia koskevissa asioissa. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 86–87.) Organisaatioviestintä, joka on toteutettu vuorovaikutteisuutta korostavan mallin mukaan on usein merkitysten luomista, ylläpitämistä ja muuttamista. Peruslähtökohtana on tällöin, että organisaatio käsitetään sosiaalisen vuorovaikutuksen verkostona ja johtaminen tämän verkoston hoitamisena. Viestinnän tehtävänä on tunnistaa, raportoida ja välittää eteenpäin organisaation sekä ympäristön olosuhteissa tapahtuvat muutokset. (Aula 2000: 42.)

Organisaation merkittävin muospaine tulee monesti asiakaskentästä, sillä asiakasta kiinnostavat vain hänen omat arvonsa, tarpeensa ja realiteettinsa. Pohjimmiltaan siis asiakas ja hänen tarpeensa määrittävät organisaation. (Lindroos & Lohivesi 2010: 17). Jatkuvan arvioinnin avulla kyetään tekemään tarvittavia muutoksia omaan toimintaan ja siten reagoimaan ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden kasvaviin odotuksiin. Eri projektien moniajoympäristö luo ketteryden vaatimuksen yksilön ja tiimien toiminnalle. Dynaaminen

ja ketterä organisaatio pystyykin saavuttamaan tavoitteensa mahdollisimman itseohjautuvasti. Se kuitenkin edellyttää organisaation johdolta kykyä ymmärtää oman vastuualueensa panos-tulos-suhdannetta. Kun organisaation toiminta rakennetaan itseohjautuvaksi, kyetään vapauttamaan henkilöstön aikaa entistä enemmän myös osaamisen kehittämiseen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 96–97, 111.)

Organisaatioissa vallitsevien toimintatapojen ja rakenteiden muuttaminen ei yleensä käy helposti, sillä rakenteet sekä organisaation toimintatavat ovat jo vakiintuneita ja erilaisten kehitysprosessien tulosta. (Haveri & Majoinen 2000: 28–30.) Jotta organisaatio pystyisi hyödyntämään jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsimisen tulevaisuudessa, edellyttää tämä usein ensin työyhteisössä vallitsevan asenneilmapiirin muokkausta. Muutos tulisi hyväksyä osaksi normaalia työnkuvaa. (Viitala 2004: 88–89.) Amanda Setili (2015: 61) kokee, että tulevaisuus tuo mukanaan yhä nopeampia muutoksia tavassa palkata ja hallita työntekijöitä, tehdä yhteistyötä ja kommunikoida kollegojen kanssa sekä tavassa toteuttaa myös muita liiketoiminnan osia. Organisaatioiden on jatkuvasti mukauduttava havainnoimalla niiden toimintaympäristöä, arvioimalla eri vaihtoehtoja sekä päättämällä jatkotoimenpiteistä. Ketteryyden periaatteiden hyväksyminen ei ainoastaan paranna yrityksen pitkän aikavälin menestystä vaan se luo lisäksi positiivisempaa työympäristöä.

2.4. Yhteenvedo

Systeemiajattelu tarkastelee todellisuuden ilmiöitä kokonaisuuksina, jolloin organisaatiossa on tärkeää ymmärtää, millä tavoin systeemin kaikki osat ja ihmiset vaikuttavat toisiinsa. Systeemiteoriassa esitellään organisaatio systeemisenä kokonaisuutena ja laajemman toimintasysteemin osana. Systeemi voidaan määrittää monimutkaisena suhteiden asetelmana, joka toimii itsenäisten osien tai komponenttien joukossa. Mallin mukaisesti organisaatiot pyrkivät avoimina järjestelminä sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin organisaation sisäisiä osajärjestelmiä uudistamalla. Tällöin muutokset yhdessä organisaation osassa voivat aiheuttaa ketjureaktion myös muissa organisaation osissa. Kyse

on siis sopusoinnun säilyttämisestä organisaation sisällä mikä puolestaan edellyttää jatkuvaa vuorovaikutuksen ja erityisesti osallistumisen organisointia. Systeemiteoria tarjoaa näin organisaatiolle yleisemmän perustan nähdä suhteet osana organisaation sisäistä toimintajärjestelmää ja avoimen systeemin toimintatapaa.

Burken ja Litwinin (1992) systeemiteoreettinen organisaation suoritus- ja muutosmalli kuvastaa selvästi, kuinka transformaalisilla tekijöillä on suurempi vaikutus verrattuna transaktionaalisiin tekijöihin. Mallin avulla kyetään analysoimaan organisaation eri osaluissa vaikuttavat yksittäiset tekijät, jotka auttavat organisaatiota hahmottamaan muutosmenetelmää kokonaisuutena. Mallin avulla organisaatio kykenee myös tarkemmin kohdistamaan mahdollisia kehittämistarpeita.

Systeemiteoriasta sovelletun kontingenssiteorian lähtökohtana on ympäristön muutos. Kontingent tarkoittaa ”ehdolla että”. Kontingenssiteorian tavoitteena on ymmärtää, kuinka ja missä määrin erilaiset ympäristötekijät ohjaavat organisaatioita muokkaamalla niiden sisäisiä olosuhteita. Kontingenssiteorian mukaan organisaatio joutuu kohtaamaan matkallaan kriisejä, mikäli sen toimintaa ei ole sopeutettu sitä ympäröivään yhteiskuntaan. Teorian hyötynä kuitenkin on se, että se auttaa ymmärtämään organisaatioiden toimintaympäristöjen paineita, joita asiakaskenttä sekä muutos- ja kehitysprosessit niille aiheuttavat. Teorian ajattelutapa korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön välisen suhteen tarkastelua ja organisaation jatkuvaa kehittämistä ympäristösuhteista saatavan tiedon pohjalta. Se myös osaltaan tukee organisaatiota kontingenssitekijöihin sopivien organisaatorakenteiden ja johtamismuotojen toteuttamisessa.

Burnsin ja Stalkerin (1961) tutkimukset osoittivat, että ympäristön ominaisuuksien ja organisaation välisillä suhteilla on merkitystä organisaation menestykseen. He myös osoittivat, että ympäristön luonne ja olosuhteet määrittävät organisaation sisäisen rakenteen ja toimintatavat. Siltikään ei voida sanoa, että jokin tietty toiminta- tai organisointitapa olisi tehokas kaikissa ympäristöissä. Organisaation optimaalinen organisaatorakenne saattaa olla hyvinkin erilainen saman organisaation eri osastoilla. Se mikä mihinkin on optimaalinen, riippuu niin sanotuista kontingenssitekijöistä joita ovat organisaation rakenne, organisaation koko, ympäristön varmuus/epävarmuus ja teknologia. Kontingenssitekijät

ovat eräänlaisia reflektioita organisaation toimintaympäristöstä. Jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti tulee organisaation sopeuttaa organisaatorakenteensa kontingenssitekijöihin. Ketteryydessä voidaankin todeta luontaisesti painottuvan kontingenssiteorian ydinajatus siitä, että organisaation toiminta on sopeutettava vallitsevaan tilanteeseen ja ympäristöön.

Kontingenssiteoreettiseen ajattelutapaan on kohdistettu ristiriitaisia kannanottoja ja kontingenssiteoria on myös saanut osakseen kritiikkiä muun muassa kontingenssitekijöiden tärkeydestä. Vaikka kontingenssiteoria perustuukin näkemykseen avoimesta järjestelmästä ja organisaatiota tarkastellaan sen suhteessa omaan ympäristöönsä, keskittyy se kuitenkin tarkastelemaan organisaatiota itsenäisenä järjestelmänä. Jokaisen avoimen organisaation tuleekin ottaa huomioon tilanneyhteys, jossa se toimii ja muokattava toimintatapansa ja rakenteensa siten, että ne ovat yhteensopivia tämän toimintaympäristön kanssa. Tärkeää on myös tuntee organisaation tilannetekijät, jotka osaltaan vaikuttavat johdon ratkaisuihin ja päätöksen tekoon.

Madsen, Miller ja John (2005) havaitsivat tutkimuksissaan, että organisatorisella sitoutumisella ja työntekijän sosiaalisilla suhteilla on olennaisia vaikutuksia yksilöiden muutosvalmiuteen sekä sen muodostumiseen. Esimiehet ovat aina muutoksessa korostetussa asemassa, sillä he ovat strategian kohde sekä myös sen välittäjä. Jotta organisaatiot kykenevät lisäämään henkilöstönsä muutosvalmiutta, johdon tulee löytää, analysoida ja ymmärtää muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Yksi tällainen on tiedon lisääminen ja tiedonkulun kehittäminen. Tieto ja sen kulku lähtee ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Mitä avoimempaa työyhteisön vuorovaikutus on, sitä paremmat edellytykset sillä on myös yleensä kehittyä. Organisaatioviestintä, joka on toteutettu vuorovaikutteisuutta korostavan mallin mukaan on usein merkitysten luomista, ylläpitämistä ja muuttamista. Tällöin peruslähtökohtana on, että organisaatio käsitetään sosiaalisen vuorovaikutuksen verkostona ja johtaminen tämän verkoston hoitamisena.

Organisaation merkittävin muutospainee tulee monesti asiakaskentästä, sillä asiakasta kiinnostavat vain hänen omat arvonsa, tarpeensa ja realiteettinsa. Organisaation tuleekin jatkuvan arvioinnin avulla toteuttaa tarvittavia muutoksia omaan toimintaansa ja siten

reagoida ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden kasvaviin odotuksiin. Kun organisaation toiminta rakennetaan itseohjautuvaksi, kyetään vapauttamaan henkilöstön aikaa entistä enemmän myös osaamisen kehittämiseen. Itseohjautuvuuden rakentaminen edellyttää organisaation johdolta kykyä ymmärtää oman vastualueensa panos-tulos-suhdannetta. Organisaatioiden vallitsevia toimintatapoja ja rakenteita ei yleensäkään muuteta käden käänteessä, sillä rakenteet sekä organisaation toimintatavat ovat jo vakiintuneita ja erilaisten kehitysprosessien tulosta. Jotta organisaatio pystyisi hyödyntämään jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsimisen myös tulevaisuudessa, edellyttää tämä ensin työyhteisössä vallitsevan asenneilmapiirin muokkausta. Muutos tulisi hyväksyä osaksi normaalia työnkuvaa.

Taulukko 1. Strategista herkkyyttä motivoivia tekijöitä

STRATEGISTA HERKKYYTTÄ MOTIVOIVIA TEKIJÖITÄ	
Näkökulmana systeemiteoria	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ulkoisen ympäristön vaikutuksien huomioiminen strategiasuunnittelussa ja systeemin hallinnassa. ➤ Organisaationaalinen oppiminen ja sitä tukeva ilmapiiri, jossa annetaan palautetta, huomioidaan yksilön tarpeet ja motivaation kehittyä. ➤ Organisaation toiminnan hahmottaminen ja sen käsittely kokonaisuutena.
Näkökulmana kontingenssiteoria	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kyky ennakoida muutoksia ja siten vaikuttaa organisaation ympäristöön sekä siinä tapahtuviin muutoksiin. ➤ Muutokset mahdollistava organisaatiokulttuuri ja mukautuva organisaatorakenne. ➤ Nopea tiedonkulku ja organisaation eri tasojen välinen jatkuva yhteistoiminta.

3. KETTERYYS JOHTAMISSUUNTAUKSENA

Yhteiskuntamme uutena kehityssuuntana on havaittu aineettoman pääomaan korostuminen erilaisissa käytännöissä ja prosesseissa. Informaation, tiedon ja osaamisen merkitys on kasvanut huomattavasti vaikuttaen samalla myös johtamiskäytäntöihin. Johtamistyön sisältö sekä tekemisen tavat muuttuvat kun vanhoilla johtamistavoilla ei voida enää johtaa tuloksellisesti. Tieto ja osaaminen näyttäytyy nykypäivänä organisaation pääomana eikä siten enää pelkästään hallinnan ja vallan välineenä. (Tukia, Kivinen & Taskinen 2007: 34–35.) Tässä luvussa tarkastelen ketteryttä suhteessa sille läheisiin johtamisen paradigmoihin. Vertailukohteiksi olen valinnut oppivan organisaation, älykkään organisaation, lean-ajattelun sekä kaizenin. Edellä mainitut johtamissuuntaukset valikoin huomioon ottaen ketteryden käsitteelliset lähtökohdat ja määritelmän keskeiset ominaisuudet.

3.1. Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio –ajattelu perustuu monesti Peter Sengen tutkimuksiin ja erityisesti hänen teokseensa *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization* joka julkaistiin 1990. Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan organisaatiota, joka toimillaan edistää jäsentensä oppimista ja samalla kykenee kehittämään itseään, toimintatapaansa sekä uudistamaan kilpailukykyään. (Vuorinen 2013: 177.) Usein organisaatiossa tapahtuvasta oppimisesta ja oppivasta organisaatiosta puhutaan rinnakkain, sillä molemmat kuvaavat työelämän kontekstissa tapahtuvaa oppimista. Oppivan organisaation ytimessä on ajatus siitä, että voisimme nähdä itsemme yhdistyneenä maailmaan sen sijaan, että näkisimme itsemme erotettuna maailmasta. (Senge 1990: 12.) Senge (1990: 3) onkin osuvasti kuvaillut oppivien organisaatioiden olevan:

“...organisaatioita, joissa ihmiset jatkuvasti pyrkivät kehittämään kykyään saavuttaa itse haluamiaan tuloksia, joissa uudet ajatustavat viihtyvät, joissa yhteiset unelmat kehittyvät ja joissa ihmiset oppivat jatkuvasti nähdäkseen kokonaisuuden.”

Arie de Geus on todennut, että ”ainoa tapa säilyttää yrityksesi kilpailuetu on varmistaa, että yrityksesi oppii nopeammin kuin kilpailijat”. Tämän päivän yritysten onkin erittäin hankalaa pysyä kilpailukykyisinä ja elossa jatkuvan muutoksen keskellä ilman jatkuvaa oppimista. (Sydänmaanlakka 2000: 25–26.) Uusimpien tutkimuksien mukaan noin 70 % oppimisesta tapahtuu itse työssä oppimisena, 20 % kehitys- valmennusohjelmissa ja vain 10 % organisaation ulkopuolisen koulutuksen kautta (Lombardo & Eichinger 2006: 4, 169, 443.) Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014: 112) näkevät, että esimerkiksi nuoret sukupolvet hakeutuvat omasta aloitteestaan sopiviin viiteryhmiin ja haluavat oppia hyvin itsenäisesti.

Vasta viime vuosikymmenien aikana muutoksia on alettu nähdä organisaation mahdollisuutena kehittyä uhan sijasta. Muutos on yleensä oppimisen syy, kun taas toisaalta oppiminen on tapa toteuttaa muutos. Jotta uhkaava muutos voidaan nähdä mahdollisuutena, organisaation henkilöstöllä tulee olla riittävästi osaamista ja valmiutta toimia tilanteen edellyttämällä tavalla. Tämänkaltaista valmiutta omaavaa organisaatiota on alettu 1990-luvulla kutsua oppivaksi organisaatioksi, jolloin kokonaisuuden käsite, joka korostuu myös systeemisessä ajattelussa, on ollut keskeisesti esillä yritysorganisaatioiden kehittämisteorioissa. Oppivan organisaation teorian lähtökohta on pragmaattinen. (Mäenpää 1997: 26, 29; Vaherva 2000: 41–42; Ojala 2000: 97.)

Oppivan organisaation konkretisointi kuten käsitekin on hieman ongelmallinen, sillä onko olemassa organisaatioita, jotka eivät opi? Todennäköisesti toiset organisaatiot oppivat vain nopeammin kuin toiset. Oppimisen ohella puhutaan oppimisen lopputuloksesta eli osaamisesta, joka on samalla älykkään organisaation tärkeimpiä voimavaroja. Oppiminen on olennainen tekijä, mutta ei suinkaan ainoa, kun puhutaan ihanneorganisaatiosta. Tulevaisuuden organisaatioiden tulee olla oppimisen lisäksi tehokkaita. Tehokkuutta ei kuitenkaan voi synnyttää loputtomasti tekemällä aina enemmän ja enemmän, vaan asioita tulisi tehdä entistä älykkäämmin. Älykkyys vaatii tiedon, osaamisen ja ymmärryksen lisäämistä, jotka ovat menestyvän organisaation kulmakiviä. (Sydänmaanlakka 2000: 204–205.)

Moni pitää Sengen (1990) systeemiteoreettista näkemystä organisaation kehittymisestä

klassikkona, kun määritellään oppivaa organisaatiota. Sengen (1990: 343) mukaan oppivassa organisaatiossa on viisi osatekijää, joihin johtajien tulee kiinnittää huomiota. Nämä ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Näiden osatekijöiden yhteisvaikutuksella on hänen mukaansa mahdollista saada aikaan läpimurto organisaation oppimisessa. Senge (1996: 294) toteaa oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti, että vaikka toimintastrategioiden laatiminen on ylimmän johdon tehtävä se vaatii silti herkkyyttä organisaation jokaisella tasolla asemasta riippumatta. Sopivien toimintamallien, strategioiden ja rakenteiden takana on aina johdon ohjaama tehokas oppimisprosessi. Jotta strategista ajattelua kyetään edistämään organisaatiossa kokonaisvaltaisesti on tärkeää, että myös ympäristön monimutkaisuus ymmärretään organisaation jokaisella tasolla. Johdon tuleekin varmistua siitä, että oppimista tapahtuu organisaatiossa jatkuvasti.

Sengen (1990) ideoihin perustuen Garvin (1993: 78, 80–81) loi oman näkemyksensä oppivasta organisaatiosta hyödyntäen systeemiajattelua, joka on hyvin yleinen lähestymistapa, kun tarkastellaan organisaatioiden tapoja hyödyntää omaa menneisyyttään. Hänen mukaansa oppiva organisaatio on taitava luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa sekä mukauttamaan organisaation toimintaa vastaamaan uutta tietoa ja oivalluksia. Organisaation pyrkiessä oppivaksi organisaatioksi, on organisaation toiminnassa käytävä läpi seuraavat toiminnot: otettava huomioon järjestelmällinen ongelmanratkaisu, kokeiltava uusia lähestymistapoja, opittava kokemuksista sekä historiasta, opittava muiden kokemuksista ja heidän omaksumista parhaista käytänteistä sekä siirrettävä tätä tietoa nopeasti ja tehokkaasti läpi koko organisaation.

Sydänmaanlakka (2000: 30–31, 51, 217) täydentää, että oppivalla organisaatiolla on jatkuva kyky sopeutua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Johtamisen yksi olennaisimpia tehtäviä onkin organisaation oppimisen tukeminen. Muutoksia kyetään hallitsemaan helpommin, kun organisaation oppiminen on suurempaa, kuin sen ympäristön muutos. Oppivalle organisaatiolle on luontaista oppia kokemuksistaan ja se kykenee tarvittaessa nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Monesti tiedon asemaa oppimisessa korostetaan liikaa, vaikka kaikenlaiset kokemukset ovat myös tärkeitä. Todellinen oppiminen pitää si-

sällään asioiden ja tiedon soveltamisen sekä aikaa reflektoinnille. Laadukkaassa oppimisessa tieto otetaan haltuun, ymmärretään suhteessa jo aikaisemmin opittuun, että asiakokonaisuuteen, johon tieto liittyy. Tietoa tulee arvioida myös kriittisesti ja soveltaen. Boullusar & Segarra-Cipres (2006: 103) muistuttavat, että tieto voi olla myös strateginen resurssi ja siten synnyttää kilpailuetua, jos tieto vain on arvokasta, harvinaista ja kilpailijoiden on vaikea jäljitellä tai korvata sitä.

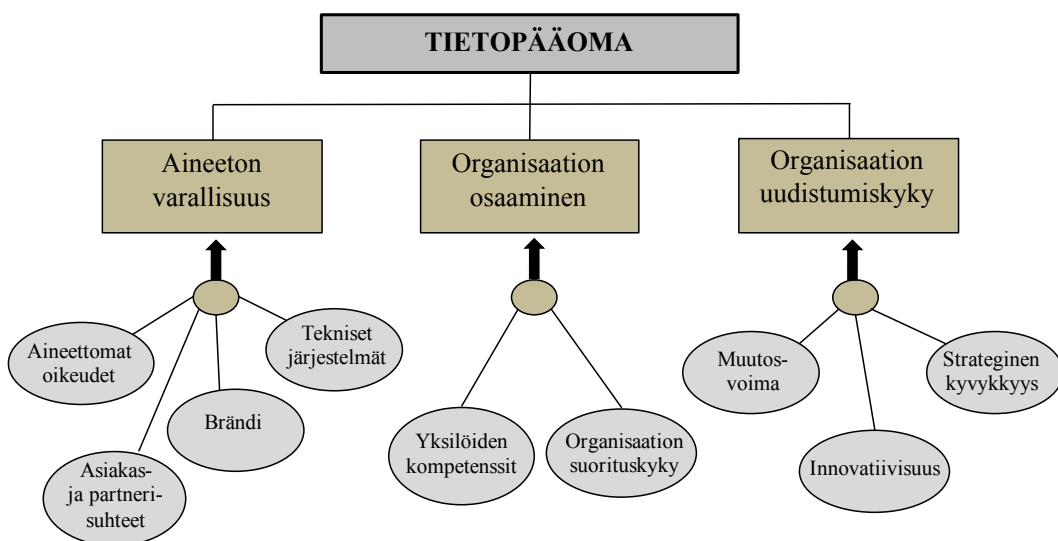
Yhteinen strategia, yhteiset tavoitteet, arvot ja visio luovat pohjan organisaation oppimisen kehittämiseksi. Uutta osaamista luova infrastruktuuri on tärkeä kokonaisuus oppivaa organisaatiota, joka pitää sisällään kaikki rakenteeseen, periaatteisiin, toimintamalleihin ja työkaluihin sisältyvät menetelmät, jotka tukevat oppimista. Pääsääntöisesti oppimisprosessin ongelmana ei ole esimerkiksi ohjeiden tai oppimisvalmiuksien puute, vaan oppimiskyvyn ratkaisee henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen. (Vuorinen 2013: 182, 184–185.) Moilanen (1996: 4) vielä lisää, että oppimista tukevan kehittämisotteen sekä mahdollisuuksien antaminen tai antamatta jättäminen on organisaation tärkeä strateginen valinta.

3.2. Älykäs organisaatio

Mitä pitemmälle ihmiskunta pääsee älykkyyden saralla, sitä olennaisempaa on uudelleen määritellä aiemmat ajattelutavat voidaksemme turvata kehityksen jatkumisen. Uudenlaisissa toimintaympäristöissä organisaatioiden tulee käyttäytyä samalla tavalla kun älykkäät olennot kilpailevat olemassaolostaan ja selviytymisestään ekologisessa systeemissä. Organisaatioiden täytyy oppia, sopeutua, olla itseohjautuvia, kilpailevia ja kehittyviä. Älykkäässä organisaatiossa ”äly” koetaan aineettomana samalla tavalla kun energia teknologiassa. Se on näkymätön, aineeton eikä helposti havaittavissa. Mutta sen läsnäolon voi tuntea. (Liang 2002: 9, 11.) Organisaatioiden uudistumiskyvyn näkökulmasta katse tulee suunnata ihmiseen, sillä ihmisten voimavarojen yhdistämisessä on yrityksen kilpailukyvyn ydin (Stähle & Laento 2000: 9).

Brett Richards (2002: 35–36) määrittelee älykkyyden kyvyksi tai kapasiteetiksi tietää ja oppia. Kyvyksi oppia kokemuksesta ja sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Organisaatioilla kuten ihmisilläkin on erilaisia älykkyyden tasoja. Älykkyys mahdollistaa tietämyksen luomisen, jonka johdosta Richards näkee, että älykkyys tulisi organisaatioissa tunnistaa, hyödyntää ja arvottaa samoin, kuten mikä tahansa muukin resurssi tai voimavara. Nahapietin ja Ghoshalin (1998: 245, 253) mukaan tietopääoman merkitys organisaation kilpailutekijänä on tunnustettu jo lähes kaikilla aloilla. He määrittelevät tietopääoman kollektiivisen sosiaalisuuden tiedoksi ja tietämykseksi.

Stähle ja Laento (2000: 28–29, 39) toteavat tietopääomaa olevan kahdenlaista: näkyvää (explicit knowledge), joka käsittää noin 5 % ja näkymätöntä eli hiljaista tietopääomaa (tacit knowledge), joka käsittää loput 95 %. Suurin osa organisaation tietopääomasta on siis piilossa tallentuneina ihmisten kokemuksiin, tietämykseen ja taitoihin. Organisaation tietopääoma koostuu kolmesta suuremmasta kokonaisuudesta: aineeton varallisuus, organisaation osaaminen ja organisaation uudistumiskyky. Kokonaisuuksien keskinäinen tärkeysjärjestys kullekin organisaatiolle vaihtelee niiden strategian, toimialan ja tilanteen mukaisesti. Seuraava kuvio 5. erittelee tarkemmin tietopääoman kolme pääkomponenttia ja yhdeksän alakomponenttia.



Kuvio 5. Tietopääoman koostumus (Stähle & Laento 2000: 39)

Henkilöstöfunktion rooli on tukea ja ohjata organisaation henkilöstöjohtamista yksilöä kunnioittaen. Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää tiedostaa, että ihmisellä on eri puolia ja siten tukea hänen kokonaisvaltaista kasvuaan eikä keskittyä pelkästään työminään. Huipputasuoritukset vaativat usein vahvaa osaamista, sitoutumista ja asioiden syvällistä ymmärtämistä. Jotta yksilö pystyy tuottamaan siihen tarvittavan energian, hänen on tunnettava olevansa arvostettu työympäristössään. Hyvä henkilöstöjohtaminen on samalla yksi älykkään organisaation tunnusmerkki. Älykkäälle organisaatiolle on ominaista jatkuva kehitys ja kehittäminen kaikissa organisaation asioissa. Älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti. Tiedolla itsellään ei ole itseisarvoa, mutta tieto elää ja pyrkii jalostumaan organisaatiossa. Reflektointi on tärkeää niin yksilö-, tiimi kuin organisaatiotasollakin, sillä tieto on ymmärrettävä ensin, jotta sitä voi soveltaa. Älykäs organisaatio suosii toimintansa kehittämisessä niin kokeilua, innovatiivisuutta kuin improvisaatiotakin. (Sydänmaanlakka 2000: 205, 220–221.)

Jorma ja Kristiina Heikkilä (2005: 188) toteavat älykkään organisaation olevan itseohjautuva, jolla on kannustava ilmapiiri. Itseohjautuvuus nähdään yhtenäisen ryhmän toimintatapana, jossa jokainen ryhmän jäsen pyrkii parantamaan toimintaansa ja kantaa vastuuta myös siitä. Älykkäälle organisaatiolle on ominaista tukea uusiutumista ja välttää turhia raja-aitoja. Organisaatiossa vallitsee yhteinen visio ja päämäärä, vaikka kaikki muu on jatkuvassa muutoksessa. Älykäs organisaatio koostuu erilaisista osaamiskeskuksista, jonka ydiosaamiset pidetään oman organisaation sisällä. (Sydänmaanlakka 2000: 208.)

Älykäs organisaatio on arvojohdettu ja se pyrkii jatkuvasti kehittämään organisaation kulttuuria, joka tukee sen päämäärän saavuttamista. Laatujohtaminen on sisäänrakennettuna organisaation jokaisessa prosessissa ja toimintatavoissa. Kaizen ideologia on puolestaan älykkään organisaation toiminnan tukijalka. Jatkuvan parantamisen ideologian mukaisesti älykkäässä organisaatiossa panostetaan suuresti myös henkilöstöön yhtenä organisaation arvokkaimpana resurssina. Älykkään organisaation tärkein ominaisuus on sen suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky, joka nähdään organisaatiolle luonnollisena olo-

tilana. Tätä kykyä kehitetään jatkuvasti vaikka välitöntä muutosta ei olisikaan näköpiirissä, sillä uusiutumiskyvyn avulla työntekijä kykenee näkemään asiat tuoreesti. Organisaation palautekulttuuri tukee avointa dialogia. Palaute on oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytys, jota älykäs organisaatio kerää systemaattisesti. Johtamisen vaikutusalueita laajentamalla pystytään yksilöllisellä tasolla kehittämään itsehallintaa, tiimin tasolla sosiaalista synergiaa sekä organisaation ja yhteiskunnan tasolla sosiaalista vastuuta ja kestävästä kehitystä. (Sydänmaanlakka 2000: 209–211; 2004: 182.)

3.3. Lean-ajattelu

Lean on johtamisfilosofia, joka tuli tunnetuksi James Womackin ja Daniel Jonesin menestyskirjan *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* myötä (Vuorinen 2013: 71). Alun perin lean-menetelmä kehiteltiin autoteollisuuden tarpeisiin, jonka Toyota toi koko maailman tietoisuuteen saavuttamalla sen avulla merkittäviä tuloksia. Toyotan menestystä on osaksi selitetty Japanin matalalla palkkatasolla, valtion toimilla sekä robottiteknologialla. Nämä saattoivatkin pitää paikkansa vielä 1970-luvulla, mutta eivät enää 1980-luvulla, saati nykyaikana. Lean-ajattelu luo organisaatioille mahdollisuuden tehdä enemmän pienemmillä resursseilla. Lean-menetelmässä tuotanto on ”laihaa”, koska se tarvitsee kaikkea vähemmän kuin massatuotanto. Juuri tästä syystä lean-menetelmä on tuotantomallina ylivoimainen asioiden tekemiseen. (Womack, Jones & Roos 1990: 13–15, 225, 236.) Lean-menetelmän tunnusomaisia piirteitä ovat muun muassa: pienet varastot, henkilöstön joustavuus, jatkuva parantaminen ja koneiden korkea käyttöaste (Karlöf 1999: 280).

Johtamisen näkökulmasta lean-menetelmän lähtökohta on tuotannon tehokkuuden parantamisessa, josta se on sittemmin ulottunut käsittämään myös muita liiketoiminnan johtamisen osa-alueita. Lean on ennen kaikkea viestintää kehittävä, sillä ilman parempaa kommunikaatiota leanin tuottamat hyödyt eivät juurikaan osaksi organisaatiota (Huber 2002: 2). Lean-johtaminen on hyvin pitkälti organisaatiokulttuurin johtamista, jonka periaatteita sovelletaan organisaation kaikilla tasoilla. Johtajat johtavat omalla esimerkillään viesti-

miään arvoja noudattaen. Tämä näkyy myös rekrytointiprosesseissa, sillä uusien työntekijöiden tulee soveltua olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin. Orientaatio ja perehdytys on tärkeä osa-alue, jonka toteutuksessa esimerkiksi mentorointi on oiva työkalu uusien työntekijöiden kiinnittämiseksi osaksi työyhteisöä sekä organisaatiokulttuuria. Johtajat ”luovat” työntekijöille toiminnan tarkoituksen. (Gander 2009: 108.)

Lean on luonteeltaan työkalu, jonka avulla saadaan koottua yhteen useita eri näkemyksiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi kuten muun muassa tuotanto juuri oikeaan aikaan (Just-in-Time, JIT), imuohjaus (Kanban), jatkuva parantaminen (Kaizen), sekä useita laatujohtamisen ajatuksia (Total Quality Control, TQC) ja tilastolliseen analyysiin perustuvia kehitysmenetelmiä. Perimmäisenä ideana on auttaa organisaatiota tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti, johon organisaatio pyrkii vähentämällä hukkaa ja virheitä. Hukaksi määritellään kaikki sellainen, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa. Leanin pääperiaatteita on viisi, jotka voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyden tavoittelu. Systemaattinen ongelmanratkaisu ja asioiden järjeittäminen ovat olennainen osa lean-filosofiaa. Pelkästään toimintoihin liittyvien muutosten tekeminen ei kuitenkaan johda pysyviin tuloksiin. Jotta muutoksista saadaan pysyviä, täytyy organisaatiokulttuurin mukautua jatkuvan kehittämisen filosofiaa noudattavaksi. (Vuorinen 2013: 72, 74–75.)

Staats ja Uptonin (2011: 103, 110) mukaan kyetään saavuttamaan pitkän aikavälin hyötyjä, kun lean-periaatteet toteutetaan alhaalta ylöspäin johtamisen avulla. Tällöin saadaan ruohonjuuritason ihmiset tuottamaan ja toteuttamaan uusia ajatuksia, jolloin johtajille jää toimintaa tukeva rooli. He kuitenkin toteavat organisaatioiden harvoin, jos koskaan aloitettavan sieltä. Käynnistämävaiheen alussa keskijohdolla on merkittävä rooli. He havaitsivat tutkimustuloksissaan merkittäviä suorituseroja tiimien välillä, joiden esimiehet olivat sitoutuneita, kouluttivat alaisiaan ja vakuuttelivat prosessin tuomista hyödyistä verrattaessa tiimeihin, joiden esimiehet eivät tätä tehneet. Tärkeintä on kuitenkin saada prosessin aikana koko organisaatio systemaattisesti tuomaan hukka näkyväksi ja myös tekemään sille jotakin.

Lean-menetelmänä on saanut kokea myös kritiikkiä, joka on osaksi samantapaista mitä taylorismi sai aikoinaan, varsinkin silloin, kun sitä sovellettiin epäonnistuneesti uusissa yhteyksissä (Vuorinen 2013: 78). Lisäksi Karlöf (1999: 281) on tutkimuksissaan havainnut, että työelämässä lean-menetelmää pidetään henkilöstöä kuluttavana ja armottomana, joka puolestaan johtaa henkilöstön suureen vaihtuvuuteen. Vieira, Balbinotti, Varasquin ja Gontijo (2012: 1762) puolestaan näkevät tutkimustensa perusteella, että organisaation henkilöstöllä on kuitenkin edellytykset ratkaista ergonomisia ongelmia lean-menetelmässä. Ergonomiaa huomioon otettaessa kyetään saavuttamaan jopa entistä parempia tuloksia. Työolosuhteiden ja prosessien kehittämiseen käytettynä työkaluna kaizen on auttanut Vieira ym. (2012) tutkimustuloksien mukaan henkilöstöä kehittämään ergonomiia sekä siten parantamaan omaansa, että kollegoidensa työolosuhteita.

3.4. Kaizen – jatkuvan parantamisen kulttuuri

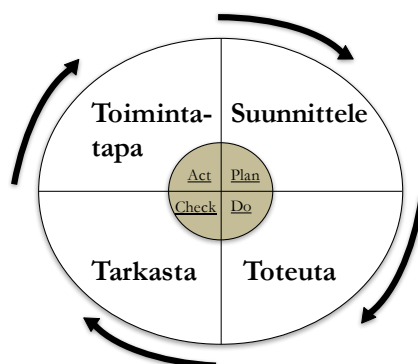
Kaizen -filosofia eli jatkuva parantamisen kulttuuri on lähtöisin Japanista. Termi ”kaizen” on muodostunut sanoista ”kai” ja ”Zen”. ”Kai” tarkoittaa muutosta ja ”zen” tarkoittaa hyvää. Kaizen-ajattelun mukaan kaikkea voidaan kehittää. Kaizen on laajentunut organisaatiofilosofiaan ja käyttäytymiseen, jossa organisaatiokulttuuri keskittyy jatkuvaan parantamiseen eliminoimalla hukkaa organisaation kaikilla tasoilla. Kaizen sisältää ajatuksen muutoksesta jatkuvana ja pysyvänä tilana. (Vieira ym. 2012: 1757.)

Hitaasti tapahtuvat muutokset, joita on vaikea havaita voivat olla todellinen vaara organisaatiolle. Tällöin kyse on niin sanotusta sammakkosyndroomasta. Eli kun sammakko asetetaan kattilaan, jossa on haaleaa vettä, sammakko on täysin tyytyväinen olotilaansa. Vaikka kattila asetettaisiin keittolevyille, sammakko on edelleen tyytyväinen, sillä muutos tapahtuu niin hitaasti, ettei sammakko huomaa sitä. Vasta kun vesi melkein kiehuu, sammakko havahtuu, että kattilasta olisi päästävä pois, mikä on valitettavasti silloin jo liian myöhäistä. (Sydänmaanlakka 2000: 68.)

Liiketoimintastrategiana kaizen osallistaa jokaisen työntekijän kehittämään organisaation toimintaa pienillä tai nollatason investointikuluilla. Kaizen filosofian avulla organisaation

johto ohjaa koko henkilöstöä jatkuvasti parantamaan organisaation kykyä vastata markkinoiden odotuksiin. Kaizenilla on tutkitusti ollut edistäviä vaikutuksia myös henkilöstön ergonomian ja työolosuhteiden saralla. (Vieira ym. 2012: 1758, 1762.) Osaavat ammattilaiset yleensä kyllä pystyvät huippusuorituksiin, kun heille vain antaa tilaa ja mahdollisuuden siihen. Yksiulotteinen keskittyminen yksilöihin ei johda organisaatiota huipputuloon. Antamalla kaikille edellytykset loistaa, se lisää yleistä työtyytyväisyyttä sekä työtovereiden keskinäistä tukemista työyhteisön sisällä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Furu 2012: 87–89.) Muun muassa Kaizen event on yhteisöllinen ongelman ratkaisemiseen keskittynyt projekti, johon kootaan henkilöitä eri organisaatioitasoilta. Kaizen eventin tarkoituksena on saavuttaa jatkuvilla lyhytkestoisilla kehitysprojekteilla välittömiä muutoksia tarkennetuilla alueilla. Kaizen projekti etenee yleensä Demingin ympyrän vaiheiden mukaisesti. (Van Aken, Farris, Glover & Letens 2010: 641–643.)

Morgan ja Murgatroy (1994) näkevät Demingin ympyrällä olevan samoja hyötyjä kuin laatujohtamisella ja toteavat sen olevan loistava esimerkki kaizenista. Demingin ympyrä perustuu jatkuvaan parantamiseen eli kaizeniin ja se havainnollistaa jatkuvan parantamisen lisäksi toiminnan kehittämisen vaiheita sekä kehittämisen vaiheittaista luonnetta. Toiminnan kehittäminen alkaa suunnitteluvaiheesta (plan), jota seuraavat toteutus (do) ja lopputuloksien tarkastelu (check). Tarkastelussa pyritään löytämään kehitettävät kohteet, jotka korjataan ja uudesta toiminnasta tehdään organisaation uusi virallinen toimintatapa (act). Prosessien täydellisyys on Demingin ympyrän päätavoite, jonka saavuttamiseksi työntekijöitä rohkaistaan järjestelmällisellä prosessilla viikoittain etsimään pieniä parannuksia, joilla tyydytetään paremmin asiakkaiden, tavarantoimittajien ja heidän omat tarpeensa. (Kanji 1990: 5–6; Morgan & Murgatroyd 1994: 29, 186.)



Kuvio 6. Demingin ympyrä (Kanji 1990: 6).

3.5. Yhteenveto

Edellä käsiteltiin ketteryyttä neljän johtamissuuntauksen kautta, jotka olivat oppiva organisaatio, älykäs organisaatio, lean-ajattelu sekä kaizen–jatkuvan parantamisen kulttuuri. Yhtenäistä kaikille neljälle johtamissuuntaukselle on organisaation kehittäminen, vaikka kehittämisen näkökulma ja kohdealue suuntauksissa on erilainen.

Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan organisaatiota, joka toimillaan edistää jäsentensä oppimista ja samalla kykenee kehittämään itseään ja toimintatapaansa. Tutkimuksien mukaan noin 70 % oppimisesta tapahtuu itse työssä oppimisena, 20 % kehitys- valmennusohjelmissa ja vain 10 % organisaation ulkopuolisen koulutuksen kautta. Työympäristö on siis tutkimuksien valossa ensisijainen oppimisympäristö suurimmalle osalle ihmisistä. Vasta viime vuosikymmenien aikana muutoksia on alettu nähdä organisaation mahdollisuutena kehittyä uhan sijasta. Muutos on yleensä oppimisen syy, kun taas toisaalta oppiminen on tapa toteuttaa muutos.

Oppiminen on olennainen tekijä, mutta ei suinkaan ainoa, kun puhutaan ihanneorganisaatiosta. Toinen on älykkyys, sillä tehokkuutta ei voi loputtomasti synnyttää tekemällä aina vain enemmän, vaan asioita tulee tehdä entistä älykkäämmin. Sengen (1990) systeemi-teoreettinen näkemys organisaation kehittymisestä on jo klassikko, kun määritellään oppivaa organisaatiota. Oppivassa organisaatiossa on viisi osatekijää, joihin johtajien tulee

kiinnittää erityistä huomiota. Nämä ovat systeemiajattelu, itsehallinta, sisäiset toimintamallit, yhteinen visio ja tiimioppiminen. Kun nämä osatekijät ovat organisaatiossa kunnossa on niiden yhteisvaikutuksella mahdollista saada aikaan läpimurto organisaation oppimisessa. Ja mitä pitemmälle ihmiskunta pääsee älykkyyden saralla, sitä olennaisempaa on uudelleen määritellä aiemmat ajattelutapamme voidaksemme turvata kehityksen jatkumisen.

Lean-menetelmän lähtökohtana on tuotannon tehokkuuden parantaminen, josta se on sittemmin ulottunut käsittämään myös muita liiketoiminnan johtamisen osa-alueita. Lean-johtaminen on organisaatiokulttuurin johtamista, jonka periaatteita sovelletaan organisaation kaikilla tasoilla. Lean on siis luonteeltaan työkalu, jonka avulla saadaan koottua yhteen useita eri näkemyksiä yhdeksi kokonaiseksi johtamisjärjestelmäksi. Leanin perimmäisenä ideana on auttaa organisaatiota tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa kustannustehokkaasti, jota organisaatio pyrkii toteuttamaan vähentämällä toiminnastaan hukkaa ja virheitä. Hukkaa on kaikki sellainen, mikä ei tuota asiakkaalle lisäarvoa.

Leanin pääperiaatteita on viisi, jotka jaetaan seuraaviin vaiheisiin: asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen ja täydellisyyden tavoittelu. Pelkästään toimintoihin liittyvien muutosten tekeminen ei kuitenkaan johda organisaatiossa pysyviin tuloksiin. Jotta muutoksista saadaan pysyviä, täytyy organisaatiokulttuurin mukautua jatkuvan kehittämisen filosofiaa noudattavaksi.

Brett Richards (2002) määritteli älykkyyden kyvyksi tai kapasiteetiksi tietää ja oppia. Koska älykkyys mahdollistaa tietämyksen luomista tulisi älykkyys organisaatioissa tunnistaa ja arvottaa kuten mikä tahansa muukin resurssi tai voimavara. Tietopääoman merkitys organisaation kilpailutekijänä on tunnustettu jo lähes jokaisella toimialalla. Tietopääomaa on kahdenlaista: näkyvää (explicit knowledge), joka käsittää noin 5 % ja näkymätöntä eli hiljaista tietopääomaa (tacit knowledge), joka käsittää loput 95 %. Suurin osa organisaation tietopääomasta on siis piilossa tallentuneina ihmisten kokemuksiin, tietämykseen ja taitoihin. Tiedolla itsellään ei ole itseisarvoa, mutta tieto elää ja pyrkii jalostumaan organisaatiossa. Reflektointi on tärkeää niin yksilö-, tiimi kuin organisaatiotasollakin, sillä tieto on ymmärrettävä ensin, jotta sitä voi soveltaa.

Kuten oppiva organisaatio niin myös älykkään organisaation tulisi olla itseohjautuva. Itseohjautuvuus nähdään yhtenäisen ryhmän toimintatapana, jossa jokainen ryhmän jäsen pyrkii parantamaan toimintaansa ja kantaa myös vastuuta siitä. Näissä organisaatioissa vallitsee yhteinen visio ja päämäärä, vaikka kaikki muu on jatkuvassa muutoksessa. Älykäs organisaatio on arvo johdettu ja se pyrkii jatkuvasti kehittämään organisaation kultuuria. Sen tärkein ja luonnollinen ominaisuus on juuri sen suuri uusiutumiskyky. Jatkuvan parantamisen (kaizen) ideologian mukaisesti älykkäässä organisaatiossa nähdään henkilöstö sen yhtenä organisaation arvokkaimpana resurssina.

Termi ”kaizen” on muodostunut sanoista ”kai” ja ”Zen”. ”Kai” tarkoittaa muutosta ja ”zen” tarkoittaa hyvää. Kaizen-ajattelun mukaan kaikkea voidaan kehittää. Kaizen sisältää ajatuksen muutoksesta jatkuvana ja pysyvänä tilana. Liiketoimintastrategiana kaizen osallistaa jokaisen työntekijän kehittämään organisaation toimintaa pienillä tai nollassa investointikuluilla. Kaizenilla on tutkitusti ollut edistäviä vaikutuksia esimerkiksi henkilöstön ergonomian ja työolosuhteiden saralla. Kaizenissa pyritään keskittymään yksilöiden sijasta koko henkilöstöön. Kun annetaan kaikille mahdollisuus loistaa, se lisää yleistä työtyytyväisyyttä sekä työtovereiden keskinäistä tukemista työyhteisön sisällä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

4. STRATEGISEN KETTERYYDEN RAKENTAMINEN

Organisaatiot ovat strategiatyössään enenevissä määrin siirtäneet huomion sisältöseikoista muutoseikkoihin, jolloin strategiatyön toteutuksesta on tullut rituaalinen ko-reografinen suoritus. Tämän seurauksena yhä useampi kokee strategisen johtamisen ras-kaana ja uuvuttavan byrokraattisena, kun tavoitteena tulisi olla silmiä avaava ja uutta syn-nyttävä oppimiskokemus. Syy ei kuitenkaan ole strategiakäsitteissä tai –menetelmissä, vaan tavassa käyttää niitä. Käsitteisiin ja menetelmiin tulisi suhtautua työkaluina eikä it-setarkoituksena. Mikäli yrityksen tarkoituksena on menestyä omalla toimialallaan, tulee sen organisoitua strategisen johtamisen periaatteiden mukaisesti. Tämä kuitenkin on joh-tanut erilaisiin lieveilmiöihin, jolloin esimerkiksi organisaatioiden strategioista on muo-dostunut hyvin saman näköisiä ja ne pitävät sisällään täysin samoja strategisia muotiter-mejä. (Suominen 2012: 18, 21.)

4.1. Kollektiivinen sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumista määrittelevistä malleista yksi vanhimpia on Rosabeth Kan-terin vuodelta 1968. Kanterin (1968: 449) mukaan organisaatioon sitoutuminen on sosi-aalisten tekijöiden halukkuutta antaa heidän energiansa ja lojaalisuutensa sosiaaliselle systeemille. Käsitteenä sitoutuminen on kuitenkin hyvin moniulotteinen, eikä sille ole pystytty esittämään kovin yksiselitteistä määritettä (Mowday, Porter & Steers 1982: 20). Sitoutumiseen läheisesti liittyviä käsitteitä ovat muun muassa Rousseau (2004) psyko-loginen sopimus ja Pierce, Kostova & Dirksin (2001) psykologinen omistajuus.

Rousseau (2004: 120–121) mukaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilön ja organisaation välistä hiljaista sopimusta. Se perustuu uskomukseen lupauksesta, joko ni-menomaiseen tai oletettuun, mikä motivoi työntekijää täyttämään oman osansa sopimuk-sesta ja vice versa. Psykologisella sopimuksella on Rousseau (2004) mukaan kuusi piir-rettä: vapaaehtoisuus, usko vastavuoroisuuteen, epätäydellisyys, useita sopimuskumppa-neita, virheellisen sopimuksen käsittely ja psykologisen sopimuksen malli.

Psykologisen omistajuuden ytimessä on tunne omistamisesta ja psykologisesti halu tulla kohteeseen sidotuksi. Psykologinen omistajuus syntyy ajatuksen ”Mikä on minun hallussani, tulee osaksi minua” kautta. Omistus ja siihen liittyvä psyykkinen tila voidaan osaksi selittää yksilön motiivilla pitää hallussaan jokin tietty alue tai tila ”koti”, jossa asua. Kohteen valvonta on keskeinen ominaisuus omistamisen ilmiössä. Psykologinen omistajuus antaa hyvän käsityksen siitä, miksi tietyissä olosuhteissa yksilöt haluavat edistää tai vastustaa muutoksia. Vaikka monet tutkijat ovat todenneet psykologisen omistajuuden olevan tärkeä organisatorinen ilmiö, kirjallisuus aiheesta on silti vielä melko hajanainen ja kehittymätön. Psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen ”onko se minun, jos minusta tuntuu siltä?” kun taas sitoutuminen vastaa kysymykseen ”tulisiko minun pitää suhdetta yllä tähän organisaatioon ja miksi – koska minut on käsketty, minun tarvitsee vai koska minä haluan?”. (Pierce ym. 2001: 298–303, 305.)

Kollektiivinen sitoutuminen kiteytyy ihmisten väliseen hiljaiseen sopimukseen tehdä työtä yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi. Kollektiivisella sitoutumisella on taipumus kuitenkin heikentyä ajan myötä. Tähän on monesti syynä se, että uudet haasteet eivät tunnu enää yhtä kiehtoilta, kun yrityksen alkuvaiheen menestys. (Doz & Kosonen 2008: 33.) Organisaatiot, jotka eivät ole ketteriä, ovat usein omahyväisiä ja eristäytyneitä. Näiden organisaatioiden johtajat eivät monestikaan ole yhteyksissä esimerkiksi asiakkaidensa kanssa. He lykkäävät toistuvasti päätöksien tekemistä asioissa, jotka liittyvät tärkeisiin kysymyksiin. Kun nämä organisaatiot ryhtyvät toimiin, ne yleensä hiipuvat selkeyden ja sitoutumisen puutteen vuoksi. (Setili 2015: 56.)

Ready, Hill ja Thomas (2014: 65–66) ovat tuoreessa tutkimuksessaan todenneet tärkeiden pyrkiä luomaan yrityksiä, joita ohjaa yhteinen tietämys päämäärästä. Ihmiset ovat aina etsineet suuntaa elämässään. Tutkimuksen tuloksissa huomattiin organisaation tarkoituksen olevan ylivoimainen tekijä houkuteltaessa huippulahjakkuuksia sisälle organisaatioon. Sitoutuessaan organisaation päämääriin, he haluavat samalla jännittäviä tehtäviä, mielenkiintoisen uran ja mahdollisuuksia kasvaa. Strategista suuntaa tulee tasapainottaa toiminnan tehostamisella ja luomalla tunne kollektiivisuudesta eli yhteisestä tietämyksestä, näiden pitää olla tasapainossa yksilöiden tarpeiden kanssa.

Myös Jari Salminen (2008: 143, 145) painottaa organisaation viestintäkykyjen merkitystä. Viestinnällä on suuri merkitys esimerkiksi uuden strategian lanseerauksessa ja sen jalkauttamisessa. Lanseerauksen ideana on herätellä mielenkiintoa uutta strategiaa kohtaan sekä kertoa organisaation henkilöstölle strategian perusasiat. Ennen kuin organisaatio lanseeraa uuden strategiansa, sen tulee pohtia, kuinka sitä mainostetaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Oman organisaation henkilöstö saattaa nähdä uuden strategian aivan eri tavalla kuin esimerkiksi muut organisaation sidosryhmät, sillä nykypäivänä on ollut tavallista, että uusi strategia tuo mukanaan myös henkilöstövähennyksiä. Hakanen (2004: 147) muistuttaa, että heikko tai huono viestintä johtaa usein strategian jalkauttamisen epäonnistumiseen. Tällöin organisaation henkilöstö ei tiedä organisaation suuntaa eikä sen strategiaa, joka osaltaan vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumisen asteeseen. Taulukko 2. esittää Doz ja Kososen (2008) näkemyksiä siitä, kuinka kollektiivista sitoutumista on mahdollista vahvistaa organisaatiossa.

Taulukko 2. Kollektiivista sitoutumista vahvistavat keinot (Doz & Kosonen 2008: 118–133).

KOLLEKTIIVISTA SITOUTUMISTA VAHVISTAVAT KEINOT	
Yhteisiä tavoitteita tukeva organisaatiorakenne	➤ Organisaation rakentaminen arvoketjujen mukaan, dynaaminen yhteisten funktioiden optimointi ja matriisi-organisaatio.
Yhteinen tekeminen	➤ Johtoryhmien tulee keskittyä organisaation laajuisiin teemoihin. Jaetut kannustinmittarit sekä läpinäkyvä ja oikeudenmukainen arviointi on kaikille tasapuolinen. Epämuodollisen keskustelukulttuurin avulla saadaan organisaatioon luotua avoin ilmapiiri.
Johtoryhmän muutokset	➤ Roolien kierrätys ja johtoryhmän rakenteen vaihtelut ovat osoittautuneet tuottaviksi keinoiksi.
Toimitusjohtajan kyvykkyys ja johtamistyyli	➤ Osallistava johtaminen tulee lähteä ylimmästä johdosta asti. Toimitusjohtajan edustaessa yhtenä johtoryhmän jäsenenä kyetään madaltamaan kynnystä rakentavalle dialogille ja eriävien mielipiteiden esittämiselle.

Karsan & Kruse (2011: 168, 192) ovat tutkimuksissaan pystyneet tunnistamaan voimakkaimmin sitoutumista kasvattavat avaintekijät. Näitä ovat vuorovaikutteinen viestintä, henkilökohtainen arvostus, ammatillinen kasvu ja kehittymismahdollisuudet sekä luottamuksellisen ilmapiirin kokeminen. Sitoutunut työntekijä on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja hän jatkaa etenemistä vastoinkäymisistä ja mahdollisista pettymyksistä huolimatta. Lightle, Castellano, Baker ja Sweeney (2015: 12) mukaan työntekijöiden korkea sitoutumisaste korreloi organisaation tulojen kasvun sekä nousevan yritysarvon kanssa. Sitoutuminen ei ole vain tunne tyytyväisyydestä tai onnellisuudesta vaan se on vahvempaa kytkeytymistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutumisessa on siis oman työn lisäksi kyse vahvasta tunnesitoutumisesta yhteistyöhön koko organisaation kanssa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 24.) Lightle ym. (2015: 8) huomauttavat, että vaikka sitoutuneet työntekijät ovat yleisesti ottaen onnellisempia kuin sitoutumattomat työntekijät, sitoutuneisuus ei kuitenkaan tarkoita samaa, kuin tyytyväisyys.

Takeuchi ja Nonaka (1986: 138) kuvaavat artikkelissaan ”The new new product development game” holistisen lähestymistavan tuotekehitykseen. Vaikka ”Scrum” onkin kehitetty erityisesti ohjelmistoprojektien hallintaan, sitä on sovellettu yleisesti myös projektinhallinnassa. Ketterien menetelmien etuna on niiden suhteellinen yksinkertaisuus. Suunnitteluvaiheen roolit on selkeästi määritelty, eivätkä ne ylitä rajoja. Tavoitteita ja päämääriä voidaan kehittää ja parantaa lyhyissä, kertaantuvissa sykleissä. Kun jokainen tiimin jäsen on vastuussa omasta osuudestaan, se näkyy vastuullisuuden lisääntymisenä. Ketterän projektinhallinnan menetelmien avulla voidaan vahvistaa laaja-alaista kommunikointia, mikä taas helpottaa tiimejä organisoimaan tehokkaammin. (Cervone 2014: 166).

Organisaatioiden kehittäessä oman henkilöstönsä omistautumista tulee sen ensimmäisenä kiinnittää huomiota organisaation ja tiimin vuorovaikutuskulttuuriin. Esimiehen kyvyt palautteen antajana, johdettavien kuuntelijana ja organisaation tilanteiden tiedottajana

muodostavat organisaatioon sitoutumisen perustan. Omistautumisen syntyä voidaan edistää johdettavan kokemuksella siitä, että hänen ammatillista panostustaan arvostetaan työyhteisössä sekä tukemalla työntekijän tavoitteita ja hänen mahdollisuuksiaan ammatilliseen kehittämiseen. Suorituksen johtamisen ydintehtävien toteutumisen tärkein mittari on, että synnyttääkö se henkilöstössä omistautumista. Johdon tehtävänä onkin tulosten saavuttamiseksi synnyttää johdettavissaan omistautumisen tunteita. Faktapohjaisen toiminnan ohjaamisen yhdistäminen tunnepohjaiseen omistautumiseen on nykyaikaisen suorituksen johtamisen ydin. Nämä kaksi vastavoimaa ovat organisaation suorituskykyyn eniten vaikuttavat tekijät, joiden kehittyminen edellyttää hyvää suorituksen johtamista läpi koko organisaation. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 23–27.)

4.2. Resurssien liikkuvuus

Organisaation toimintaympäristö on pääsääntöisesti vaihteleva. Välillä voi esiintyä pitkiäkin rauhallisia jaksoja, jolloin tarvitaan tarkkaavaisuutta ja strategista herkkyyttä, mutta ei mitään toimia. Tilanne ja strategisen tekemisen rytmi voi kuitenkin vaihtua yllättäen, jolloin yksikin väärä liike tai puuttuva havainto saattaa johtaa epäonnistumiseen. Tämän vuoksi organisaation ketteryys on olennaisen tärkeää. (Doz & Kosonen 2008: 47.) Tiimeillä tulee olla organisaation tavoitteet, työnjako sekä tehtäviin liittyvät perustyökäskyt hallussa, jotta mahdollistetaan tiimityöskentelyn ohjausrakenteiden johdonmukainen käyttö sekä resurssien kohdistaminen myös kehitettäviin kohteisiin. Tällöin organisaation perussuorittamisen rinnalla vapautuu aikaa ja energiaa myös kehittämiseen ja kehittymiseen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014: 112.)

Jay Barneyta pidetään yhtenä resurssiperustaisen strategianäkemyksen suurena vaikuttajana. Hän määrittelee organisaation resursseiksi sen kaiken pääoman, osaamisen, prosessit, tuotantovälineet sekä muut organisaation ominaisuudet, jotka auttavat organisaatiota lisäämään omaa suorituskykyään ja tekemään strategiastaan tehokkaamman. Organisaation resurssit voidaan luokitella Barney'n (1991) mukaan fyysisiin, inhimillisen pääoman ja organisationaalisen pääoman resursseihin. Fyysiset resurssit muodostuvat esimerkiksi yrityksen käytössä olevista teknologioista. Inhimillisen pääoman resurssit esimerkiksi

koulutuksesta ja organisationaalisen pääoman resurssit puolestaan muun muassa organisaation kontakteista. (Barney 1991: 101.)

Resurssiperustainen strategianäkemyks on 2000-luvulla kasvattanut suosiotaan erityisesti strategisen henkilöstöjohtamisen alueella. Henkilöstö on strategisesti merkittävä tekijä yrityksen menestykselle ja siten myös tärkeä resurssi organisaatiolle. (Barney, Wright & Ketchen Jr 2001: 627.) Henkilöstö resurssien tehokas johtaminen on organisaatiolle aivan yhtä tärkeää, kuin taloudellisten resurssien johtaminen (Lightle ym. 2015: 12). Kun henkilöstöä ajatellaan tärkeänä resurssina organisaation resurssirakenteessa, voidaan samalla nähdä mahdollisuudet työvoiman skaalautumisessa. Dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä operoidessa ketterä organisaatio tarvitsee skaalautuvaa työvoimaa, jolla tarkoitetaan työvoiman mukautuvuutta ja uudistumiskykyä suhteessa ympäristön vaatimuksiin. Henkilöstö muutokset, uudistukset ja uudelleen sijoitukset sisältävät aina riskin, joka voi johtaa tiedon katoamiseen organisaatiosta. Ennen kaikkea se saattaa aiheuttaa häiriöitä sosiaalisessa pääomassa, joka on tärkeä tekijä uuden tiedon luomisessa. (Nijssen & Paauwe 2012: 3318–3319.)

Kasvava ja menestyvä organisaatio menettää helposti osan sopeutumiskyvystään, jolloin organisaatiolla on vaara joutua oman menestyksensä uhriksi. Menestyminen heikentää strategista herkkyyttä ja tehokkuuden tavoittelu vähentää organisaation joustavuutta. (Doz & Kosonen 2008: 32.) Vuorinen (2005: 70, 81) painottaakin resurssien arvon ymmärtämisen merkitystä tietyissä yhteyksissä. Ymmärtämisen avulla kyetään löytämään perusteluita yritysten syntymiselle sekä niiden kasvun mahdollisuuksille. Vuorinen on tiivistänyt viiteen hierarkkiseen tyyppiin resurssiperustaiselle tutkimussuuntaukselle arvokaimmat tuotannontekijät:

- 1) Resursseja ovat kaikki yritystoiminnan tuotannontekijät, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Tähän kuuluvat esimerkiksi koneet, ihmiset, pääoma, suhteet ja osaaminen.
- 2) Aineettomat resurssit ovat aineettomia tuotannontekijöitä. Aineettomia resursseja ovat muun muassa osaaminen, sopimukset suhteet ja patentit.

- 3) Ydinosaaminen on yrityksen arvoketjuun tai teknologiaan liittyvä erityisen arvokas osaaminen.
- 4) Ydinkyvykyys on yrityksen ydinosaamisen hallitsemiseen ja käyttöön liittyvää osaamista.
- 5) Dynaaminen kyvykyys on yrityksen kykyä mukautua ja uusiutua olosuhteiden muuttuessa.

Vaikka muun muassa kokoetujen hakeminen, nopean kasvun johtaminen ja syntyneiden mittakaavaetujen hyödyntäminen ovat kaikki organisaation toiminnassa täysin perusteltuja, organisaatioiden tulisi silti menestykseen kurkottaessaan ajatella myös siitä ilmeneviä mahdollisia seurauksia. Kapea-alaiseen ydinliiketoimintaan keskittyminen, putkiajattelu ja strateginen likinäköisyys ovat oivia esimerkkejä tämänkaltaisista mahdollisista seurauksista. Myös organisaation resurssien liikkuvuudella on tapana vähentyä ajan kuluessa, sillä organisoituminen päätoiminnoiksi, tytäryhtiöiksi ja tuotedivisiooniksi luonnollisesti kahlitsee organisaation käytössä olevia resursseja. Tehokkuus käveleekin helposti joustavuuden yli eikä silti voi sanoa, että se tapahtuisi huonoista syistä. (Doz & Kosonen 2008: 32.)

Resurssiriippuvuusteoria perustuu Jeffrey Pfefferin ja Gerald Salancikin vuonna 1978 julkaistuun teokseen *The External Control of Organization*. Teoria on sovellettu kontingenssiteoriasta ja se käsittelee organisaation sekä sen ympäristön välisiä vuorovaikutussuhteita. Resurssiriippuvuusteorian tarkoituksena on tunnistaa organisaation ulkoiset tekijät sekä niiden vaikutukset organisaation käyttäytymiseen. Teoria nojaa riippuvuuden tuottamaan vallan ideaan ja se myös antaa fokusoidun näkökulman siihen, miksi yritykset hankkivat muita yrityksiä itselleen. (Hillman, Withers & Collins 2009: 1404–1405.) Resurssiriippuvuusteoriaa käytetään yleensä lähinnä yritysmaailman tutkimiseen, jossa sen on ansiokkaasti katsottu kykenevän selittämään yritysten ratkaisuja (Scott & Davis 2007: 244).

Pfefferin ja Salancikin (1978) näkemyksen mukaan organisaatioita rajoittavat niiden riippuvuussuhde toimintaympäristöstään sekä keskinäiset riippuvuussuhteet toisten organi-

saatioiden kanssa, eivätkä ne siksi ole täysin autonomisia. Ilman vuorovaikutusta toimintaympäristönsä kanssa, organisaatio ei pääse käsiksi kaikkiin sen tarvitsemiin resursseihin, jolloin sen toiminta hankaloituu. Valta on keskeinen osatekijä teoriassa, jolla hallitaan organisaation tärkeitä resursseja. Organisaatiot pyrkivätkin lisäämään omaa valtaansa muihin toimijoihin nähden ja siten vähentämään niiden vaikutusmahdollisuuksia itseensä. Tämä ei kuitenkaan aina onnistu, jolloin syntyy uusia riippuvuussuhteita, jotka tuottavat sekä organisaatioiden välistä, että organisaatioiden sisäistä valtaa, jolla puolestaan on vaikutusta organisaation käyttäytymiseen. (Pfeffer & Salancik 1978: 19, 26–27; Hillman ym. 2009: 1404–1405.)

Resurssit ovat käytännössä kuitenkin ristiriitainen asia, kun puhutaan uusiin asioihin tarttumisesta, sillä monet parhaat innovaatiot ovat syntyneet oloissa, joissa resursseista on ollut pulaa. Olennaisena on saada työntekijät motivoitumaan kokeiluihin. Tämän onnistuminen riippuu siitä, miten kokeiluja ja niihin osallistumista ylipäätään arvostetaan organisaatiossa. Kokeiluja aloitettaessa resurssit luonnollisesti vähenevät jostain muualta. Mutta jos organisaatiossa vain puhutaan kokeilujen suosimisesta, eikä tosipaikan tullen niihin anneta lupaa, organisaation on luonnollisesti turha enää myöhemminkään odottaa henkilöstöltään uusia kokeilevia aloitteita. (Temmes & Välikangas 2010: 112, 116–117.) Strategisen suunnittelun avulla organisaatiot voivat laatia ja toimeenpanna tehokkaita strategioita. Strategioiden suunnittelu ei kuitenkaan saisi olla liian tiukkaa, rajoja asettava sekä resursseja sitovaa, jotta organisaatio kykenee vielä olemaan avoin myös ennalta arvaamattomille mahdollisuuksille. Mikäli organisaation strategiat suunnitellaan liian tiukoiksi ilman tosiasiallista liikkumavaraa esimerkiksi resurssien kohdentamisessa, on organisaatiolla tällöin vaarana sokaistua liian kapea alaiseen ajatteluun. (Bryson 1995: 9–10.)

Lewis ym. (2014) toteavat johdon yhtenäisyyteen liittyvän rohkea ja nopea strateginen päätöksenteko. Johdon yhtenäisyyden saavuttaminen riippuu kollektiivisuudesta mukaan lukien homogeeninen näkökulma, yhtenäinen ajattelu ja yhtenäinen päätöksenteko. Tehokas päätöksenteko kuitenkin edellyttää eriävien näkökulmien kunnioittamista, välillä jopa niitä etsien edistääkseen rationaalista ajattelua. Resurssien liikkuvuudessa on kyse organisaation käytössä olevien resurssien johdonmukaisesta hyödyntämisestä. Resurssien

liikkuvuus saattaa aiheuttaa organisaatiossa myös jännitteitä, sillä resurssien liikkuvuus edellyttää muutosta. (Lewis ym. 2014: 60–61.)

Strategista ketteryyttä tarvitaan yleisesti ottaen kaikissa yrityksissä, eikä vain niissä, jotka elävät keskellä nopeaa ja monimutkaista muutosta. Ketteryyden onnistuminen vaatii toteutuakseen riittävää resurssien liikkuvuutta eli liiketoimintamallien muokattavuutta ja mahdollisuutta kohdentaa organisaation käytössä olevia resursseja uudelleen. Taulukko 3. Esittää Doz ja Kososen (2008) näkemyksiä keinoista, jotka organisaatioiden tulisi heidän mukaansa huomioida resurssien liikkuvuutta vahvistavina keinoina.

Taulukko 3. Resurssien liikkuvuutta vahvistavat keinot (Doz & Kosonen 2008: 140–157).

RESURSSIEN LIKKUVUUTTA VAHVISTAVAT KEINOT	
Resursoinnin dynaamisuus	➤ Tällä tarkoitetaan resurssien omistajuuden irrottamista yksikön tuloksentekevyydestä, useamman resursointikanavan mahdollistamista sekä dynaamista keskitettyjen ja integroitujen resurssien hallintaa.
Ihmisten liikkuvuuden edistäminen	➤ Tällä tarkoitetaan työn kierron tavoitteita, urakehityssuunnitelmia sekä kokonaisten ryhmien siirtämistä yksittäisten ihmisten sijaan.
Muutosriskin pienentäminen	➤ Modulaarinen organisaatiorakenne, jossa eri prosessit ja järjestelmät tukevat muutoksia. Yksilöiden erottaminen rooleistaan ja tehtävistään sillä tavalla, että jokainen voi toteuttaa useampaa roolia ajasta ja paikasta riippumatta.
Resurssien tavoitettavuus ja kasvattaminen	➤ Organisaation kyky ja taito tehdä yritysostoja, integroida ja kasvattaa sisään ostettuja liiketoimia tukevat resurssien joustavuutta.

4.3. Strateginen herkkyys

Strateginen päätöksenteko voidaan jakaa kahteen eri koulukuntaan: suunnittelu- ja mukautuvaan koulukuntaan. Suunnittelukoulukunta korostaa muun muassa systemaattista analysointia, suunnittelua ja trendien havaitsemisen tärkeyttä. Koulukunnalle on tunnusomaista luoda myös erilaisia vaihtoehtoja sekä ennusteita ja arvioida niiden tuottamaa tietoa rationaalisesti yhdistäen tulokset organisaation jo olemassa olevaan toimintaan. Mukautuva koulukunta puolestaan välttää ennustamista ja sen sijaan pyrkii reagoimaan tosiasiallisiin tapahtumiin sitä mukaan kun ne tapahtuvat. Tällöin organisaatiossa vallitsee kokeilukulttuuri. Nopean sopeutumisen, joustavuuden ja oppimisen avulla organisaatio mukautuu alati muuttuvan toimintaympäristönsä kanssa. Molemmat koulukunnat tarvitsevat tietoa päätöksentekonsa tueksi, mutta riippuen koulukunnasta tiedon ajallinen luonne on erilainen. (Vecchiato 2012: 437.) Suunnittelukoulukunnassa tieto suuntautuu siis kohti tulevaisuutta, kun taas mukautuvassa koulukunnassa havainnot kohdistuvat reaaliaikaan.

James Dean ja Mark Sharfman (1996: 379) määrittelevät strategisen päätöksenteon pitävän sisällään merkittävien resurssien varaamista, ennakkotapausten asettamista sekä sarjan pienempien päätösten luomista. Said Elbanna (2006: 1) lisää ylimmän johdon olevan aina lopulta vastuussa organisaation strategisista päätöksistä. Hänen mukaansa strateginen päätöksenteko käsittelee monesti aiheita, jotka varaavat merkittävän osan organisaation resursseista niiden ollessa välttämättömiä organisaation elinvoimaisuuden ja selviytymisen kannalta. Johdon tärkeänä tehtävänä on reflektoida tätä organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta sekä osoittaa ne työkalut, joilla organisaatio kykenee hallitsemaan sitä suhdetta. Elbanna huomauttaa vielä, että strategista päätöksentekoa tulee aina tarkastella kontekstisidonnaisesti, sillä strateginen päätös yhdellä toimialalla voi olla täysin merkityksetön toisella.

Haridimos Tsoukas ja Jill Shepherd (2004: 138–139) toteavat kaukokatseisuuden olevan kyvykkyyttä ennakoida tapahtumat jo ennen kuin ne tapahtuvat. He korostavat, että käsitys ajasta on tärkeää kaukokatseisuuden merkitykselle, sillä kaukokatseisuuden avulla

toimija pystyy aavistamaan ennalta tapahtumia, jotka mahdollisesti tapahtuvat vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Kaukokatseisuutta ei tule kuitenkaan sekoittaa esimerkiksi profetoimiseen tai ennustamiseen. Tsoukkaan ja Shephardin mukaan kaukokatseisuus on enemmänkin kyky selviytyä tulevaisuuden kanssa siten, että toimijalla on taitoa yhdistää johdonmukaisesti mennyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta.

Mendoncan, Cardoson ja Caracanın (2012: 220, 223–224) mielestä kaukokatseisuutta ja ennakkoinnin tuottamaa tietoa tulisi organisaatioissa hyödyntää laajemmin strategisen päätöksenteon tukena. Ennakointiprosessi voisi heidän mukaansa olla tietynlainen kehikko heikoille signaaleille, joiden avulla ennakkointiprosessiin saataisiin tuotettua tulevaisuusorientoitunutta tietoa. Mendoncan ym. määritelmän mukaan heikot signaalit ovat edistyneitä muutosilmiön indikaattoreita.

Terminä heikko signaali (weak signals) on lähtöisin 1970-luvulta, jolloin Igor Ansoff käytti sitä vuonna 1975 artikkelissaan ”Managing strategic surprise by response to weak signals”. Hän esitteli käsitteen epäselvänä informaationa organisaation tulevaisuuden uhasta tai mahdollisuudesta. Ansoff (1984: 47, 211) totesi, että ympäristöä tarkkailtaessa havaittavat haasteet eroavat sen mukaan, paljonko niistä on mahdollista saada tietoa. On olemassa vahvoja sekä heikkoja signaaleja. Vahvat erottuvat selkeästi ja niiden vaikutus organisaatioon voidaan arvioida tarkasti. Heikot signaalit sen sijaan ovat epämääräisiä ja aikaisia oireita tulevasta, vaikutukseltaan mahdollisesti hyvinkin merkittävistä tapahtumista. Tämän vuoksi ne ovat organisaatiolle tärkeitä, sillä strategisten haasteiden tunnistaminen ajoissa lisää vastatoimiin käytettäväksi jäävää aikaa.

Heikot signaalit ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä ja epäilyjä. Muun muassa Kuusi, Hiltunen ja Linturi (2000) synnyttivät keskustelua heikon signaalin käsitteestä, josta Maisa Moijanen (2003: 54–55, 57) jatkoi käsitteestä käydyn keskustelun pohjalta sille tarjotuista määritelmistä. Hän näki, että heikkojen signaalien sisällön määrittelyssä olevat ristiriidat johtuvat siitä, miten heikon signaalin muutosilmiön sisältö käsitetään ja kuinka pitkään heikon signaalin katsotaan olevan heikko signaali. Hän nosti keskusteluun myös sen, onko heikon signaalin tarkastelussa kyse subjektiivisesta vai objektiivisesta ilmiöstä. Ristiriitaa on tutkijoiden kesken myös siitä, tarvitaanko heikon signaalin vastaanottajan,

havainnoijan ja analysoijan tehtäviin jonkinlaista asiantuntemusta tai muuta muodollista pätevyyttä. Mendonca ym. (2012: 223) puolestaan pohtivat kuinka organisaatio kykenee ottamaan heikot signaalit jatkuvasti huomioon siten, että samalla kyetään välttämään mahdolliset kognitiiviset harhat sen sosiaalisissa ryhmissä.

4.4. Perinteisten strategianluontitapojen tehottomuus

Strategian tavoite on sinänsä hyvin yksinkertainen. Sen tarkoituksena on saada ihmiset tekemään oikeita asioita, oikealla tavalla, oikeiden päätöksien avulla niin, että ne vievät organisaatiota oikeaan suuntaan. (Ala-mutka 2008: 29). Liiketoimintaympäristöjen epävarmuuksien ja dynaamisuuden lisääntyessä yritykset ovat vuosi vuodelta pyrkineet enemmän seuraamaan ja arvioimaan kentältä havaitsemiaan herkkiä signaaleja sekä niiden vaikutuksia suhteessa yhtiön tulevaisuuteen ja menestykseen (Alhola & Lauslahti 2003: 23). Doz ja Kosonen (2008: 46) toteavat tämän kyvyn hankkimisen ja ylläpitämisen olevan entistä vaikeampaa, sillä organisaation on hallittava eripituisia aikajänteitä ja –kehyksiä samanaikaisesti, joista toiset ovat lähes nykyhetkeä ja toiset ulottuvat hyvinkin pitkien ajanjaksojen päähän. Silti aika, joka organisaatiolla on päätöksenteossa käytettävissä saattaa olla hyvinkin lyhyt.

Temmes ja Välikangas (2010: 109) toteavatkin, että usein päätöksentekijä on 90 %:n todennäköisyydellä oikeassa hylätessään uuden idean, mutta lopuissa kymmenessä prosentissa organisaatio on yleensä menettänyt jotain hyvin tärkeää. Harvard Business School Press sai kyselyssään selville, että vuonna 2008 vain yksi kymmenestä suuren mittakaavan yrityksen toimitusjohtajasta oli saavuttanut kasvulle asettamat tavoitteensa. Heidän käytössään olevilla resursseilla luulisi pystyvän rakentamaan täydellisen strategian. Miksi siis niin moni strategia epäonnistuu? (Moore 2008: 3.) Perinteisesti strategiatyötä on pidetty johdon tehtävänä, jolloin henkilöstön rooliksi on jäänyt johdon suunnittelemien strategioiden toteutus. Ajat, organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt ovat kuitenkin muuttuneet. Usein esimerkiksi henkilöstö kokee omaavansa asiakasrajapinnasta irtaantunutta johtoa paremman näkemyksen organisaation vallitsevasta tilanteesta. Kaikessa stra-

tegiatyöskentelyssä onkin olennaista ymmärtää, ettei mikään strategia tai strategian tulkinta tule olemassa olevaksi ennen kun henkilöstö on tulkinnut sitä omassa toiminnassaan. (Laine & Vaara 2012: 30–31.)

Yritysjohdon päätökset ja sitoumukset ovat vain yhtä hyviä kuin niiden takana oleva toteutuskyky. Hyvä toteutuskyky edellyttää puolestaan resurssien mobilisointikykyä (Doz & Kosonen 2008: 16). Päätösten ja strategian jalkauttaminen osaksi organisaation käytäntöä sekä näkyviksi tuloksiksi on yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä. Hyvin toteutetun priorisoinnin avulla organisaation resursseja pystytään ohjaamaan kustannustehokkaasti. Johdon tehottomuus priorisoinnissa johtaa yleensä tarpeettomien tehtävien hoitamiseen sekä ylitse vuotavaan tehtävälistaan. Nämä henkilöt tuntevat usein myös työuupumusta. (Haneberg 2005: 32.) Uusien taitojen opettelu vaikuttaa henkilöstön mielipiteisiin, näkemyksiin, uskomuksiin ja lopulta myös organisaation kulttuuriin. Mikäli ketteryydestä halutaan tehdä organisaation kilpailuetu, tulisi uusien taitojen rakentaminen yhdistää tällöin myös osaksi organisaation kulttuuria. (Haneberg 2011: 52–54).

Varsinkin suurissa organisaatioissa on merkittävä kyky vastustaa kaikenlaisia muutoksia. Monesti näissä organisaatioissa haettava muutos on kuitenkin paljon radikaalimpi kuin strateginen muutosprosessi edellyttäisi. Ongelmana ei kuitenkaan ole muutoksen tyyppi vaan siinä, että koko muutosprosessi lepää niin pienen joukon harteilla. Toisin sanoen ihmiset, jotka ovat sitoutuneita ja tekevät kekseliäitä ratkaisuja organisaation menestykseksi ovat organisaation jokaisella tasolla liian pieni ryhmä. Organisaatio saavuttaa todellista ketteryyttä vasta, kun jokainen toiminto, tavoite, strategia sekä jokainen työntekijä on valmis ottamaan aina uuden haasteen vastaan. Organisaation elvyttäminen on muutos, johon yhä useammat pyrkivät mutta aivan liian harvat saavuttavat. (Pascale, Millemann & Gioja 1997: 127–128) Mintzberg, Lampel, Quinn ja Ghoshal (2003: 143) ovat Pascalen ym. (1997) kanssa samoilla linjoilla siitä, että strategian toimeenpanon epäonnistuminen saattaa johtua yksittäisistä virheistä kuten löysästä johtamistyylistä tai henkilöstön sitoutumisen puutteesta. He painottavatkin, että strategian laadintaa ja itse toimeenpanoa ei koskaan tulisi erottaa toisistaan. On väärin olettaa, että strategian tulisi olla täysin valmis ennen kuin sitä on mahdollista ruveta toteuttamaan organisaatiossa.

Mintzbergin ym. mukaan organisaation strategialla on sitä paremmat edellytykset onnistua, mitä enemmän strategialla on mahdollisuus kehittyä asteittain toiminnan ja kokemuksen kautta.

Beinhockerin ja Kaplanin (2002) mukaan yritysten tulisi enemmän käyttää hyväkseen sekä ruohonjuuritason kokemusta johdon päätöksenteossa, että ylhäältä alas suunnattua kannustusta luovuuteen. Näin organisaatiot kykenevät paremmin toteuttamaan strategiaansa reaaliaikaisesti, mikä puolestaan lisää strategisten innovaatioiden mahdollisuutta toteutua myös tulevaisuudessa. John Kotter (2012: 58) toteaa tämän vuosisadan pakottavan meidät kuitenkin siirtymään kohti täysin uudenlaista organisaatiomuotoa, sillä ihmiset ovat olleet jo vuosia strategiakonsulttiteollisuuden vankeina, mikä ei kuitenkaan kykene ratkaisemaan strategian täytäntöönpano ongelmia jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kotterin mukaan organisaatiot tarvitsevat lisää johtajia, mutta ongelmana on perinteisen hierarkian omaavien organisaatioiden puute, joilla olisi kykyä tarjota tietoa ja taitoa tulla johtajaksi.

Ilman tietoa ja taitoa tulla hyväksi johtajaksi, kasvetaan huonoksi johtajaksi. Ronnie Moore (2008: 3–4) toteaa hyvänkin strategian voivan kaatua egoistiseen toimitusjohtajaan, jonka titteli asettuu todellisuuden edelle. Moore nimittää tämän ”strategiasta teloitukseen” prosessiksi, jossa alas ammuttu strategia on egoistinen ja johtaja keskeinen dokumentti, joka ei edusta millään tavalla organisaation arvoja. Vaikka organisaation strateginen visio olisi kuinka loistava tahansa, organisaation strategia on silti vain yhtä hyvä kun se on ymmärretty ja pystytty toteuttamaan organisaation jokaisella tasolla.

4.5. Yhteenveto

Strateginen ketteruus syntyy kolmesta kulmakivistä, joiden huomioiminen on erittäin tärkeitä organisaatioiden pyrkiessä kohti ketteryyttä. Nämä ominaisuudet ovat strateginen herkkyyden, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien liikkuvuus. Alla olevassa taulukossa 4 esittelen strategisen ketteryyden rakentamisessa korostuvat asiat sekä sisältöä tarkentavat toimet.

Taulukko 4. Strategisen ketteryyden rakentamisessa korostuvat asiat

STRATEGISEN KETTERYYDEN RAKENTAMISESSA KOROSTUVAT ASIAT	
Strateginen herkkyys	➤ Organisaation sisältä ja ulkoa kerrytetyn tiedon avulla organisaatio kykenee ennakoimaan markkinoilla tapahtuvia muutoksia.
Kollektiivinen sitoutuminen	➤ Kollektiivisen sitoutumisen kautta tehdään strategiseen syväymmärrykseen perustuvia nopeita ja merkittäviä päätöksiä johtoryhmäntasolla.
Resurssien liikkuvuus	➤ Resurssien liikkuvuus tuo organisaatiolle kykyä toteuttaa muutoksia nopeasti ja sujuvasti ilman, että organisaation liikemäärä vähenisi.
Organisaation strateginen ketteryys saavutetaan lopulta resurssien liikkuvuudella, kun yritys jo omaa strategisen syväymmärryksen ja on kykenevä rohkeisiin päätöksiin.	
SISÄLTÖÄ TARKENTAVAT TOIMET	
Strateginen syväymmärrys	➤ Strateginen syväymmärrys syntyy, kun yritys on vahvasti kytköksissä sekä asiakkaisiinsa että sidoskumppaneihinsa.
Yrityskulttuuri	➤ Yrityskulttuuri antaa ihmisten arjelle merkityksen ja ennustettavuuden ja siten se hallitsee ihmistä ja luo turvallisuutta.
Toimintojen / palveluiden modularisointi	➤ Modularisointi mahdollistaa kustannustehokkaiden, asiakas-kohtaisten ja räätälöityjen ratkaisujen tarjoamisen, koska ratkaisut on yleensä standardoitu.
Oikeanlaisen yrityskulttuurin ja toimintojen modularisoinnin avulla organisaatio pystyy saavuttamaan ketteryyden tarvittavan joustavuuden.	

Ensimmäinen strategisen ketteryyden kulmakivi oli strateginen herkkyys. Strateginen herkkyys muodostuu strategisesta syväymmärryksestä, joka syntyy, kun yritys on vahvasti kytköksissä sekä asiakkaisiinsa että sidoskumppaneihinsa. Strategisen dialogin (sisäinen ja ulkoinen) kerryttämän tiedon avulla organisaatio kykenee ennakoimaan mark-

kinoilla tapahtuvia muutoksia. Tällöin organisaatio pyrkii jo aikaisessa vaiheessa tiedostamaan syntyvässä olevien trendien ja erilaisten voimien kasautuvat vaikutukset osataakseen arvioida niiden merkittävyys. Valmiudella kyetä nopeasti tekemään kriittisiä päätöksiä estetään se, että päätökset jumiutuvat, kun johtajat epäröivät tai ne juuttuvat organisaatiopolitiikan kiemuroihin.

Toinen ketteryuden kulmakivi oli kollektiivinen sitoutuminen, joka perustui johdon yhtenäisyyteen. Kollektiivisen sitoutumisen kautta organisaatio pyrkii tekemään strategiseen syväymmärrykseen perustuvia nopeita ja merkittäviä päätöksiä johtoryhmäntasolla. Kollektiiviset päätökset, joita organisaation johtoryhmä yhdessä tekevät, ovat usein myös rohkeampia ja merkittävämpiä kuin esimerkiksi yhden johtoryhmän edustajan yksin ajamat muutokset. Nopean strategian yrityksissä johdon kollektiivisella sitoutumisella pyritään mahdollistamaan nopea päätöksenteko, kun strateginen tilanne on ymmärretty ja sen avaamat tai sulkemat vaihtoehdot on organisaation johdossa sisäistetty.

Kolmas ketteryuden kulmakivi oli resurssien liikkuvuus, joka liittyi organisaation kykyyn toteuttaa muutoksia nopeasti ja sujuvasti ilman, että organisaation liikemäärä vähenisi. Organisaation strateginen ketteryys saavutetaan lopulta juuri resurssien liikkuvuudella, kun yritys jo omaa strategisen syväymmärryksen ja on kykenevä rohkeisiin päätöksiin. Modularisoinnissa organisaatioon rakennetaan ratkaisuhierarkia yrityksen tuotteista ja palveluista. Oikeanlaisen yrityskulttuurin ja toimintojen / palveluiden modularisoinnin avulla organisaatio pystyy saavuttamaan ketteryuden tarvittavan joustavuuden. Kun organisaatio on saavuttanut joustavuuden, sen resurssit saadaan tehokkaasti kohdennettua sekä nopeasti kytkettyä toisinaan myös jopa aivan välttämättömiin muutoksiin. Tällöin organisaation perussuorittamisen rinnalla saadaan vapautettua aikaa ja energiaa myös organisaation jatkuvaan kehittämiseen ja kehittymiseen.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1. Tutkimusmenetelmä ja tieteenfilosofia

Tieteellinen tutkimus perustuu aina yleisesti hyväksytyihin tieteellisiin lähtökohtiin. Näiden taustalla vaikuttavat erilaiset tieteenfilosofian perusolettamukset, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua. Perusolettamukset ovat tutkimuksen lähtökohdat, johon tutkimus nojautuu koko tutkimusprosessin ajan. (Salonen 2004: 34.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004: 118–119) tarkentavat perusolettamuksiksi ontologian, epistemologian, logiikan ja teleologian. Jokaisella edellä mainitulla perusolettamuksella on oma taustaoppinsa. Ontologian taustalla on oppi todellisuuden luonteesta. Epistemologiassa tieto-oppi. Logiikka käsittelee kausaalisia syy-seuraus –suhteita ja teleologia puolestaan esittää kysymyksiä pohtien ilmiöiden tarkoituksia.

Tuomen ja Sarajärven (2002: 11) mukaan, tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan sääntöjä siitä, miten ja millä tavalla tiettyjä välineitä ja metodeja käytetään tutkimuksessa asetun tavoitteen saavuttamiseksi. Metodologian tulee vastata kysymykseen, onko tutkimuksessa käytetty menetelmä järkevä, sillä metodeilla perustellaan tutkimuksen tulokset ja niiden oikeellisuus (Niiniluoto 1997: 125). Tutkimusmetodologiaan liittyvät valinnat ja rajaukset ovat tärkeä osa tutkimusprosessia, sillä valittu tutkimusmenetelmä heijastuu merkittävästi myös muihin tutkimuksen osa-alueisiin. Laadulliselle tutkimukselle onkin tyypillistä, että aineisto ohjaa tutkijaa ymmärtämään jotain tiettyä ilmiötä. Kun tarkastellaan tulkinnallisia lähestymistapoja tutkimustyössä havaitaan, että niissä korostuu paradigmojen ja metaforien keskeinen asema. Diskursiiviset ja konstruktiiiviset lähestymistavat sen sijaan korostavat, ettei tieteen avulla kyetä saavuttamaan objektiivista totuutta, vaan kysymyksessä on aina ”yksi totuus” tietystä näkökulmasta. (Alvesson 2003: 13.)

Konstruktivistinen tiedonkäsitys saa alkunsa konstruktivismiin ontologiasta, jossa todellisuus rakentuu subjektin kokemuksen kautta. Tieto ei koskaan ole objektiivinen heijastuma ympäröivästä maailmasta emmekä koskaan voi saavuttaa absoluuttista tietoa maailmasta. Tällöin totta on vain subjektin oma koettu kokemus. Konstruktivismiin eri suun-

taukset voidaan karkeasti ottaen jakaa kahteen eri pääsuuntaukseen: yksilökonstruktivismiin ja sosiaaliseen konstruktivismiin. Yksilökonstruktivismissa painopiste on yksilöllisessä tiedonmuodostuksessa sekä yksilön kognitiivisten rakenteiden ja mentaalisten mallien kuvaamisessa. Sosiaalinen konstruktivismi puolestaan painottuu tiedon sosiaaliseen konstruointiin, oppimiseen sekä vuorovaikutukseen ja yhteistoiminnallisiin prosesseihin. (Tynjälä 1999: 25, 37–39.)

Tutkielmani tieteenfilosofisena taustaoletuksena on sosiaalinen konstruktionismi. Tutkielmani aiheeseen liitettynä sosiaalisen konstruktionismin taustaoletus tarkoittaa sitä, että ymmärrän haastateltavien näkemykset organisaationsa ketteryudesta sellaisenaan, uskottavina kuvauksina organisaation elämästä ja todellisuudesta tietyssä kontekstissa. Näkemykset eivät välttämättä ole suoria ja realistisia kuvauksia organisaatioiden arkitodellisuudesta vaan ne tuovat esiin ylimmän johtajan kuvauksen siitä. Haastatteluaineiston sisältö ei siis näkemykseni mukaan ilmennä suoraan organisaation arkitodellisuutta, mutta välittää sen, mitä ylin johtaja organisaation ketteryudesta haluaa kertoa. Tiedostan myös, että jokainen haastateltu on antanut näkemyksensä tietyissä olosuhteissa ja puitteissa, jotka ovat vaihtelevia, monimuotoisia ja yksilöllisiä. Haastattelut eivät siis välitä yleistä ja kaikenkattavaa kuvaa koko konsultoinnin toimialan organisaatioiden ketteryudesta, vaan ne nostavat esiin aina yhden osan siitä. Sosiaaliseen konstruktionismiin nojaten tulen muodostamaan eri henkilöiden haastattelusisältöjen perusteella oman tulkintani ketteryuden ilmenemismuodoista ja siihen liittyvistä seikoista. Haastattelut välittävät minulle tietynlaisista puitteista ja lähtökohdista kerrotun kuvauksen siitä, mitä ketteryys konsultointiorganisaatioissa on. Tarkastelen tutkielmassani ketteryyttä siis sen perusteella, mitä haastateltavat ovat päättäneet tuoda haastattelussa esiin.

Tässä tutkielmassa lähestytään tutkimusongelmia fenomenologis-hermeneuttisella tutkimusmenetelmällä eri organisaatioiden partnereiden ja toimitusjohtajien näkökulmista. Tarkoituksena on kuvata ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja pyrkiä esittämään ne aitoina, sellaisina kun ne ovat (Virtanen 2006: 167). Hirsjärvi ym. (2007: 160) lisäävät, että yksilön välittömistä kokemuksista voi induktiivisen päättelyn mukaisesti tehdä myös yleistyksiä. Keskeinen ajatus tässä on, että maailma ilmenee kullekin hänen omalla sub-

jektiiivisella tavalla, hänen omassa kokemusmaailmassaan. Voidaan siis sanoa, että kokemukset ilmenevät subjektiivisesti jokaiselle yksilölle ja heidän kokemuksensa ovat totta (Syrjälä 1995: 13–14). Ihmiskäsityksessä tutkimuksen teon kannalta nousee keskeisiksi käsitteiksi kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet ja tietokysymyksistä ymmärtäminen ja tulkinta (Laine 2010: 28).

Fenomenologista lähestymistapaa soveltavan tutkijan tehtävänä on kuvata omat lähtökohtansa, ennakko-oletuksensa ja ennakkokäsityksensä suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Esiymmärrykseksi kutsutaan meidän jokaisen luontaista ymmärrystämme, jonka varassa toimimme jokapäiväisessä arjessa. Tutkimuksen yhteydessä tällä esiymmärryksellä tarkoitetaan tutkijan tapaa ymmärtää tutkimuskohde jonkinlaisena jo ennen tutkimusta. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena onkin oman esiymmärryksen kyseenalaistaminen ja siitä etäännyminen, jotta oma ymmärrys aiheeseen voisi laajeta. (Laine 2001: 30–33; Vilkkä 2005: 137.)

Aloittaessani tämän tutkielman parissa syksyllä 2015, tietoisuuteni strategisesta ja organisatorisesta ketteryydestä ulottui hyvin pitkälti viiden yliopistovuoden aikana omaksuttuun tietoisuuteen eritasoisten ja sisältöisten opintokurssien kautta. Tietoisuuteni on sittemmin rutkasti lisääntynyt, mitä enemmän olen aiheeseen perehtynyt tutkimuskirjallisuuden kautta. Vaikka opintoja oli takana jo usealta vuodelta niin havaitsin, että juuri tähän tutkielmaan sopivaa spesifiä tietoa oli suhteellisen vähän. Tämä tietysti vain lisäsi mielenkiintoani entisestään tutustua tarkemmin aiheeseen ja lisätä ymmärrystäni siitä. Mitä enemmän aiheeseen tutustuin ja mitä enemmän aiheesta luin, sitä tärkeämmältä ja ajankohtaisemmalta aihe tulevan tutkielmani kannalta alkoi tuntumaan. Omista ennakkooletuksista irtaantuminen tuntui aluksi haastavalta, enkä niitä täysin kyennytkään irtaantumaan tutkimuksen aikana. Koen silti ymmärrykseni laajentuneen kuluneen vuoden aikana huomattavasti verrattuna lähtötilanteeseen.

5.1.1. Laadullinen tutkimus

Tuomi ja Sarajärvi (2009: 9) kuvaavat laadullisen tutkimuksen olevan terminä eräänlainen sateenvarjo, jonka alla on useita hyvin erilaisia laadullisia tutkimuksia. Laadullisella

tutkimuksella ei kuitenkaan ole olemassa teoriaa tai paradigmaa, joka olisi pelkästään sen oma eikä sillä myöskään ole täysin omia metodeja (Denzin & Lincoln 2000: 6.) Laadullista tutkimusta kutsutaan myös kvalitaativiseksi tutkimukseksi, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sekä tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä löytämään ja paljastamaan tosiasioita jo olemassa olevien totuuksien sijasta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tietoja kerätään pääosin suoraan ihmisiltä. Aineiston hankinnassa käytetään erilaisia laadullisia metodeja kuten teema- tai ryhmähaastatteluita. Satunnaisotanta ei kuulu laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksen kohdejoukko valitaankin tarkoituksellisesti tietynlaiseksi ja niitä käsitellään ainutlaatuisina, jonka mukaan myös aineistoa tulkitaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 152–155.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että ilmiötä käännellään, tarkastellaan ja katsotaan usealta eri suunnalta. (Alasuutari 2011: 8) Tällöin pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien henkilöiden näkökulmia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. (Kiviniemi 2001: 68.) Lähtökohtana on elämismaailma eli ihminen ja ihmisen maailma. Mikään elämismaailman ilmiöistä ei kuitenkaan ole riippumaton ihmisestä, sillä merkitykset syntyvät juuri ihmisten kautta. Näin ollen tutkimusmenetelmän on oltava joustava, sillä staattisiin malleihin perustuvat menetelmät osaltaan jäykistävät myös tutkittavan kohteen. Valitun tutkimusmenetelmän onkin mukauduttava, täsmennyttävä ja kohdennuttava tutkimuksen edetessä. (Varto 1992: 23–24, 98–99.)

Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada kuvattua koko ilmiö sen moninaisuudessaan, on tarkoituksenmukaista, että aineistoon valitaan pelkästään henkilöitä, jotka haluavat osallistua tutkimukseen ja pystyvät ilmaisemaan hyvin itseään (Paunonen & Vehviläinen–Julkunen 1997: 216). Laadullinen tutkimus prosessina perustuu siis hyvin pitkälti tutkijan omaan intuitioon, asioiden tulkintaan ja järkeilyyn sekä yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin (Metsämuuronen 2009: 214).

Valitsin laadullisen tutkimuksen, koska se tuo hyvin esille haastateltavien havainnot organisaation tilasta sekä samalla se antaa mahdollisuuden huomioida organisaation men-

neisyyteen ja kehitykseen liittyviä tekijöitä Hirsjärven ja Hurmeen (2009: 27) kuvailemalla tavalla. Tämä on tärkeä seikka, sillä tutkimuksessa pyrin nimenomaan tuomaan esille haastateltavien näkemykset organisaation tilasta liittyen strategiseen herkkyyteen, ketteryyteen ja tilanteiden ennakointiin. Uskonkin laadullisen tutkimuksen antavan tähän tutkielmaan juuri oikeat lähtökohdat.

5.1.2. Haastattelututkimus

Eskola ja Suoranta (1998: 86–88) jakavat haastattelut neljään eri tyyppiin: strukturoituun, puolistrukturoituun, teema ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville samat. Strukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä lomakehaastattelu, mikä kuvastaa hyvin sitä, että tässä haastattelumuodossa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta määriteltä. Etukäteen valitut teema-alueet käydään haastattelussa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus saattaa vaihdella haastattelujen välillä. Avoin haastattelu on haastatteluista vaativin ja se muistuttaa haastattelutyypeistä eniten tavallista keskustelua.

Valitsin aineistonkeruumenetelmäksi haastattelun, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja. Haastattelu on menetelmänä joustava ja se sopii siten useisiin eri tutkimustarkoituksiin. Valintaani vaikutti myös se, että halusin olla suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, jotta minulla on halutessani mahdollisuus myös selventää ja syventää vastauksia. Haastattelu on joustava myös haastateltavan kannalta, sillä se sallii haastateltavalle mahdollisuuden tulkita kysymyksiä sekä täsmentää niitä. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 34–36.) Usein liiketoimintaa koskevissa tutkimuksissa empiria kerätäänkin nimenomaan haastatteluilla eikä muita aineiston keruumenetelmiä välttämättä edes harkita (Eriksson & Kovalainen 2008: 125). Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005: 112–113) mukaan haastatteluja, joissa haastateltavat ovat organisaatiossaan päätöksentekijän asemassa, voidaan kutsua eliittihaastatteluiksi. Päätöksentekijäasemalla Koskinen ym. viittaavat korkean aseman johtotehtäviin kuten esimerkiksi toimitusjohtajan titteliin. Eliittihaastattelu tuo haastatteluille myös omat piirteensä ja haasteensa.

Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat olivat erittäin korkeassa asemassa olevia henkilöitä kuten partnereita ja toimitusjohtajia. Tutkimuksessa toteutettuja haastatteluja voidaan siis kutsua luonteeltaan eliittihaastatteluiksi.

5.1.3. Teema- ja puolistrukturoitu haastattelu

Teemahaastattelu on tyypillinen valinta, silloin kun aihe on arka tai halutaan selvittää vähän tunnettuja tai ei yleisessä tiedossa olevia asioita (Metsämuuronen 2005: 226). Se sopii sekä laadulliseen että määrälliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa teemahaastattelua kuitenkin käytetään vain silloin, kun tutkittavasta asiasta on saatavilla vain vähän tietoa (Vilka 2005: 102).

Hirsjärven ja Hurmeen (2009: 47–48, 66–67) mukaan teemahaastattelussa edetään ennalta määritettyjen aihealueiden eli teemojen mukaisesti ja niitä tarkentavien kysymysten varassa. Haastattelija voi vapaasti myös syventää teema-alueiden pohjalta käytyä keskustelua omien tutkimusintressiensä saavuttamiseksi. Teemahaastattelua voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi menetelmäksi, mikäli haastattelun aihepiirit ovat tarkentuneet selvittämällä ilmiölle tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta, jolloin teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 75) tähdentävät, että teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehukseen ja niillä pyritään hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelussa ei siis voi haastateltavalta kysyä ihan mitä tahansa.

”Kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä häneltä” (Tuomi & Sarajärvi 2009: 72).

Valitsin tutkielmani haastattelutyypiksi puolistrukturoidun haastattelun ja haastattelu muodoksi teemahaastattelun. Koin haastattelun joustavuuden tärkeäksi tekijäksi, jotta itse haastattelutilanne olisi haastateltaville mahdollisimman rento. Uskoin haastattelutilanteen rentouden edesauttavan vuorovaikutuksen sujuvuutta itse haastattelutilanteessa, joka osaltaan kannustaisi haastateltavia vastaamaan kysymyksiini avoimesti. Näin he myös saisivat oman mielipiteensä asioihin paremmin kuulumaan. Pyrkimyksenäni oli saavuttaa

sujuva vuorovaikutus haastateltavan kanssa, joka toteutui suunnitelman mukaisesti. Edellä mainituista syistä teemahaastattelu vaikutti joustavan mutta vertailtavuuden säilyttävän luonteensa takia juuri tähän tutkimukseen sopivalta menetelmältä. Teemahaastattelun etuna voidaan nähdä myös se, että menetelmä etenee ennalta määrättyjen teemojen - ei siis yksittäisten kysymysten - varassa. Tämä tuo haastattelurakenteeseen vapautta, jolloin tutkittavien omat tulkinnat ja merkitykset nousevat paremmin esiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2004: 48)

5.2. Kohderyhmän valinta ja aineistonkeruu

5.2.1. Tutkimuskohteiden valintaperusteet

Tutkimuskohteiden valintaperusteissa hain erilaisia ja eri kokoisia asiantuntijaorganisaatioita konsultoinnin toimialalta, jotka omassa liiketoiminnassaan pyrkivät strategiseen ketteryyteen. Kohdeorganisaatioita valitessa kiinnitin erityistä huomiota siihen, että tutkimukseen valitut organisaatiot toimivat pääosin samalla liiketoiminnallisella kentällä. Valituista organisaatioista suurin osa toimii sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Näin pyrittiin varmistamaan, että suurimmalla osalla haastateltavilla kohdeorganisaatioilla on liiketoimintansa puolesta samat mahdollisuudet, haasteet ja edellytykset. Kohdeorganisaatioiden koossa sen sijaan haettiin eroavaisuuksia. Organisaatioiden henkilöstömäärä Suomessa vaihteli 5–2200 välillä.

Tutkimusaineiston vastaajina olivat kohdeorganisaatioiden edustajat. Tarkoituksena oli haastatella jokaisesta valitusta organisaatiosta heidän vastaava edustajansa: partner / toimitusjohtaja. Kohdeorganisaatioita oli yhdeksän, joiden edustajista yksi oli toiminnanjohtaja, kolme partnereita, yksi varatoimitusjohtaja ja loput viisi toimitusjohtajia. Kaikki kohdeorganisaatiot toimivat konsultoinnin toimialalla ja niiden liiketoiminta-alueena on pääasiassa Suomi. Tutkimustuloksien aineisto on saatu haastatteleamalla yhdeksän eri organisaation ylimmän johdon edustajaa. Haastatelluista naisia oli 2 ja miehiä 7. Alla olevassa taulukossa (taulukko 5) esittelen lyhyesti haastatellut henkilöt sekä organisaatiot, joita he edustavat.

Taulukko 5. Haastateltavien esittely.

Yritys & Edustaja	Organisaation kuvaus	Henkilöstön lukumäärä	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Accenture Frank Korsström (Suomen ja pohjoismaiden maajohtaja)	Accenture on monikansallinen strategian, konsultoinnin, digitaalisuuden, teknologian ja ulkoistamisen asiantuntijapalveluita ja -ratkaisuja tarjoava yritys.	Suomessa 1500 Gloobaalisti 380 000	✓	✓
Algu Oy Nenne Amnell (Toimitusjohtaja)	Algu Oy on valmennuksen asiantuntijayritys.	6	✓	✓
August Associates Kai Koskinen (Founder Partner)	August Associates on liikkeenjohdon konsultointiyritys.	25		✓
Demos Helsinki Tuuli Kaskinen (Toiminnanjohtaja)	Demos Helsinki on yhteisöjä ja yrityksiä palveleva ajatushautomo.	27	✓	✓
FCG Finnish Consulting Group Ari Kolehmainen (Toimitusjohtaja)	FCG Finnish Consulting Group on monikansallinen yritys, joka koostuu infra-, ympäristö- ja yhdyskuntasuunnittelusta, monialaisesta koulutuksesta, julkisten palvelujen kehittämisestä sekä johdon konsultoinnista.	Suomessa ja globaalisti noin 750 henkilötyövuotta	✓	✓
McCon Partners Juha Puutio (Partner)	MCon Partners Oy on pohjoissuomalainen liikkeenjohdon konsultointia ja liiketoiminnan asiantuntijapalveluita tarjoava yritys.	5	✓	✓
MDI Janne Antikainen (Design Director, osakas)	MDI on aluekehittämisen konsulttitoimisto, joka on erikoistunut julkisen sektorin toimintaympäristöjen vuorovaikutteiseen kehittämiseen.	18	✓	
Ramboll Mikko Leppänen (VT toimitusjohtaja)	Ramboll on kansainvälinen suunnittelu- ja konsulttiyritys, jonka päätoimintayksiköt sijaitsevat Tanskassa, Ruotsissa, Norjassa, Iso-Britanniassa ja Suomessa.	Suomessa 2200 Gloobaalisti 13 000	✓	✓
VIA Group Tero Kauppinen (Toimitusjohtaja)	VIA Group on liikkeenjohdon konsultoinnin, valmennuksen ja koulutuksen asiantuntijayritys.	20		✓

5.2.2. Aineiston hankintaprosessin kuvaus

Aloitin aineiston keräämisen muodostamalla ensin teemat, joiden alle tulivat haastattelukysymykset. Teemat, jotka valitsin haastatteluihin, olivat keskeisessä roolissa aineiston kohdentamisessa. Haastattelukysymykset (liite 1) muodostuivat tutkimusongelmien ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kun haastattelukysymykset olivat valmiina, aloin etsiä tutkimukseen soveltuvia kohdeorganisaatioita. Tämä tapahtui käytännössä niin, että tutustuin useiden eri konsultointiyritysten kotisivuihin, joiden joukosta aika nopeasti löysin tutkimukseeni parhaiten soveltuvat noin kaksikymmentä yritystä. Tämän jälkeen otin sähköpostitse suoraan yhteyttä kohdeorganisaatioiden edustajiin, joita halusin haastatella. Samalla sähköpostilla lähetin myös haastattelukysymykset ja saatekirjeen kullekin haastateltavalle. Tämän tarkoituksena oli antaa haastateltaville mahdollisuus valmistautua jo ennalta rauhassa haastatteluun sekä harkita omaa osallistumismahdollisuuttaan ja jäsentää vastauksiaan ennen tulevaa haastattelutilannetta. Noin puolet eli yhdeksän eri organisaation edustajaa vastasi haastattelupyyntöni myöntävästi, kymmenen haastattelua oli alkuperäinen tavoitteeni haastattelumäärälle.

Puolistrukturoidulle haastattelulle on usein tyypillistä, että siinä käytetään ennalta määriteltäviä ja järjestyksessä olevia kysymyksiä ohjaamaan haastattelun kulkua. Myös lisäkysymyksiä on mahdollista esittää haastattelun aikana haastattelijan toimesta (Cachia & Millward 2011: 268–269).

Haastattelurunko piti sisällään neljä teemaa, jotka oli jaettu kolmeentoista alakohtaiseen kysymykseen. Eräs hallintotieteitä Vaasan yliopistossa opiskeleva kandidaatti suostui testiavustajakseni, jonka kanssa testasin haastattelurungon ja haastattelutilanteen kahdesti. Halusin testien avulla varmistua haastattelun sujuvuudesta sekä aikataulun pitämisestä. Testeissä ei kummallakaan testi kerralla ilmennyt hiomista vaativia seikkoja. Haastattelukysymykset pitivät sisällään teemat ja niitä tukevat kysymykset, joiden mukaisesti haastattelun oli tarkoitus edetä. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko ja saatekirje on tutkimuksen liitteinä (liite 1 ja liite 2).

- ❖ Teema 1: Taustakysymyksiä
- ❖ Teema 2: Strateginen ketteryys
- ❖ Teema 3: Organisatorinen ketteryys
- ❖ Teema 4: Kehittämiskohteet

Edellä mainitut teemat kuvastavat Hirsjärven ja Hurmeen (2009: 58, 66) määrittelemää teemahaastattelun etenemistä koskevaa teema-alueuutteloa. Heidän mukaansa kirjallisuudessa ei ole esitetty haastateltaville henkilöille lukumäärällistä ohjetta, joka olisi riittävä tai jonka avulla aineiston keruun tavoite saavutetaan. Haastateltavia tulisi heidän mukaansa olla niin monta kuin on välttämätöntä tutkimuksessa tarvittavan tiedon saamiseksi. Haastateltavat, heidän asemansa tai tehtävä organisaatiossa ja haastattelun kesto on esitetty taulukkona tutkimuksen liitteissä (Liite 1).

Haastatteluiden toteuttamista varten saatekirjeessä ilmoitettiin haastattelun kestoksi noin 30 minuutta, jonka johdosta jokaiselta haastateltavalta varattiin puolen tunnin mittainen aika etukäteen. Haastattelut toteutettiin kokonaisuudessaan kolmea poikkeusta lukuun ottamatta kohdeorganisaatioiden omissa tiloissa Helsingissä ja Espoossa 30.6.2016–15.8.2016 välisenä ajanjaksona. Haastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina ja normaalin virka-ajan puitteissa eli kello 8–17 välisenä aikana. Nämä kolme poikkeusta suoritettiin puhelinhaastatteluina, haastateltavien omasta pyynnöstä heidän aikataulujensa vuoksi. Myös puhelinhaastattelut järjestettiin kello 8–17 välisenä aikana. Jokaisen haastattelun kesto oli keskimäärin noin 30 minuuttia. Haastattelutilanteessa haastattelut nauhoitettiin nauhurille. Nauhoitetut haastattelut muodostavat tutkimuksessa käytettävän laadullisen aineiston.

Perttulan (2008: 140–141) mukaan fenomenologinen metodi koskee tutkijan toimintaa tutkimuksen aikana ja fenomenologinen tutkimustapa pyrkii selvimmin tutkimustilanteen neutraalisuuteen. Tämä näkyi tutkimuksessani muun muassa siten, että pyrin haastattelijana olemaan vaikuttamatta haastateltavien näkemyksiin ja heidän niille antamiin merkityksiin. Haastatteluympäristö oli myös joko heidän omissa toimipisteissään tai valitsemassaan olinpaikassa puhelinhaastatteluissa, joten en siis ollut osaltani vaikuttanut tutki-

musympäristöön. Fenomenologisessa tutkimuksessa ihannetilanne on sellainen, jossa tutkittavat saavat vapaasti valita ne ilmaisut, jotka tuovat kokemukset parhaiten esiin niin, että tutkija voi olla läsnä passiivisen aktiivisesti ja sosiaalisen neutraalisti. Myös tämä toteutui haastattelutilanteissani. Haastattelijat vastasivat vapaasti omin sanoin kysymyksiin enkä osaltani puuttunut juurikaan haastattelun kulkuun. Valitsin haastattelutilanteeseen myös vaatetukseni neutraalisuutta silmälläpitäen. Siistit, mutta silti sopivan arkiset vaatteet. Koin, että ylipukeutumisella tilaisuus voi tuntua haastateltavista liian muodolliselta sekä vastaavasti alipukeutumisella uskottavuuteni tutkijana saattaisi kärsiä ja vaikuttaa sitä kautta haastateltavien vastauksiin.

Haastattelut etenivät omalla painollaan ja kysymykset esitettiin siinä järjestyksessä, kun ne olivat etukäteen toimitetussa haastattelurungossa ilmaistu. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin hyvin rennosti ja kattavasti, jonka johdosta haastattelijaa ei muutamia tärkeitä kysymyksiä lukuun ottamatta puuttunut lainkaan haastatteluiden etenemiseen. Kaikki haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen erittäin myönteisesti. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että kielteisesti tutkimukseen suhtautuvat henkilöt karsiutuivat pois jo haastateltavia kartoittaessani vastaamatta sähköpostiini tai kieltäytymällä haastattelusta. Osalla haastateltavista oli haastattelutilanteessa mukana muistiinpanoja, jotka he olivat valmistelleet haastattelua varten. Haastatteluissa oli havaittavissa korkeasta asemasta johtuvia erityispiirteitä kuten haastateltavien rento tapa puhua ja olla läsnä. He olivat selvästi tottuneet esiintymään ja vastaamaan vaativiinkin kysymyksiin. Kaikki haastateltavat olivat järjestäneet muut työtehtävänsä sillä tavalla, että kiire ei vaikuttanut haastattelun keston tai kulkuun. Heidän asemastaan johtuvia haasteita ilmeni ainoastaan osan kohdalla sopivan haastatteluajan löytymisessä. Haastattelut sovittiin näissä tapauksissa viikkojen päähän johtuen heidän kiireellisistä aikatauluistaan.

Kirjallinen aineisto, josta tutkielman teoriaosuus koostuu, nojaa tieteelliseen kirjallisuuteen, vertaisarvioituihin tieteellisiin artikkeleihin sekä metodologiakirjallisuuteen. Tieteellisen kirjallisuuden sekä vertaisarvioitujen tieteellisten artikkeleiden tarkoituksena on luoda pohja tutkimusongelman tarkastelulle. Metodologiakirjallisuuden tarkoituksena on puolestaan varmistaa, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat perusteltuja ja tarkoituksenmukaisia tieteellisesti hyväksyttävillä tavoilla.

5.3. Aineiston analyysi

Aineiston luokittelu on tärkeä ja olennainen osa aineiston analyysiä. Tällöin tärkeät asiat kerätään yhteen, luokitellaan ja järjestetään eri teemojen mukaan. Luokittelun tarkoituksena on jäsentää tutkittavaa ilmiötä vertailemalla kerätyn aineiston eri osia toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 147.) Aineistoa pyritään tarkastelemaan mahdollisimman avoimesti esimerkiksi kysymällä aineistolta, mitä se haluaa kertoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin myötä haastatteluaineisto muuttuu tutkittavan ilmiön teoreettiseksi kuvaukseksi (Kylmä & Juvakka 2007: 66).

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleisesti sisällönanalyysiä analyysimenetelmänä, sillä se sopii käytettäväksi lähes kaikkiin tutkimuksiin. Myös itse päädyin lopulta sisällönanalyysiin tutustuttuani ensin moniin muihin mahdollisiin analyysimenetelmiin. Aineistoin analyysin toteutin aineistolähtöisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa suljetaan kaikki jo ennalta aiheesta tiedetty analyysin ulkopuolelle, etteivät ne pääse vaikuttamaan itse analyysiin. Tällöin pystytään saavuttamaan paras mahdollinen ymmärrys sekä tulkinta tutkittavana olevasta aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2004: 97; 2009: 91.) Menetelmän joustavuus oli minulla yhtenä ratkaisevana tekijänä ja toisena oli tutkimukseni tieteenfilosofinen näkökulma fenomenologis-hermeneuttinen, johon pohjautuen on mielestäni erittäin perusteltua käyttää aineistolähtöistä analyysiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2002: 110–114; 2013: 108–109) ovat jakaneet sisällönanalyysin kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on redusointi eli pelkistäminen, jossa haastatteluaineisto litteroidaan. Redusoinnin tarkoituksena on karsia aineistosta kaikki tutkimukselle epäolennainen pois ja samalla informaatiota tiivistetään tai pilkotaan osiin tutkimustehävän ohjaamana. Toinen vaihe on klusterointi eli ryhmittely, jossa aineisto luokitellaan ja ryhmitellään. Luokittelussa aineisto tiivistyy ja jaottelu tapahtuu tutkittavan ilmiön ominaisuuksien, piirteiden tai käsitysten mukaan alaluokkiin ja pääluokkiin. Kolmas ja viimeinen vaihe on abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden löytäminen luokittelusta. Tässä vaiheessa alaluokista yhdistetään yläluokkia ja yläluokista pääluokkia. Tätä voidaan jatkaa niin kauan kun se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Tällöin tutkimustuloksia pyritään käsitteellistämään ryhmittelyn kautta luotujen luokitusten

avulla. Pääluokat ovat siis tutkimuksen tuloksia.

Aloitin analyysin ensimmäisen vaiheen eli aineiston kuuntelun ja sen auki kirjoittamisen välittömästi elokuussa 2016 heti viimeisen haastattelun jälkeen. Haastateltaville oli etukäteen saatekirjeessä ilmoitettu haastatteluiden nauhoittamisesta, jotta ne voidaan litteroida haastattelutilanteen jälkeen. Aineisto litteroitiin usean kuuntelukerran aikana tekstinkäsittelyohjelmalla, jonka jälkeen luin litteroitua aineistoa moneen kertaan varmistaen, että haastattelut ovat varmasti litterointien kanssa yhdenmukaisia. Tutkijana kiinnitin tähän vaiheeseen erityistä huomiota, ettei vahingossakaan mitään tutkimuksen kannalta tärkeää informaatiota huku tai ilmausten merkitys muutu redusoinnin seurauksena. Haastattelujen tuottamista vastauksista poistin vastaajien puheessa usein toistuvat täytesanat. Tämä ei heikennä tutkimuksen validiteettia eikä myöskään heikennä tuloksia, sillä pois jätetyt täytesanat eivät muuta vastauksen asiasisältöä.

Sisällönanalyysin ensimmäisen vaiheen jälkeen siirryin suoraan toiseen vaiheeseen. Tässä vaiheessa jatkoin edelleen aineiston läpi lukemista sekä värjäsin haastattelut tekstinkäsittelyohjelmalla eri värisiksi, jotta pystyin tarkastelemaan aineistoa rinnakkain, kuitenkin sekoittamatta niitä keskenään. Kokonaisuudessaan litteroitua haastattelumateriaalia kertyi 67 A4-sivua. Analysoinnin apuna käytin teemoittelua hyväksi, jonka totesin olevan hyvä tapa jakaa aineistoa. Teemoittelun analyysivaiheessa tarkastellaan Hirsjärven ja Hurmeen (2004: 173) mukaan haastateltaville yhteisiä, aineistosta nousevia piirteitä. Osa piirteistä saattaa nousta esiin haastattelurungon teemoista, mutta niiden lisäksi aineistosta voi nousta esille myös muita teemoja, jotka saattavat olla jopa alkuperäisiä teemoja kiinnostavampia. Tutkimuksessa osa analyysivaiheen teemoista muodostui samoiksi kuin haastattelurungon teemat, mikä oli myös täysin odotettavissa.

Viimeisessä vaiheessa listasin tutkimusmateriaalin taulukkoon. Taulukon toteutin luomalla kustakin esiin nousseesta teemasta oman taulukon, jonka alle listasin värikoodauksen perusteella siihen liittyvät asiat.

Yhteenvetona voidaan esittää, että tutkimusaineistoa on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin jäsentämällä aineistosta tärkeitä ja tutkimuksen kannalta

merkittäviä teemoja sekä luokittelemalla niitä olennaisiksi kokonaisuuksiksi. Haasteelliseksi muodostui sulkea kokonaan mielestään haastatteluita edeltävä taustoitus tutkimuskirjallisuudesta. Aineiston ainutlaatuisuus ja kontekstisidonnaisuus on kuitenkin täysin huomioitu analyysissä eikä tällöin annettu liikaa painoarvoa tutkimuskirjallisuudesta peräisin olevalle tausta tiedolle. Merkittäviä asioita oli siis mahdollista nousta esiin myös taustatiedon ulkopuolella olevista näkökulmista.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa tarkastelen tutkielmani keskeisimpiä tuloksia tutkimuskysymysten ja aineiston analyysissä nousseiden teemojen kautta. Esiin nousseita teemoja ovat strateginen ketteryys liiketoimintaympäristössä, ketteryys organisaation arkipäivän toiminnassa ja ketteryys tulevaisuudessa, jotka olen edelleen jakanut teemoja tukeviin alaotsikoihin aineiston tarkastelun systematisoimiseksi. Etenen tulosten tarkastelussa siten, että aluksi esittelen kunkin teeman. Tämän jälkeen esitän haastateltujen vastauksista nousseita näkökulmia, joiden tueksi esitän aineistosta poimittuja lainauksia.

Tutkimustuloksissa esittelen kohdeorganisaatioiden välillä olevia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä sekä nostan lainauksin esiin mielenkiintoisimpia haastatteluissa ilmenneitä havaintoja ja näkemyksiä tutkimusaiheeseen liittyen.

6.1. Strateginen ketteryys ja liiketoimintaympäristö

Haastatteluiden avulla pyrin selvittämään ketteryyden määritelmiä suhteessa organisaatioiden tavoitteisiin, sisäisiin ja ulkoisiin toimintatapoihin sekä niihin kohdistuvien vaikutusten kontekstissa. Seuraavaksi esitän haastatteluista esiin nousseita keskeisimpiä tekijöitä tarkasteltaessa ketteryyttä ja sen ilmenemistapoja kohdeorganisaatioissa.

6.1.1. Ketteryys ja johtaminen

Jotta organisaatio kykenee toimimaan mahdollisimman ketterästi, tulee sen ensin ymmärtää kokonaisvaltaisesti mitä ketteryys organisaatiolta vaatii ja mitä ketteryys kyseiselle organisaatiolle tarkoittaa. Ketteryyden määritelmässä oli havaittavissa eroja, mikä kuvastaa hyvin sitä, että ketteryys ainakin osittain tarkoittaa eri asioita eri ihmisille eikä siis samaa kaikille.

Organisaation ollessa ketterä ja mukautuvainen, muutokset eivät stressaa työntekijöitä,

sillä ne koetaan osana normaalia työtä. Mikäli työntekijä vastustaa muutosta, hänen tehokkuutensa sopeutua muutokseen laskee. Vastustus luo työyhteisöön myös henkistä roskaa, joka on mahdollista tulla osaksi organisaation kulttuuria. (Haneberg 2011: 51–52.) Ketteryyden määritelmässä nousi esille muun muassa itsetietoisuus ja johdon luoma turvallisuuden tunne työyhteisön keskelle, kun organisaatio on jatkuvan muutoksen tilassa dynaamisessa liiketoimintaympäristössään.

Ketteryys lähtee just siitä, että ollaan ikään kuin itse tietoisia, että aika nopeitakin liikkeitä voidaan tarvittaessa tehdä. Ja sellasen turvallisuuden tai pysyvyyden tunteen luominen eli siis siitä huolimatta, että muutoksia tapahtuu koko ajan ni ihmisillä ois sellainen filis, että kyllähän me tässä tiedetään mitä me tehdään ja me tehdään näitä muutoksia jostain syystä. Eli mä pitäisin sitä ehkä kaikkein tärkeimpänä, et ihmiset pysyy mukana siinä muutoksessa ja on koko ajan menossa porukkana sinne minne organisaatiokin on menossa. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Setili (2015: 56) toteaa ketteryyden olevan kykyä havaita ja tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin sitä mukaan, kuin niitä syntyy. Ketteryys nähtiin myös kohdeorganisaatioissa asioiden aistimisena, trendi tietoisuutena sekä mukautumiskykynä, jotta organisaatio kykenee jatkuvasti vastaamaan sen hetkiseen asiakastarpeeseensa.

Ketterä organisaatio on kyvykkäämpi aistimaan asioita ja se aistii myöskin muutoksen. Eli se ketteryys ei oikeestaan ala siitä reagoimisesta vaan se ketteryys alkaa siitä kyvystä aistia. (Kai Koistinen, August Associates)

Se tietenkään, että osataan haistaa niitä trendejä ja pystytään nopeasti mukautumaan siihen muutokseen eikä tuhlata sitä esimerkiksi niin, että tarjotaan aina sitä samaa pakettia vaan, että se oma tarjonta pystyy jatkuvasti elämään ja mukautumaan siihen asiakastarpeeseen. (Juha Puutio, McCon Partners)

Pienemmissä organisaatioissa ketteryyden kuvailtiin olevan lisäksi asiakastilanteiden mukaisesti muuntautuvaa asiakaskohtaista räätälöityä ajattelutapaa.

Mun mielestä strategista ketteryyttä on, et uskaltaa myöskin ajatella sitä tekemistä vähän eritavalla joka kerta. Hieman räätälöityä eikä aina se sama laatikko. Ja tämä pikkasen vieroksun meitä isompia konsulttitaloja, joilla on todella selvät speksit ja oppaat siihen et miten toimeksiannot tehdään. Ne on monikansallisia yrityksiä,

ymmärrän toki et siellä halutaan laatu varmistaa sekä se tekeminen jollakin tavalla mut se menee sitten ihan yhdellä sapluunalla. Ja sitä mä pidän sitten viimeisenä sellaisena kohtana, et sit ei enää hirveesti ketteryudesta puhuta jos sulla on sellanen manuaali, yks malli kaikille. (Janne Antikainen, MDI)

Riippumatta haastateltavien organisaatioiden kokoluokasta, ketteryyden todettiin useasti olevan organisaatioiden elinehto toimialasta riippumatta.

Se on oikeastaan elinehto organisaatiolle tänä päivänä oli se sitten millä toimialalla tahansa. Jos sä et oo strategisesti ketterä niin se aika nopeasti alkaa näkymään talousluvuissa. (Juha Puutio, McCon Partners)

Ei tä ole semmonen tarjookse etuja vai ei, tä on elämän ja kuoleman kysymys. (Tero Kauppinen, VIA Group)

Se tarjoaa sen eloonjäämisen. Et kyl se vaan niin on, et yritykset ei joudu ongelmiin sen takia et ne tekis väriä asioita vaan sen takia et ne tekee niitä oikeita asioita liian pitkään. Ei huomata, et se mikä eilen on toiminut ei toimikaan enää tänään tai ainakaan huomenna. (Frank Korsström, Accenture)

6.1.2. Strateginen päätöksenteko

Strateginen ketteryys tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden vastata joustavasti kompleksisen, globaalin ja dynaamisen ympäristön liikkeisiin. Haastatteluista esiin nousseen teeman tueksi poimin aineistosta seuraavat keskeiset näkökulmat:

- Strategian päivittäminen
- Strategiset toimialavalinnat
- Henkilökunnan osallistaminen strategiaprosessiin

Strategian päivittäminen

Haastateltavien kohdeorganisaatioiden strategiaprosesseissa oli selkeitä eroja havaittavissa eri kokoluokissa. Isoimmista organisaatioista organisaation strategia päivitetään säännöllisen aikataulun mukaisesti ja pienempiä tarkistuksia tehdään tarpeen vaatiessa.

Meil on konsernistrategia päivitetty marraskuussa 2015 ja me koetaan, että se on välttämätöntä vuosittain tarkistaa. Joskus pienempiä tarkistuksia varmastikin voidaan tehdä kesken vuottakin mutta meillä on sellainen rullaava strategia budjetointiprosessi. Eliikkä kun budjetti laitetaan seuraavalle vuodelle niin sitten samassa yhteydessä päivitetään strategia seuraavalle neljälle vuodelle. Maaailma muuttuu, toimintaympäristö muuttuu koko ajan. Myöskin meidän näkökulmasta on välttämätöntä, että tä on tämmöinen jatkuvasti etenevä prosessi. (Ari Kolehmainen, FCG)

Meil on nelivuotinen strategiaperiodi ja ne on katottu niin, et se on suurin piirtein sellainen aika, jonka aikana tietyt asiat säilyy jossain määrin vielä, et se muutos on hallittavissa. (Mikko Leppänen, Ramboll)

Pienemmissä organisaatioissa organisaation strategian kuvataan olevan jatkuvasti päivittyvä ja osassa kirjallista strategiaa ei ollut lainkaan olemassa.

Meidän strategia on oikeestaan jatkuvasti päivittyvä. Haaveilisin siitä mitä meidän arvostettu italialaisen rua'an tekijä ja businesskonsulttoija Saku Tuominen on sanonut, että hyvän strategian pitää mahtua post-it lappuun. Silloin se on sellainen et se on tarpeeksi tiivis ja toimiva. (Janne Antikainen, MDI)

Me ei olla mitään kirjallista strategiaa tehty, että me käydään keskustelua jatkuvasti siitä, miten meijen toimintaa pitäisi suunnata. Kyllä se strategia aika paljon markkinavetoisesti suuntautuu elikkä se elää sen mukaan minkälaisia hankkeita meille tulee. (Juha Puutio, McCon Partners)

Strategiset toimialavalinnat

Pääosin haastateltavat organisaatiot toimivat kummallakin sektorilla; niin julkisella, kuin yksityiselläkin puolella. Kaksi organisaatiota ilmoitti erinäisistä syistä toimivansa pelkätään yksityisellä puolella.

Suurin osa konsulteista on erikoistunut johonkin. Ja valitettavasti vielä niin, että varsinkin julkishallintoa konsultoivat mä olen havainnut, ne syö omaa pääomaansa, siis osaamis-pääomaansa. Se on vähän niinku yrityksiin nähden jälkimarkkinat. Mikä ei käy kaupaks enää yrityksille niin sitä myydään sit julkishallinnolle. Ne on niin paljon jäljessä näissä asioissa. Ne maksaa huonosti, et me on segmentoitu julkishallinto pois. (Tero Kauppinen, VIA Group)

Meillä ei oo ollenkaan julkisorganisaatioiden asiakkaita eli ehkä lähimmäks mitä

me päästään on valtio omisteisia liikelaitoksia. Me ei kategorisesti tehdä julkishallinnon konsultointia. (Kai Koistinen, August Associates)

Ja yksi organisaatio kertoi toimivansa pelkästään julkisella sektorilla.

Meidän koko bisnes on julkisorganisaatioiden konsultointia. (Janne Antikainen, MDI)

Henkilökunnan osallistaminen strategiaprosessiin

Suurimmassa osassa organisaatioita nähtiin tärkeäksi osallistaa koko organisaation henkilöstö valmisteltaessa uutta strategiaa.

Meijen henkilökunta on koko henkilökuntana mukana muutaman kerran vuodessa kun tehdään jotain strategisii kehityskaskeleita. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Meil on kaikissa näissä turvallisuus ja kehityskeskusteluissa yhtenä asiana tehtäväksiantona, et jokaisen kanssa keskustellaan mitä strategia tarkoittaa kullekin, sehän ei tarkoita samoja asioita kaikille. (Ari Kolehmainen, FCG)

Mä tykkään tästä meijen prosessista et se on vuorovaikutteinen. Eli nä ei ole tullut mistään, että joku konsernin johto on nyt istunut jossain ja päättänyt et ne on nämä vaan me ollaan tästä vuoden aikana pidetty workshoppeja eri maissa ja kerätty sieltä niitä paikallisia draivereita. (Mikko Leppänen, Ramboll)

6.1.3. Liiketoimintaympäristö

Ketteryys vaatii usein strategista joustavuutta sekä nopeita ja innovatiivisia reaktioita dynaamisessa kilpailutilanteessa. Organisaatioiden tuleekin jatkuvasti mukautua havainnoidulla toimintaympäristöä, arvioimalla eri vaihtoehtoja sekä päättämällä tulevista jatkotoimenpiteistä. Haastatteluista esiin nousseen teeman tueksi poimin aineistosta seuraavat keskeiset näkökulmat:

- Asiakastarpeeseen reagoiminen
- Organisaation mukautumiskyky

Asiakastarpeeseen reagoiminen

Organisaatioiden toimintaympäristö on yksi tyypillinen osa-alue, joka synnyttää paineita organisaatioiden arkipäivän toiminnassa. Merkittävin muutospainne tulee monesti juuri asiakaskentästä, sillä asiakasta kiinnostavat vain hänen omat arvonsa, tarpeensa ja realiteettinsa. Pohjimmiltaan siis asiakas ja hänen tarpeensa määrittävät organisaation. (Lindroos & Lohivesi 2010: 17). Asiakastarpeeseen reagoiminen nähtiin useissa organisaatioissa olevan erittäin tärkeä osa strategista ketteryyttä.

Strateginen ketteryys yleensä pohjaantuu sellaiseen asiakastarpeen kuulemiseen ja näkemiseen, niihin heikkoihin signaaleihin sieltä kentältä. Strategisesti ketterässä organisaatiossa korostuu sellainen vuorovaikutushalukkuus. Ketterässä organisaatiossa voidaan muuttaa niitä omia toimintamalleja ja tapoja asiakastarpeiden mukaan. (Nenne Amnell, Algu)

Me ollaan kyl aika pitkäjänteisiä siinä, ettei me nyt heti olla lopettamassa jos jonakin kuukautena tai kvarttaalina joku liiketoiminta ei o kannattava. Sitten seurataan et mikä on erityisesti markkinatilanne ja asiakasvolyyymien tilanne arvioitu tulevaisuudessa. (Ari Kolehmainen, FCG)

Kyky adaptoitua muuttuneeseen tilanteeseen ja suoriutua maksimaalisesti kulloisissakin olosuhteissa on varmaan se lyhyt niinku hyvinkin reaktiivinen näkökulma ketteryyden hyödyistä. (Kai Koistinen, August Associates)

Organisaation mukautumiskyky

Nyky-yhteiskunnassa organisaatiot ovat saavuttaneet tilanteen, jossa ei ole mahdollista tulla enää paremmaksi, organisaatioiden täytyy tulla erilaisiksi. Organisaatiot joutuvatkin helposti vaikeuksiin koska niiden toimintaympäristöt muuttuvat nopeammin kuin mitä organisaatioilla on valmiutta pysyä perässä. Yksi tapa implementoida tätä, on johtaa epävarmuutta omaksumalla ja järjestämällä dynamiikkaa, joka aiheuttaa sitä. (Nijssen & Paauwe 2012: 3315–3316.) Organisaation mukautumiskyky vastauksena jatkuvasti eläviin toimintaympäristöihin koettiin tärkeäksi seikaksi organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta.

Varmaan se tärkein asia on se, että me pystytään aika nopeasti vaihtaa arvo siihen

minkälaisia rahoitusmahdollisuuksia tai asiakastarpeita tulee ja sitä kautta muokkaamaan meijen tapaa tehdä projekteja tai toteuttaa työtämme. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Ei tässä maailmassa oikein mitään muuta enää olekaan kuin dynaamisia liiketoimintaympäristöjä. Kaikki asiat muuttuu, tulee systeemisiä muutoksia jatkuvasti ja sitten niitten systeemien sisällä on vielä aika paljon kaikenlaista elävyyttä ni mun mielestä aika monen elinehto meidän kaltaisille yrityksille on se, että siellä pyritään olemaan mahdollisimman ketteriä. (Janne Antikainen, MDI)

Haastatteluista nousi esiin myöskin se, että organisaation toimintaa ei tulisi kahlita sitä rasittavilla järjestelmillä vaan enemmänkin ohjata toimintaa oikeaan suuntaan.

Minusta sekin on osa sitä ketteryyttä, että ei tehdä mitään järjestelmiä, jotka kahlitsevat sitä toimintaa. (Juha Puutio, McCon Partners)

Ketteryys tarkoittaa myöskin selvempiä laitoja tekemiselle et okei, täs on nyt se asia mitä me tehdään ja tän sisällä me olemme hyvin ketteriä ja strategisesti joustavia. (Janne Antikainen, MDI)

6.2. Organisaatio

Tässä luvussa tarkastelen ketteryyden ilmenemistapoja organisaation arkipäivän toiminnassa. Tarkastelun tueksi esittelen keskeisimpiä tekijöitä ja näkökulmia, jotka nousivat haastatteluissa esiin tarkasteltaessa kohdeorganisaatioiden kulttuurin, koon, rakenteen ja resurssien liikkuvuuden vaikutuksista suhteessa ketteryyteen.

6.2.1. Organisaatiokulttuuri

Dynaaminen ja ketterä toimintaympäristö on omiaan kuluttamaan henkilöstön voimavaroja. Jatkuva mukautuminen muuttuvaan maailmaan tuo mukanaan epävarmuutta, jolloin johtaminen ja yrityskulttuuri nousee merkittäviksi tekijöiksi henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Haastatteluista yrityksistä melkein jokaisen voidaan sanoa toimivan kulttuurinsa osalta omalla tavallaan ja rikkoen niin sanottuja vakiintuneita tapoja toimia. Esiin

nousi myös se, kuinka tärkeänä organisaatiot pitävät työntekijöidensä hyvinvointia. Työyhteisön tukeminen ja samalla itseohjautuvuuteen kannustaminen nähtiin yhtenä oleellisena tekijänä, jotta organisaatio voi toimia maksimaalisella toimintakyvyllä henkilöstön hyvinvointia unohtamatta. Haastatteluista esiin nousseen teeman tueksi poimin aineistosta seuraavat keskeiset näkökulmat:

- Itseohjautuvuus ja kannustava työympäristö
- Oppiva ja kokeileva organisaatiokulttuuri

Itseohjautuvuus ja kannustava työympäristö

Tässä esiin nousi erilaisuuden ymmärrys, työkaverin kannustus, itseohjautuvuus sekä kuuntelu ja välittäminen.

Erilaisuuden ymmärrys organisaatiossa. Johtaminen ei tarkoita sitä, että sä vaan käskyttäisit vaan et miten saadaan ihmiset toimimaan. Erilaisuuden ymmärtämisen kautta tulee just se itseohjautuvuus. (Nenne Amnell, Algu)

Me kannustetaan koko ajan meidän firmassa itsensä kehittämiseen, sivistämiseen, lukemiseen ja ajattelemiseen laatikon ulkopuolelta. (Janne Antikainen, MDI)

Karsan ja Kruse (2011: 168, 192) toteavat vuorovaikutteisen viestinnän, henkilökohtaisen arvostuksen, ammatillisen kasvu ja kehittymismahdollisuuden sekä luottamuksellisen ilmapiirin kokemisen olevan avaintekijöitä, jotka voimakkaimmin kasvattavat henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Sitoutunut työntekijä on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja hän jatkaa etenemistä vastoinkäymisistä ja mahdollisista pettymyksistä huolimatta. Karsan ja Krusen ajatukset näkyivät eritoten August Associatesin organisaatiokulttuurissa.

Me suhtaudumme vilpittömän välittävästi kaikkiin ihmisiin. Me pidämme toisistamme, me pidämme huolta siitä, että kaikilla on asiat elämässä yleisesti ottaen hyvin ja täällä ei koskaan ketään henkilönä tölvitä. Tässä on taustalla aito välittäminen, vähän niinku omat lapset, että sä välität niistä ehdoitta. Ja tää varmaan on ihan tärkeimpiä kulttuurisia juttuja, että sä uskallat aidosti aistia asioita, sanoa asioita ja sä uskallat tehdä virheitä. Meil on hyvin avointa kommunikaatiota kaikesta ilman, että ihmiset kokee suurta epävarmuutta ni se on

varmaan ihan keskeisiä kulttuurisia juttuja. (Kai Koistinen, August Associates)

Se että kuunnellaan ihmisiä ja reagoidaan niihin asioihin, joita sieltä nousee on tosi tärkeä asia meille. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Teet sä sen yhtenä iltana tai ens yönsä vai ens viikon aikana ni se on up to you. Me ei katota sitä ajan käyttöä mut se pitää olla määräaikana laatua valmis. Ja tä on tehny meistä aika ketterän. (Tero Kauppinen, VIA Group)

Oppiva ja kokeileva organisaatiokulttuuri

Sama kannustava tapa toimia nousi esiin myös organisaatiokulttuurissa ja sen muotoutumisessa johdon tukemana.

Mä oon ite sellanen toiminnallinen ja kokeileva. Jos joku sanoo että hei, mä voisin testata tätä ja et kokeilla tällaista suuntaa ni, sen kun vaan. Aina ne kokeilut ei mee eteenpäin tai nyt ei ehkä ollut sen aika mut sitä kautta tulee se työkulttuuri ja innostamiskulttuuri. Mä aina puhun meillä että semmosesta ”ei mutta” kulttuurista mentäis semmoseen ”joo ja sitten vielä” kulttuuriin. Jatkuva oppiminen on tärkeitä. Mä en vaadi sitä et jatkuvasti opiskellaan vaan jokainen on halukas. Että ehkä meillä pysyy vaan sellaiset ihmiset, jotka on halukkaita kehittämään itseensä. (Nenne Amnell, Algu)

Nyt tehdään asioita, kokeillaan ja pilotoidaan kaks askelta eteen, yks askel taakse ja sit taas mennään. (Frank Korsström, Accenture)

6.2.2. Henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen

Yhteistoiminnan tavoitteena on pääosin edistää henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen päämäärien toteutumista, parantaa henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään koskevassa päätöksenteossa sekä parantaa työyhteisöjen toimintaa ja työoloja. Hyvät yhteistoimintasuhteet saavat aikaan luottamusta ja sitoutumista. Haastattelusta nousikin esille edellä esitettyä tukevaa näkemystä siitä, että vapaaseen tiedon saantiin, palkitsemiseen ja molemmin puolisen luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen kannattaa panostaa. Haastattelusta esiin nousseen teeman tueksi poimin aineistosta seuraavat keskeiset näkökulmat:

- Tiedon saanti ja sen hyödyntäminen
- Tiimityö
- Palkitseminen

Tiedon saanti ja sen hyödyntäminen

Burns ja Stalker (1961) toteavat orgaanisen organisaation sopivan erittäin hyvin nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Rakenteellisen kontingenssiteorian pääperiaate kulminoituu juuri organisaation tarpeeseen mukautua omaan toimintaympäristöönsä sekä siinä tapah-
tuviin muutoksiin. Nopean tiedonkulun sekä eri asiantuntijoiden ja eri tasojen välisellä
jatkuvalle yhteistoiminnalla voidaan tehokkaasti vastata dynaamisen ympäristön haastei-
siin. (Juuti 2006: 220.) Haastatteluissa nousikin esille muun muassa henkilöstön erilaiset
taustaosaamiset, jonka nähtiin laajentavan näkökulmaa sekä avoin ja pidäkkeetön vuoro-
vaikutus.

*Meijen kulttuuri on super avoin. Täällä on erittäin vähän asioita joita ei ole jaettu
kaikeille henkilöstössä. Ja kun täällä on vielä hirmu matala hierarkia niin jatkuvasti
tulee paljon avointa ja pidäkkeetöntä kommunikointia nuoremmilta analyytikoilta
osakkaille päin. Eli tää hengittää myös vapaasti läpi erittäin voimakkaasti. Se on
ihan yks keskeisiä kulmakiviä koko tän firman rakentamiselle. (Kai Koistinen,
August Associates)*

*No mehän ollaan konsernirakenteessa, jossa meijen yrityksille tarjottavat johdon
konsultointipalvelut on erillisessä organisaatiossa ja siitä on ollut paljon hyötyä
siinä, et sitä asiakas ymmärrystä on kertynyt ja opittu sitä asiaa. (Tuuli Kaskinen,
Demos Helsinki)*

*Sitten yks iso asia mikä mulle tulee mieleen on erilainen taustaosaaminen. Eli
meillä erilaiset koulutustaustat tuo sellaista ketteryyttä siihen, että me nähdään ja
kuullaan niitä heikkoja signaaleja kentältä paremmin ja eri suunnista. Vaikka me
ollaan saman asiakkaan luona ni me nähdään ja kuullaan eri suunnista koska se
oma koulutustausta on erilainen ja silloin myös se katsontakanta tulee eri
suunnasta. (Nenne Amnell, Algu)*

Isojen organisaatioiden haasteita ilmeni tiedon kanavoinnissa sekä monialaisuuden tuot-
taman tietomäärän hyödyntämisessä laaja-alaisesti.

Monialaisuudessa on tavattoman paljon erilaista tietoa ja sen tiedon edes yleisellä tasolla siirtäminen eritahoille, jotta voisi syntyä uusia innovaatioita on aikamoinen haaste. Vaikka tietoa on käytettävissä ja välineet on kunnossa, ei se silti niin helppoo oo. (Ari Kolehmainen, FCG)

Tä on iso haaste ja aika moni firma kompastuu siihen, että kaikki tän tyyppiset asiat tapahtuu vaan johdon kautta. Se ei vaan onnistu sillä tavalla se homma. Ei voi ajatellakaan, että me ei hyödynnettäisi tätä yli 2000 ihmistä tuolla. Meijen täytyy saada se viesti eteenpäin, et ihmiset ymmärtää jokaisella olevan keskeinen rooli ja jokainen voi vaikuttaa asioihin. (Mikko Leppänen, Ramboll)

Tiimityö

Tiimityöllä tarkoitetaan ryhmän toimintaa, jossa jäsenten taidot ja osaamiset täydentävät toisiaan. Tiimillä on yhtenäinen tavoite ja näkemys tiimin tarkoituksesta. Työelämässä tiimejä yleensä muodostetaan hoitamaan joko jatkuvaa tehtävää tai jotain rajattua tehtävää.

Kollektiivinen sitoutuminen kiteytyy ihmisten väliseen hiljaiseen sopimukseen, jonka tarkoituksena on tehdä työtä yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi. Kollektiivisella sitoutumisella on Dozin ja Kososen mukaan taipumusta heikentyä ajan kanssa. Syynä tähän on useasti se, että yrityksen alkuvaiheen menestyksen myötä uudet haasteet eivät enää tunnu yhtä kiehtovilta ja haasteellisilta. (Doz & Kosonen 2008: 33.) Kollektiivisen sitoutumisen hiipumisesta ei kuitenkaan näkynyt haastatteluissa merkkejä ja keskiöön nousi yhteinen tekeminen, avun antaminen sekä jaettu päämäärä. Myös tiimityö nousi useassa haastattelussa esiin joko nykyisessä tavassa toimia tai ajattelu- ja toimintamallina, johon ollaan pyrkimässä.

Tiimiytyymisen kautta me saataisiin sellaista vähän vielä paremmin strategiseen kärkeen uppoavia tekijöitä, joissa sitten heillä voisi olla vielä oma herkkyytensä siellä sen kärjen sisällä. Tiimiajattelu voisi olla se ratkaisu tällaiseen toimivaan ketteryteen, jos he pystyvät ikäänku soluina toimimaan. Toki on myös tärkeitä, et organisaati kokee olevansa koko ajan yksi porukka, et se ei saa mennä liian pitkälle tämä tiimiytyminen. (Janne Antikainen, MDI)

Gloobalisuus ja tiimityö. Ne on molemmat tosi tärkeitä elementtejä meidän kulttuurissa ja se, että me toimitaan ryhmässä. Nähdään, et se mikä on parempi ryhmälle ja kokonaisuudelle, tiimille, on myös yksilöille parasta. Et Accenturella

on tällöinen kulttuuri, et ne menestyy, jotka pyytää apua ja jos apua pyytää ni sitä myös saa. Eli yksinäiset sudet ei yleensä täällä pärjää tai edes viihdy. (Frank Korsström, Accenture)

Meil on tällainen tiimirakenne eli meil on vähän eri asiakasryhmiä palvelevat tiimit. Kyllähän se on verrattuna, että olis täysin vapaa tiiminmuodostus asiakaskohtaisesti niin kylhän tää systeemi on tavallaan heikompi. Eli totta kai ne tiimit jäykistää sitä mutta niitten on tarkoituskin jäykistää ja estää ihmisiä sinkoilemasta sinne tänne vaan et ne pysyy jossain asiassa. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Palkitseminen

Kollektiivinen sitoutuminen kuvaa ihmisten välistä hiljaista sopimusta tehdä työtä yhdessä yhteisen ja jaetun päämäärän tavoittamiseksi. Kollektiivisella sitoutumisella on usein taipumusta myös heikentyä ajan kanssa. Syynä tähän on useasti se, että yrityksen alkuvaiheen menestyksen myötä on vaikea kokea organisaation uudet haasteet yhtä kiehtovilta ja haasteellisilta kuin alkuvaiheen nousukausi. (Doz & Kosonen 2008: 33.) Kollektiivisen sitoutumisen hiipumista ei kuitenkaan havaittu haastateltavissa organisaatioissa. Henkilöstön palkitsemista ei kysytty minkään haastattelukysymyksen yhteydessä, mutta useassa organisaatiossa palkitseminen nähtiin yhtenä tapana sitouttaa henkilöstöä organisaation tavoitteisiin, tulosten saavuttamiseen sekä tukemaan innovointia.

Mun mielestä strategisen ketteryuden näkökulmasta on aika tärkeätä, että ne kannustimet ovat myöskin sellaiset, että se tulee sen kokonaisuuden ja ketteryuden kautta. Meil on koko firman tason tavoitteet. Siellä on tietyt luvut ja kaksi tasoa. Jos eka porras tulee vastaan, ni se on kuukauden bonukset ja jos toinen tulee ni kahden kuukauden bonukset. Ja se tulee nimenomaan kaikille. (Janne Antikainen, MDI)

Me ollaan kaikki aina innoissamme siitä, et kun ollaan yhdessä toimittu ja päätetään, et hei, tästä me saadaan vaikka tällöinen koulutus yhdessä palkinnoks. (Nenne Amnell, Algu)

Meil on eri kannustinjärjestelmiä, joissa on myöskin yhtenä osana tulospalkkiojärjestelmä. Sitten on myöskin tällöinen kertapalkitsemisen add hock-tyyppinen palkitsemisen mahdollisuus. Niistä voidaan pitkin vuottakin antaa ilman, että on mitään taloudellista tulosta viel esiintyny. (Ari Kolehmainen, FCG)

6.2.3. Organisaation koko ja rakenne

Organisaatorakenteen tehtävänä on kuvata organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita, määritellä jäsenten tehtävät, vastualueet, työroolit sekä käytettävissä olevat kommunikaatioverkostot. Organisaatorakenne tarjoaa organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestämisestä, työnjaosta sekä vallitsevista ohjaussuhteista. Rakenteen perusteella voidaan muun muassa suunnitella, järjestää, ohjata ja valvoa organisaation toimintaa. Haastatteluista esiin nousseen teeman tueksi poimin aineistosta seuraavat keskeiset näkökulmat:

- Hierarkia
- Rakenteelliset edut ja haasteet

Hierarkia

Pienemmissä organisaatioissa havaittiin hierarkkisuuden olevan joko hyvin matala tai sitä ei ollut ollenkaan.

Hierarkkisuutta ei meijen organisaatiossa oikeestaan edes ole. Mun työntekijät on mun kollegoita. Totta kai mulla on tietty vastuu ja musta ketterässä organisaatiossa on oltavakin tietyt ja selkeät vastuut. Mutta meillä se on pitkälti kollegiaalinen, et siellä on tosi matala hierarkia. (Nenne Amnell, Algu)

Meil on matala hierarkia, et sinänsä se läpihengittäminen onnistuu, kun siinä ei ole kauheasti tasoja tai oikeestaan meillä ei ole virallisesti ollenkaan tällöistä esimies-alais rakennetta. (Kai Koistinen, August Associates)

Kahdenkymmenen hengen tiimeissä ei o tällöisiä kuvioita. Eli täs on oikeestaan kysymys siitä, että onks tää saavutuspeleä vai onks tää valtapeliä. Ja jos sä annat valtapelin tulla ni saavutus menee ovesta ulos. Se tulee sekundääriseksi ja tärkeimmäksi tulee valta. Meijen yrityksessä valta on pelattu, se on kaikki mulla, et me pelataan vaan saavutus peliä. (Tero Kauppinen, VIA Group)

Rakenteelliset edut ja haasteet

Niin pienet kuin isotkin organisaatiot näkivät organisaatorakenteessaan joitakin etuja

sekä haasteita suhteessa ketteryYTEEN. Pienissä rakenteellinen ketteryys liittyi suoranaisesti organisaation kokoon. Myös byrokratian osalta taso oli pienissä organisaatioissa joko hyvin matala tai sitä ei ollut ollenkaan.

Pienessä organisaatiossa ei tarvita eikä sinne missään nimessä kannata rakentaa tällaista hidastavaa tai turruttavaa byrokratiaa. Pieni organisaatio voi toimia ikäänku orgaanisemmin, kuin iso organisaatio. Siihen ei tarvi luoda paljon mekanistisia asioita, jotka pitää sen koossa, koska se pysyy itsestään koossa. (Kai Koistinen, August Associates)

Ketteryys ei saisi kaatua byrokratiaan. Byrokratia tulisi olla mahdollisimman matalaa ja sellaista, et se mahdollistaa kokeilla ja testata. (Nenne Amnell, Algu)

Isonkin organisaation rakenne voi kuitenkin olla matala, jonka tarkoituksena on nimenomaan hakea ketteryyttä. Tästä hyvänä esimerkkinä on Ramboll.

Me ollaan yli 2000 henkilön firma ja meil on suurin piirtein samanlainen rakenne, kuin monta kertaa pienemmän firman organisaatiossa Suomessa. Jos aatellaan et meil on johtoryhmä, toimialat ja yksiköt ni ei siinä ole kuin kaks porrasta käytännössä. Me ollaan pidetty se ihan tarkoituksella sellaisena, joka tietysti on haaste firmalle ja sen johtamiselle mutta se säilyttää sen ketteränä. (Mikko Leppänen, Ramboll)

Suuren organisaation rakennehaasteena nousi esiin yhteistoiminnan puute ja tiedon panttaaminen, kun toisinaan toiminta ohjautuu liiaksi tulostavoitteen kautta tulostavoitteen tavoittellessa lyhyen aikavälin tuloksia.

Himpun verran hidastava tekijä on se, että tää rakenne määrittää meidän tulostavoitteen eli tulosyksiköitä on kymmenittäin ja jokaisella on tulosvastuu. Ja jos se toiminta liian voimakkaasti ohjautuu jokaisen tulostavoitteen kautta eikä ymmärretä sitä keskinäisen vuorovaikutuksen tarpeellisuutta ja kilpailutekijää niin sitten voi olla, että siellä suojataan omaa liiketoimintaa eikä kommunikoida muiden samassa konsernissa olevien kanssa, kun yritetään saada lyhyellä aikavälillä tuloksia. (Ari Kolehmainen, FCG)

Lewis ym. (2014: 60) toteavat johdon yhtenäisyyteen liittyvän rohkea ja nopea strategi-

nen päätöksenteko. Johdon yhtenäisyyden saavuttaminen riippuu kollektiivisuudesta mukaan lukien homogeeninen näkökulma, yhtenäinen ajattelu ja yhtenäinen päätöksenteko. Tehokas päätöksenteko kuitenkin edellyttää eriävien näkökulmien kunnioittamista ja välillä jopa niitä etsien edistääkseen rationaalista ajattelua. Pienemmissä organisaatioissa nähtiin haasteita päätöksenteossa, johtuen konsensus-päätöksentekoprosessista. Tämän kaltainen päätöksentekoprosessi on kuitenkin Lewisin ym. mukaan varsinkin rationaalista ajattelua edistävä.

Klassinen haaste on se, että meillä on laajahko partnershippi. Tässä firmassa on viis osakasta. Omistusosuuksista riippumatta tääl on lähtökohtaisesti ääniä per osakas. Laajahko partnershippi tarkoittaa sitä, että kaikki lähtökohtaisesti haluaa osallistua ainakin isompiin päätöksiin. Et rakenne mielessä olis vieläkin ketterämpää, jos yksi vaan määrää ja päättää. Meillä operatiivisissa asioissa onkin näin mutta isommissa strategiaan liittyvissä kysymyksissä tää hakee kuitenkin partnereiden konsensuksen. (Kai Koistinen, August Associates)

Hidastavaa voi olla päätöksenteko. Mä itse olisin valmis jo paljon nopeammin tekemään muutoksia mutta kun mä haluan osallistaa porukkaa sillä tavalla, et ne on mukana siinä keskustelussa ja päätöksenteossa niin jokainen voi sitä kautta sitten sitoutua, kun on itse asian ymmärtänyt. Se kuitenkin hidastaa sitä jonkun verran. (Nenne Amnell, Algu)

6.2.4. Resurssien liikkuvuus

Resurssiperustainen strategianäkemyks on jatkuvasti kasvattanut suosiotaan erityisesti strategisen henkilöstöjohtamisen alueella. Henkilöstö nähdään tänä päivänä strategisesti merkittävänä tekijänä yrityksen menestykselle ja siten myös tärkeänä resurssina organisaatiolle. (Barney, Wright & Ketchen Jr 2001: 627.) Organisaation tulisikin nähdä henkilöstöresurssien johtaminen aivan yhtä tärkeänä, kuin taloudellistenkin resurssien johtaminen. (Lightle ym. 2015: 12). Resurssien liikkuvuus ilmentää organisaation kyvykkyyttä kohdentaa uudelleen sen resursseja tarvittaessa nopeastikin ja riittävässä mittakaavassa. Haastatteluista esiin nousseen teeman tueksi poimin aineistosta seuraavat keskeiset näkökulmat:

- Henkilöityminen

- Resurssien liikuteltavuus
- Kilpailukykyä lisäävät tekijät ja haasteet

Henkilöityminen

Tutkimuksessa haastatelluissa asiantuntijaorganisaatioissa ilmeni henkilöitymiseen liittyviä haasteita. Tämä nousi esiin erityisesti organisaatioiden pitkäaikaisissa asiakkuuksissa sekä organisaatioissa, joiden pohjana oli yrittäjyys ja siten niin sanotusti koko organisaation toiminta oli henkilöitynyt itse yrityksen perustajaan.

Meijen henkilöstöresursseihin vaikuttaa ennen kaikkea se, että mä oon aika kiinni, kun yritys on alkujaan personoitunut hyvin paljon minuun. Se tarkoittaa sitä, että aika usein mä joudun olee mukana siellä alussa ja monesti niin sanotusti aiheetta. Mutta mä luon semmoista luottamusta sitten muitten työntekijöitten ja asiakkaitten välille, että he luottavat näihin, että kyllähän muutkin työntekijät pystyy tän ja tän asian hoitamaan. (Nenne Amnell, Algu)

Tää on hyvin voimakkaasti tällainen high trust business joka vaatii pitkäaikaista sitoutumista ja paneutumista asiakkaaseen. Vanhimmalle ja pisimmälle asiakkaalle me ollaan tehty yli 61 projektia eli meidän täytyy tuntea meidän asiakkaat erittäin hyvin mikä tietysti tuo tiettyä hitautta tässä mielessä. Tä viittaa lähinnä kokeneempaan partneri ja managerikaartiin, et siellä haetaan tiettyä pysyvyyttä asiakasrajapinnassa. (Kai Koistinen, August Associates)

Siis tää on kokonaan referenssi bisnes tää konsultti bisnes. Pelkästään maine ja referenssi bisnestä ja tietysti niin, että sulla pitää olla uskottavuutta jossain, että sä voit jossain ensimmäiseksi kokeilla jotain uutta. Nä on yleensä vanhoja asiakkaita, jotka ovat saaneet niin paljon, et ne on valmiita kokeilemaan jotakin uuttakin ja osaa jo entisen. (Tero Kauppinen, VIA Group)

Resurssien liikuteltavuus

Niin pienillä kuin isoillakin organisaatioilla näytti haastatteluiden valossa olevan kummallakin omat haasteensa resurssien liikuteltavuudessa. Pienillä organisaatioilla se näkyi henkilöstön riittämättömyydessä suhteessa isoihin ja vaativiin projekteihin. Toisaalta pienillä organisaatioilla on myös aina käytössä niin sanotusti koko organisaationsa arsenaali.

Toi on ihan taivaan tosi, että tää resurssien liikuttaminen ja strateginen ketteryyys ovat ehdottomat edellytykset toisilleen. Jos firmassa ei ole mahdollisuuksia

liikuttaa ihmisiä ja tehdä asioita ni silloin on ihan turha puhua strategisesta ketteryydestä. Mä vähän pelkään, et kyky säilyttää ketteryys vaikeutuu, kun aletaan käydä suuremmaksi, jolloin erikoistumisen kautta tulee sitten sellaista tiettyä jäykistymistä. (Janne Antikainen, MDI)

Konsernin osien välillä ihmisten liikkuminen on osin vähän haastavaa eli ihmiset kuitenkin on tyypillisesti töissä aina yhdessä yrityksessä niin tai totta kai se jossain määrin vaikuttaa eli et ei o ihan niin flexiblejä, kuin jos kaikki ois samassa boolis. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Meillä on tällä hetkellä yhdessä isommassa projektissa yks henkilö kiinni ainakin vielä vuoden niin se tarkoittaa sitä, että hänen työaikansa ei o käytettävissä. Sitten kun tulee tämmönen iso projekti, meijen täytyy miettiä, onks meillä sellaisia yhteistyökumppaneita kenen kanssa me voidaan lisäksi tehdä. Tämmösen kokoisessa organisaatiossa ei ole kuitenkaan mahdollisuutta palkata työntekijöitä turhan takia odottelemaan. (Nenne Amnell, Algu)

Systemiajattelulle on ominaista, että organisaatiossa ymmärretään millä tavoin systeemin kaikki osat ja ihmiset vaikuttavat toisiinsa sekä minkälainen vuorovaikutus osasten välillä on. Kilpailevassa ilmapiirissä on harvoin hyvää vuorovaikutusta ja tällöin myöskään itse systeemi ei ole hallinnassa. Hyvä yhteistyö on siis avainasemassa, jotta systeemin tavoite kyetään saavuttamaan. Tavoitteen saavuttamiseksi tulisi kiinnittää huomiota jatkuvan parantamisen ideologiaan, osasten väliseen kommunikointiin sekä yhteistyöhön. (Karjalainen & Karjalainen 1999: 45). Isoimmilla organisaatioilla nousi haastatteluissa esiin huoli resurssien sitoutumisesta eri tulosityksiköihin, joka keskinäisen kilpailun kautta aiheuttaa mahdollisesti tiedon panttaamista sekä myös hankaloittaa yhteistoiminnan kehittymistä.

Resurssit sitoutuu aina joihinkin tulosityksiköihin. Elikkä jos jonkun tulosityksikön kohdalla korostuu liikaa se lyhytjänteinen tulokseteko niin silloin sitä tietoo ja niitä yhteistoiminta ovia ei olla valmiita avaamaan ja jakamaan niin hirveen herkästi ja tä on niinku estävä tekijä. (Ari Kolehmainen, FCG)

Kilpailukykyä lisäävät tekijät ja haasteet

Bou-Llusar ja Segarra-Cipres (2006: 103) muistuttavat, että tieto voi ihan yhtä hyvin olla strateginen resurssi ja siten synnyttää kilpailuetua. Tiedon tulee vain olla arvokasta, harvinaista ja sen laatuista, että kilpailijoiden on vaikea jäljitellä tai korvata sitä.

Me pystytään muokkautumaan tosi nopeasti ettei tarvitse ruveta miettimään, et kuinkas me toi varasto saadaan tyhjäksi. Et siinä mielessä se edistää. Toisaalta se et pääomana on meidän oma osaaminen on myös tietysti riski välillä. (Nenne Amnell, Algu)

Kun me tehdään julkishallinnon konsultointia ni tää on semmonen mitä me yritetään opettaa niille asiakkaille, että käyttäkää henkilöstöä, käyttäkää työntekijöitä, käyttäkää kumppaneita hyväksi tässä, että ne tuottaa sitä tietoa koko ajan ja te ootte sen verkoston kutoja ja yhteenvetäjä, joka sitten myöskin pyrkii tulkitsemaan sitä. Toi laaja joukkoistaminen on siis todella tärkeä juttu. (Janne Antikainen, MDI)

Pienien organisaatioiden haasteet taloudellisissa kyvyissä liittyvät hyvin pitkälti organisaation investointikykyyn sekä valmiuteen laittaa uusia asioita liikkeelle.

No tietenkin se meijen resurssi puoli on pienempi, mikä näkyy uusiin asioihin tarttumises. Et me ei voida investoida kauheen paljon uusien asioiden liikkeelle laittamiseen. Se on totta kai se heikompi puoli. Meijen on helpompi päättää mut vaikeampi laittaa asioita sillä tavalla toimeksi tai isoja investointeja liikkeelle. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Sen sijaan isoissa organisaatioissa iso kassavirta ja sen tuomat resurssit mahdollistavat muun muassa yritysostoja, jonka nähdään ehdottomasti lisäävän ketteryyttä.

Ketteryys tarjoaa ehdottomasti sen, että me pystytään tekee nopeita muutoksia firman toiminnassa ja rakenteissa. Se myös mahdollistaa käynnistämään uusia asioita hyvinkin pian. Esim jos me huomataan, että meitä lähestyy joku firma, joka haluaa liittyä ramboliin ja se täydentää meitä ni me voidaan tehdä se päätös nopeasti. Tä on tänä päivänä pärjäämisen ja menestyksen kannalta erittäin tärkeä seikka. (Mikko Leppänen, Ramboll)

Me uusiudutaan myös yritysjärjestelyiden, lähinnä yritysostojen kautta. Nyt FCG on 67 vuotta vanha organisaatio vanhimman yrityksensä osalta. Tällä nimellä ollaan toimittu nyt 11 vuotta ja sinä aikana on tehty noin 30 yritysjärjestelyä. Pääosin ostoja mut myöskin muutamia yksittäisiä myyntejä. (Ari Kolehmainen, FCG)

Investoinnit sitovat kaikesta huolimatta myös aina organisaation resursseja ja esimerkiksi

Accenturen Frank Korsström esitti huolensa vallitsevasta säästöpolitiikasta ja yleisestä varovaisuudesta yritysten investointien suhteen.

Koko ajan pitää muuttua. Oon vähän huolissaan siitä, että kun katsoo suomalaisia pörssiyrityksiä, jotka on nyt viimeiset 5-10 vuotta säästänyt ja pystynyt sen tuloksensa kerryttämään sillä, et koko ajan on tehostettu ja säästetty. Aika vähän on rakennettu mitään uutta, aika vähän on innovoitu, aika vähän on tämmöistä visionääristä juttua. Se visionäärisyys ja uus on tullut lähinnä uusilta pelaajilta, supercellilta ja muilta, jotka on lähtenyt rakentamaan jotain kokonaan uutta ja erilaisista start upeista. Vanhat perinteiset pelaajat on ollu kyllä aika varovaisia investoinneissaan, innovaatioissa ja uudistamisessa. Sit kun maailma muuttuu kuitenkin niin nopeesti ympärillä niin saa nähdä mihin se johtaa. (Frank Korsström, Accenture)

6.3. Ketteryys tulevaisuuden näkökulmana

Temmes ja Välikangas (2010: 106–107) totesivat strategisen herkkyyden edellyttävän organisaatiolta kykyä nähdä yhteyksiä liiketoimintaympäristön muutosten, toimenpiteiden ja niiden seurauksien välillä. Monesti strategisen uhan havaitseminen on organisaatiolle helpompaa kuin mahdollisuuden, sillä uhalle organisaatiossa on jo olemassa erilaisia nykyistä liiketoimintaa koskevia mittareita, jonka reunaehdot tunnetaan. Mahdollisuuksien havaitsemisessa organisaation täytyy monesti kuvitella esimerkiksi uusi liiketoiminta, asiakas tai tuote, jota ei vielä tunneta. Haastatteluista esiin nousseen teeman tueksi poimin aineistosta seuraavat keskeiset näkökulmat:

- Heikot signaalit
- Kehityskohteet

Heikot signaalit

Doz ja Kosonen (2008: 49) määrittelevät strategisen herkkyyden taitona havaita, analysoida ja tulkita oikein strategiset tilanteet sekä ennakoivasti, että myös reaaliajassa. Kaikki haastateltavat näkivät strategisen näkemyksen ja niin sanotut heikot signaalit tärkeäksi osaksi arkipäivän toimintaansa, joihin pyritään strategisesti myös vastaamaan.

Heikot signaalithan on just ne mihin meijen tulis reagoida. Meillä se on huomioitu sillä tavalla, että me tehdään usein myöskin parityötä jolloin opitaan kuulemaan miten toinen reagoi näihin signaaleihin. (Nenne Amnell, Algu)

Meidän työnä on katsoa koko ajan mitä maailmassa tapahtuu ja heikkojen signaalien läpikäyminen ja niitten jakaminen organisaation sisällä on yksi meijen tosi keskeisistä työvälineistä. Me käytetään meijen sisäistä intranettiä tai fläppiä tai prosessityökaluja niiden signaalien jakamiseen. Mut sitä tehdään siis kyl paljon. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Ongelmaksi nousi muun muassa heikkojen signaalien havaitsemisen vaikeus.

Kyl mä niinku kiteyttäisin sen, että strategista näkemystä ei korvaa mikään. Heikot signaalit on huonoja ensinnäkin siks, et ne on heikkoja ja toisekseen, jos se menee vanhaan strategiseen näkemykseen niin et sä vaan huomaa niitä. (Tero Kauppinen, VIA Group)

Sekä heikkojen signaalien runsaus, joka hankaloittaa merkittävien signaalien seulontaa.

Se mikä täs tietysti on olennaista on se, että kun ne havainnoidaan niin sitten pitää hahmottaa et mitkä niistä on merkittäviä ja millä niistä on sitten joku implikaatio strategianki täsmentämiseen. Kohinaa on todella paljon ja kohinasta pitäis sitten yhdessä tarkasteltuna pystyä erottamaan heikoistakin signaaleista ne, jotka alkaa saamaan jonkun muodon, että niistä joku jonkun johtopäätöksen voi tehdä. (Kai Koistinen, August Associates)

Organisaation toimintaympäristö on pääsääntöisesti vaihteleva. Välillä voi esiintyä pitkiäkin rauhallisia jaksoja, jolloin tarvitaan tarkkaavaisuutta ja strategista herkkyyttä, mutta ei mitään toimia. (Doz & Kosonen 2008: 47.) Haastatteluihissa ilmeni myös, että jokaiseen signaaliin ei edes kannata organisaation reagoida.

Ei voi myöskään olla sitä, että reagoidaan koko ajan kaikkeen ja lopulta ei oikein edes tiedetä, että mihin sitä ollaan ajelehdittu kaikkien niiden reagoitien jälkeen. (Kai Koistinen, August Associates)

Vahvat signaalitkaan eivät aina yksin riitä, sillä ne antavat vain osviittaa tulevasta. Vah-

vojenkin signaalien sisällä mainittiin vielä olevan runsaasti heikkoja signaaleja, mikä tekee strategisesta ohjauksesta heikkojen signaalien näkökulmasta haastavaa varsinkin julkishallinnon konsultoinnin puolella.

Ongelma pikemminkin on tällä hetkellä ollut se, että julkishallinnon puolella ei oikein muita kuin heikkoja signaaleja oo ollutkaan pitkään aikaan. Sellaset selvät, vahvat suunnat, jotka tulis esimerkiksi poliittisen ohjauksen kautta tai kansallisesti jostakin tietystä tuutista on kaukana. Täs on suoraan sanoen noin 10 epävarmuuden vuotta vietetty. Nyt sitten kun on näitä maakuntauudistuksia, soteuudistuksia ja muita niin niitten kautta nyt on selvästi havaittavissa täs meidän kentässä et okei, nyt tulee oikeesti tapahtumaan et on vahvoja signaaleja. Ja sit niitten vahvojen signaalien sisällä on tosi paljon vielä heikkoja signaaleja. (Janne Antikainen, MDI)

Kehityskohteet

Haastatelluissa organisaatioissa nousi esiin hyvin erilaisia näkemyksiä tulevaisuuden kehityskohteista. Kehityskohteina nähtiin muun muassa organisaation sisäisen toimenkuvan tarkentaminen, muutosnopeuden sisäistäminen, hiljaisen tiedon levittäminen, innostuneisuuden ja uteliaisuuden kasvattaminen sekä asiakkaiden kuuntelu ja tutkimushankkeisiin osallistuminen.

Mut kyl me silti täs todettiin, et meil on tarve vielä konkreettisemmin kuvata meidän strategiaa ja kuvata sitä mitä me tässä haluamme olla ja mitä me emme halua olla. (Kai Koistinen, August Associates)

Mä haaveilen siitä, et firma voi myöskin sanoa rohkeammin ei tietyille toimeksiannoille. Että saadaan selvemmat laidat sille tekemiselle ja osattais rohkeammin myös valita ja sitä kautta parantaa ketteryyttä ja kyvykkyyttä siinä valitulla sektorilla. (Janne Antikainen, MDI)

Se että sitä hiljasta tietoo meijen välillä vaihdettais ja että sitä vaihdettais vielä enemmän ja yhä enemmän. (Nenne Amnell, Algu)

Toimintaympäristön ymmärtäminen ja kilpailijakentän tunteminen ois ne asiat mihin meijen tarttis seuraavaksi tarttua. (Tuuli Kaskinen, Demos Helsinki)

Se että sais kannustettua yksilöitä olemaan henkilökohtaisesti vielä uteliaampia siitä mitä meidän välttämättömissä sidosryhmissä koko ajan tapahtuu. Ja erityisesti

niissä tahoissa, jotka lopulta sitten on rahoittajia. Sen kaltainen innostus mitä nää kaikkein kiinnostuneimman yksilöt tekee, ni sen innostuksen levittämisessä organisaatio saavuttaisi taatusti paljon. (Ari Kolehmainen, FCG)

Mä itse oon kokenut tän erittäin tärkeeks, että monesti me asiantuntijaorganisaatiot ollaan liian paljon neljän seinän sisällä ja keskitytään siihen hyvään ja laadukkaaseen työhön, mut sitten unohdetaan, että pitäis kuunnella ja seurata tilannetta. Meillä tää tarkoittaa sitä, et me järjestetään paljon erilaisia asiantuntijaseminaareja, jossa on meidän asiakkaiden keskeiset henkilöt. Eli me pyritään löytää niitä heikkoja signaaleja kuuntelemalla entistä enemmän meidän asiakkaita ja osallistamalla tutkimushankkeisiin. (Mikko Leppänen, Ramboll)

Kehitys voisi enemmänkin kohdistua siihen, et kun se uus strategia on määritelty, et kuinka nopeasti me saadaan kaikki nää sitä seuraavat vaiheet toteutettua. Miten me saadaan prosessit, työkalut ja organisaatorakenteet ja kaikki tämmöset kohdalleen. Nyt ne on ehkä semmosia jarruttavia tekijöitä, et ne on vielä siinä vanhassa maailmassa, jossa se muutosnopeus oli hitaampaa. (Frank Korsström, Accenture)

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman yhtenä innoittajana oli ketteryyden voimakas esiintyminen organisaatioiden strategiasuunnittelussa ja toiminnassa niin julkisella, kuin yksityisellä sektorilla. Osaksi kyse on taatusti tietynlaisesta muoti-ilmiöstä organisaatioissa, jonka merkitys vähenee aikanaan johtamiskeskusteluissa samalla, kun uudet ja tuoreet ilmiöt korvaavat vanhat. Silti organisaatioiden kykyä reagoida ja adaptoitua omassa toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin, ei ole koskaan aikaisemmin korostettu yhtä runsaasti kuin nykyisessä kvartaalitaloudessa. Tähän luonnollisesti liittyy tutkielmani ajatus strategisesti ketterästä organisaatiosta. Tutkielman kysymyksenasettelu lähti tarkentamaan ketteryyden kokonaisvaltaista olemusta, ja minkä takia tarvittiin varsin laajaa teoreettista lähestymistä. Tutkielman teoriaosuudessa syvennyttiin ketteryyden käsitteeseen, organisaatioon ja muutokseen sekä ketteryyttä tukeviin johtamissuuntauksiin. Siinä myös käsiteltiin kollektiivisen sitoutumisen, resurssien liikkuvuuden ja strategisen herkkyyden merkitystä strategiseen ketteryyteen vahvasti kytkeytyvinä tukipilareina.

Tutkimuksen päätehtävänä oli pyrkiä selvittämään, kuinka strategisen ketteryyden idea näkyy ehdottomasti toimintaympäristönsä ehdoilla toimivissa organisaatioissa ja joille reagointi ja sopeutuminen ovat strategisia ehtoja. Empiiriseksi kohteeksi valikoitiin konsultointiorganisaatioita, joiden avulla analysoitiin strategisen herkkyyden soveltamista ja rakentamista arkipäivän toiminnassa. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, että tutkimukseen valitut organisaatiot toimivat pääosin samalla liiketoiminnallisella kentällä. Valituista organisaatioista suurin osa toimi sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Näin pyrittiin varmistamaan, että suurimmalla osalla haastateltavilla kohdeorganisaatioilla on samat mahdollisuudet, haasteet ja edellytykset liiketoimintansa puolesta. Päätehtävä jaettiin kahteen pienempään alakohtaiseen osaongelmaan, joiden tarkoituksena oli kuvata organisaation toimintaympäristöä sekä sen sisäistä ohjaustoimintaa:

1. Millä tavoin organisaation toimintaympäristö vaikuttaa ketteryyden soveltamiseen?
2. Mitkä ovat johdon ohjauskeinot organisaation pyrkiessä kohti strategista ketteryyttä?

7.1. Keskeiset tutkimustulokset

Strategisen ketteryyden avulla organisaatioilla on mahdollisuus vastata joustavasti kompleksisen, globaalin ja dynaamisen ympäristön liikkeisiin (Lewis ym. 2014: 60). Ketteryyden tuomilla hyödyillä organisaatioiden on mahdollista lisätä työntekijän kykyä reagoida oikea aikaisesti uusiin tilanteisiin ilman, että koko lähestymistapaa tarvitsee muuttaa. Setili (2015: 56) totesi organisatorisen ketteryyden lisäävän nimenomaan työntekijöiden valppautta ja herkkyyttä ennakoida tulevia tapahtumia toimintaympäristössä. Erilaisille uhkakuville organisaatioissa on yleensä jo olemassa erilaisia nykyistä liiketoimintaa koskevia mittareita, jonka reunaehdot tunnetaan. Mahdollisuuden havaitsemisessa organisaation täytyy sen sijaan kuvitella uusi liiketoiminta, asiakas tai tuote jota ei vielä tunneta, mikä tekee siitä haastavampaa suhteessa uhkien havaitsemiseen. (Temmes & Välikangas 2010: 106–107.)

Edellä, tämän tutkielman teoreettisessa tarkastelussa Donald Sull (2009: 82–83) painotti strategisen herkkyyden roolia yhtenä ketteryyden tärkeimpänä osa-alueena. Hän kuvaili strategista ketteryyttä eräänlaisena pelinä ja herkkyyden (seize opportunity) pelinappulana, jonka avulla pelaaja voi kääntää pelin kulun mahdollisuuksien ilmestyessä.

Alla oleva taulukko 6 kiteyttää sen, mistä strategisessa ketteryydessä todella on kyse organisaatioiden arkipäivän toiminnassa. Taulukko 6 kuvastaa ketteryyden syvintä olemusta organisaatioiden käytännön toiminnan tasolla. Strateginen ketteryys näyttäytyy organisaatioissa hyvin moninaisena sekä usealla eri tavalla; niin pienempinä kuin suurempinakin peliliikkeinä. Arkitoiminnan keskiössä näkyi organisaation toiminnan kehittäminen, muutos valmiuden kasvattaminen ja adaptoituminen.

Taulukko 6. Tulostäkömä: Strategisen ketteryyden sisällöt analysoitujen organisaatioiden käytännöissä

STRATEGISEN KETTERYYDEN SISÄLLÖT ANALYSOITUJEN ORGANISAATIOIDEN KÄYTÄNNÖISSÄ		
Organisaatio	Poimintoja ketteryydestä	Kuinka siihen reagoidaan
Accenture Frank Korsström	<i>"Nyt se on vähän enemmän sellaista kiekko kulmaan ja sitten kaikki perään ja katsotaan miten pitkän matkaa ratkaistaan niitä ongelmia, joita eteen tulee."</i>	<i>"Vanha strateginen suunnittelu, tää sana suunnittelu on vähän jäämässä taakse. Et nyt tehdään asioita, kokeillaan ja pilotoidaan kaks askelta eteen, yks askel taakse ja sit taas mennään."</i>
Algu Oy Nenne Amnell	<i>"Strateginen ketteryys yleensä pohjaantuu sellaiseen asiakastarpeen kuulemiseen ja näkemiseen, niihin heikkoihin signaaleihin sieltä kentältä"</i>	<i>"Mä nään sen semmosena kokonaisvaltaisena osana siitä kehittämisen näkökulmasta, että sitä hiljasta tietoo meijen välillä vaihdettais ja että sitä vaihdettais vielä enemmän."</i>
August Associates Kai Koskinen	<i>"Ketterä organisaatio on kyvykkäämpi aistimaan asioita ja se aistii myöskin muutoksen."</i>	<i>"Keskustelua siitä miten strategia peilautuu tähän muuttuvaan maailmaan on meillä hyvin avointa eli strategiasta ei puhuta kerran vuodessa vaan strategia on läsnä oikeestaan viikoittain ja sitä viilataan ja muutetaan tarvittaessa."</i>
Demos Helsinki Tuuli Kaskinen	<i>"Kaikkein tärkeimpänä on, et ihmiset pysyy mukana siinä muutoksessa"</i>	<i>"Se, että kuunnellaan ihmisiä ja reagoidaan niihin asioihin, joita sieltä nousee on tosi tärkeä asia meille"</i>
FCG Finnish Consulting Group Ari Kolehmainen	<i>"Liiketoiminnallinen kannattavuus ohjaa tavattoman paljon meidän valintoja ja ne lähtee tietenkin asiakaskunnasta"</i>	<i>"Me ollaan kyl aika pitkä jänteisiä siinä, ettei me nyt heti olla lopettamassa jos jonakin kuukautena tai kvarttaalina joku liiketoiminta ei o kannattava"</i>
McCon Partners Juha Puutio	<i>"Se, että pystyy haistamaan trendejä ja olemaan proaktiivinen. Siten pystyy tarjoo asiakkailleen sitä, mihin uskoo niitten trendien mukaan maailman muuttuvan."</i>	<i>"Me yritetään olla tossa asiakasrajapinnassa vahvasti kiinni."</i>
MDI Janne Antikainen	<i>"Se, että uskaltaa myöskin ajatella sitä tekemistä vähän eritavalla joka kerta"</i>	<i>"Tiimiytymisen kautta me saataisiin sellaista vähän vielä paremmin strategiseen kärkeen uppoavia tekijöitä, jossa sitten heillä voisi olla vielä omaa herkkyyttä sen kärjen sisällä."</i>
Ramboll Mikko Leppänen	<i>"Ketteryys tarjoo ehdottomasti sen, että me pystytään tekee nopeita muutoksia firman toiminnassa ja rakenteissa. Se myös mahdollistaa käynnistämään uusia asioita hyvinkin pian."</i>	<i>"Jos me huomataan, että meitä lähestyy joku firma, joka haluaa liittyä ramboliin ja se täydentää meitä ni me voidaan tehdä se päätös nopeasti. Tä on tänä päivänä pärjäämisen ja menestyksen kannalta erittäin tärkeä seikka."</i>
VIA Group Tero Kauppinen	<i>"Sä puhut dynaamisesta ympäristöstä, mä kutsun sitä 3.0. Ei tä ole semmonen tarjookse etuja vai ei, tä on elämän ja kuoleman kysymys"</i>	<i>"Nimen, jonka mä antaisin tälle vallankumoukselle on smart-revolution. Pärjätäkseen tässä yhtiö tarttee 3.0 bisnes mallit ja strategiat 3.0 ympäristö varten."</i>

Kohdeorganisaatioiden partnerien / toimitusjohtajien haastatteluista ei noussut merkittävästi esiin mitään sellaista, joka olisi ollut täysin teoriakirjallisuudesta poikkeavaa suhteessa ketteryyden idean perussisällön tai sen tavoitteiden kanssa. Ketteryyden määritelmässä oli kuitenkin havaittavissa eroja, mikä kuvastaa hyvin sitä, että ketteryys ainakin osittain tarkoittaa eri asioita eri ihmisille, eikä siis samaa kaikille. Ketteryydelle ominaisia piirteitä löytyi jokaisesta tutkittavasta organisaatiosta. Yhtenäistä kaikille oli johdon suhtautuminen omaan toimintaympäristöönsä, joka nähtiin poikkeuksetta epävarmana ja jatkuvasti muuttuvana. Haastatteluista kootut tutkimustulokset osoittivat myös useita yhtenäisiä piirteitä teoriaosuuden johtamissuuntausten kanssa, jotka ilmenivät johdon tavoissa toteuttaa ja ylläpitää organisaatioiden ketteryyttä. Yksittäisenä johtamissuuntauksena vahvimpana näyttäytyi Peter Sengen (1990) systeemiteoreettiseen näkemykseen perustuva oppiva organisaatio –ajattelu.

Ensimmäisen osaongelman tehtävänä oli tarkastella millä tavoin organisaation toimintaympäristö vaikuttaa ketteryyden soveltamiseen. Muutokset toimintaympäristössä näyttävät tutkimustulosten valossa vaikuttavan huomattavasti organisaation muutostarpeeseen, jolloin myös ketteryyden soveltaminen organisaatioissa korostuu. Jotta nykypäivän organisaatioissa toiminta saadaan mahdollisimman optimaaliseksi, tulee organisaatioiden johdon kiinnittää erityistä huomiota oman toimintaympäristönsä tarkkailuun. Adaptoitua organisaatiot vaativat erilaisia johtamisen muotoja, vahvaa ihmistenvälistä vuorovaikutusta, nopeaa päätöksentekotaitoa ja organisaatiorakenteen sopivuutta. Pfeffer ja Salancik (1978) totesivat organisaatioita rajoittavan niiden riippuvuussuhde toimintaympäristöstään sekä keskinäiset riippuvuussuhteet toisten organisaatioiden kanssa, jonka vuoksi ne eivät ole myöskään täysin autonomisia. Noin puolet tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioista painottivat vuorovaikutuksen tärkeyttä omien sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmätoiminnassaan kohdeorganisaatiot pyrkivät erityisesti lisäämään strategista herkkyyttä havaitakseen toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia sekä läheisempää kosketusta asiakasrajapintansa kanssa. Organisaatioissa nähtiin asiakasrajapinnan tärkeys myös uusien ideoiden lähteenä sekä tulevan johtamisen näkökulmana.

Tuloksissa näkyy, että toimintaympäristö ei suinkaan luo pelkästään uhkakuvia organisaation toiminnalle. Ympäristöä ja verkostoitumista hyödyntäen organisaation on mahdollista synnyttää myös kilpailuetua. Tällöin johtamisessa tulee kiinnittää huomiota henkilöstössä piileviin voimavaroihin ja suorittaa ympäristön tarkkailua heillä, joilla siihen on paras mahdollisuus. Eli ihmisillä, jotka ovat verkostoituneita ja siten vuorovaikutuksessa mahdollisimman laajaan joukkoon ihmisiä oman organisaationsa ulkopuolella. Tämän asian merkitystä painotti myös MDI:n Janne Antikainen puhuessaan laajasta joukkoistamisesta, jossa olennaisena osana on käyttää hyväksi oman henkilöstönsä lisäksi myös yrityksen asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita.

Tämän tutkimuksen empiirisillä case-yrityksillä on selvä yhteys kontingenssiteorian näkemyksiin. Kontingenssiteoria auttaa osaltaan ymmärtämään organisaatioiden toimintaympäristöjen paineita, joita asiakaskenttä sekä muutos- ja kehitysprosessit niille aiheuttavat. Organisaation mukautumiskyvyn säilyttäminen on tärkeää juuri dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Casejen kokemukset vahvistavat, että kun organisaation henkilöstöllä on kirkas ja jaettu käsitys siitä, minkälaista strategiaa yritys noudattaa ja mitkä seikat ovat siinä toiminnassa merkittävässä roolissa, kasvaa samalla todennäköisyys sille, että toimintaympäristöstä kumpuavat signaalit osataan tulkita oikein sekä, että ne kyetään vielä identifioimaan strategisesti merkittäviksi.

Strategisen suunnittelun tarkoituksena on laatia sekä toimeenpanna tehokkaita strategioita. Ketteryyden näkökulmasta tutkimustulokset tukevat Brysonin (1995: 9–10) ajatusta siitä, että strategisessa suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei suunnitelman lopputuloksesta synny organisaation toimintaa liian tiukasti rajoittava, rajoja asettava tai resursseja sitova. Muutoin vaarana on, että organisaatio jää ilman tosiasiallista liikkumavaraa, esimerkiksi resurssien kohdentamisessa, jolloin organisaatio voi ajautua liian kapea alaiseen ajatteluun. Muun muassa Rambolissa mahdolliset vaikutukset oli huomioitu strategisen suunnittelun reunaehdoissa. Rambollin Mikko Leppänen totesi, että mikäli jokin yritys lähestyy heitä ja ilmaisee halukkuuden liittyä Ramboliin, he kykenevät tarvittaessa tekemään siitä päätöksiä hyvinkin nopeasti. Se, että organisaatiolla on tosiasiallinen mahdollisuus tehdä nopeita ratkaisuja sen toiminnassa ja rakenteissa oli Mikko Leppäsen mukaan ehdottomasti yksi ketteryyden edellytyksistä.

Tutkimuksen toisen osaongelman tehtävänä oli tarkastella johdon käytössä olevia ohjauskeinoja organisaation pyrkiessä kohti strategista ketteryyttä.

Jotta organisaatio kykenee oikea-aikaisesti reagoimaan toimintaympäristöstä kumpuaviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin tutkimustuloksien perusteella tärkeäksi koettiin muun muassa tiedon lisääminen ja sen vapaa liikkuvuus yli tiimi / yksikkörajojen sekä henkilöstön muutosvalmius. Johdon ohjauskeinoina korostuivat muun muassa yrityskulttuuriin vaikuttaminen lisäämällä henkilöstön turvallisuuden tunnetta sopeuttamiskeinona alati kiihtyvässä muutostahdissa sekä organisaation yhteisöllisyyden kasvattaminen.

Tieto ja sen kulku lähtevät ihmisistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Madsen, Miller ja John (2005) totesivat tutkimuksissaan, että organisatorisella sitoutumisella ja työntekijän sosiaalisilla suhteilla on olennaisia vaikutuksia myös yksilöiden muutosvalmiuteen sekä sen muodostumiseen. Millerin ja Johnin näkemykset vahvistuivat myös tutkimustuloksissa näkyen eritoten pienempien organisaatioiden tasolla. Jotta organisaatiot kykenevät lisäämään henkilöstönsä muutosvalmiutta tulee johdon pyrkiä aktiivisesti löytämään, analysoimaan ja ymmärtämään erilaisia muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Yksi tällainen on tiedon lisääminen ja tiedonkulun kehittäminen. Tietopääoman merkitys onkin tunnustettu jo lähes jokaisella toimialalla yhtenä organisaation merkittävimmistä kilpailutekijöistä.

Teoriaosuuden johtamissuuntauksista esimerkiksi Kaizen-filosofia perustui jatkuvan parantamisen ideaan, joka piti sisällään ajatuksen muutoksesta jatkuvana ja pysyvänä tilana. Samaa näkemystä haastattelussa toi esiin Accenturen Frank Korsström, joka painotti jatkuvan muutoksen tarpeellisuutta ja olettaa organisaationsa muutostahdin tulevaisuudessa vain kasvavan entisestään. Kaizenissa pyritään keskittymään yksilöiden sijasta koko henkilöstöön, jonka on nähty edistävän muun muassa henkilöstön työolosuhteita, työtyytyväisyyttä ja työtovereiden keskinäistä tukemista työyhteisön sisällä luoden yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Kaizen-filosofia näyttäytyi vahvana useassa eri case-yrityksessä ja eritoten August Associatesin Kai Koistisen näkemyksissä.

Hän vertasi August Associatesia perheeseen, jossa välitetään kanssaihmisistä ehdoitta, jonka taustalla on aito välittäminen ihmisistä myös työroolien ulkopuolella.

Demos Helsingin Tuuli Kaskinen näki johtamisessa erittäin tärkeäksi seikaksi sen, että työyhteisön keskelle saadaan luotua pysyvyyden ja turvallisuuden tunnetta, jotta ihmisillä olisi sellainen tuntemus, että muutokset tapahtuvat oikeista syistä ja että he pysyvät yhtenä rintamana jatkuvien muutosten siivittämällä tiellä. Tämä ajatusmaailma on yhteneväinen Raili Moilasen (2002: 130) kanssa joka esitti, että muutosta ei tulisi ajatella pelkkänä tapahtumaketjuna, vaan ihmisten tunteet, ajatukset ja kokemukset ovat muutosprosessin onnistumisen kannalta keskeisiä osia.

Brett Richardsin näkemykset saivat myös tukea haastatteluista ilmenneistä tietopääomaan liittyvistä seikoista. Richardsin (2002) mukaan tietopääomaa oli kahdenlaista: näkyvää (explicit knowledge), joka käsitti noin 5 % ja näkymätöntä eli hiljaista tietopääomaa (tacit knowledge), joka käsitti loput 95 %. Suurin osa organisaation tietopääomasta on Richardsin mukaan siis syvällä piilossa ja tallentuneina ihmisten kokemuksiin, tietämykseen ja taitoihin. Varsinkin isoissa organisaatioissa ilmeni haasteita tiedon kanavoimisessa sekä siinä, kuinka monialaisuuden tuottama tietomäärä kyetään sisäisesti hyödyntämään mahdollisimman laaja-alaisesti. Tiedon vapaata liikkuvuutta hidasti myös organisaatiorenne. Isoissa organisaatioissa rakenne usein määrittää tulosvastuuta eri tulosityksiköissä. Tämä ilmeni mm. FCG:n Ari Kolehmaisien haastattelussa, jossa organisaation haasteena nähtiin kyky säilyttää tulosityksiköiden välinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen samassa konsernissa olevien tahojen kanssa, kun yksiköt yrittävät saada täytettyä tulosvastuunsa lyhyen aikavälin tuloksilla.

Vastaavasti pienemmät organisaatiot olivat saavuttaneet hiljaisen tietopääoman ja tiedon vapaan liikkumisen isoja organisaatioita paremmin. Tämä ilmeni muun muassa pienempien organisaatioiden kyvyssä ylläpitää pidäkkeetöntä vuorovaikutusta, joka näytti johtuvan hyvin pitkälti koko organisaatiota määrittävästä tulostavoitteesta sekä niiden matalasta hierarkia- ja organisaatorakenteesta. Pienemmissä organisaatioissa tulosvastuu muodostui koko organisaation tasolla, johon myös tuloksesta palkitseminen perustui. Palkitseminen koski tällöin koko organisaation henkilöstöä tasapuolisesti. Tämänkaltainen

näkemyks palkitsemisesta nousi esiin mm. MDI:n Janne Antikaisen ja Algu:n Nenne Amnellin haastatteluissa.

Tämä herättääkin kysymyksen: voisiko isojen organisaatioiden tiedon liikkuvuuteen liittyviä ongelmia ratkaista koko organisaatiota yhtenäisesti määrittävän tulostavasta kautta? Tällöin organisaation palkitsemisjärjestelmä ei huomioisi yksittäisen henkilön / yksikön saavuttamaa tulosta, tuotosta tai panosta ja palkitseminen kohdentuisi koko organisaation saavuttaman tuloksen kautta jakautuen henkilöstölle yhtäläisesti. Koko organisaatiota määrittävä tulosvastuu voisi mahdollisesti ehkäistä eri tulosyksiköiden välistä kilpailua, lisätä yhteisöllisyyden tunnetta ja siten vahvistaa keskinäistä vuorovaikutusta ja tiedon liikkuvuutta organisaatiotasojen, yksiköiden ja yksilöiden välillä.

Edellä oleva johtopäätös tarvitsisi tuekseen kuitenkin runsaasti lisätutkimusta keskittyen muun muassa organisaatioiden palkitsemisjärjestelmän rakenteen toimivuuden lisäksi myös siihen, miten järjestelmää käytännössä sovelletaan sekä kuinka se vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, jotta he hyväksyisivät ja kokisivat sen motivoivaksi.

7.2. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Eettisissä kysymyksissä on aina kyse oikeasta ja väärästä. Tieteellisen toiminnan uskottavuus ja luotettavuus perustuvat taas hyvään tieteelliseen käytäntöön. Hyvän tieteellisen käytännön loukkaukset vaikuttavat niin tieteelliseen tutkimukseen kuin kirjoitusten laatuun ja lopulta myös koko tiedeyhteisön toimintaan ja uskottavuuteen. Erilaiset eettiset ohjeet ja teoriat antavat harvoin tutkijalle täydellisiä vastauksia ja lopullinen vastuu on aina kirjoittajalla itsellään. (Viskari 2002: 106–108.)

Kun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta on syytä muistaa tutkijanäkökulma. Myös tutkijalla on asioihin omat ennakkokäsityksensä sekä syynsä lähteä tutkimaan valitse-

maansa aihetta. Niin sanottuun tutkijaprofiiliin sisältyy muun muassa tutkijan oma tiedekäsitys, tutkimuksellinen viitekehys, maailmankäsitys sekä teoreettinen käsitys tutkimustyöstä ja tiedon luonteesta. (Varto 1992: 27.) Eskola ja Suoranta (1998: 152; 2008: 61, 208) lisäävätkin, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksena keskeisin työväline, että myös luotettavuuden kriteeri. Tutkijan tulee jatkuvasti tutkimusprosessin yhteydessä käydä läpi ratkaisujaan, hänen on pidettävä huolta analyysin kattavuudesta sekä siitä, että tutkimuksen taso säilyy luotettavana.

Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin, tulee huomioida myös eettiset seikat kuten millä tavalla haastatteluun osallistuvien henkilöiden suostumus hankitaan sekä miten heille annetaan tietoa (Hirsjärvi ym. 2004: 26). Tutkijan vastuu tutkimuksen eettisistä valinnoista korostuu koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan tulee noudattaa tarkasti muun muassa hyvää tieteellistä käytäntöä (Tuomi & Sarajärvi 2009: 132). Tutkimushaastattelun näkökulmasta tärkeimmiksi seikoiksi nousevat silloin informaatioon perustuva suostumus, luottamus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2008: 20). Tutkimuksen toteuttamistapaa koskevissa valinnoissa pyrin usein omilla valinnoillani edistämään tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litterointiin, minkä yhtenä tarkoituksena oli juuri lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Eskola ja Suoranta (1998: 94–95) painottavat luottamusta tutkimushaastatteluissa, koska haastattelujen tulos on täysin riippuvainen siitä, että saavutetaanko haastateltavan luottamus. Esimerkiksi ikä ja sukupuoli saattavat vaikuttaa osaltaan muodostuvaan haastattelusuhteeseen. Naisten on helpompi kertoa asioistaan toisille naisille ja vastaavasti miehet keskustelevat tietyistä asioistaan mieluummin keskenään. Tämän tutkimuksen aikana onnistuin mielestäni kaikkien haastateltavien kanssa mahdollisimman luontevaan ja tasa-puoliseen vuorovaikutukseen. Kaikki henkilöt, joita haastattelin olivat halukkaita haastatteluun sekä he olivat alusta asti myös hyvin tietoisia haastateltavien valintaperusteista.

Tuomi ja Sarajärvi (2009: 136–138) toteavat, että tutkimuksen luotettavuuden mittareina käytetään monesti käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kertoo, tutkiko tutkimus sitä mitä piti ja reliabiliteetti puolestaan kertoo tutkimuksen toistettavuudesta. Näitä edellä mainittuja käsitteitä on kuitenkin vaikea määritellä laadullisessa tutkimuksessa,

sillä tutkimus ei tapahtunut laboratorio-olosuhteissa. Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet monesti hylätään tai ne korvataan joillakin muilla käsitteillä.

Tiedon luotettavuutta arvioidessa on tärkeä muistaa hyvä lähdekritiikki. Lähteissä tulee kiinnittää huomiota lähteen alkuperään, riippumattomuuteen ja puolueettomuuteen. Myös ajankohtaisuus kertoo lähteiden tasosta, sillä on tieteenaloja, joissa tutkimuksen kehitys on nopeatempoista, jolloin julkaisut voivat vanheta hyvinkin nopeasti. Luotettavimpina lähteinä voidaan pitää tieteellisiä julkaisuja. Lähteisiin viittaaminen asianmukaisesti osoittaa tutkimuksen laadun ja tieteellisyyden. (Mäkinen 2006: 128, 130–131.)

Kirjallisuuskatsauksessa aineiston hakuun käytin kirjastojen lisäksi useita eri tietokantoja. Aineistoksi valitut lähteet olivat suurimmaksi osaksi 2000-luvulta, lukuun ottamatta niin sanottuja ”klassikkoja” ja noin puolet lähteistä koostui vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista. Lähteissä on lisäksi hyödynnetty eri asiantuntijoiden näkemyksiä ja lähdemateriaalina käytin niin kotimaista kuin ulkomaistakin tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita. Tutkimuksessa kiinnitin erityistä huomiota lähdemerkintöjen merkitsemistapaan ja niiden oikeellisuuteen. Edellä mainituilla toimilla halusin varmistua lähdemateriaalin ajantasaisuudesta, uskottavuudesta ja oikeellisuudesta sekä lisätä kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta.

LÄHDELUETTELO

Agile Alliance (2001). *The agile manifesto*. Saatavissa 3.11.2015: <http://www.agilealliance.org/the-alliance/the-agile-manifesto/>.

Ala-Mutka, Jukka (2008). *Strategiamalli*. Helsinki: Talentum.

Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Alhola, Kari & Sanna Lauslahti (2003). *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Vantaa: WSOY.

Alvesson, Mats (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review* 28: 1, 13–33.

Ansoff, I. H (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *Californian Management Review* 18: 2, 21–33.

Ansoff, I. H (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Keuruu: Otava.

Aula, Pekka (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Helsinki: WSOY.

Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.

Barney, Jay, Mike Wright & David Ketchen Jr (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27: 6, 625–641.

Beinhocker, Eric & Sarah Kaplan (2002). Tired of strategic planning? *McKinsey Quarterly*, June 2002. Saatavissa 3.11.2015: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/tired_of_strategic_planning.

- Bou-Llusar, Juan Carlos & Mercedes Segarra-Ciprés (2006). Strategic knowledge transfer and its implications for competitive advantage: an integrative conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*. 10: 4, 100–112.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic planning for public and non-profit organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Burke, Warner & George Litwin (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management* 18: 3, 523–545.
- Burnett, Hodgson (1911). *The Secret garden*. London: Heinemann.
- Burns Tom & George Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cachia, Moira & Lynne Millward (2011). The telephone medium and semi-structured interviews: a complementary fit. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 6: 3, 265–277.
- Cervone, H. Frank (2014). Strategic Planning and Assessment. Editor: Wanda Dole. *Journal of Library Administration*. Issue 54, 155–168.
- Chapman, Christopher (1997). Reflections on a contingent view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*. 22: 2, 189–205.
- Collins, Jim (2010). *Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Cornish, Edward (2004). *Futuring: The Exploration of the Future*. Maryland: The World Future Society.

- Csikszentmihalyi, Mihaly (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper/Collins.
- Dean, James W. JR. & Mark P. Sharfman (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal* 39: 2, 368–396.
- Denzin, Norman & Yvonna Lincoln (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. *Teoksessa: The Handbook of Qualitative Research*. Toim. Norman Denzin & Yvonna Lincoln. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications 1–28.
- Donaldson, Lex (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. California: Sage Publications.
- Dooley, Lawrance & David O’Sullivan (1999). Decision support system for the management of systems change. *International Journal of Technological Innovation and Entrepreneurship (Technovation)* 19: 8, 483–493.
- Doz, Yves & Mikko Kosonen (2008). *Nopea strategia: Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä*. Helsinki: Talentum.
- Elbanna, Said (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews* 8: 1, 1–20.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE Publications.
- Eshlaghy, Abbas Toloie, Ali N. Mashayekhi, Ali Rajabzadeh & Mir Majid Razavian (2010). Applying path analysis method in defining effective factors in organisation agility. *International Journal of Production Research* 48: 6, 1765–1786.

- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998, 2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Furu, Patrick (2012). *Improvisaatio strategiatyökaluna*. Teoksessa: TOISINAJATTELUA strategisesta johtamisesta. Toimittajat: Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Gander, Mary (2009). *Managing People In A Lean Environment: The Power Of Informal Controls And Effective Management Of Company Culture*. *Journal of Business Case Studies*. 5: 6, 105–110.
- Garvin, David (1993). *Building a learning organization*. *Harvard Business Review* 71: 4, 78–91.
- Hakanen, Matti (2004). *Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen*. Helsinki: Multiprint Oy.
- Haneberg, Lisa (2005). *Build Middle Management Capacity*. *Consulting to Management*, 16: 1, 32–37.
- Haneberg, Lisa (2011). *Training for Agility: Building the skills employees need to zig and zag*. *T + D*, 65: 9, 50–56.
- Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät?* Suomen Kuntaliitto. Acta nro 123.
- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2005). *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- Helin, Kari (2001). *Ensin muuttuu ajattelu – sitten vasta toiminta*. Teoksessa: *Johdettu muutos -toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa*,

- 36–47. Toim. Antti J. Lagus, Paul Lillrank, Kari Helin. Helsinki: Laatu keskus.
- Hillman, Amy, Michael Withers & Brian Collins (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management* 35: 6, 1404–1427.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Paula Sajavaara (2004, 2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2004, 2008, 2009). Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoikka Paavo (1990). Kontingensteorins begränsingar. Teoksessa: Krister Ståhlberg (red.), *Frikommuner ur teoretiska perspektiv*, 62–70. Institut för jämförande nordisk politik och förvaltning, Ser. A: 321. Åbo: Åbo Akademin kopieringscentral.
- Huber, Travis (2002). Maximizing Success in Lean Project Management Leadership (Presentation Supporting Paper). IIE Annual Conference. Proceedings 1–10.
- Huczynski Andrzej & David Buchanan (2001). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 4th edition. London: Prentice Hall.
- Isosomppi, Leena (1996). Johtaja vai juoksupoika. Suomalaisen yleissivistävän koulun johtamiskulttuurin ja sen determinanttien tarkastelua. *Acta Universitatis Tamperensis*. Ser. A: 514. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Jackson, Mats & Ghrister Johansson (2003). An agility analysis from a production system perspective. *Integrated Manufacturing Systems* 14: 6, 482–488.
- Junni, Paulina, Sarala M. Riikka, Tarba, Y. Shlomo & Yaakov Weber (2015). The Role of Strategic Agility in Acquisitions. *British Journal of Management*. Vol. 26, 596–616.

Juuti, Pauli & Petri Virtanen (2009). Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Järvinen, Pekka (2014). Dynaaminen ja ketterä organisaatio. Teoksessa: JOHDA SUORITUSTA. Toimittajat: Pekka Järvinen, Jukka Rantala & Petri Ruotsalainen. Helsinki: Talentum.

Järvinen, Pekka, Rantala Jukka & Petri Ruotsalainen (2014). JOHDA SUORITUSTA. Helsinki: Talentum.

Kamppinen, Matti, Malaska Pentti & Osmo Kuusi (2003). Tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteet. Teoksessa: Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovelluksia. Toimittajat: Matti Kamppinen, Osmo Kuusi & Sari Söderlund. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kanji, Gopal (1990). Total quality management: the second industrial revolution. Total quality management 1: 1, 3–12.

Kanter, Rosabeth (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. American Sociological Review 33: 4, 499–517.

Karjalainen, Tanja & Eero Karjalainen (1999). Laatujohtamisoppien soveltaminen PK-yritykseen: SPC, systeemiteoria, TOC-teoria. Lahti: Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Karlöf, Bengt (1999). Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki: WSOY.

Karsan, Rudy & Kevin Kruse (2011). How to increase performance and profits through full engagement. New Jersey: John Wiley & Sons inc.

- Kast, Fremont E. & James E. Rosenzweig (1985). *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kiviniemi, Kari (2001). *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, John (2012). ACCELERATE! *Harvard Business Review* 90: 11, 44–58.
- Kuusi, Osmo, Elina Hiltunen & Hannu Linturi (2000). Heikot tulevaisuussignaalit – Delfoi-tutkimus. *Futura* 19: 2, 78–92.
- Kylmä, Jari & Taru Juvakka (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, Pikka-Maaria & Eero Vaara (2012). *Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön*. Teoksessa: *TOISINAJATTELUA strategisesta johtamisesta*. Toimittajat: Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, Timo (2001). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 26–34. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Laine, Timo (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalla*

tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 28–45. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch, (1969). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Richard D. Irwin Inc. Homewood, Illinois.

Leväsvirta, Leena (1999). *Kuntien hallinto muuttuvassa toimintaympäristössä kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit sekä niiden yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Lewis, Marianne, Constantine Andriopoulos & Wendy K. Smith (2014). *Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility*. *California management review*. 56: 3, 58–77.

Liang, Thow Yick (2002). *The inherent structure and dynamic of intelligent human organizations*. *Human Systems Management*. 21: 1, 9–19.

Lightle, Susan, Joseph Castellano, Bud Baker & Robert Sweeney (2015). *The Role of Corporate Boards in Employee Engagement*. *IUP Journal of Corporate Governance*. 14: 4, 7–13.

Lombardo, Michael M. & Robert W. Eichinger (2006). *An expert system offering 103 researched-based and experience-tested development plans and coaching tips. The CAREER ARCHITECT, Development Planner 4th edition*. Saatavissa 4.11.2015: http://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/lominger_career_architect_development_planner.pdf.

Luomala, Anne (2008). *Muutosjohtamisen ABC. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä*. Hywin. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Madsen, Susan, Duane Miller & Cameron John (2005). *Readiness for Organizational*

Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly* 16: 2, 213–233.

McKee, James (2012). *Applying Principles from IT Architecture to Strategic Business Planning*. Hershey: Business Science Reference.

Mendonca, Sandro, Gustavo Cardoso & Joao Caraca (2012). The strategic strength of weak signal analysis. *Futures* 44: 3, 218–228.

Metsämuuronen, Jari (2005, 2009). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.

Mintzberg, Henry (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mintzberg, Henry, Joseph Lampel, James Brian Quinn & Sumantra Ghoshal (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. New Jersey: Pearson Education international.

Moijanen, Maisa (2003). Heikot signaalit tulevaisuudentutkimuksessa. *Futura* 22: 4, 48–60.

Moilanen, Raili (1996). *Oppiva Organisaatio – tausta ja käsitteistö*. Licensiaattitutkimus N:o 100/1996. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto taloustieteen laitos.

Moilanen, Raili (2002). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tampere: Tammi.

Moore, Ronnie (2008). Why Leaders Fail: When the Best Strategies Can't Get It Done. *Cost Engineering* 50: 11, 3–4.

Morgan, Colin & Stephen Murgatroyd (1994). *Total quality management in the public*

sector: An international perspective. Buckingham: Open University Press.

Mowday, Richard, Lyman Porter & Richard Steers (1982). *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. London: Academic Press.

Mäenpää, Juha (1997). *Ryhmien ydinosaamisvalmius oppivassa yritysorganisaatiossa*. Oulu: Oulu university press.

Mäkinen, Olli (2006). *Tutkimuseetiikan ABC*. Helsinki: Tammi.

Mäkipeska, Marja & Terttu Niemelä (1999). *Hengittävä työyhteisö. Teoksessa: Johtamista muutosvirrassa. Toim. Sari Tomperi*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Nahapiet, Janine & Sumantra Ghoshal (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. 23: 2, 242–266.

Niiniluoto, Ilkka (1997). *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.

Nijssen, M & J. Paauwe (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility? *The International Journal of Human Resource Management* 23: 16, 3315–3335.

Otala, Leenamajja (2000). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 3. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Paasivaara, Leena (2012). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa: *Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. 55–89. Toimittajat: Perttula, Juha & Antti Syväjärvi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pascale, Richards, Mark Milleman & Linda Gioja (1997). *Changing the way we change*.

Harvard Business Review 76: 6, 126–139.

Paunonen, Marita & Katri Vehviläinen–Julkunen (1997). *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY.

Perttula, Juha (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus. Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa: *Kokemuksen tutkimus. Merkitys-tulkintaymmärtäminen*. 115–162. Toim. Juha Perttula & Timo Latomaa. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Pfeffer, Jeffrey & Gerald Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pierce, Jon, Tatiana Kostova & Kurt Dirks (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*. 26: 2, 298–310.

Puusa, Anu, Helen Reijonen, Pauli Juuti & Tommi Laukkanen (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Helsinki: Talentum.

Qumer, Asif & Brian Henderson-Sellers (2006). Crystallization of agility – Back to Basics. ICISOFT 2006. Proceedings of the First International Conference on Software and Data Technologies 2, 121–126. Saatavilla 28.1.2016 https://www.researchgate.net/profile/Brian_Henderson-Sellers2/publication/220738251_Crystallization_of_agility_back_to_basics/links/53f6eb0c0cf2888a74975775.pdf

Ready, Douglas, Linda Hill & Robert Thomas (2014). Building a Game-Changing Talent Strategy. *Harvard Business Review* 92: 1/2, 62–68.

Richards, Brett (2002). Rethink or Else....! Creating Intelligent Organizations. *Journal*

for Quality & Participation. 25: 4, 34–37.

Rousseau, Denise (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*. 18: 1, 120–127.

Salminen, Jari (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Talentum.

Scott, W. Richard & Gerald F. Davis (2007). *Organizations and Organizing*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House.

Senge, Peter (1996). The leader's new work. Building learning organizations. *Teoksessa: How organizations learn*. 288–315. Toim. Ken Starkey. London: International Thomson Business.

Setili, Amanda (2015). DOES YOUR LEADERSHIP STYLE DESTROY AGILITY . . . OR SUPERCHARGE IT? *Leader to Leader Issue 78*, 56–61.

Staats, Bradley & David Upton (2011). LEAN KNOWLEDGE WORK. *Harvard Business Review*. 89: 10, 100–110.

Strati, Antonio (2000). *Theory and Method in Organization Studies*. London: SAGE Publications.

Ståhle, Pirjo & Kari Laento (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo: WSOY.

Sull, Donald (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review* 87: 2, 78–88.

- Suominen, Kimmo (2012). Keskijohto strategian kuluttajana. Teoksessa: TOISINAJATTELUA strategisesta johtamisesta. Toimittajat: Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suominen, Kimmo (2012). Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa: TOISINAJATTELUA strategisesta johtamisesta. Toimittajat: Saku Mantere, Kimmo Suominen ja Eero Vaara. 2.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2000). Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, Leena (1995). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 10–24. Toim. Leena Syrjälä, Sirkka Ahonen, Eija Syrjäläinen & Seppo Saari. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Takala, Tuomo (1994). Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Takeuchi, Hirotaka & Ikujiro Nonaka (1986). The new new product development game. Harvard Business Review 64: 1, 137–146.
- Temmes, Armi & Liisa Välikangas (2010). Strateginen ajautuminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Tsoukas, Haridimos & Robert Chia (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. Organization science 13: 5, 567–582.
- Tsoukas, Haridimos & Jill Shepherd (2004). Coping with the future: developing organizational foresightfulness. Futures 36: 2, 137–144.

- Tukia, Helena, Tuula Kivinen & Helena Taskinen (2007). Knowledge Management diskurssina suomalaisissa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä. *Hallinnon tutkimus* 26: 1, 30–39.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002, 2009, 2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, Päivi (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena – Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Helsinki: WSOY.
- Vaherva, Tapio (2000). Koulun pitäisi olla oppiva organisaatio – Miten rehtori saa sen oppimaan? Teoksessa Maija-Liisa Nikki (toim.). *Rehtori tietää, taitaa*. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 36. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. 41–46.
- Van Aken, Eileen, Jennifer Farris, Wiljeana Glover & Geert Letens (2010). A framework for designing, managing, and improving Kaizen event programs. *International Journal of Productivity and Performance Management* 59: 7, 641–667.
- Varto, Juha (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vecchiato, Riccardo (2012). Environmental uncertainty, foresight and strategic decision making: An integrated study. *Technological Forecasting & Social Change* 79:3, 436–447.
- Vieira, Leandro, Giles Balbinotti, Adriano Varasquin & Leila Gontijo (2012). Ergonomics and Kaizen as strategies for competitiveness: a theoretical and practical in an automotive industry. IOS Press. Vol. 41, 1756–1762.

Viitala, Riitta (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vilkkä, Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Juha (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa: Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Toim. Jari Metsämuuronen. 1.Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, Mikko (2015). Systemiteoreettisia askelmerkkejä nyky-yhteiskuntaan. Helsinki: Tutkijaliitto.

Viskari, Sinikka (2002). Tieteellisen kirjoittamisen perusteet: opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. Tampere: Tampereen yliopisto

Vuorinen, Tero (2005). Verkostot organisoitumisen muotona: hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Vuorinen, Tero (2013). Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Ylikoski, Matti (1994). Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Mikkeli: Länsi-Savo Oy.

Womack, James, Daniel Jones & Daniel Roos (1990). The machine that changed the world. New York: Rawson.

LIITTEET

LIITE 1. Haastatteluluettelo

Organisaatio	Edustaja & tehtäväkuvaus	Haastattelu-tyyppi	Päivämäärä ja paikka
Accenture	Frank Korsström (Suomen ja pohjoismaiden maajohtaja)	Haastattelu	Helsingissä 9.8.2016
Algu Oy	Nenne Amnell (Toimitusjohtaja)	Puhelinhaastattelu	18.7.2016
August Associates	Kai Koskinen (Founder Partner)	Haastattelu	Helsingissä 30.6.2016
Demos Helsinki	Tuuli Kaskinen (Toiminnanjohtaja)	Puhelinhaastattelu	5.7.2016
FCG Finnish Consulting Group	Ari Kolehmainen (Toimitusjohtaja)	Haastattelu	Helsingissä 9.6.2016
McCon Partners	Juha Puutio (Partner)	Puhelinhaastattelu	24.8.2016
MDI	Janne Antikainen (Design Director, osakas)	Haastattelu	Helsingissä 8.6.2016
Ramboll	Mikko Leppänen (VT toimitusjohtaja)	Haastattelu	Helsingissä 30.6.2016
VIA Group	Tero Kauppinen (Toimitusjohtaja)	Haastattelu	Espoossa 10.6.2016

LIITE 2. Teemahaastattelurunko haastateltaville

STRATEGINEN KETTERYYS

Haastattelukysymykset

Teema 1. Taustakysymyksiä

1. Montako henkeä organisaatiossanne työskentelee, ja montako heistä työskentelee julkisorganisaation konsultoinnissa?
2. Milloin strategianne on viimeksi päivitetty ja miksi strategia oli tarpeen päivittää?

Teema 2. Strateginen ketteryys

3. Miten määrittelisit strategisesti ketterän organisaation ja miten ketteryys näkyy teidän organisaatiossanne?
4. Millaiset asiat korostuvat ketteryyteen pyrkivän organisaation johtamisessa?
5. Mitä etuja strateginen ketteryys tarjoaa:
 - a) Dynaamisessa liiketoimintaympäristössä toimimiseen?
 - b) Pidemmällä aikavälillä (esim. 12kk)?
6. Mitkä asiat tai muutokset voivat aiheuttaa johdossa näkemyseroja organisaation strategisesta suunnasta?
7. Miten strategiaassanne on huomioitu ns. Heikot signaalit?
8. Millä tavoin henkilöstö on osallistettu ja sitoutettu strategiseen ketteryyteen?

Teema 3. Organisaatorin ketteryys

9. Mitkä asiat organisaatiokulttuurissanne tukevat ketteryyttä?
10. Miten organisaationne koko:
 - a) Edistää ketteryyttä?
 - b) Hidastaa ketteryyttä?
11. Miten organisaatorakenteenne:
 - a) Edistää ketteryyttä?
 - b) Hidastaa ketteryyttä?
12. Organisaation resurssien liikkuvuus on tärkeä osa ketteryyttä. Mitkä asiat / tekijät teidän organisaatiossanne:
 - a) Edistävät liikkuvuutta?
 - b) Heikentävät liikkuvuutta?

Teema 4. Kehittämiskohteet

13. Miten strategisista herkkyyttä pitäisi vielä parantaa teidän yrityksessäs?

LIITE 3. Saatekirje

TUTKIMUSHAASTATTELU STRATEGISESTA KETTERYYDESTÄ

Hyvä partner / toimitusjohtaja,

Teen Vaasan yliopistossa pro gradu –tutkielmaa strategisesti ketterien organisaatioiden johtamisesta. Haastatteluaineisto tulee koostumaan noin kymmenen Suomessa toimivan konsulttiyhtiön partnerin / toimitusjohtajan haastatteluista.

Toivon, että suostutte haastatteluun. Haastattelukysymykset ovat tämän viestin liitteenä. Otan teihin yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi.

Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, teidän omassa toimipisteessä, työaikaan puitteissa. Haastattelun kesto on noin 30 minuuttia. Haastattelumateriaalia ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin tämän tutkimuksen tekemiseen. Nauhoitukset ja kaikki muu tutkimukseen tarvittava materiaali hävitetään pro gradu -tutkielman valmistuttua. Tutkielman ohjaajana on Vaasan yliopiston julkisjohtamisen oppiaineesta tutkimusjohtaja Olli-Pekka Viinamäki.

Lämmin kiitos jo etukäteen mahdollisesta mukanaolostanne.

Ystävällisin terveisin,

Teemu Piironen

Hallintotieteiden opiskelija