

**INNOVATIIVISUUTTA TUKEVA  
ORGANISAATIOKULTTUURI JA STRATEGIA  
SUOMALAISISSA IT-ALAN ORGANISAATIOISSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2024**

**Tekijä: Antti Korhonen  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Virpi Sorsa**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Antti Korhonen	
Työn nimi Innovatiivisuutta tukeva organisaatiokulttuuri ja strategia suomalaisissa IT- alan organisaatioissa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 28.10.2024	Sivumäärä 90
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat aiempaa nopeammin, minkä takia niiden on löydettävä uusia tapoja menestyäkseen. Etenkin teknologinen kehitys, kilpailun kiristyminen ja muutokset yhteiskunnassa haastavat yrityksiä. Erityisesti IT-alalla innovaatiot ovat avainasemassa kilpailussa erottautumisessa. Innovatiivisuuden kannalta kaksi merkittävää tekijää ovat organisaation tulevaisuuden suunnan määrittävä strategia, sekä käytöstä ja ajattelua määrittävä organisaatiokulttuuri. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään suomalaisten IT-alan johtajien näkökulmasta, millainen organisaatiokulttuuri ja strategia yhdessä voisivat tukea organisaatioiden innovatiivisuutta.</p> <p>Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin haastatteluilla. Tutkimukseen haastateltiin seitsemää johtotehtävissä toimivaa henkilöä suomalaisten IT-yritysten joukosta. Saatu aineisto on tässä tutkimuksessa analysoitu laadullisen sisällönanalyysin menetelmin etsien niin yhtäläisyyksiä, kuin eroavaisuuksia kohdeorganisaatioiden väliltä, sekä suhteessa tutkimuksen pohjana toimivaan teoriaan. Tutkimuksen tukena hyödynnetään erityisesti Cameronin ja Quinnin kehittämää kulttuuriteoriaa, sekä vastaavasti Milesin ja Snow:n strategiaviitekehystä.</p> <p>Tutkimustuloksista nähdään, että uudet innovaatiot ovat tutkittavien IT-alan organisaatioiden toiminnan keskiössä. Innovaatiot näkyvät niin pienempinä päivittäisinä oivalluksina, toimintatapojen ja prosessien laajamittaisena kehittämisenä, kuin myös uusina tuotteina, palveluina ja teknologioina. Aineistosta nähdään, että johtajien mukaan kehittämällä yhteisöllisyyttä ja ihmisten yksilöllisyyttä tukevaa klaanikulttuuria, voitaisiin saavuttaa aiempaa enemmän innovaatioita. Tuloksista voidaan myös tulkita, että analysoija- ja etsijästrategian keinoin voitaisiin yrityksen toimintaa ohjata kohti innovaatioiden kehittämistä, samalla huomioiden nykyisen toiminnan tehokkuus. Lisäksi haastateltavien vastausten perusteella IT-alan yrityksille voi olla hyödyllistä vaalia adhokratiakulttuurin piirteitä, sillä ne tukevat rohkeaa uuden kokeilemistä, riskien ottamista ja epävarmuuden sietämistä, sekä luovien ideoiden syntymistä.</p>	
Asiasanat Organisaatiokulttuuri, strategia, competing values framework, organizational culture assessment instrument, innovatiivisuus, IT-ala	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja perustelut.....	5
1.1.1	Kulttuuri organisaation ajattelun ja käyttäytymisen määrittäjänä.....	7
1.1.2	Strategia organisaation tulevaisuuden määrittäjänä .....	8
1.1.3	Strategia- ja organisaatiokulttuurityypit, sekä niiden välisen suhteen merkitys organisaatiolle .....	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	12
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	13
2.1	Strategia.....	13
2.1.1	Strategiakäsitteen tausta ja määritelmä .....	13
2.1.2	Strategia-ajattelun näkökulmia .....	15
2.1.3	Strategiatyypit .....	16
2.2	Organisaatiokulttuuri.....	19
2.2.1	Organisaatiokulttuurin käsite ja tausta.....	19
2.2.2	Competing Values Framework (CVF) .....	21
2.2.3	Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....	25
2.3	Strategia- ja organisaatiokulttuurityyppien välinen yhteys.....	27
2.4	Innovatiivisuutta kulttuurin ja strategian keinoin IT-alalla .....	29
2.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.....	31
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	33
3.1	Laadullinen tutkimus ja aineisto .....	33
3.2	Menetelmä .....	35
3.2.1	Tutkimushaastattelut.....	35
3.2.2	Laadullinen sisällönanalyysi .....	37
3.3	Tutkielman luotettavuus ja tutkimusetiikka .....	38
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	41
4.1	Organisaatiokulttuuri ja sen ominaispiirteet.....	41
4.1.1	Dominoivat piirteet.....	41
4.1.2	Henkilöstöjohtaminen ja johtajuus .....	45
4.1.3	Organisaation liima .....	47
4.1.4	Onnistumisen kriteerit .....	51
4.2	Strategia ja sen ominaispiirteet .....	53
4.2.1	Strategia yleisellä tasolla ja sen painopisteet .....	53
4.2.2	Muutokseen vastaaminen.....	56

4.2.3	Uusien mahdollisuuksien etsiminen ja riskinotto.....	57
4.2.4	Tehokkuus ja stabiilius.....	60
4.2.5	Strategiaprosessi.....	61
4.3	Innovatiivisuus kohdeorganisaatioissa .....	63
4.3.1	Innovaatiot ja niiden merkitys .....	63
4.3.2	Organisaatiokulttuuri ja innovatiivisuus .....	66
4.3.3	Strategia ja innovatiivisuus.....	69
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	73
5.1	Johtopäätökset käytännön tasolla .....	79
5.2	Tutkimuksen arviointi, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.....	80
	LÄHTEET .....	83
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja perustelut

Organisaatioiden toimintaympäristö on entistä dynaamisempi ja turbulentimpi, kun etenkin globalisaatio, organisaatioiden monimuotoisuuden lisääntyminen, kilpailun kiristyminen, ja teknologinen kehitys aiheuttavat jatkuvasti muutoksia. Myös yhteiskunnan kehittyminen tietoyhteiskunnaksi on muuttanut toimintaympäristöä ja sen asettamia vaatimuksia, kun tiedon valtava määrä ja sen käsittely ovat tuoneet uudenlaisia haasteita organisaatioille. (esim. Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978; Bontis & Fitz-enz, 2002; Krupskyi & Kuzmytska, 2020.) Innovatiivisuus on elinehto useiden nykypäivän organisaatioiden selviytymisen ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Toimintaympäristön dynaamisuus, jatkuva muuttuminen, sekä kilpailun kiristyminen vaativat organisaatioilta yhä enemmän uusien mahdollisuuksien etsimistä ja innovatiivisia ratkaisuja. (Wang, 2008; Kuratko, Covin & Hornsby, 2014; Lappalainen, Aleem & Sandberg, 2023.) Khazanchin, Lewisin ja Boyerin (2007) mukaan innovaatiot tuovatkin organisaatioille kilpailuetua, mahdollistaen niiden mukautumisen muuttuviin markkinaolosuhteisiin.

Jotta organisaatio pystyy innovatiivisesti hyödyntämään toimintaympäristönsä tarjoamia mahdollisuuksia ja torjumaan sen asettamia uhkia, vaaditaan siltä strategioidensa muuttamista, sekä kokonaan uusien, innovatiivisempien strategioiden kehittämistä. Strategioiden onnistumiseksi tulee kuitenkin kiinnittää huomiota myös kulttuuriin, jolla on tärkeä merkitys esimerkiksi strategiaan tavoitteisiin sitoutumiselle, oppimiselle ja motivaatiolle. (Bushardt, Glasvoff & Doty, 2011; Sharma & Sharma, 2022.) Strategialla on tärkeä merkitys myös sille, kuinka organisaatio kykenee havaitsemaan ympäristönsä muutoksia, innovoimaan uusia tuotteita ja palveluita, sekä esimerkiksi laajentumaan uusille markkinoille. Kulttuuri niin ikään vaikuttaa etenkin siihen, kuinka organisaatio

mukautuu muuttuvaan toimintaympäristöönsä, sekä uudenlaisiin strategioihin. (Amarjeev, 2019.) Kulttuuri selittää esimerkiksi sitä, miksi organisaatio reagoi muutoksiin tietyllä tavalla, kuinka tietoa jaetaan organisaation sisällä, ja millaisia suhteita se rakentaa niin sisäisesti, kuin ulkoisestikin (Mello & Schloemer, 2022).

Kulttuurin ja strategian välisen vuorovaikutuksen huomioiminen on organisaatioissa erityisen tärkeää, sillä organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset vaativat muutosta myös organisaation sisäisiin tekijöihin. Organisaatiokulttuurin eri tekijät, kuten joustavuus, kannustava ilmapiiri ja ulospäinsuuntautuneisuus vaikuttavat merkittävästi strategian toimeenpanon onnistumiseen, sekä organisaation innovatiivisuuteen. Jäykkä ja muutoshaluton organisaatiokulttuuri voi usein toimia esteenä strategisille suunnanmuutoksille, ja siten haitata organisaation kykyä luoda uusia innovaatioita. (Ahmadi, Salamzadeh, Daraei & Akbari, 2012; Amarjeev, 2019.) Myös Winkler ja Zeffass (2016) korostavat sitä, että joustavuus on tärkeä tekijä strategian kannalta, sillä organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja niiden tulevaisuus pitää sisällään epävarmuuksia. Mitä enemmän kulttuuri tukee organisaation henkilöstön sitoutumista ja osallistumista, sitä tehokkaammin organisaatio kykeneekin vastaamaan toimintaympäristönsä muutoksiin ja kehittämään sisäisiä toimintojaan. Lisäksi, mitä yhtenäisemmin kulttuurin ydinarvot, uskomukset ja toimintatavat jaetaan kaikkien sen jäsenten kesken, sitä vahvempi kulttuuri on ja sitä tehokkaammin koko organisaatio toimii. (Saffold, 1988; Denison & Mishra, 1995.) Kun organisaation toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat siltä suuria strategisia suunnanmuutoksia, tai organisaation rakenne muuttuu esimerkiksi kasvun, fuusion tai yrityskauppojen seurauksena, kulttuuri voidaan siis nähdä kriittisenä tekijänä muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä.

Toimialasta riippuen erilaisten organisaatiokulttuurien ja strategioiden on nähty toimivan yhdessä paremmin kuin toisten. Esimerkiksi matala hierarkia, kokeiluun ja riskinottoon kannustava ilmapiiri, sekä yrittäjämäisyys ja tuloshakuisuus ovat innovaatioita tavoittelevan organisaation strategian onnistumista tukevia kulttuurin piirteitä. (esim. Gupta, 2011; Moonen, 2017; Amin, 2022.) Strategia, erityisesti sen toimeenpanovaihe, voi epäonnistua kulttuurin ollessa sen kanssa ristiriidassa. Jos organisaation oletukset, sekä ajattelu- ja käytösmallit ovat ristiriidassa tavoitteiden kanssa, strategian toimeenpano todennäköisesti epäonnistuu. (Bushardt ym., 2011; Mostafa, Mohsen & Blooki, 2014; Amarjeev, 2019). Candido ja Santos (2015) toivatkin esille, että strategian implementaatioista n. 30-70% epäonnistuu, ja mainitsivat kulttuurin olevan yksi tähän vaikuttavista tekijöistä. Jotta organisaatio pystyy innovatiivisin keinoin vastaamaan sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, on strategiamuutosten tueksi kiinnitettävä huomiota siis myös kulttuurin muutokseen. Organisaatioiden onkin tärkeää pystyä analysoimaan kulttuuriaan ja sen piirteitä, jotta tämä muutos olisi mahdollinen. (Cameron & Quinn, 2006).

Kuten edellä todettiin, kulttuuri ja strategia ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Käsillä olevan tutkimuksen näkökulma yhdistääkin kulttuurin ja strategian innovatiivisuuden tarkastelussa. IT-ala toimii tämän tutkimuksen aiheen rajauksena siitä syystä, että erityisesti tällä alalla teknologisten innovaatioiden

merkitys kilpailuedun lähteenä korostuu. Niin ikään uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, sekä potentiaalisten liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ovat elinehtoja tämän toimialan organisaatioiden selviytymiselle. Tästä syystä onkin tärkeää selvittää, millaiset organisaatiokulttuurin ja strategian piirteet yhdessä parhaiten tukevat näitä organisaation ominaisuuksia kyseisellä toimialalla. Toimialan lisäksi tutkimusta on rajattu koskemaan suomalaisia informaatioteknologia-alan organisaatioita. Tämä johtuu siitä, että yleisesti ottaen strategian ja kulttuurin välistä suhdetta tietyillä toimialoilla tutkivaa kirjallisuutta löytyy suhteellisen vähän. Aihetta käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä Euroopan ulkopuolisiin konteksteihin (esim. Gupta, 2011; Scheepers & Reddy, 2019; Sharma & Sharma, 2022), joskin joitain tutkimuksia on tehty myös Euroopassa (esim. Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Pohjoismaiden, tai etenkin Suomen, kontekstissa toteutettuja tutkimuksia aiheesta ei juurikaan ole saatavilla. Tutkimusaiheen valintaa korostaa myös se, että paikallinen kulttuuri vaikuttaa siihen kuuluviin organisaatioihin monin tavoin, niin niiden kulttuureihin, kuin strategioihin (ks. Moonen, 2017; Amarjeev, 2019). Organisaatiot toimivat aina suuremmissa makrokulttuureissa, jotka ovat tärkeitä ottaa huomioon, kun yritetään ymmärtää yksittäisten organisaatioiden kulttuurisia arvoja, normeja ja uskomuksia (Schein & Schein, 2017, 82). Tämän takia suomalaisten IT-alan yritysten kontekstissa toteutettu tutkimus voi tuoda arvokasta ymmärrystä ilmiöstä etenkin sen suhteen, voidaanko aiemmissä tutkimuksissa löydettyjä tuloksia havaita myös erilaisissa konteksteissa.

### **1.1.1 Kulttuuri organisaation ajattelun ja käyttäytymisen määrittäjänä**

Kulttuuri ohjaa organisaation ja sen jäsenten ajattelua, käyttäytymistä, sekä arvoja ja syviä olettamuksia (esim. Cameron & Quinn, 2006, 16; Schein & Schein, 2017, 3-5). Kulttuuri määrittelee ikään kuin ilmaston, jonka puitteissa organisaation jäsenet ajattelevat, toimivat, sekä havainnoivat ympäristöään (Gordon, 1991; Mello & Schloemer, 2022). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka organisaatio kykenee kehittämään luovia ja innovatiivisia ratkaisuja muuttuvan toimintaympäristönsä tuomien haasteiden ratkaisemiseksi. Yksikään organisaatio ei voi selvitä kiihtyvässä kilpailussa ilman vahvaa ja toimivaa organisaatiokulttuuria (Ahmadi ym., 2012). Lisäksi kulttuurilla on tärkeä merkitys sille, kuinka organisaatiot pystyvät motivoimaan ja kannustamaan työntekijöitään innovatiiviseen ajatteluun, uuden kokeilemiseen ja riskien ottamiseen. Organisaatioiden huomio onkin kasvavissa määrin siirtymässä pois pelkistä taloudellisista luvuista ja tavoitteista kohti innovatiivisia, luovia ratkaisuja kilpailijoistaan erottautumiseksi. Aineettomilla resursseilla, kuten tukevalla ja kannustavalla organisaatiokulttuurilla, onkin merkittävä rooli organisaation toiminnan, sekä henkilöstön tyytyväisyyden, sitoutumisen ja motivaation ohjaajina (Bontis & Fitz-enz, 2002; Sharma & Sharma, 2022). Kulttuuri määrittää lisäksi organisaation visiota tulevaisuudestaan ja sitä, mitä organisaatio pitää tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena (Denison & Mishra, 1995). Cameron ja Quinn (2006, 4-5) ovatkin kutsuneet kulttuuria tärkeimmäksi organisaation menestymistä määrittäväksi tekijäksi, jopa tärkeämmäksi kuin esimerkiksi markkinavoimat tai

organisaation aineelliset resurssit. Näin ollen kulttuurin voidaan katsoa olevan tärkeä tekijä, kun tutkitaan organisaation kykyä ohjata työntekijöitään kohti luovien ja innovatiivisten ratkaisuiden kehittämistä vastauksena toimintaympäristön muutoksiin.

Etenkin informaatioteknologia-alaa voidaan kuvailla tietointensiivisenä toimialana, joka vaatii jatkuvaa uuden tiedon omaksumista ja sen oikeanlaista hyödyntämistä teknologisen kehittymisen tukena. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys nimenomaan uuden tiedon omaksumiselle, luomiselle, sekä jakamiselle organisaatioissa (esim. Zheng, Yang & McLean, 2010; Krupskyi & Kuzmytska, 2020; Amin, 2022). Organisaatiokulttuurin eri piirteet, erityisesti sen avoimuus, riskinottokyky ja joustavuus ovat tärkeitä luovuutta ja innovatiivisuutta tukevia ominaisuuksia (esim. Gupta, 2011; Kahn, 2018; Wu, Huang, Huang & Du, 2019; Krupskyi & Kuzmytska, 2020; Amin, 2022). Edellä mainittujen piirteiden ohella esimerkiksi Thakur, Hale ja AlSaleh (2018) ovat havainneet matalan hierarkian tason, yrittäjäjyymäisyyden ja tavoitteellisuuden olevan innovatiivisen kulttuurin ominaisuuksia. Tämä tutkimus pyrkiikin tunnistamaan juuri innovatiivisuutta tukevia, ja toisaalta myös sitä rajoittavia kulttuurin ominaispiirteitä.

### **1.1.2 Strategia organisaation tulevaisuuden määrittäjänä**

Strategian ytimessä on organisaation tulevaisuuden, ja siihen pääsemiseen tarvittavien toimintojen suunnittelu. Strategia määrittelee pitkälti sen, mitä organisaatio tavoittelee, millaisia suhteita se rakentaa organisaation sisällä ja ulkopuolella, ja kuinka se sovittaa sisäiset tekijänsä ulkoisiin toimintaympäristön tekijöihin. Myös organisaation ydinkyvykkyyksien, resurssien, rakenteiden ja prosessien määrittäminen ovat tärkeitä strategisen toiminnan ominaisuuksia. (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens & Ansoff, 2019, 12-13.) Oikeanlainen strategia myös toimii organisaatiolle kilpailuedun lähteenä kiristyvän kilpailun leimaamassa toimintaympäristössä (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009). Lisäksi oikeanlainen strategia tukee organisaation kykyä vastata teknologioissa ja kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin uusien innovaatioiden keinoin (Wu ym., 2019). Myös Sharma ja Sharma (2022) korostavat strategian merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa, sillä organisaation strateginen kyky hyödyntää rajallisia resurssejaan ja uniikkeja kyvykkyyksiään on tärkeä kilpailuedun lähde. Näistä syistä johtuen strategia voidaan nähdä yhtenä avaintekijänä tutkimuksessa, joka keskittyy tarkastelemaan organisaation kykyä kehittää uusia innovaatioita sen dynaamisen toimintaympäristön vaatimusten muuttuessa.

Valitun strategian tyyppi vaikuttaa olennaisesti organisaation suuntaan, tavoitteisiin ja siihen, kuinka strategiaa tehdään (ks. Thakur ym., 2018). Erilaiset strategiatyypit painottavat erilaisia asioita esimerkiksi sen suhteen, kuinka organisaatio havainnoi ympäristöään ja sopeutuu sen muutoksiin (esim. Gupta, 2011; Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Valitsemalla tietynlaisen strategian organisaatio siis valitsee suunnan, joka on avaintekijä sen menestymisen kannalta tulevaisuudessa (Quesado, Marques, Silva & Ribeiro, 2022). Strategia ei kuitenkaan ole varsinainen toimintasuunnitelma tulevaisuutta varten, vaan se pikemminkin



määrittää organisaation tulevaisuuden suuntaa, sekä siihen pääsemiseksi tarvittavia toimia ja periaatteita. Nämä periaatteet mahdollistavat henkilöstön luovuuden ja innovatiivisuuden työssään, tukien organisaation inhimillisen pääoman hyödyntämistä. Oikeanlainen strategia tukee henkilöstön vapautta ja itseohjautuvuutta, yhteisesti sovittujen strategisten tavoitteiden ja yhteisten pelisääntöjen puitteissa. (Mouritsen, Thorsgaard & Bukh, 2005.)

### **1.1.3 Strategia- ja organisaatiokulttuurityypit, sekä niiden välisen suhteen merkitys organisaatiolle**

Koska kulttuuri määrittää organisaation ja sen jäsenten ajattelu- ja toimintamalleja, tulee myös organisaation strategisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden olla näiden kanssa yhteneväisiä. Organisaation arvojen ja uskomusten vastaisia tavoitteita on hankalaa, ellei mahdotonta saavuttaa. Kulttuurin ja strategian yhteensopivuuden tarkastelemista tukee jaottelu eri tyyppisiin niiden ominaispiirteiden mukaisesti. Aiemmassa tutkimuksessa (esim. Gupta, 2011; Thakur ym., 2018; Krupskyi & Kuzmytska, 2020) niin strategiaa kuin kulttuuria on jaoteltu eri tyyppisiin, ja näillä tyypeillä on havaittu olevan hyvin erilaisia vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Quinn ja Rohrbaugh (1983) kehittivätkin Competing Values Framework-mallin (CVF), jonka avulla organisaatiokulttuureja voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Vastaavasti strategioita voidaan jakaa neljään eri luokkaan riippuen esim. siitä, mitkä ovat strategian painopisteet (ks. Miles ym., 1978).

Teoreettisten mallien mukaisesti tämä tutkimus pyrkii analysoimaan kohdeorganisaatioiden strategisia ja kulttuurillisia piirteitä, sekä löytämään innovatiivisuuden näkökulmasta tärkeimmät piirteet. Tietyntyyppisten kulttuurien ja strategioiden, sekä niiden yhdistelmien, onkin huomattu tukevan organisaation muutoskykyä, joustavuutta ja innovatiivisuutta paremmin kuin toisten (esim. Gupta, 2011; Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Lisäksi, oikeantyyppisen kulttuurin avulla strategian toimeenpano todennäköisemmin onnistuu (Ahmadi ym., 2012). Valitun strategian kanssa ristiriidassa olevan kulttuurin on tutkimuksissa havaittu esimerkiksi aiheuttavan muutosvastarintaa, sekä heikentävän henkilöstön osallistumista ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Bushardt ym., 2011). Myös Winkler ja Zerfass (2016) toivat esille, ettei strategiaa voida toimeenpanna ottamatta huomioon kulttuuria ja osallistamatta henkilöstöä, minkä lisäksi kommunikaatiolla on tärkeä rooli strategian toimeenpanon ja kulttuurin yhtenäistämisen kannalta. Merkus, Willems ja Veenswijk (2019) puolestaan toivat esille laajemmin tärkeyden yhdistää organisaation toiminta strategian kanssa muutosvastarinnan välttämiseksi. Esimerkiksi rutiinien ja toimintatapojen sovittaminen strategiaan havaittiin tärkeäksi, ja nämä tekijät liittyvätkin osaltaan myös kulttuuriin. Kulttuurin ja strategian yhteensovittamista voidaan havainnollistaa esimerkein. Yksi tyypillinen strategia on mahdollisimman tehokkaan ja standardoidun tuotannon painottaminen. Tällainen strategia vaatii, että kulttuuri tukee yhteisten sääntöjen ja toimintamallien tarkkaa noudattamista, eikä kannusta jäseniään liialti itsenäiseen ajatteluun ja itseohjautuvaan päätöksentekoon. Uusien tuotteiden, palveluiden tai muiden innovaatioiden kehittämistä painottava

strategia puolestaan vaatii, että kulttuuri tukee jäsentensä itseohjautuvuutta, luovuutta ja joustavuutta, sekä kannustaa heitä riskinottoon. (esim. Gupta, 2011; Moonen, 2017.)

Edellä kuvailtujen seikkojen pohjalta tämän tutkimuksen taustalla on tarve auttaa organisaatioita analysoimaan niin kulttuuriaan kuin strategiaansa, sekä löytämään niistä innovatiivisuutta tukevia piirteitä. Toisaalta tähän liittyy myös tarve auttaa organisaatioita tunnistamaan mahdollisia innovaatioita ja luovuutta rajoittavia ominaisuuksia. Tutkimuksen tärkeänä tavoitteena on lisätä tietoa eri strategia- ja kulttuurityypeistä, niiden eri yhdistelmistä, sekä niiden merkityksestä organisaatioiden kyvyllä kehittyä innovatiivisemmiksi menestyäkseen toimialansa kilpailussa. Koska käsillä olevan tutkimuksen kohteena ovat IT-alan organisaatiot, sen taustalla vaikuttavat ajatukset erityisesti kulttuuri- ja strategiatyyppien eri piirteiden merkityksestä organisaation kyvyllä toimia luovasti ja innovatiivisesti toimintaympäristön jatkuvassa muutoksessa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tunnistaa innovaatioiden syntymistä tukevia kulttuurin ja strategian piirteitä suomalaisissa IT-alan organisaatioissa niiden johtajien näkökulmasta. Tavoitteena on siis selvittää organisaatioiden innovaatiokyvyn kannalta merkityksellisimpiä tekijöitä, jotka auttavat niitä menestymään niiden dynaamisissa ja muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan näiden yritysten kulttuurin ja strategian tyyppisiä ja ominaispiirteitä, sekä havainnoimaan kulttuurien ja strategioiden yhteneväisyyksiä ja eroja organisaatioiden välillä. Toisaalta tavoitteeseen liittyy myös tarve tunnistaa innovatiivisuutta rajoittavia tekijöitä, joihin organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota. Kulttuurin on oltava linjassa valitun strategian kanssa, koska sillä on suora yhteys työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, käyttäytymiseen, sekä muihin strategian toimeenpanon onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin (esim. Thakur ym., 2018; Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Strategiaa ei myöskään voida toimeenpanna huomioimatta kulttuurin vaikutusta (Winkler & Zerfass, 2016). Tästä syystä kulttuuria ja strategiaa tarkastellaankin samanaikaisesti tavoitteena selvittää, mitkä strategian ja kulttuurin ominaisuudet yhdessä tukevat innovatiivisuutta parhaiten. Koska aiheeseen liittyvää tieteellistä tutkimusta on löydettävissä suhteellisen vähän, ja aiemmat tutkimukset rajoittuvat muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta Euroopan ulkopuolelle, tämä tutkimus pyrkii täyttämään tämän tutkimusaukon Suomen, sekä laajemmin pohjoismaiden kontekstissa. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa organisaatioille tärkeää tietoa siitä, kuinka niiden tulisi kehittää niin strategiaansa kuin kulttuuriansa varmistukseksi menestyksensä toimintaympäristön yhä kiihtyvässä muutoksessa. Tämä tutkimus on luonteeltaan empiirinen, laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on edellä kuvattujen seikkojen pohjalta löytää vastaus seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- Millainen organisaatiokulttuuri ja strategia yhdessä edistävät innovaatio-kykyä suomalaisissa IT-alan organisaatioissa niiden johtajien näkökulmasta?

Päätutkimusongelman selvittämisen tukena hyödynnetään seuraavia alakysymyksiä:

- Millaisia eri organisaatiokulttuurien ja strategioiden piirteitä suomalaisista IT-alan organisaatioista voidaan tunnistaa?
- Löytyykö suomalaisten IT-alan organisaatioiden väliltä yhteneväisiä kulttuurin ja strategian piirteitä?
- Voivatko kulttuuri ja strategia tukea tai rajoittaa innovatiivisuutta suomalaisten IT-alan organisaatioiden johtajien näkökulmasta?

Tutkimukseen haastateltiin seitsemää suomalaisen IT-alan organisaatioiden edustajaa. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla varmistaen, että he toimivat organisaatiossa johtotehtävissä ja työskentelevät siellä ainakin jossain määrin strategian parissa. Yksi kriteeri haastateltavien valinnalle oli myös, että he ovat työskennelleet organisaatiossa vähintään parin vuoden ajan. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, ja jokaista tutkimukseen osallistunutta henkilöä haastateltiin kerran. Tämän tutkimuksen haastattelukysymysten muodostamisen tukena hyödynnettiin ChatGPT-tekoälyä. Tekoälyä käytettiin generoimaan ideoita ja apuna muodostamaan teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvia haastattelukysymyksiä. Kysymykset eivät ole suoraan tekoälyn muodostamia, vaan tekoälyn antamat ideat ovat toimineet tukena kysymysten muodostamisessa. Haastatteluaineiston analyysimenetelmäksi on tässä tutkimuksessa valikoitunut laadullinen sisällönanalyysi. Haastateltavien havaintoja kohdeorganisaatioiden kulttuurista ja strategiasta tarkastellaan pohjautuen etenkin Camerorin ja Quinn:in, sekä Miles:in ja Snow:n kuvailemiin teoreettisiin malleihin (ks. Miles ym., 1978; Cameron & Quinn, 2006). Haastatteluista saatujen vastausten perusteella analysoidaan kohdeyritysten kulttuuria ja strategiaa, etsien niistä tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä asioita. Analyysissa vastauksia peilataan lisäksi tutkimuksen kannalta keskeisiin teorioihin ja aiempaan tutkimustietoon. Aiempaan tieteelliseen tutkimukseen pohjautuen kulttuuria ja strategiaa analysoidaan myös suhteessa organisaatioiden innovaatiokykyyn, joka on tärkeä menestystekijä valitun toimialan kilpailussa menestymisen kannalta. Tämä tutkimus pyrkii näin ollen paitsi tuomaan organisaatioille tärkeää tietoa innovatiivisuutta tukevista tekijöistä, myös tuomaan laajemmin tietoa strategia- ja kulttuuritutkimuksen kentille suomalaisten yritysten näkökulmasta, sekä haastamaan aiempaa tutkimustietoa organisaatiotutkimuksessa.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Käsillä oleva pro gradu-tutkielma alkaa johdanto-osuudella, jossa esitellään tutkielman aihe, sekä annetaan perusteluja aiheen tutkimisen tärkeydelle. Johdannossa käydään yleisellä tasolla läpi tärkeimpiä käsitteitä ja niiden merkityksellisyyttä tutkimusaiheen kannalta. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset, joihin tässä pro gradu-tutkielmassa etsitään vastauksia. Johdanto-osuuden jälkeen esitellään teoreettinen viitekehys, jonka ympärille tutkimus rakentuu. Tämä toinen luku etenee laajemmista käsitteistä yksityiskohtaisempiin aihealueisiin ja teorioihin. Strategian ja organisaatiokulttuurin käsitteet siis määritellään ja esitellään niihin liittyvät keskeiset näkökulmat, minkä jälkeen tarkastellaan näiden kahden pääkäsitteen välisiä yhteyksiä. Osion lopuksi esiteltyt teoriat yhdistetään tarkasteltavaan kontekstiin, eli innovatiivisuuteen ja informaatioteknologia-alan organisaatioihin. Tutkielman kolmas luku keskittyy tutkimusaineiston keräämiseen ja sen analysointiin hyödynnettävän tutkimusmetodologian kuvailuun. Luvussa esitellään aluksi laadullisen tutkimuksen lähtökohdat ja periaatteet, sekä aineisto ja haastateltavien valinnan kriteerit. Tämän jälkeen luvussa käsitellään puolistrukturoitua teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä, ja laadullista sisällönanalyysiä aineiston analyysimenetelmänä. Kappaleen päättää tutkimuksen luotettavuuden ja tutkimusetiikan arviointi.

Neljäs kappale keskittyy esittelemään tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä tutkimushaastattelussa kerättyä aineistoa, ja analysoimalla sitä tutkimuksen teoreettisen viitekehysten perusteella määriteltyjen kategorioiden kautta. Kappale alkaa yleisellä kuvauksella tulokset-osion rakenteesta ja sisällöstä. Tämän jälkeen luvussa käsitellään kohdeorganisaatioiden strategioita ja kulttuureja, sekä analysoidaan niitä teoreettisten mallien ja haastattelukysymysten pohjalta muodostettujen kategorioiden avulla. Luku etenee tulosten analysointiin organisaatioiden innovaatiokyvyn näkökulmasta yhdistäen ne IT-alan kontekstiin. Viides luku päättää tutkielman esittelemällä tutkimustulosten perusteella johdetut johtopäätökset ja vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tuloksia ja niiden merkityksellisyyttä arvioidaan niin teorian, kuin käytännön tasolla. Tässä kappaleessa arvioidaan myös tutkimuksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta, sekä esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Strategia

#### 2.1.1 Strategiakäsitteen tausta ja määritelmä

Ensimmäiset ideat strategiasta ovat syntyneet jo vuosisatoja sitten, kun esimerkiksi antiikin Roomassa ja Kreikassa sitä käytettiin sodankäynnin työkaluna. Kiinassa esimerkiksi tunnetun sotakenraali Sun Tzu:n ideat vihollisen harhauttamisesta ja voittamisesta erilaisten suunnitelmien avulla ovat toimineet pohjana nykypäivänkin strategiakäsitteelle. Suunnitelmallinen ja tulevaisuuteen tähtäävä toiminta, sekä ympäristön proaktiivinen analysointi ovat muinaisen sodankäynnin lisäksi tärkeitä työkaluja myös nykypäivänä organisaatioiden strategisessa toiminnassa. (Freedman 2013, 42-45.) Käytännössä kiinnostus strategian tieteelliseen tutkimiseen ja strategiseen toimintaan alkoi kasvaa 1900-luvun loppupuolelta alkaen. Tällöin strategisen ajattelun suunnannäyttäjät, kuten Igor Ansoff ja Henry Mintzberg alkoivat esittää näkemyksiään strategiasta ja sen merkityksestä organisaatioiden johtamiselle. Tänä päivänä strategiakäsite liitetäänkin vahvasti organisaatioiden toimintaan, ja siitä on muodostunut tärkeä tutkimusala organisaatiotutkimuksen kentässä. Aluksi strategia on tosin nähty lähinnä organisaation johdon työkaluna, jossa suunnittelu ja toteutus olivat toisistaan erillisiä osia. Nykyisin strategiaa kuitenkin tarkastellaan jatkuvana prosessina, johon osallistuvat jäsenet organisaation eri tasoilta (esim. Mantere & Vaara, 2008).

Strategiatutkimuksesta on hankalaa erottaa yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää strategian käsitteelle. Määritelmien moninaisuudesta huolimatta niistä on löydettävissä myös yhteneviä piirteitä. Strategiaa voidaan kuvailla organisaation tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävänä toimintana. Tällaisen strategisen toiminnan tavoitteena on täyttää organisaation olemassaolon tarkoitusta kuvaava missio, sekä päästä organisaation vision määrittämään tulevaisuuden tahtotilaan. Strategiseen toimintaan katsotaan

kuuluvan olennaisena osana myös organisaation ja sen ympäristön välisten suhteiden määrittäminen. (Mintzberg ym., 2009, 9; Ansoff ym., 2019, 12.) Strategialla on toisaalta nähty olevan tärkeä merkitys myös siinä, kuinka hyvin organisaatio pystyy sovittamaan sisäiset rakenteensa ja prosessinsa vastaamaan muuttuvan toimintaympäristönsä vaatimuksia. Organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhteensovittamista mahdollistavat erilaiset päätöksentekoa ohjaavat säännöt. Nämä säännöt määrittävät esimerkiksi organisaation tavoitteita, suhteita sen toimintaympäristöön, organisaation sisäisiä suhteita ja prosesseja, sekä operatiivista toimintaa. (Ansoff ym., 2019, 17-21.) Niin ikään Mintzbergin (2008, 1-4) mukaan strategiassa korostuu yhdenmukainen ja sääntöihin perustuva päätöksenteko, jonka avulla ohjataan organisaation toimintaa ja menestystä pitkällä aikavälillä. Näin ollen tulevaisuuteen suuntautuva pitkäjänteinen toiminta, organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden yhteensovittaminen, organisaation ja sen muiden toimijoiden välisten suhteiden määrittäminen, sekä toiminnan yhdenmukaisuus pitkällä aikavälillä ovat oleellisia strategiamäärittelmien yhteneviä piirteitä.

Strategiakäsitettä voidaan tarkemmin havainnollistaa tarkastelemalla sitä eri osista koostuvana prosessina, jossa jokaisella osalla on oma tärkeä roolinsa strategian onnistumisessa. Strategiaprosessin ensimmäinen vaihe on organisaation sisäisten tekijöiden ja sen ulkoisen toimintaympäristön tekijöiden analysointi, sekä strategisten tavoitteiden määrittäminen. Seuraavaksi strategian muodostamisvaiheessa asetetaan yleiset linjat ja tavoitteet organisaation tulevaisuudelle, pohjautuen ensimmäisessä vaiheessa suoritettujen analyysien tuloksiin. (esim. Mintzberg ym., 2009, 53-55; Ansoff ym., 2019, 18.) Useiden tutkimusten mukaan toteutus, eli implementaatio, on kuitenkin strategiaprosessin tärkein vaihe. Tätä vaihetta voidaan kuvata joukkona tekniikoita ja toimenpiteitä, joiden avulla aiemmassa vaiheessa muodostettu strategia konkreettisesti jalkautetaan osaksi organisaation toimintaa. Strategian toimeenpano onkin yksi organisaatioiden johdon suurimmista haasteista, sillä epäonnistunut implementaatio voi tehdä hyvinkin strategian tyhjäksi. (Ahmadi ym., 2012; Mostafa ym., 2014; Scheepers & Reddy, 2019; Candido & Santos, 2019; Tawse & Tabesh, 2021.) Käytännössä implementaatiovaiheessa organisaation johto jakaa strategiset vastuut operatiiviselle tasolle organisaation eri osien kesken. Tässä vaiheessa hyödynnetään myös konkreettisia työkaluja, kuten budjetteja, aikatauluja ja toimintaohjeita implementaation tukena. (Ansoff ym., 2019, 37, 67; Tawse & Tabesh, 2021). Käsitellä olevan tutkimuksen näkökulmasta erityisesti strategian toimeenpanovaihe on olennainen, koska sillä on tärkein merkitys strategian onnistumisen kannalta. Implementaation onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys, ja strategiaa on usein hankalaa, ellei mahdotonta toimeenpanna huomioimatta kulttuurin vaikutusta (esim. Bushardt ym., 2011; Ahmadi ym., 2012; Winkler & Zerfass, 2016; Krupskyi & Kuzmytska, 2020; Sharma & Sharma, 2022).

### 2.1.2 Strategia-ajattelun näkökulmia

Strategisen ajattelun kenttä on jaoteltavissa erilaisiin koulukuntiin, joista jokainen tarjoaa omanlaisensa näkemyksen strategiasta ja sen merkityksestä organisaatioille. Design-koulukunta näki strategian keinona saavuttaa yhteensopivuus ulkoisen toimintaympäristön asettamien uhkien ja mahdollisuuksien, sekä organisaation sisäisten kyvykkyyksien välillä (Mintzberg, 1990). Asemointikoulukunta niin ikään painotti strategian merkitystä organisaatioiden keinona mukautua ympäristöönsä. Koulukunnan keskeisiin ajatuksiin kuului se, että strategian tavoitteena on löytää tietty, uniikki positio markkinoilla suhteessa organisaation kilpailijoihin. Näkemyksen mukaan strategian tärkein tavoite on tehdä asioita eri tavalla kuin kilpailijat, koska sillä tavalla organisaatio pystyy erottautumaan edukseen markkinoilla. (Porter, 1996.)

Suunnittelukoulukunta puolestaan katsoi strategian olevan harkittu ja monivaiheinen suunnitelma, jossa johtajan rooli on muodollisesti suunnitella toteutettava strategia, jota organisaatio noudattaa (Ansoff, 1977). Myös yrittäjyyskoulukunta korostaa johdon merkitystä strategiatyössä, mutta tuo esiin yrittäjyyden näkökulman strategisessa toiminnassa. Yksi koulukunnan keskeisimmistä ajatuksista on, ettei strategia ole aina rationaalisesti suunniteltua, vaan myös johtajan luovuudella ja intuitiolla on siinä tärkeä rooli. Organisaatiot siis etsivät ja löytävät myös intuitiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka eivät perustu ainoastaan rationaaliseen suunnitteluun. (esim. Venkataraman & Sarasvathy, 2001.) Yrittäjyyskoulukunnan näkemykset ovat tämän tutkimuksen näkökulmasta erittäin tärkeitä, sillä innovatiivisuus pitkälti perustuu proaktiiviseen uusien mahdollisuuksien etsintään ja uuden tiedon hyödyntämiseen.

Kognitiivinen koulukunta toi päätöksenteon strategia-ajattelun keskiöön. Koulukunnan keskeisiin ajatuksiin kuuluu strategisten päätösten näkeminen monimutkaisina, ja epävarmoissa olosuhteissa tapahtuvina. Näiden monimutkaisten päätösten tukena strategitit hyödyntävät kokemustaan ja tietämystään, oppien tekemään parempia strategisia päätöksiä. (Schwenk, 1984.) Oppimiskoulukunta niin ikään korosti strategian merkitystä tilanteissa, joissa ympäristö muuttuu, ja strategisia vaihtoehtoja on jatkuvasti arvioitava uudelleen. Koulukunta korostikin strategian evolutionääristä luonnetta ja sitä, että strategisia vaihtoehtoja voidaan kokeilla ja kehittää yhteen tiettyyn strategiaan jumiutumisen sijaan. (esim. Lindblom, 1959.)

Valtakoulukunta toi puolestaan esiin vallankäytön strategisessa ajattelussa. Koulukunnan mukaan paitsi organisaation sisäiset, myös organisaatioiden väliset valtasuhteet ovat olennainen osa strategiaa. Organisaation sisällä strategisti, yleensä organisaation johto, käyttää valtaa laatiessaan ja toimeenpannessaan strategiaa. Toisaalta eri organisaatiot käyttävät valtaa toisiinsa, kun ne kilpailevat rajallisista resursseista. (Pfeffer, 1992.) Kulttuurikoulukunta puolestaan esitteli valtakoulukunnalle vastakkaisen näkemyksen, jossa kulttuuri toimii organisaation ajattelua ja toimintaa yhdistävänä tekijänä. Koulukunta nosti organisaation jäsenten sitoutumisen ja yhteisen osallistumisen keskiöön organisaation tulevaisuuden menestymistä ohjaavina tekijöinä. Kulttuuri alettiin nähdä voimavarana, joka yhtenäistää organisaation ajattelumalleja ja ohjaa sen toimintaa

kohti yhteisen tavoitteen saavuttamista. (esim. Denison & Mishra, 1995.) Kulttuurikoulukunnan ajatukset ovat vahvasti läsnä käsillä olevassa tutkimuksessa, joka pyrkii tunnistamaan piirteitä, jotka myötävaikuttavat organisaation kykyyn ajatella ja toimia innovatiivisesti.

Aiemmat koulukunnat, kuten design- ja asemointikoulukunta, tarkastelivat strategiaa keinona sovittaa organisaation sisäiset tekijät sen toimintaympäristöön. Ympäristökoulukunta kuitenkin toi ympäristön keskeisimmäksi tekijäksi strategia-ajatteluun. Koulukunnan näkemyksen mukaan organisaatio ei voi itsenäisesti kehittää sopivaa strategiaa, vaan sen on sopeuduttava toimintaympäristönsä asettamiin vaatimuksiin. Organisaation ulkopuolinen ympäristö siis ikään kuin pakottaa organisaation tietynlaisiin strategisiin valintoihin, jotta se voi selviytyä kilpailussa. Inertia, eli hitaus tai kykenemättömyys ympäristön vaatimaan muutokseen voi koulukunnan ajatusten mukaan johtaa organisaation eliminointiin sen markkinoilla. (Hannan & Freeman, 1984.) Viimeinen merkittävä strategia-ajattelun koulukunta, konfiguraatiokoulukunta, esitteli näkemyksen strategian tilannesidonaisuudesta. Koulukunta näki strategian riippuvan pitkälti siitä, minkälainen organisaatio itsessään, sen toimintaympäristö ja organisaation tilanne ovat. Esimerkiksi suhteellisen vakaisissa ja ennustettavissa toimintaympäristöissä strategiset aikomukset voidaan suunnitella ja toteuttaa hyvin pitkälti sellaisinaan. Mitä dynaamisempi organisaation toimintaympäristö on, ja mitä hankalampi sitä on ennustaa ja hallita, sitä todennäköisemmin strategia on suunnitellun sijaan "nousevaa" (engl. Emergent). Tämä tarkoittaa sitä, että strategiset aikomukset eivät ole kovinkaan pysyviä, vaan ne sopeutuvat ympäristön vaatimusten ja organisaation tarpeiden muuttuessa. (Mintzberg & Waters, 1985.) Edellä esitetty strategisen ajattelun näkökulma toimintaympäristön ja erityisesti toimialan vaikutuksesta strategiaan on tämän tutkimuksen kannalta kaikista olennaisin. Tämä johtuu siitä, että IT-ala on toimialana nopeasti muuttuva ja kovan kilpailun leimaama, mikä vaatii niin strategialta, kuin kulttuurilta erilaisia piirteitä, jotka tukevat organisaation menestymistä muutoksessa.

### 2.1.3 Strategiatyypit

Siirryttäessä strategisesta ajattelusta konkreettisiin strategioihin organisaatioissa, voidaan erilaiset strategiat luokitella eri tyypeihin esimerkiksi sen mukaan, painottuvatko ne ennustettavuuteen ja stabiiliuteen, vai riskinottoon ja muutokseen. Myös se, kuinka hierarkkisesti strategiaa laaditaan ja kuinka hallitusti se toimeenpannaan, vaikuttaa strategian luokitteluun. Erityyppisillä strategioilla voi myös olla eri painotuksia, kun osa strategioista voi perustua esimerkiksi kustannustehokkuuteen, ja osa tuotekehitykseen ja innovaatioihin. (Miles ym., 1978; Thakur ym., 2018; Wu ym., 2019.) Organisaation toimintaympäristö vaikuttaa olennaisesti siihen, minkä tyyppistä strategiaa organisaation tulisi noudattaa. Jatkuva toimintaympäristön muutos vaatii usein osallistavampaa strategista johtamista ja joustavampia tavoitteita. Toisaalta vakaisissa ja suhteellisen muuttumattomissa toimintaympäristöissä hierarkkisemmin ylhäältäpäin johdettu, selkeä strategia voi toimia muita paremmin. (Miles ym., 1978; Gupta, 2011; Krupskyi & Kuzmytska, 2020.) Tämän tutkimuksen pohjana toimii strategioiden jaottelu



neljään eri tyyppiin Milesin ja kumppaneiden (1978) viitekehyksen mukaisesti. Malli on yksi eniten tieteellisessä tutkimuksessa käytetyistä strategiatyypin viitekehystä (ks. Krupskyi & Kuzmytska, 2020). On kuitenkin huomattava, ettei strategioiden jaottelu eri tyypeihin kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen, vaan tietty strategia voi edustaa useammankin eri strategiatyypin piirteitä.

Strategiatyypeistä reagoijastrategiaa pidetään usein epäonnistujana. Tällaista strategiaa noudattavat organisaatiot eivät kykene tehokkaasti vastaamaan toimintaympäristöönsä, sillä strategian, sisäisten prosessien ja esimerkiksi tuotannossa hyödynnettävien teknologioiden välillä on ristiriitoja ja epäjatkuvuutta. Reagoijastrategia ei ole riittävän selkeä, ja muut organisaation sisäiset tekijät ovat sen kanssa usein ristiriidassa. Reagoijastrategiaa noudattavat organisaatiot usein myös epäröivät, kuinka vastata toimintaympäristön muutoksiin, mistä syystä ne tyypillisesti epäonnistuvat. (Miles ym., 1978; Hambrick, 2003.) Reagoijastrategia on ikään kuin muiden strategiatyypin jäännös, jota organisaatio ajautuu käyttämään muiden strategioiden tavoittelun epäonnistuessa (Wang, 2008).

Puolustajastrategia on toinen strategiatyypin, joka ei niinkään tavoittele uusien liiketoimintamahdollisuuksien tai innovaatioiden etsimistä, vaan pyrkii stabiiliuteen. Tällaista strategiaa noudattavien organisaatioiden johto pyrkii säilyttämään organisaation tietyn markkina-aseman, ja pitämään kilpailijat sen ulkopuolella. (Miles ym., 1978; Hambrick, 2003; Wang, 2008.) Organisaatio saattaa esimerkiksi tavoitella mahdollisimman suurta ennustettavuutta, kustannustehokkuutta, tai tiettyä laatutasoa. Puolustajastrategiaa noudattavat tyypillisesti hierarkkiset organisaatiot, jotka perustuvat vahvalle kontrollille ja mahdollisimman suurelle tehokkuudelle ja standardoinnille. Näin ollen puolustajastrategioita on tyypillisesti löydettävissä vakaista toimintaympäristöistä, sekä formaaleista ja mekanistisista organisaatioista. (Miles ym., 1978; Gupta, 2011.) Myös Zheng ja kumppanit (2010) kuvailevat strategian puolustuskykyä ulottuvuutena, joka viittaa tehokkuuden ja kustannusten alentamisen tavoitteluun.

Strategiatyyppien toista ääripäätä edustavat ulospäinsuuntautuneisuutta ja ympäristön mahdollisuuksien etsintää painottavat strategiat. Etsijästrategia on eräänlainen vastakohta aiemmin esitellylle puolustajastrategialle. Tällaista strategiaa käyttävät organisaatiot proaktiivisesti pyrkivät etsimään ja hyödyntämään uusia markkinoita, sekä mahdollisuuksia. (Miles ym., 1978; Hambrick, 2003; Wang, 2008.) Tällaiset organisaatiot usein myös pyrkivät edelläkävijyyteen toimialallaan, sekä hyödyntämään uusimpia teknologioita. Etsijästrategian painopiste onkin tyypillisesti innovaatioissa ja tuotekehityksessä sen sijaan, että tavoitteena olisi maksimaalinen tehokkuus tai esimerkiksi vahva markkina-asema. Organisaatio pyrkii tällöin jatkuvasti tarkkailemaan ympäristössään tapahtuvia muutoksia, sekä proaktiivisesti ja joustavasti vastaamaan niihin. Etsijästrategiaa noudattavissa organisaatioissa strategiaprosessi perustuu resurssien ja vastuiden jakamiseen organisaation eri yksiköiden kesken, sekä niiden väliseen koordinaatioon. Vastoin kuin puolustajastrategiassa, formaalin kontrollin ja hierarkkisten roolien merkitys strategiatyössä on vähäinen. (Miles ym., 1978; Gupta, 2011.) Lisäksi, mahdollisuuksien aktiiviseen etsintään ja innovaatioihin perustuva strategia pitää usein sisällään suuria investointeja teknologiseen

kehitykseen, sekä tutkimus- ja kehitystyöhön (Wang, 2008). Näin ollen esimerkiksi teknologiaintensiivisillä tai erittäin kilpailluilla toimialoilla, kuten IT-alalla, etsijästrategia voi olla yksi keskeisistä strategiatyypeistä.

Neljäs strategiatyyppejä, analysoijastrategia, sijoittuu puolustaja- ja etsijästrategioiden välimaastoon. Tämä strategian analyttinen ulottuvuus viittaa ongelmanratkaisuun, sekä parhaiden mahdollisten ratkaisujen löytämiseen (Zheng ym., 2010). Analysoijat pyrkivät kilpailijoitaan aktiivisemmin innovoimaan ja etsimään uusia mahdollisuuksia, mutta valikoivammin ja varovaisemmin kuin etsijät. Tällainen organisaatio tavoittelee samanaikaisesti sekä riskien minimointia ja nykyisten toimintojen tehostamista, että uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Organisaatio voi myös esimerkiksi panostaa pitkäaikaisten asiakkuuksien säilyttämiseen, sekä yhtä lailla uusasiakashankintaan. (Miles ym., 1978.) Niin ikään esimerkiksi uusille markkinoille laajentuminen, kansainvälistyminen ja suuremmat investoinnit voivat olla osa analysoijan strategiaa, mutta niihin liittyvät päätökset tehdään harkiten ja riskit arvioiden. Analysoijastrategia voikin olla organisaatioille vaikeimmin toteutettava strategia, sillä se vaatii tasapainon löytämistä etsijä- ja puolustajastrategioiden ominaisuuksien välillä. Organisaatioille on usein haasteellista samaan aikaan tehostaa olemassa olevia toimintojaan, sekä hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Hambrick, 2003; Wang, 2008.) Tämän näkemyksen mukaan analysoijat imitoivat kilpailijoitaan hyödyntämällä jo muiden organisaatioiden hyviksi havaitsemia tuotteita ja markkinoita. Säilyttämällä tietyt standardit ja rutiinit tuotannossa organisaatio varmistaa tehokkuutensa. Analysoijan toiminta pitää sisällään kuitenkin myös dynaamisia komponentteja, kuten joustavia teknologioita ja rakenteita, jotka mahdollistavat uusien ratkaisujen hyödyntämisen.

Milesin ja kumppaneiden esittelemän strategiaviitekehityksen lisäksi on kehitetty myös muita tapoja luokitella erilaisia strategioita. Yksi tunnettu typologia on BCG:n (Boston Consulting Group) kehittämä strategiapaletti (engl. The Strategy Palette), johon lukeutuu viisi strategiatyyppeä. BCG:n mukaan klassinen strategia perustuu kestävän kilpailuedun saavuttamiseen tunnetussa ja vakaassa toimintaympäristössä. Strategian fokus voi tällöin olla esimerkiksi skaalaetujen tai tietyn ydinteknologian hyödyntämisessä. Tämä on verrattavissa Milesin ja kumppaneiden (1978) kuvailemaan puolustajastrategiaan. Visionäärinen strategia puolestaan pyrkii joko luomaan uuden markkinan, tai muokkaamaan olemassa olevaa markkinaa ja erottumaan kilpailijoista. Visionääristä strategiaa noudattava yritys pyrkii olemaan kilpailijoitaan edellä, määrittämään toimialan standardit ja ohjaamaan markkinoita haluamaansa suuntaan. Tämä puolestaan vastaa parhaiten edellä kuvailtua etsijästrategiaa. Adaptiivinen strategia puolestaan perustuu jatkuvaan uuden kokeilemiseen, innovaatioihin ja nopeaan reagointiin. Tällainen strategia soveltuu parhaiten nopeasti muuttuviin ja hankalasti ennustettaviin toimintaympäristöihin. Muotoilevalla strategialla taas pyritään kehittämään ja muokkaamaan markkinoita yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Strategia perustuu tällöin riskien, resurssien ja kyvykkyyksien jakamiseen eri toimijoiden kesken. Viides strategia on uusiutuva, eli se perustuu jatkuvaan muutokseen vaikeissa toimintaympäristöissä. Tällaista strategiaa

noudattava organisaatio muuttaa jatkuvasti toimintatapojaan ja resurssejaan pyrytelläkseen elinkelpoisena kilpailussaan. (ks. Krupskyi & Kuzmyska, 2020.)

## 2.2 Organisaatiokulttuuri

### 2.2.1 Organisaatiokulttuurin käsite ja tausta

Organisaatiokulttuuri on verrattain tuore käsite organisaatiotutkimuksessa. Vasta 1970-vuvulla japanilaisten yritysten kansainvälisen menestyksen seurauksena kulttuuriin alettiin kiinnittää enemmän huomiota (Amarjeev, 2019). Kun selityksiä organisaatioiden menestykselle ei pystytty enää löytämään pelkästään organisaation tuotteista, palveluista, tuotantotavoista, teknologioista tai muista perinteisesti tarkastelluista tekijöistä, huomio kiinnittyi kulttuuriin. Myöhemmin syntyi resurssiperustainen näkemys organisaatiosta, joka tarkasteli organisaatiota ja sen menestymisen edellytyksiä resurssien näkökulmasta, eroten perinteisestä tuoteperustaisesta näkemyksestä (Wernerfelt, 1984). Resurssiperustaisessa näkemyksessä analysoidaan organisaation sisäisiä resursseja, jotka toimivat sen vahvuuksina tai heikkouksina. Nämä resurssit sisältävät paitsi fyysisiä, kuten tuotantoresursseja, myös aineettomia resursseja. Inhimillinen pääoma, organisaatiossa esiintyvä tieto ja osaaminen, suhteet, kokemukset ja muut aineettomat resurssit ovat organisaatioille strategisesti tärkeitä. (Barney, 1986; Barney, 1991; Bontis & Fitz-enz, 2002.) Tästä näkemyksestä päästäänkin kulttuuriin, joka on yksi organisaation tärkeimmistä aineettomista resursseista.

Kulttuuri on jotain, joka voi parhaimmillaan olla niin uniikkia ja erottuvaa, että se toimii itsessään kilpailuedun lähteenä ja erottaa yrityksen kilpailijoistaan (Bontis & Fitz-enz, 2002; Cameron & Quinn, 2006, 4; Sharma & Sharma, 2022). Myös Amarjeev (2019) korostaa kulttuurin omalaatuisuutta ja uniikkeja piirteitä organisaation menestystä selittävinä tekijöinä. Organisaatio voikin parhaimmillaan onnistua luomaan uniikin kulttuurisen aseman (engl. Unique Cultural Position), jolloin kulttuuri itsessään toimii organisaatiolle kestävän kilpailuedun lähteenä. Jokaisen organisaation kulttuuri on erilainen ja uniikki, sillä sen muodostavat monista erilaisista taustoista tulevat ihmiset. Kulttuuria voidaankin tarkastella mosaiikkina, jossa jokainen eri sukupuolta, etnistä taustaa, ikää tai kansallisuutta edustava ihminen muodostaa oman palansa tästä kulttuurillisesta mosaiikista. (Chao & Moon, 2005.)

Organisaatiokulttuuri käsitteenä on hyvin monitasoinen, ja siitä on esitetty useita toisistaan eroaviakin näkemyksiä. Yksi keskeinen näkökulma liittyy siihen, nähdäänkö kulttuuri johdon luomana ja ohjaamana asiana, vai dynaamisena ja muuttuvana eri osista koostuvana kokonaisuutena (ks. Winkler & Zerfass, 2016). Eri näkökulmista huolimatta voidaan kuitenkin löytää monia yhteneväisiä määritelmiä. Yleisellä tasolla kulttuuria voidaankin kuvailla organisaation jäsenten käytös- ja ajattelumalleina, sekä toimintatapoina, joiden mukaisesti he havainnoivat organisaation todellisuutta. Kulttuuri siis pitää sisällään ne arvot, normit, uskomukset ja asenteet, jotka ohjaavat organisaation jäsenten ajattelua ja

käyttäytymistä (Schein & Schein, 2017, 3-5). Näin ollen kulttuuri selittää sitä, miksi organisaatio toimii ja ajattelee tietyllä tavalla, ja kuinka se erottuu kilpailijoistaan (Gordon, 1991). Kulttuurin voidaan nähdä sisältyvän myös organisaation muodollisesta rakenteesta erottuvanaan, informaaliin rakenteeseen. Siinä määrittyvät organisaation tärkeinä pitämät arvot, sekä se, mitä asioita organisaatio pitää tavoittelemisen arvoisena. (Ravishankar, Pan & Leidner, 2011.) Kulttuuri on ikään kuin ympäristö, jossa organisaation jäsenet kollektiivisesti omaksuvat ja jakavat tietoa keskenään, oppivat uusia asioita, ja jonne organisaation tietoa varastoituu (Bontis & Fitz-enz, 2002; Moonen, 2017; Chen, Lam & Zhu, 2021). Myös Schein ja Schein (2017, 6) kuvailevat kulttuuria ryhmän keskinäisen oppimisen kautta. Kulttuuri määrittelee myös organisaation ilmapiirin, vaikuttaen esimerkiksi sen jäsenten merkityksellisyyden tunteeseen, psykologiseen turvallisuuteen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Oikeanlainen kulttuuri tukee tiimien välistä yhteistyötä vaikuttaen myönteisesti niiden jäsenten keskinäiseen luottamukseen, sekä toistensa tukemiseen ja kannustamiseen. (Smith & Bititci, 2017; Mello & Schloemer, 2022.) Kulttuuri myös määrittää sen, mitä organisaatiossa pidetään oikeana ja vääränä, ja kuinka siellä suhtaudutaan erilaisiin moraalisiin kysymyksiin. Tätä puolestaan kutsutaan organisaation moraaliseksi ilmapiiriksi. (Cohen, 1993.) Edellä mainittujen seikkojen lisäksi kulttuurilla on nähty olevan tärkeä merkitys myös strategian, etenkin sen implementaation onnistumisen näkökulmasta (esim. Merkus ym., 2019).

Organisaatiokulttuurin käsitettä voidaan tarkemmin havainnollistaa jakamalla se eri tasoihin. Hall (1976) kehitti tunnetun kulttuurin jäävuorimallin (engl. The Cultural Iceberg Model), joka jakaa kulttuurin näkyviin ja näkymättömiin osiin. Mallissa jäävuoren näkyvään osaan kuuluvat kieli, rituaalit, symbolit, kertomukset ja erilaiset fyysiset kulttuurin piirteet. Jäävuoren alaosa pitää kuitenkin sisällään suurimman osan kulttuurista, sen näkymättömät piirteet. Esimerkiksi arvot, ideaalit, roolit, käsitykset, käytös- ja ajattelumallit, sekä muut piirteet kuuluvat näihin kulttuurin näkymättömiin osiin. Tyypillisesti kulttuurin eri osia on kuitenkin jaettu tarkemmin useammalle eri tasolle, joista ensimmäisellä tasolla sijaitsevat kulttuurin näkyvät osat. Tälle tasolle kuuluvat esimerkiksi kulttuurin jäsenten näkyvät käyttäytymisen piirteet, sekä puhe ja kieli. Erilaiset rituaalit, säännöt ja symbolit ovat myös osa kulttuurin näkyvimpiä piirteitä. Niin ikään kulttuurin fyysiset ilmentymät, kuten fyysinen ympäristö, vaatetus ja muut artefaktit kuuluvat kulttuurin ylimmälle tasolle. Toisella kulttuurin tasolla sijaitsevat arvot ja uskomukset, jotka ovat myös näkyviä kulttuurin piirteitä, mutta hankalammin havaittavissa kuin ylimmän tason artefaktit. Nämä arvot ja uskomukset tiedostetaan organisaatiossa, ja ne ovat yleensä selkeästi artikuloituja. Tämän vuoksi arvot ja uskomukset toimivat usein normatiivisina ohjeina, standardeina ja sääntöinä, jotka heijastavat kulttuurissa toivottua käyttäytymistä. (Ravishankar ym., 2011; Schein & Schein, 2017, 17-22; Quesado ym., 2022.)

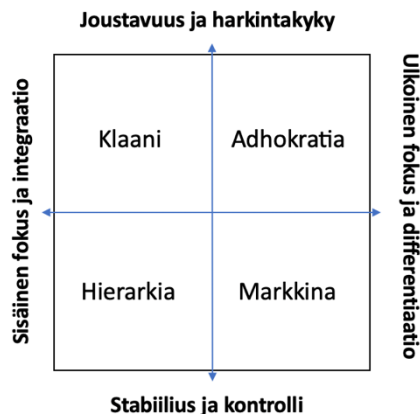
Kulttuurin kolmannelle tasolle kuuluvat syvimmat olettamukset kuitenkin määrittävät kulttuurin ytimen, joka heijastelee sitä, miten ihmiset todellisuudessa ajattelevat ja käyttäytyvät (Gordon, 1991; Schein & Schein, 2017, 21-22). Nämä syvällä sijaitsevat olettamukset ovat organisaation jäsenille niin legitimejä

ja itsestään selviä, että niitä on kulttuurin ylempien tasojen piirteisiin verrattuna hankalaa, ellei mahdotonta muuttaa (Mantere & Vaara, 2008). Syvimmät oletukset syntyvät ajan myötä, kun organisaatio huomaa toistuvasti onnistuvansa ratkaisemaan ongelmia tietyllä tavalla. Nämä hyväksi havaitut toimintatavat ja periaatteet muuttuvat tällä tavoin itsestäänselvyyksiksi, joista poikkeamista organisaatio pyrkii välttämään. Oletukset myös määrittävät, kuinka jäsenet luovat merkityksiä eri asioista, kuinka he havainnoivat ympäristöään, ja kuinka he reagoivat eri tilanteisiin. Näin ollen kulttuurin syvin taso tarjoaa kulttuurin jäsenille identiteetin, joka määrittää, keitä he ovat, ja kuinka he ajattelevat ja toimivat eri tilanteissa. (Schein & Schein, 2017, 21-23.) Hofstede, Hofstede ja Minkov (2010, 19-20) ovat käyttäneet samankaltaista määritelmää, mutta kulttuurin eri tasoja on heidän mukaansa neljä. Arvot muodostavat kulttuurin ytimen, ja kuuluvat siten kulttuurin syvimmälle tasolle. Ylemmällä tasolla sijaitsevat kulttuuriin kuuluvat rituaalit, kuten tapaamiset ja muut jäsenten yhteiset aktiviteetit. Yhden tason muodostavat ns. sankarit, eli henkilöt, jotka omaavat kulttuurissa arvostettuja piirteitä, ja joita kulttuuriin kuuluvat henkilöt pitävät esikuvinaan. Ylimmällä, näkyvimmällä tasolla taas ovat symbolit, kuten kulttuurissa käytetty kieli, fyysiset objektit, sekä pukeutuminen. Eri määritelmien samankaltaisuuksien myötä voidaankin todeta, että kulttuuri on monitasoinen ilmiö, joka vaikuttaa organisaatioihin ja niiden jäseniin niin näkyvillä, kuin näkymättömillä ja tiedostamattomillakin tavoilla. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeä tavoite on saada selville paitsi kohdeorganisaatioiden kulttuurien arvoja, toimintatapoja ja muita näkyvämpiä piirteitä, myös syvempiä uskomuksia ja oletuksia. Selvitämällä kulttuurissa syvällä vaikuttavia ajatuksia ja oletuksia pyritään muodostamaan syvälinen käsitys siitä, mitkä tekijät ohjaavat kohdeorganisaatioiden ajattelua ja toimintaa.

## 2.2.2 Competing Values Framework (CVF)

Organisaatiotutkimuksessa kulttuureja on jaoteltu strategioiden tavoin eri tyypeihin niiden ominaisuuksien perusteella. Tyypillisesti kulttuurin ulos- ja sisäänpäinsuuntautuneisuus, sekä reaktiivisuus ja proaktiivisuus ovat olleet tärkeitä ulottuvuuksia kulttuurien luokittelussa. Muita tyypittelyyn vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi riskinottohalukkuus, pitkän tai lyhyen aikavälin orientaatio, hierarkian taso ja valtaetäisyys, individualismi ja kollektivismi, sekä maskuliinisuus (Hofstede ym., 2010, 118; Moonen, 2017). Lisäksi Denison ja Mishra (1995) ovat määritelleet neljä ulottuvuutta, jotka määrittävät organisaation kulttuuria (ks. myös Zheng ym., 2010). Ulottuvuuksista sopeutumiskyky ja missio kuvaavat sitä, kuinka ulos- tai sisäänpäinsuuntautunut kulttuuri organisaatiolla on. Ne kuvastavat organisaation avoimuutta suhteessa sen ympäristöön, sekä organisaation tavoittelemaa suuntaa. Ulottuvuuksista sitoutuneisuus ja yhdenmukaisuus puolestaan selittävät kulttuurin sisäisen integraation tasoa. Sitoutuminen määrittää pitkälti organisaation tehokkuutta, ja ohjaa sekä nykyhetken, että tulevaisuuden menestystä. Myös yhdenmukaisuus on näkemyksen mukaan yhteydessä tehokkuuteen, sillä yhdenmukaiset arvot, normit ja muut kulttuurin piirteet ohjaavat organisaation toimintaa tehokkaammin kuin formaalin kontrollin keinot.

Cameron ja Rohrbaugh (1983), sekä myöhemmin Cameron ja Quinn (2006) ovat myös jaotelleet organisaatiokulttuurin tyyppjä eri ulottuvuuksien mukaan. Näihin ulottuvuuksiin lukeutuvat kulttuurin joustavuus ja sopeutuvuus, stabiilius ja kontrolli, sisäinen orientaatio ja integraatio, sekä ulkoinen orientaatio ja differentiaatio (ks. myös Khazanchi ym., 2007). Myös Gupta (2011) ja Amin (2022) ovat tutkimuksissaan havainneet, että kulttuureja voidaan jaotella sen mukaan, kuinka avoimia ja joustavia ne ovat suhteessa organisaation ympäristöön. Lisäksi kulttuurin tyyppiä määrittää pitkälti se, kuinka korkeita tai matalia sen hierarkian, formaalin kontrollin ja auktoriteetin tasot ovat (Thakur ym., 2018). Voidaan havaita, että niin kulttuurien kuin strategioiden luokittelussa käytetään hyvin samankaltaisia ulottuvuuksia. Suhtautuminen toimintaympäristön ulkoisiin tekijöihin, organisaation sisäisiin tekijöihin, sekä muutokseen määrittävät pitkälti niin kulttuuria, kuin strategiaa. Competing Values Framework (CVF) on laajasti organisaatiokulttuurin tutkimuksessa käytetty työkalu, joka auttaa organisaatioita näiden kulttuurin ulottuvuuksien analysoinnissa, sekä kulttuurin ominaispiirteiden tunnistamisessa (Cameron & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2006, 31-35). Malli esittelee neljä eri kulttuurityyppiä ja esimerkiksi määrittelee organisaation ydinarvot kuvaamalla niitä asioita, jotka organisaation mielestä ovat sille sopivia ja tavoittelemisen arvoisia. Nämä arvot toimivat pohjana organisaation tehokkuuden määrittämiselle. (Cameron & Quinn, 2006, 35.)



KUVIO 1 The Competing Values Framework (CVF) mukaillen Cameronia ja Quinnia (2006, 35).

Kuvio 1 on johdettu Cameronin ja Quinnin (2006, 35) neljää eri kulttuurityyppiä esittävästä mallista (figure 3.1), jossa jokainen tyyppi painottaa kulttuurin eri ulottuvuuksia. Ylävasemmalla sijaitseva klanikulttuuri kuvaa organisaatiota, jota ohjaavat vahvat yhtenäiset arvot, tavoitteet ja "me-henki". Kyseinen kulttuuri on sisäänpäin suuntautunut, ja perustuu pitkälti tiimityölle, avoimelle kommunikaatiolle, sekä kannustavalle ilmapiirille. Klanikulttuurissa korostuvat myös organisaation jäsenten yksilöllisyys, osallistuminen, sekä henkilökoh-taisen kasvun ja hyvinvoinnin mahdollisuudet. Klanikulttuuria noudattavat organisaatiot uskovat yhteisesti jaettujen arvojen, uskomusten ja tavoitteiden, sekä vahvan sitoutumisen ja luottamuksen toimivan avaintekijöinä muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin vastaamisessa. Klanikulttuurin omaavat

organisaatiot korostavat myös esimerkiksi yhteisöllisyyttä, turvallista ympäristöä, sekä arvojen merkitystä kaikessa toiminnassa. (esim. Bates, Amundson, Schroeder & Morris, 1995; Wilkins & Ouchi, 1983; Cameron & Quinn, 2006, 41-43.)

Sisäänpäin suuntautuneisuuden lisäksi klaanikulttuurin ominaispiirteisiin kuuluu joustavuus sen sijaan, että organisaatio tavoittelisi mahdollisimman suurta vakautta ja stabiiliutta (Ahmadi ym., 2012; Amarjeev, 2019). Klaanikulttuuri on usein muun tyyppisiä kulttuureita suotuisampi strategian, ja etenkin sen toimeenpanon onnistumisen kannalta. Sen luoma myönteinen ilmapiiri ja jäsenten vahva yhteenkuuluvuus parantavat organisaation sisäistä kommunikaatiota ja yhteistyötä, helpottaen strategian toimeenpanoa. (Krupskyi & Kuzmytska, 2020; Amin, 2022.) Koska klaanikulttuuri korostaa organisaation yhtenäisyyttä, ihmisten huomioimista ja avointa kommunikaatiota, strategiaprosessiin useimmiten aktiivisesti osallistetaan henkilöstöä eri puolilta organisaatiota. Klaanikulttuurin on havaittu olevan oikeanlaisissa olosuhteissa tehokkain kulttuurin tyyppi, sillä siinä jäsenet sitoutuvat vahvasti organisaatioon ja yhteisiin tavoitteisiin ilman liiallisia formaalin kontrollin keinoja (Wilkins & Ouchi, 1983; Denison & Mishra, 1995).

Adhokratiakulttuuri puolestaan on muihin kulttuureihin verrattuna ulospäinsuuntautuneempi, ja korostaa erityisesti joustavuutta, innovaatioita, sekä ympäristöön mukautumista (ks. Ahmadi ym., 2012; Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Nimensä mukaisesti adhokratiakulttuuri ei ole täysin pysyvää, vaan se voi rakentua uudelleen tilanteen niin vaatiessa. Turbulenteissa toimintaympäristöissä toimivat organisaatiot usein omaksuvat kyseisen kulttuurityypin piirteitä, sillä sen keskeisinä periaatteina toimivat luovuus, innovatiivisuus ja yrittäjämäisyys. Organisaatiot yrittävät tällöin jatkuvasti löytää uusia mahdollisuuksia ja kehittää tuotteitaan tai palveluitaan varautuakseen ympäristönsä nopeisiin muutoksiin. Tällaisissa kulttuureissa lisäksi valta on hyvin hajautettua yksilöiden ja tiimien kesken, formaalin auktoriteetin roolin ollessa vähäinen. Johtajan roolina on ikään kuin sitouttaa ja motivoida muita jäseniä uuden kokeilemiseen ja innovatiivisuuteen uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. Adhokratiakulttuuria nähdään usein esimerkiksi ohjelmistokehityksen toimialalla, jossa yrityksiltä odotetaan jatkuvaa uusien tuotteiden kehittämistä, sekä kykyä mukautua nopeasti ympäristön muutoksiin. (Cameron & Quinn, 2006, 41-45.) Näin ollen adhokratiakulttuuri on tämän tutkimuksen kannalta oleellinen informaatioteknologia-alan organisaatioiden kulttuurien piirteitä tutkittaessa. Joustavuuden, innovatiivisuuden ja riskinottamisen lisäksi adhokratiakulttuurissa korostuvat vahva ulkoinen fokus, halu erottua kilpailussa ja luovasti kokeilla uusia asioita (Moonen, 2017).

Hierarkiakulttuuri taas perustuu perinteiseen, teollistumisen aikakaudella syntyneeseen käsitykseen, jonka mukaan organisaation on toimittava mahdollisimman tehokkaasti, luotettavasti ja ennustettavasti. Se onkin vahvasti sisäänpäinsuuntautunut, ja keskittyy sisäisten toimintojen tarkkaan ja tehokkaaseen integraatioon. Käytännössä tämä tarkoittaa vahvaa byrokratiaa, eli selkeitä sääntöjä, tavoitteita, toiminnan standardeja, formaalia kontrollia, sekä tarkkoja,

virallisia rooleja. Sääntöjen tehtävänä on pitää organisaatio yhtenäisenä, ja johdon rooli keskittyykin eri yksiköiden ja työtehtävien koordinointiin ja organisointiin. Roolien lisäksi kulttuuri painottaa työntekijöiden selkeitä tavoitteita ja toimintatapoja. Hierarkiakulttuuria nähdään usein suurissa, tasalaatuisten ja yhdenmukaisten tuotteiden tai palveluiden tuotantoon keskittyneissä organisaatioissa. Myös toimintaympäristön vakaus on vahvasti yhteydessä organisaation hierarkian tasoon, sillä stabiilit ympäristöt eivät vaadi yhtä joustavaa kulttuuria, kuin turbulentit ympäristöt. (Cameron & Quinn, 2006, 37-38.) Myös Mantere ja Vaara (2008) ovat havainneet, että vakaisissa ympäristöissä korostuvat hierarkkiset hallinnolliset rakenteet, kun taas muuttuvissa ympäristöissä alemmat organisaation tason ja ihmisten osallistaminen ovat keskeisiä. Jäykkyytensä, useiden hierarkiatasojensa ja formaaliutensa vuoksi hierarkiakulttuuri on yleensä muita kulttuurityyppejä tehottomampi (Amarjeev, 2019; Sharma & Sharma, 2022). Niin ikään strategian implementaatio, eli toimeenpano, on sitä hankalampaa, mitä hierarkkisempi ja formaalimpi kulttuuri organisaatiolla on. Hierarkiakulttuurissa strategian tekemiseen yleensä osallistuu lähinnä organisaation johto. Nämä kulttuurin piirteet tyypillisesti heikentävät tehokkuutta ja henkilöstön sitoutumista strategisiin tavoitteisiin, ja voivat aiheuttaa vahvaa muutosvastarintaa. (Mouritsen ym., 2005; Amin, 2022.)

Neljäs kulttuurin tyyppi, markkinakulttuuri, fokusoituu sisäisten prosessien sijaan ulkoiseen ympäristöön. Sen ydinarvoihin kuuluvat vahva vuorovaikutus ulkoisten toimijoiden, kuten asiakkaiden, tavarantoimittajien ja viranomaisten kanssa. Kulttuurin toiminta perustuu markkinamekanismeihin, erityisesti taloudelliseen vaihdantaan muiden toimijoiden kanssa. Markkinakulttuuria noudattavat organisaatiot panostavat kilpailuun, ja arvostavat taloudellista tuotavuutta ja kannattavaa kasvua. Tähän liittyvät myös vahvasti kulttuurin ominaispiirteisiin kuuluvat asiakaskeskeisyys ja ulospäinsuuntautuneisuus, jotka heijastuvat organisaation tavoitteeseen voittaa kilpailijat markkinoilla. Voittamisen tahto ja taloudellisen tuloksen tavoittelu pitävät organisaation ja sen jäsenet vahvasti yhtenäisinä. (Cameron & Quinn, 2006, 39-40; Amarjeev, 2019.) Koska markkinakulttuuri on asiakaskeskeinen, sitä noudattavat organisaatiot pyrkivät jatkuvasti parantamaan tuotetarjoamaansa ja tehostamaan toimintojaan asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Ne myös usein havainnoivat ympäristöään muita kulttuureja omaavia organisaatioita paremmin, minkä takia ne ovat usein myös strategian toimeenpanon näkökulmasta tehokkaampia ja pärjäävät kilpailussa muita paremmin. (Ahmadi ym., 2012; Amarjeev, 2019.) Tällaisen asiakaskeskeisen organisaatiokulttuurin tärkeyttä organisaation selviytymisen ja kilpailussa menestymisen kannalta korostavat myös Keramati, Mehrabi ja Mojir (2010). Markkinakulttuurin toimivuutta organisaatioissa heijastaa lisäksi se, etteivät hierarkia, tiukat säännöt, ja formaalit roolit rajoita organisaation toimintaa liikaa. Markkinaorientoituneissa kulttuureissa vapaa tiedonkulku ja individualistinen toiminta ovat sallittuja, mikä lisää henkilöstön mahdollisuuksia luovaan ja innovatiiviseen työskentelyyn. (Moonen, 2017.)



### 2.2.3 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Organisaatioiden kulttuureja voidaan CVF-mallin mukaisesti jakaa neljään eri tyyppiin: klaani-, hierarkia-, adhokratia- ja markkinakulttuureihin. Todellisuudessa kulttuurit kuitenkin edustavat yhtä tiettyä tyyppiä vain harvoin. Pääosa kulttuureista sisältää piirteitä useammasta eri kulttuurityypistä, korostaen tiettyjä kulttuurin ominaispiirteitä. Kulttuurin ydin sijaitsee kuitenkin syvemmällä tasolla, ihmisten ajatuksissa, syvällä piilevissä olettamuksissa ja uskomuksissa. Kulttuuri on myös rakentunut ajan saatossa ryhmän yhteisten kokemusten kautta, ja määrittää siten vahvasti ryhmän identiteettiä, ajattelua ja käyttäytymistä tiedostamattomallakin tasolla. Tästä syystä kulttuuria on usein hankalaa analysoida ulkopuolisen silmin, minkä takia sen tutkiminen vaatii aikaa ja erilaisia työkaluja. (Schein & Schein 2017, 17-22, 267-268; Cameron & Quinn, 2006, 83.)

Cameron ja Quinn kehittivätkin OCAI-mallin (Organizational Culture Assessment Instrument) kulttuurin perustavanlaatuisten piirteiden, kuten olettamuksien ja ydinarvojen selvittämiseksi (ks. Cameron & Quinn, 2006). Malli auttaa diagnosoimaan organisaatioiden kulttuurien uniikkeja piirteitä kuuden eri teeman ja niihin liittyvien alakysymysten avulla. Kysymyksiin saadut vastaukset pisteytetään, ja saadut pisteet sijoitetaan kaavioon, josta nähdään, minkä kulttuurityypin ominaisuuksia kunkin kohdeorganisaation kulttuurit pitävät sisällään. Kulttuurin nykytilan analysoinnin lisäksi kaavioon on sisällytetty toinen sarake, joka kuvaa toivottua (engl. Preferred) kulttuuria. Näistä syistä OCAI auttaakin arvioimaan sitä, miten kulttuuria tulisi muuttaa. Organisaatiokulttuurien kuvailussa voidaan hyödyntää kulttuurillisia profiileja, jotka auttavat hahmottamaan kunkin eri teeman osalta jokaisen kulttuurityypin ominaispiirteet (Cameron & Quinn, 2006, 66).

<b>Klaanikulttuuri</b>	<b>Adhokratiakulttuuri</b>
<p>Ystävällinen paikka, jossa ihmiset jakavat paljon itsestään. Organisaatio on kuin suuri perhe. Johtajat ovat mentoreita, tai jopa kuin vanhempia. Organisaatio pysyy yhtenäisenä uskollisuuden tai perinteiden takia. Sitoutumisen taso on korkea. Organisaatio korostaa pitkän tähtäimen henkilöstövoimavarojen kehitystä, painottaen koheesion ja moraalien tärkeyttä. Menestystä määrittää asiakasymmärrys ja ihmisistä välittäminen. Organisaatio palkitsee yhteistyöstä, osallistumisesta ja</p>	<p>Dynaaminen, yrittäjämäinen ja luova työpaikka. Ihmiset osallistuvat ja ottavat riskejä. Johtajat nähdään innovaattoreina ja riskien ottajina. Uuden kokeileminen ja innovatiivisuus on organisaation yhdessä pitävä liima. Pitkän tähtäimen tavoitteena on kasvu ja uusien resurssien hankinta. Menestystä määrittää uniikkien ja uusien tuotteiden/palveluiden luominen. Markkinajohtajuus tuotteen tai palvelun osalta on tärkeää. Aloitteellisuutta ja henkilökohtaista vapautta korostetaan.</p>
<b>Hierarkiakulttuuri</b>	<b>Markkinakulttuuri</b>
<p>Hyvin muodollinen ja formaali työpaikka. Menettelytavat määrittävät mitä ihmiset tekevät. Johtajat nähdään hyvinä organisoijina ja koordinaattoreina, jotka painottavat tehokkuutta. Kriittisin tavoite on organisaation tasainen toimivuus. Formaalit säännöt ja poliitikat pitävät organisaation yhtenäisenä. Pitkän aikavälin tavoitteena on stabiilius, tehokkuus ja operatiivinen toimivuus. Onnistumisina nähdään luotettavat toimitukset, aikataulut, sekä matalat kustannukset. Ihmisten johtamisessa korostetaan työpaikan pysyvyyttä ja ennustettavuutta.</p>	<p>Tuloksiin tähtäävä organisaatio. Tärkein asia on saada työt hoidetuksi. Ihmisiä ohjaavat kilpailullisuus ja tuloshakuisuus. Johtajat ovat ajureita, jotka panostavat kilpailullisuuteen. Ihmisiä yhdistää voittamisen halu. Organisaatio kiinnittää paljon huomiota maineeseen, sekä menestykseen. Pitkän aikavälin tavoitteet liittyvät kilpailulliseen toimintaan, sekä mitattavissa olevien tavoitteiden saavuttamiseen. Markkinaosuuden kasvattaminen ja markkinoille pääsy määrittävät onnistumista. Lisäksi markkinajohtajuutta ja kilpailukykyistä hinnoittelua arvostetaan.</p>

KUVIO 2 Organizational culture profile mukailten Cameronia ja Quinnia (2006, 66).

OCAI-malli sellaisenaan on kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä, joten tätä tutkimusta varten haastattelukysymykset on muodostettu huolellisesti siten, että niitä voidaan soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen. Mallissa ensimmäiset kysymykset liittyvät kulttuurin dominoiviin piirteisiin eli siihen, mitkä ovat tärkeimmät kulttuuria ja organisaation ilmapiiriä määrittävät ominaisuudet. Seuraavat kysymykset puolestaan liittyvät siihen, millaista johtajuutta organisaatiossa esiintyy, ja mitkä kyvykkyudet koetaan johtajuuden kannalta tärkeiksi. Kolmanneksi, kulttuuria määrittää myös se, millainen henkilöstöjohtamisen tyyli organisaatiossa vallitsee, ja millaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä organisaatio hyödyntää. Neljäs kulttuuria määrittävä tekijä on se, mikä on organisaation ja sen jäsenet yhdessä pitävä ”liima”, eli se, minkä takia organisaatio ylipäätään pysyy yhdessä ja toimii yhteisten tavoitteiden eteen. Myös strategiset painopisteet liittyvät vahvasti kulttuuriin, koska ne kertovat, mitä organisaatio arvostaa ja mitkä ovat organisaation tavoitteet. Kuudennet kysymykset puolestaan liittyvät siihen, millaisin kriteerein organisaatio määrittää onnistumisensa. (Cameron & Quinn, 2006, 26-28, 66.)

Erityyppiset kulttuurit määrittävät siis eri tavalla esimerkiksi sitä, mitä asioita organisaatiossa arvostetaan, millaiset asiat nähdään onnistumisina, millaisin keinoin henkilöstöä kehitetään ja johdetaan, tai miten organisaatio pyritään pitämään yhtenäisenä. Kuvio 2 on johdettu Cameronin ja Quinin (2006, 66) organisaatioiden neljää kulttuurillista profiilia kuvaavasta kuviosta (figure 4.1). Se havainnollistaakin sitä, kuinka klaani-, adhokratia-, markkina- ja hierarkiakulttuurit heijastavat kuutta edellä mainittua kulttuurin ominaisuutta. Esimerkiksi klaanikulttuuria määrittävät avoimuus, sekä ystävällinen ja perheenomainen ilmapiiri. Ihmisiä kehitetään pitkäjänteisesti, ja onnistumista määrittävät asiakasymmärrys, sekä muista ihmisistä välittäminen. Kulttuurien toista ääripäätä edustavassa markkinakulttuurissa puolestaan kilpailuhenkisyys ja tavoitteiden saavuttaminen on tärkeintä, onnistumisina nähdään mitattavien tavoitteiden saavuttaminen ja menestys markkinoilla, ja ihmisiä johdetaan vaativalla, muiden voittamiseen tähtäävällä tavalla.

Toimialan dynaamisuudesta ja muutosvauhdista riippuen strategiamuutoksia voi esiintyä organisaatioissa suhteellisen useinkin. Tästä syystä on tärkeää ottaa huomioon, tukevatko organisaation kulttuurin piirteet valittua strategiaa. Todellisuudessa usein ei kuitenkaan ole mahdollista valita strategiaa ainoastaan sen mukaan, sopiiko se yhteen kulttuurin kanssa. Tällaisessa tilanteessa kulttuurin muutoksen avulla on mahdollista pyrkiä sovittamaan näitä kahta tekijää paremmin yhteen. Koska kulttuurin ytimen muodostavat kappaleessa 2.2.1 kuvatut syvällä sijaitsevat ja tiedostamattomat olettamukset, eivät kulttuurin jäsenet välttämättä paljasta niitä helposti ulkopuoliselle tutkijalle (ks. Schein & Schein, 2017, 260). Kulttuurin syvällisempi tutkiminen voi siis usein olla työlästä ja aikaa vievää. Tästä syystä OCAI-malli on tärkeä työkalu, joka auttaa tunnistamaan kulttuurin uniikkeja ominaispiirteitä ja luokittelemaan kulttuuria luotettavasti. Malli auttaa myös organisaatioita analysoimaan, millainen kulttuuri on tällä hetkellä, ja millainen sen halutaan tulevaisuudessa olevan. (Cameron & Quinn, 2006, 7, 143.) Tämä tutkimus pyrkii lähinnä selvittämään kohdeorganisaatioiden

kulttuurien nykytilaa, minkä takia toivotut kulttuurin ominaisuudet on karsittu mallista pois käsillä olevasta tutkimuksesta. Kulttuurin muuttaminen ei ole tutkimuksen näkökulmasta olennaista, koska pyritään tarkastelemaan piirteitä, jotka tämän hetkessä kulttuurissa johtajien näkemysten mukaan eniten tukevat organisaatioiden innovatiivisuutta.

### 2.3 Strategia- ja organisaatiokulttuurityyppien välinen yhteys

Yksi organisaation strategiaprosessin onnistumisen kannalta merkittävimmistä tekijöistä on organisaatiokulttuuri, jolla on suuri merkitys etenkin strategian toimeenpanovaiheen näkökulmasta. Lisäksi kulttuurin ja strategian välillä vallitsevat ristiriidat johtavat todennäköisesti strategian epäonnistumiseen sen toimeenpanovaiheessa. (Gupta, 2011; Bushardt ym., 2011; Amarjeev, 2019; Krupskyi & Kuzmytska, 2020; Amin, 2022.) Winkler ja Zerfass (2016) mainitsevat lisäksi, että strategiaa ei edes ole mahdollista toteuttaa huomioimatta organisaatiokulttuuria. Niin ikään Thakur ja kumppanit (2018) havaitsivat, että mikäli kulttuuria ja strategiaa ei linjata toisiinsa, strategisten tavoitteiden saavuttaminen on epätodennäköisempää. Koska käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellaan samanaikaisesti sekä organisaatioiden kulttuuri-, että strategiatyyppejä, on tärkeää huomioida myös näiden kahden tekijän välinen yhteys. Seuraavaksi tarkastellaankin näiden erityyppisten strategioiden ja kulttuurien välistä yhteyttä hyödyntäen kappaleissa 2.1.3 ja 2.2.2 esitettyjä teoreettisia malleja.

Aiemmassa tutkimuksessa on löydetty selkeitä yhteyksiä tiettyjen kulttuuri- ja strategiatyyppien väliltä. Strategioista puolustaja tavoittelee nimensä mukaisesti nykyisen markkina-asemansa puolustamista ja suojelemista, pyrkien myös stabiiliin ja ennustettavaan liiketoimintaan. Usein tällaista strategiaa noudattavat suuret, melko varmoilla ja ennustettavilla toimialoilla toimivat organisaatiot. Strategian keskiössä onkin tästä syystä usein tehokkuus ja ennustettavuus, sekä esimerkiksi standardoitu laatutaso tuotteiden tai palveluiden tuotannossa. (Miles ym., 1978; Gupta, 2011.) Liiketoiminnan keskiössä on tällöin usein myös kustannusten alentaminen (Zheng ym., 2010). Kun strategia perustuu kestävän kilpailuedun tavoitteluun vakaassa toimintaympäristössä, vaaditaan myös kulttuurilta stabiiliutta esimerkiksi hierarkian ja sääntöjen kautta (Thakur ym., 2018; Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Näistä syistä sisäisten prosessien tehokkuutta, integraatiota, sekä selkeitä sääntöjä ja kontrollia korostava hierarkiakulttuuri sopii usein yhteen puolustajastrategian kanssa (Gupta, 2011; Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Toisaalta, puolustajastrategian kanssa sopii yhteen myös sisäänpäin suuntautunut klaanikulttuuri, sillä hierarkiakulttuurin tavoin se korostaa organisaation sisäisten tekijöiden välistä integraatiota ja tehokkuutta. Klaanikulttuurissa nämä kuitenkin saavutetaan kontrollin sijaan myönteisen ilmapiirin, organisaation jäsenten yhteenkuuluvuuden, sekä vahvan sitoutumisen keinoin. (Gupta, 2011; Amin, 2022.) Klaanikulttuurin korostamat piirteet, kuten tiimityö, vahva yhteishenki, sekä korkea sitoutumisen taso tukevat tällaisen strategian onnistumista. Sisäinen integraatio, ennustettavuus, sekä tuotannon tehokkuus

ovatkin strategisia painopisteitä, joiden saavuttamista klaanikulttuuri tukee vahvasti. (Bates ym., 1995.) Guptan (2011) mukaan puolustajastrategian ohella hierarkia- ja klaanikulttuurin piirteitä on löydetty useimmiten reagoijastrategiaa noudattavista organisaatioista. Tämä johtuu pitkälti siitä, että reagoijat eivät osaa, tai ne eivät ole halukkaita keskittymään liiketoimintansa kehittämiseen ja markkinaosuutensa kasvattamiseen. Reagoijastrategia johtaa usein siihen, että organisaation kyky uudistua ja vastata kilpailijoiden toimiin on heikko. Usein ne ajautuvatkin reagoimaan vasta toimintaympäristön muutosten niin vaatiessa. (Miles ym., 1978; Hambrick, 2003; Wang, 2008.)

Analysoijastrategia pyrkii saavuttamaan tasapainon uusien mahdollisuuksien etsinnän ja nykyisten toimintojen säilyttämisen välillä (Miles ym., 1978; Wang, 2008; Gupta, 2011), joten se vaatii parikseen niin innovatiivisuutta, kuin sisäisten toimintojen tehokkuutta ja integraatiota tukevan organisaatiokulttuurin. Analysoijastrategiaa noudattavat organisaatiot useimmiten omaksuvatkin piirteitä niin klaani-, kuin ahdocratiakulttuurista. Klaanikulttuurille ominainen kannustava ilmapiiri, luottamus ja organisaation jäsenten vahva sitoutuminen tuovat vakautta ja yhtenäisyyttä sisäisiin toimintoihin. Toisaalta liialliset säännöt, standardit ja hierarkiatasot eivät rajoita organisaation innovatiivisuutta tai sopeutumista ympäristön muutoksiin. Ahdocratiakulttuurin joustavuus, matala hierarkkisuus, sekä muut luovuutta ja innovatiivisuutta mahdollistavat piirteet lisäksi antavat analysoijastrategiaa noudattaville organisaatioille mahdollisuuden etsiä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja vallata uusia markkinoita. (Gupta, 2011.) Myös Shane (1993) tuo esiin matalan hierarkian, henkilökohtaisen vapauden, muodollisten roolien vähäisyyden, sekä riskinottohalukkuuden innovatiivisuutta tukevinä kulttuurin ominaisuuksina.

Analysoijastrategiaa rohkeammin uusien liiketoimintamahdollisuuksien, markkinoiden ja innovaatioiden etsintää korostavan etsijästrategian kanssa puolestaan vaikuttavat sopivan yhteen adhokratia- tai markkinakulttuurit. Etsijästrategiaa noudattavat organisaatiot toimivat erittäin nopeasti muuttuvissa ympäristöissä, minkä vuoksi niiden on jatkuvasti muututtava ja kehitettävä uusia tuotteita tai palveluita pärjätäkseen kilpailussa. Tämän takia muutostilanteissa joustava, luovuutta ja innovaatioita tukeva adhokratia-kulttuuri sopii parhaiten yhteen etsijästrategian kanssa. Mitä enemmän strategia korostaa joustavuutta muutoksissa, sitä paremmin innovatiivisuutta tukeva ja nopeasti mukautuva kulttuuri sopii sen kanssa yhteen. (Gupta, 2011; Wu ym., 2019; Krupskyi & Kuzmytska, 2020.) Koska markkinakulttuuri painottaa osaltaan tehokkuutta ja kontrollia, on sen havaittu sopivan yhteen puolustajastrategian kanssa (Gupta, 2011). Hieman erilaisen havainnon taas ovat tehneet Krupskyi ja Kuzmytska (2020), joiden mukaan markkinakulttuuria vastaava rationaalinen kulttuuri on parhaiten yhteensopiva uusiutuvan strategian kanssa. Uusiutuva strategia perustuu vahvaan yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa toimintaympäristöissä, joita on hankala ennustaa.

Eri tyyppisten kulttuurien ja strategioiden välisestä yhteydestä voidaan kuitenkin todeta, että mitä joustavampi organisaatiokulttuuri on, sitä todennäköisemmin uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen, uusien

mahdollisuuksien etsintään ja innovaatioihin painottuva strategia toimii. Tämän lisäksi avoin kommunikaatio, henkilöstön sitouttaminen ja osallistaminen, matala hierarkia, sekä toimintaa rajoittavien sääntöjen ja kontrollin puute ovat innovatiivisia strategioita ajavia kulttuurin piirteitä. Mitä enemmän kulttuurissa painottuvat byrokratia, hierarkkiset roolit, säännöt ja standardit, sitä todennäköisemmin vakaampaa markkina-asemaa ja ennustettavuutta painottava strategia onnistuu. On kuitenkin hyvä huomata, että kontrolli, hierarkkiset roolit, säännöt ja standardit eivät ole aina innovatiivisuuden esteinä. Khazanchi ja kumppanit (2007) toivatkin esille, että kontrollin ja joustavuuden välinen suhde on tärkeä innovatiivisuuteen vaikuttava kulttuurin ominaisuus. Kontrollin, sääntöjen ja erilaisten rutiinien keinoin voidaan varmistaa, että uudet innovaatiot ovat linjassa organisaation pitkän tähtäimen tavoitteiden kanssa. Ne lisäksi auttavat organisaation johtoa paitsi seuraamaan innovaatioprosessia, myös arvioimaan prosessin lopputuloksia.

## **2.4 Innovatiivisuutta kulttuurin ja strategian keinoin IT-alalla**

Innovaation käsite voidaan usein nähdä epämääräisenä, sillä siitä on olemassa useita, harhaanjohtaviakin näkemyksiä. Koska innovaatiot ovat tämän tutkimuksen keskiössä, on tärkeää ymmärtää, mitä ne oikeastaan tarkoittavat. Vaikka käsitteestä on olemassa lukuisia eri määritelmiä, innovaation voidaan sanoa olevan tarkoituksenmukaista, prosessinomaista uusien mahdollisuuksien etsintää ja hyödyntämistä. Innovaatioiden avulla organisaatiot pyrkivät parantamaan toimintaansa esimerkiksi uusien tuotteiden, palveluiden, prosessien tai liiketoimintamallien kehittämisen kautta. (Kuratko ym., 2014; Moonen, 2017; Kahn, 2018.) Innovaatio voidaan tarkemmin jakaa eri osa-alueisiin, joihin kuuluvat innovaatio lopputuloksena, prosessina, sekä mielentilana. Lopputuloksena innovaatio tarkoittaa konkreettista tulosta, jonka organisaatio pyrkii saavuttamaan. Innovaatioprosessin lopputuloksena voi syntyä esimerkiksi kustannussäästöjä tuova tuotantoprosessi, uusi ja paranneltu tuote tai palvelu, tai aiempaa toimivampi liiketoimintamalli. Innovaatio prosessina puolestaan käsittää sen, kuinka haluttuun lopputulokseen päästään. Prosessissa organisaatio havainnoi ympäristöään etsien potentiaalisia mahdollisuuksia, määrittää konkreettiset vaatimukset uudelle innovaatiolle, ja lopulta esittelee valmiin innovaation, sekä ottaa sen käyttöönsä. Innovaatio mielentilana puolestaan viittaa siihen, että organisaatio yksilötasolla sisäistää innovatiivisen ajattelumallin ja ottaa sen osaksi arkipäiväistä toimintaansa. (Kahn, 2018; Lappalainen ym., 2023.)

Erityisesti IT-alalla innovaatiot merkitsevät muutosta, jonka myötä aiemmat tuotteet, palvelut tai prosessit osoittautuvat tehottomiksi. Näin ollen uudet teknologiat korvaavat aiemmat, kun ne esimerkiksi toimivat tehokkaammin, vähentävät kustannuksia, tai vastaavat paremmin asiakastarpeisiin. (Millar, Lockett & Ladd, 2018.) Nykyisin useat innovatiiviset organisaatiot ovat lisäksi omaksuneet avoimen innovaation mallin, jossa innovaatioita tarkastellaan useiden eri osapuolien välillä tapahtuvana tiedon jakamisena. Tällöin innovaatioita

voi syntyä joko organisaation ulkopuolisen tiedon, tai sisäisen tiedon kautta. Organisaatio voi hyödyntää ulkopuolisista lähteistä saamaansa tietoa ja ideoita, muuntaen ne innovaatioiksi sisäisesti. Toisaalta organisaatio voi sisäistä tietoaan ja resurssejaan hyödyntämällä kehittää innovaatioita organisaation sisällä, ja jakaa niitä ympäristöönsä muille organisaatioille esimerkiksi myymällä innovatiivisia tuotteita tai teknologioita. (Lappalainen ym., 2023; Szromek & Bugdol, 2024.)

Innovatiivisuus yhdistyy vahvasti sekä organisaatiokulttuuriin, että strategiaan. Kuten esimerkiksi kappaleessa 2.3 todettiin, tietyt kulttuurin piirteet edesauttavat organisaation innovaatiokykyä, kun taas toiset piirteet rajoittavat innovatiivisuutta. Khazanchi ja kumppanit (2007) tutkivatkin innovatiivisuutta tukevan kulttuurin käsitettä. Kulttuurin eri ulottuvuuksista erityisesti kontrolli ja joustavuus, sekä niiden välinen suhde vaikuttavat merkittävästi organisaation innovatiivisuuteen. Mitä joustavammin kulttuuri mahdollistaa organisaation jäsenten vapaata ja luovaa työskentelyä, sitä paremmin organisaatio pystyy etsimään ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia. Joustava kulttuuri ikään kuin voimaannuttaa työntekijöitä ja motivoi heitä jatkuvasti keksimään uusia keinoja, joilla parantaa ja tehostaa organisaation toimintaa. Myös kontrolli voi tukea innovatiivisuutta, kun sitä käytetään keinona yhdistää kehitettävät innovaatiot organisaation pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin. Lisäksi kontrollin keinoin organisaation johto pystyy paremmin seuraamaan innovaatioprosessia, sekä arvioimaan sen lopputuloksia. Kun tällaista organisaatiokulttuuria kehitetään linjassa strategisten tavoitteiden kanssa, organisaation tehokkuus paranee ja strategian toimeenpano todennäköisemmin onnistuu (Bushardt ym., 2011; Amarjeev, 2019). Innovaatioiden kehittämistä tavoittelevien organisaatioiden on tietoisesti kehitettävä kulttuuria, joka tukee niiden innovatiivisuutta ja luovuutta. Koska innovatiivisuus on vahvasti yhteydessä organisaation kykyyn havainnoida ympäristöään, sekä etsiä siitä uutta tietoa ja ideoita, on tärkeää, että kulttuuri tukee näitä ominaisuuksia. Kulttuurilla onkin merkittävä vaikutus juuri siihen, kuinka organisaatio havainnoi ympäristöään ja siinä tapahtuvia muutoksia, sekä kuinka se pystyy omaksumaan ja jakamaan uutta tietoa organisaation sisällä (Wang, 2008; Zheng ym., 2010; Quesado ym., 2022).

Strategialla on tärkeä merkitys sille, kuinka paljon organisaatio painottaa innovaatioiden merkitystä. Mitä enemmän strategiassa korostuvat toimintaympäristön havainnointi ja sen tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen, sitä tärkeämpi rooli on innovaatioilla. Kun toimintaympäristön muutokset, kuten kilpailun kiristyminen, sekä asiakkaiden vaatimusten ja kulutuskäyttäytymisen muuttuminen haastavat organisaatioita, tulee niiden kehittää uusia innovatiivisia ratkaisuja pärjätäkseen kilpailussa. (Kuratko ym., 2014; Moonen, 2017; Lappalainen ym., 2023.) Organisaation valitsemaan strategiaan ja sen kanssa toimivaan kulttuuriin vaikuttaa vahvasti myös organisaation toimiala. Toimiala määrittääkin pitkälti sitä, millaista kulttuuria organisaation tulisi kehittää, ja millaiset kulttuurin ominaisuudet ovat toimialalla menestymisen kannalta tärkeimpiä (Gordon, 1991; Moonen, 2017). Myös strategian onnistuminen on riippuvainen toimialasta, sillä vain tietynlaiset strategiat toimivat tietyillä toimialoilla (Hambrick, 2003). Käsillä olevassa tutkimuksessa kohteena ovat IT-alan

organisaatiot, joilta usein vaaditaan vahvaa innovatiivisuutta toimialan suuren muutosnopeuden, teknologisen kehityksen ja kovan kilpailun johdosta. Esimerkiksi Gupta (2011) havaitsi, että informaatioteknologian toimialalla toimialan kasvuvauhti ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet selittävät sitä, että organisaatiot usein noudattavat analysoijastrategiaa ja klaanikulttuuria. Mitä nopeammin asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja mitä enemmän toimialalla on kilpailua, sitä enemmän strategian tulee painottaa innovaatioiden kehittämistä ja kulttuurin tukea tätä innovatiivisuutta (Wu ym., 2019). Vakaammilla ja ennustettavimmilla toimialoilla, kuten rakennusalalla, puolustajastrategian ja hierarkiakulttuurin yhdistelmän on puolestaan havaittu toimivan parhaiten (Gupta, 2011).

## 2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Strategia käsitteenä painottaa organisaation tulevaisuuden tavoitteita, sekä niihin pääsemiseksi tarvittavia keinoja. Strategia ei kuitenkaan ole pelkkä toimintasuunnitelma organisaation tulevaisuuden varalle, vaan se määrittää pitkälti myös organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden välisiä suhteita. Yksi strategian tärkeimmistä merkityksistä on sovittaa organisaation sisäiset prosessit, rakenteet ja muut tekijät yhteen organisaation toimintaympäristön tekijöiden kanssa. Strateginen toiminta pitää sisällään niin ikään organisaation sisäisten suhteiden, prosessien, sekä operatiivisen toiminnan määrittämistä. Isommassa kuvassa strategian tavoitteena on yhdenmukainen, tulevaisuuteen suuntautuva toiminta, jonka keinoin organisaatio saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteensa. Strategia jaetaan tässä tutkimuksessa neljään eri tyyppiin Milesin ja kumppaneiden (1978) kehittämän viitekehysten mukaisesti. Reagoija-, puolustaja-, etsijä- ja analysoijastrategia edustavat jokainen erilaisia strategisia painotuksia, ja oikeanlaisen strategian valinta riippuu pitkälti organisaation tavoitteista, toimialasta, sekä vallitsevasta organisaatiokulttuurista.

Organisaatiokulttuuri on vahvasti yhteydessä strategiaan, mutta se on strategiaa hankalammin havaittavissa ja selitettävissä. Kulttuuri käsittää organisaation ja sen jäsenten käytös- ja ajattelumallit, arvot, uskomukset, sekä asenteet. Kulttuuri ohjaa usein tiedottomasti organisaation toimintaa ja selittää sitä, miksi organisaatiossa ajatellaan ja toimitaan tietyllä tavalla. Lisäksi kulttuuri toimii uniikin luonteensa vuoksi tekijänä, joka tuo kilpailuetua ja erottaa organisaation kilpailijoistaan. Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006) jakaa kulttuurin eri tyyppisiin sen mukaan, mitä ominaisuuksia kulttuurissa painotetaan. Klaani-, hierarkia-, adhokratia- ja markkinakulttuureista jokainen painottaa eri tavoin tiettyjä kulttuurin ulottuvuuksia, eli sisään- tai ulospäinsuuntautuneisuutta, sekä joustavuutta tai vakautta. Hyödyntämällä tähän malliin perustuvaa Organizational Culture Assessment Instrument-työkalun (OCAI) laadullisen tutkimuksen sovellusta pyritään tässä tutkimuksessa tunnistamaan, millaisten kulttuurien piirteitä tutkimuksen kohteina olevista organisaatioista on löydetty.

Kulttuurin ja strategian luokittelu auttaa havainnollistamaan, kuinka tietty strategia sopii yhteen organisaatiossa vallitsevan kulttuurin kanssa. Tästä syystä käsillä oleva tutkimus pyrkii tunnistamaan edellä kuvailtuja malleja noudattaen kohdeorganisaatioiden kulttuurien ja strategioiden piirteitä. Aiemman tutkimuksen perusteella voidaankin kuvailla sitä, millaisia yhdistelmiä eri toimialojen organisaatioissa on yleisimmin havaittu. Analysoijastrategia toimii useimmiten parhaiten klaani- tai adhokratiakulttuurin kanssa, sillä strategia korostaa toimintaympäristön aktiivista havainnointia, sekä uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Klaani- ja adhokratiakulttuurien mahdollistama joustavuus, henkilökohtainen työnteon vapaus, sekä formaalin kontrollin ja sääntöjen puute tukevat näitä strategisia tavoitteita. Myös etsijästrategia painottaa ympäristön asettamiin haasteisiin vastaamista uusien mahdollisuuksien ja innovaatioiden keinoin, mutta analysoijastrategiaa voimakkaammin ja proaktiivisemmin. Tästä syystä matalaa hierarkiaa, vapautta ja itseohjautuvuutta korostava adhokratiakulttuuri sopii etsijästrategiaa noudattaville organisaatioille. Myös markkinakulttuuri vahvan asiakaskeskeisyytensä ja kilpailullisuutensa johdosta sopii etsijästrategiaa hyödyntäville organisaatioille, sillä tällaiset organisaatiot etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia kehittää tuotteitaan, palveluitaan ja prosessejaan asiakaslähtöisemmiksi. Puolustaja- ja reagoijastrategiat puolestaan painottavat kehittymistä ja uusiutumista enemmän stabiiliutta, sekä markkina-aseman säilyttämistä. Tästä syystä sisäisten toimintojen ja prosessien väliseen integraatioon ja tehokkuuteen keskittyvät hierarkia- ja klaanikulttuuri soveltuvat parhaiten näitä strategioita noudattaville organisaatioille. Mitä paremmin strategia ja kulttuuri sopivat yhteen, sitä tehokkaammin organisaatio toimii, ja sitä paremmin strategian implementaatiovaihe onnistuu. Oikeantyyppinen kulttuurin ja strategian yhdistelmä parhaimmillaan myös mahdollistaa uusia innovaatioita.

Organisaation innovatiivisuus onkin vahvasti sidoksissa siihen, millainen kulttuuri organisaatiossa vallitsee, ja millaista strategiaa organisaatio noudattaa. Innovaatiolla käsitteenä viitataan siihen, kuinka organisaatio jatkuvasti havainnoi ympäristöään ja pyrkii kehittämään uusia, toimintaansa tehostavia ratkaisuja. Innovaatiot perustuvat uuden tiedon omaksumiseen ja löytämiseen, sekä sen muokkaamiseen taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Tämän tueksi organisaatioiden on tärkeää kehittää innovatiivisuutta tukevaa organisaatiokulttuuria. Tällainen kulttuuri mahdollistaa organisaation jäsenten luovan ja vapaan työskentelyn, mikä edesauttaa innovatiivisten ratkaisujen syntymistä. Oikeanlainen kulttuuri lisäksi tukee uuden tiedon etsintää ja sen vapaata jakamista organisaation sisällä. Tietynlainen strategia niin ikään tukee innovatiivisuutta, sillä strategia määrittää organisaation tavoitteet ja sen toiminnan painopisteet. Mitä enemmän strategiassa korostuvat kilpailijoiden edellä pysyminen, asiakaskeskeisyys, sekä uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen ja markkinoiden valtaaminen, sitä enemmän organisaatiolta vaaditaan innovaatioita.



## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Laadullinen tutkimus ja aineisto

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja sen toteuttamiseksi aineistoa kerättiin suomalaisten IT-alan organisaatioiden johtajia haastattelemalla. Laadullinen tutkimus itsessään pitää sisällään useita eri tutkimusmenetelmiä, joissa kielellistä dataa hyödynnetään. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin ihmisen kokemusten selvittäminen ja kuvaileminen sellaisenaan, kuin ne todellisuudessa ilmenevät ihmisten elämässä (Polkinghorne, 2005). Se pyrkii kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä sekä siihen liittyviä kokemuksia ja havaintoja tarkkojen, yksityiskohtaisten mittareiden sijaan. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa syvällisempi ymmärrys ihmisten kokemuksista organisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että maailma on pitkälti sosiaalisesti rakentunutta todellisuutta, jota tulee tarkastella ihmisten kokemusten ja havaintojen avulla. (Gioia, Corley & Hamilton, 2013.) Laadullisen aineiston tarkoituksena on luoda käsitteitä ja rakentaa ymmärrystä tutkimuksen kohteina olevista kokemuksista, minkä takia sitä kerätäänkin usein haastattelujen avulla. Tällöin tutkija analysoi kerättyä haastatteluaineistoa pyrkien saavuttamaan ymmärrystä tutkittavien kokemuksista ja havainnoista. (Patton, 2002, 4-5; Silverman, 2004, 126; Polkinghorne, 2005.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen siksi, että erityisesti kulttuurin tutkimuksessa henkilökohtaisten kokemusten ja havaintojen merkitykset korostuvat. Tämä johtuu siitä, että kulttuurin syvimpiä oletuksia on mahdotonta tunnistaa pintapuolisella tarkastelulla. Niiden selvittämiseksi tutkijan tulisi pyrkiä haastattelemaan kulttuurin vakituksia, ja mielellään pitkäaikaisia jäseniä. (Schein & Schein, 2017, 12.) Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka kulttuuri, strategia ja niiden pohjalta innovatiivisuus näyttäytyvät organisaatioiden johtajien todellisuudessa. Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti tässä tutkimuksessa ei siis pyritä luomaan universaalisti yleistettävää tietoa aiheesta, vaan

siinä pyritään syventämään ymmärrystä ilmiöstä ihmisten kokemusten ja havaintojen kautta. (ks. Patton, 2002, 20-21; Gioia ym., 2013.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeorganisaatioiden johdon edustajia haastatteleamalla. Tutkimukseen valikoitui seitsemän kohdeorganisaatiota suomalaisten IT-alan organisaatioiden joukosta. Tämä poikkesi hieman alkupe räisen tutkimussuunnitelman mukaisesta kahdeksasta organisaatiosta, johtuen aikarajoitteista. Kohdeorganisaatioiden valinnan tärkeimmät kriteerit olivat niiden suomalainen tausta, sekä informaatioteknologia-ala niiden toimialana. Organisaatiot pyrittiin myös valitsemaan niin henkilöstömääränsä, kuin liikevaihtonsa puolesta samankokoisista organisaatioista. Kuitenkin, ajallisten ja muiden resurssien rajallisuuden vuoksi organisaatioiden välillä oli lopulta hajontaa esimerkiksi koon ja liiketoimintamallien suhteen. Organisaatioiden sisältä haastateltavat pyrittiin valitsemaan heidän asemaansa perustuen. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt toimivat organisaatioissaan johtotehtävissä, ja ovat toimineet niiden palveluksessa vähintään noin parin vuoden ajan. Näin voitiin varmistaa, että haastateltavat olisivat riittävän syvällä organisaatioidensa kulttuureissa, ja riittävän tietoisia myös muista tutkimushaastatteluihin liittyvistä aihealueista. Myös haastateltavien työtehtävien läheinen kytkeytyminen yrityksen strategiaan oli keskeisenä valintakriteerinä.

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt valikoitiin harkinnanvaraisen otannan keinoin siten, että niin organisaatiot, kuin organisaatioiden edustajat sopisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteisiin ja täyttäsivät edellä kuvatut kriteerit. Harkinnanvaraisessa otannassa osallistujat valitaan määrän sijaan laadun mukaan siten, että heidän kokemuksensa olisivat mahdollisimman merkityksellisiä tutkittavan ilmiön kannalta. Tällöin tutkittavien tuottama aineisto on mahdollisimman rikasta, eli tuottaa tutkimusongelman selvittämisen kannalta merkityksellistä tietoa. (Eskola & Suoranta 1988, 18; Patton, 2002, 40; Polkinghorne, 2005.) Haastateltavia kuvataan tässä tutkimuksessa anonymiteetin varmistamiseksi koodinimillä, jotka muodostuvat kirjaimesta H, sekä haastateltavien järjestystä kuvaavista numeroista. Esimerkiksi H1 kuvaa haastattelujärjestyksessä ensimmäistä haastateltavaa. Myös organisaatioihin liittyvät tunnistetiedot on poistettu, ja organisaatioita kuvataan vastaavasti koodinimillä O1, O2 ja niin edelleen. Haastattelukatkelmien mahdollisesti sisältämät muiden henkilöiden ja yritysten nimet on myös poistettu, ja ne on korvattu kirjaimella X.

Jokaisesta organisaatiosta haastateltiin yhtä johtotehtävissä toimivaa henkilöä, ja heistä jokainen toimii työssään ainakin osittain strategian parissa. Haastateltavien roolit ja päävastuut kuitenkin eroavat toisistaan jonkin verran. Tätä heijastaa se, että esimerkiksi H2 ja H6 toimivat organisaatioidensa toimitusjohtajina, ja H3 henkilöstöpäällikkönä. H5 puolestaan kuvaili omaa rooliaan hybridiroolina, jossa hän vastaa mm. ihmisistä ja taloudesta. Myös kohdeorganisaatiot eroavat toisistaan jonkin verran etenkin kokonsa, rakenteensa ja liiketoimintamallinsa osalta. Useimmat kohdeorganisaatioista ovat henkilöstömäärältään joidenkin kymmenien työntekijöiden yrityksiä, kun taas pari on kooltaan suurempia. Muista kohdeorganisaatioista poiketen O4 ja O7 ovat osa suurempaa, kansainvälistä konsernia. Osalla kohdeorganisaatioista liiketoiminta keskittyy IT-

konsultointipalveluiden tarjoamiseen asiakkaille, osa taas kehittää ohjelmistoja asiakkaidensa tarpeisiin ja toiveisiin perustuen. Jotkin kohdeorganisaatioista puolestaan kehittävät ja myyvät omia digitaalisia tuotteitaan tiettyihin tarpeisiin.

## 3.2 Menetelmä

### 3.2.1 Tutkimushaastattelut

Haastattelut antavat tutkijalle pääsyn merkityksiin ja havaintoihin, joita ihmiset tekevät kokemuksistaan ja sosiaalisesta todellisuudestaan (Silverman, 2004, 126). Haastattelujen avulla voidaan parhaimmillaan saada syvällistä ja rikasta aineistoa ihmisten kokemuksista ja niistä tehtävistä tulkinnoista (Schultze & Avital, 2001). Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerättiin tutkimushaastatteluiden avulla, jotta tutkittavien kokemuksista ja heidän tulkinnoistaan saataisiin mahdollisimman syvällistä ja tutkimustavoitteiden kannalta olennaista tietoa. Haastattelut toteutettiin osittain strukturoituna, eli puolistrukturoituna haastatteluina (ks. Hirsjärvi & Hurme, 1988). Tällaisissa haastatteluissa tutkija on etukäteen päättänyt haastatteluissa läpikäytävät aiheet ja mahdolliset alakysymykset, mutta jättänyt vastausvaihtoehdot avoimiksi (Polkinghorne, 2005). Myös Patton (2002, 346) mainitsee haastattelutavan, jossa kysymykset muodostetaan harkiten ennakkoon, mutta vastausvaihtoehdot jätetään avoimiksi. Hän kutsuu tätä standardoiduksi avoimeksi haastatteluksi. Tällaisella haastattelumenetelmällä siis haastateltavat voivat antaa paremmin omiin henkilökohtaisiin havaintoihinsa perustuvia vastauksia ilman, että vastauksia ohjataan tutkijan haluamaan suuntaan valmiilla vastausvaihtoehdoilla.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teemahaastattelua, jossa haastattelukysymykset on laadittu ennakkoon teorian pohjalta muodostettuihin teemoihin perustuen (ks. Liite 1), mutta kysymysten tarkka muotoilu tai järjestys voivat vaihdella merkittävästikin haastateltavasta ja haastattelutilanteesta riippuen. (ks. Hirsjärvi & Hurme, 1988; Ruusuvuori & Tiittula, 2009; Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Haastattelurunko on tähän tutkimukseen muodostettu siten, että kaikkien kolmen pääteeman, strategian, kulttuurin ja innovaatioiden osalta tietyt kysymykset kysyttiin kaikilta haastateltavilta. Jokaisen teeman alle on lisäksi sisällytetty ylimääräisiä kysymyksiä, joita haastateltavilta kysyttiin, mikäli tähän jäi aikaa (ks. Liite 1). Tämä merkitsee sitä, että osalta haastateltavista saatiin syvällisempää tietoa ja konkreettisia esimerkkejä käsittelyistä aiheista, kun taas joidenkin haastateltavien kohdalla vastaukset saattoivat jäädä pintapuolisemmiksi. Tähän on vaikuttanut myös se, että osa haastateltavista antoi luonnostaan pidempiä ja monipuolisempia vastauksia, kun taas osan vastaukset jäivät lyhyemmiksi ja pintapuolisemmiksi. Tästä syystä tarkentavien kysymysten määrä vaihteli haastateltavasta riippuen jonkin verran.

Edellä kuvailtujen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla tämä tutkimus pyrkii selvittämään, minkä tyyppisiä kulttuureja ja strategioita kohdeorganisaatioista on tunnistettavissa, sekä näiden merkityksiä innovatiivisuudelle

organisaatioiden johtajien näkökulmasta. Kuten kappaleessa 2.2.2 mainittiin, kulttuurin analysointiin kehitetyn OCAI-mallin pohjalta on tähän tutkimukseen laadittu haastattelukysymyksiä kuuden eri teeman pohjalta. Mallia sovelletaan tässä tutkimuksessa vastaamaan laadullisen tutkimuksen vaatimuksia, sillä tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisemmin ilmiötä ja siihen liittyviä kokemuksia sen sijaan, että kerättäisiin tarkkaa, numeerista dataa. OCAI-malli sellaisenaan on kvantitatiivinen työkalu, jossa kyselylomakkeen avulla kerätään määrällistä dataa, minkä pohjalta pyritään tunnistamaan kulttuurin tyyppisiä ja selvittämään kulttuurin muutostarpeita. Tämä laadullinen tutkimus pyrkii saavuttamaan mahdollisimman monipuolista, sekä määrällistä aineistoa rikkaampaa aineistoa OCAI-mallin kuutta teemaa soveltaen. Haastattelukysymyksissä sekä aineiston analyysissä kulttuurin osalta tässä tutkimuksessa hyödynnettiin mallin viittä teemaa, koska teemoista strategiset painotukset tulivat luonnollisesti ilmi strategiaan liittyvissä haastattelukysymyksissä. Lisäksi henkilöstöjohtamisen ja johtajuuden teemat on analyysia varten yhdistetty, sillä haastateltavat kuvailivat niihin liittyviä seikkoja päällekkäin ja samoissa vastauksissa. Edellä kuvatut teemat alakysymyksineen muodostavat tutkimushaastatteluiden kulttuurin tutkimiseen liittyvän osan. Haastattelukysymykset on muodostettu mahdollisimman tarkoin siten, että ne antaisivat syvällistä ja monipuolista tietoa kulttuurityypin selvittämiseen kvantitatiivisen datan sijasta. Strategian osalta kysymykset on vastaavasti laadittu kappaleessa 2.1.3 esitellyn strategiatyyppien viitekehityksen mukaisesti. Kolmas pääteema haastattelukysymyksissä liittyy strategian ja kulttuurin rooliin organisaatioiden innovatiivisuuden näkökulmasta. Aineiston laadun ja syvällisyyden varmistamiseksi haastatteluihin on sisällytetty tarkoin muodostettujen kysymysten lisäksi myös avoimempia kysymyksiä, jotta haastateltavat saataisiin kuvailemaan tutkittavia ilmiöitä laajemmin omasta näkökulmastaan.

Haastatteluteemojen ja -kysymysten muodostamisen tukena tässä tutkimuksessa on hyödynnetty ChatGPT-tekoälyä. Tekoäly auttoi kysymysten muodostamisessa antamalla ideoita siitä, minkä tyyppisiä kysymyksiä tutkimuksessa hyödynnettyjen teorioiden pohjalta voidaan muodostaa. Tämän tutkimuksen näkökulmasta tekoälyn käytön suurin hyöty oli se, että se mahdollisti määrälliseen tutkimukseen hyödynnettyjen kysymysten muuntamisen laadullista tutkimusta palveleviksi. On hyvä huomata, että haastattelurunkoa ei laadittu suoraan ChatGPT:n antamien vastausten perusteella, vaan sitä hyödynnettiin lähinnä generoimaan ideoita ja antamaan esimerkkejä siitä, kuinka teorioista voidaan muodostaa kysymyksiä laadullisiin tutkimushaastatteluihin. Erityisesti kulttuurin osalta OCAI-mallin kuuteen teemaan liittyen tekoälyä pyydettiin antamaan esimerkkejä haastattelukysymyksistä, jotka mahdollisimman hyvin kattaisivat kuhunkin teemaan liittyvät aiheet. Näin tässä tutkimuksessa pyrittiin varmistamaan myös siitä, että kvantitatiivisten mallien soveltaminen laadulliseen tutkimukseen onnistuisi mahdollisimman hyvin, vääristämättä kysymyksiä tai karsimatta niistä olennaisia asioita. Tekoälyä ei käytetty itse kirjoittamisessa, eikä siihen syötetty arkaluontoisia tietoja esimerkiksi aineistosta tai haastateltavista.

Tutkimukseen valikoiduista seitsemästä organisaatiosta jokaisesta haasteltiin yhtä henkilöä. Opinnäytetyössä 6-8 haastateltavaa on yleisesti ottaen riittävä määrä etenkin, kun laadullinen tutkimus tavoittelee yleistettävyyden sijaan mahdollisimman syvällistä ja rikasta tietoa (esim. Tuomi & Sarajärvi, 2018). Jokaista tutkimukseen osallistunutta henkilöä haastateltiin kerran, ja haastattelut olivat kestoaltaan n. 45min pituisia. Haastattelut käytiin digitaalisesti videopuhe- luiden välityksellä ja ne nauhoitettiin. Nauhoitettu haastatteluaineisto sitten lit- teroitiin tekstimuotoon sisällönanalyysia varten. Litteroinnilla viitataan tallenne- tun puheen muuntamista tekstiksi. Litteroinnin tarkkuus voi vaihdella tutkimus- menetelmän ja tutkimusongelman mukaan riippuen siitä, keskitytäänkö tutki- muksessa puheen sisältöön vai siihen, miten puhutaan. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010.) Tässä tutkimuksessa litteroin- nin tarkkuudella ei ole kovin suurta merkitystä, sillä tutkimuksen painopiste on aineiston asiasisällöissä sen sijaan, miten haastateltavat asioista puhuvat.

### **3.2.2 Laadullinen sisällönanalyysi**

Aineistoa analysoidaan tässä tutkimuksessa laadullisen sisällönanalyysin kei- noin. Sisällönanalyysissa tutkija analysoi tekstimuotoista aineistoa systemaatti- sesti, tehden aineistosta päätelmiä ja liittäen ne tutkimuksen kontekstiin. Sisäl- lönanalyysissa hyödynnetään analyttisiä rakenteita, kuten olemassa olevia teo- rioita ja aiempaa tutkimustietoa. Niiden avulla voidaan tehdä päätelmiä, joiden perusteella voidaan löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. (White & Marsh, 2006.) Sisällönanalyysin keinoin voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti ku- vailla, sekä määritellä tutkittavaa ilmiötä. Käytännössä data voidaan analyysissa jakaa tutkimusongelmaa kuvaileviin konsepteihin. (esim. Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs, 2014; McKibben, Cade, Purgason & Wahesh, 2022.) Käsillä olevassa tutkimuksessa aineisto jaotellaan ja analysoidaan val- miiksi määriteltujen, teorian ja tutkimushaastattelujen pohjalta muodostettujen kategorioiden mukaan.

Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään haastateltavien henkilökoh- taisten kokemusten perusteella muodostettuja käsityksiä organisaatioidensa kulttuurista ja strategiasta, sekä niiden merkityksistä innovatiivisuudelle. Ai- neisto kerätään ja sitä analysoidaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodos- tettujen kategorioiden kautta. Sisällönanalyysissa keskitytään haastatteluaineis- ton sisältöön eli siihen, millaisia asioita ja merkityksiä kunkin kategorian koh- dalta nousee esiin. Aineistoa tarkastellaan suhteessa teoriaan, eli aineisto ja teoria keskustelevat jatkuvasti keskenään analyysivaiheessa. Sisällönanalyysissa lisäksi aineistosta etsitään yhteyksiä aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Näin ollen tässä tutkimuksessa kerättävän haastatteluaineiston analyysin tukena käytetään teo- reettisia malleja ja käsitteitä. Analyysin jäsentämisessä hyödynnetään tutkimus- haastattelujen pohjana käytettyjä, teoriaan pohjautuvia kategorioita. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan organisaatioiden kulttuureja ensin ylei- sellä tasolla, edeten OCAI-mallin pohjalta muodostettuihin kulttuurin ominais- piirteitä tarkasteleviin teemoihin. Toisessa vaiheessa niin ikään strategiaa analy- soidaan edeten yleiseltä tasolta kohti strategiatyyppien viitekehyksen pohjalta

muodostettuja alateemoja. Kolmas analyysin osa yhdistää kulttuurin ja strategian innovatiivisuuteen, minkä takia se keskittyy niiden merkityksiin innovatiivisuudelle haastateltavien näkökulmasta. Laadullisessa sisällönanalyysissä on kuitenkin tärkeää huomata, että se ei synnytä yhtä, yleistettävästi todellisuutta kuvastavaa vastausta. Aineisto syntyy haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen tuloksena, kuten myös tutkimuksen tulokset syntyvät haastattelijan tekemien tulkintojen tuloksena. (Graneheim, Lindgren & Lundman, 2017.) Tämä tutkimus pyrkiikin saavuttamaan laadullisen sisällönanalyysin keinoin uusia näkökulmia ja synnyttämään syvällisempää ymmärrystä aiheesta, haastaen samalla aiempaa tutkimustietoa yleistettävän tiedon luomisen sijaan.

### 3.3 Tutkielman luotettavuus ja tutkimusetiikka

Haastattelun hyödyntämiseen aineistonkeruumenetelmänä sisältyy rajoitteita, joista yksi on se, että syvimpien oletusten ja ajatusten paljastaminen haastattelutilanteessa vaatii usein tarpeeksi syvän ja luottamuksellisen suhteen haastattelijan ja haastateltavan välille. Rajoitteisiin liittyy myös se, etteivät haastateltavat aina suostu antamaan täysin rehellistä ja subjektiivista kuvaa kokemuksistaan ryhmänsä ulkopuoliselle haastattelijalle. (Silverman, 2004, 132-133; Polkinghorne, 2005; Schein & Schein, 2017, 260.) Ajankäytöllisistä syistä suhteen luominen haastateltavien kanssa ei ole käsillä olevan tutkimuksen toteutuksen kannalta mahdollista, vaan haastattelut ovat yksittäisiä ja kertaluontoisia. Tämä voi rajoittaa tutkimuksen luotettavuutta, sekä toisaalta heikentää saatujen haastatteluvastauksien syvällisyyttä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös pitkälti se, kuinka hyvin olen pystynyt tutkijana rajoittamaan omien ennakko-oletusteni ja asenteideni vaikutusta tutkimustilanteessa. Tutkijan on pyrittävä toimimaan mahdollisimman puolueettomasti ja ennakkoluulottomasti, jottei hän vääristä haastattelun tuloksena syntyvää aineistoa tai siitä tehtäviä tulkintoja (esim. Polkinghorne, 2005). Tracy (2010) onkin kuvaillut laadullisen tutkimuksen kriteerejä, joita tutkijan tulisi pyrkiä noudattamaan. Yhtenä tärkeänä kriteerinä hän mainitsee rehellisyyden, joka vaatii tutkijalta niin itsereflektiota, kuin läpinäkyvyyttä. Tutkijan on siis tunnistettava motiivinsa tutkimukselle, kyvykkyytensä toteuttaa tutkimus, sekä huomioitava mahdolliset ennakko-oletuksensa ja puolueellisuutensa. Toisaalta tutkijan on toimittava läpinäkyvästi koko prosessin ajan, kuvaten avoimesti tekemänsä metodologiset valinnat. Koska käsillä olevassa tutkimuksessa aineistoa tulkitaan aiemman teorian valossa, ennakko-oletusten riski on tärkeää ottaa huomioon. Luotettavuuden varmistamiseksi tutkijana huomioinkin sen, etten tässä tutkimuksessa vahvasti hyödynnetyistä teoreettisista malleista tai aiemmasta tutkimustiedosta huolimatta tee ennakko-oletuksia kulttuurin tai strategian tyypeistä tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista. Myöskään kohdeorganisaatioiden toimialan ei aiemmasta tutkimuksesta huolimatta saa olettaa ohjaavan organisaatiota kohti tiettyä kulttuuria tai strategiaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa ei ennakkoon oleteta organisaatioista löytyvän

tietyn kulttuurin tai strategian ominaispiirteitä, eikä innovatiivisuutta tukevia tai sitä rajoittavia ominaisuuksia.

Yksi potentiaalinen rajoite tälle tutkimukselle liittyy OCAI-mallin soveltamiseen laadulliseen tutkimukseen. Koska malli on alun perin suunniteltu määrällisen tutkimuksen työkaluksi, tutkimustuloksiin voi vaikuttaa mallin soveltaminen. Tämän takia tutkijana olen pyrkinyt tutustumaan huolellisesti malliin ja sen eri teemojen sisältöihin, sekä hyödyntänyt lisäksi ChatGPT-tekoälyä kulttuuriin liittyvien haastattelukysymysten muodostamisessa. Näin on tässä tutkimuksessa pyritty varmistumaan siitä, että kysytyt kysymykset ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, ja että niiden kautta saataisiin tutkimuksen kannalta merkityksellistä aineistoa. Tuloksiin voi lisäksi vaikuttaa se, että laadullisessa sisällönanalyyssissä tulokset muodostuvat pitkälti tutkijan tekemien tulkintojen pohjalta. Tästä syystä olen tutkijana pyrkinyt mahdollisimman systemaattisesti ja johdonmukaisesti analysoimaan aineistoa siten, että tehdyt päätelmät todella vastaavat haastateltavien sanomisia, ja antavat tutkimuskysymyksiin mahdollisimman uskottavia vastauksia.

Tutkimusaineiston keräämiseen, sekä sen käsittelyyn liittyy useita eettisiä kysymyksiä. Tutkijan on tärkeää jo ennen aineistonkeruun aloittamista varmistaa, että tutkimukseen osallistuvat ovat tietoisia oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Tutkittaville on kerrottava selkeästi tutkimuksen vapaaehtoisuus, sekä aineistonkeruun tarkoitus. Niin ikään kerättävien tietojen tietoturvallinen käsittely, säilyttäminen ja hävittäminen on varmistettava, sekä kommunikoitava nämä läpinäkyvästi tutkimukseen osallistuville. (Ruusuvuori & Nikander, 2010; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13-14; Bonsdorff, Bonsdorff & Järvensivu, 2019.) Tässä tutkimuksessa nämä eettiset kysymykset on huomioitu siten, että jo haastateltaville lähetetyissä haastattelukutsussa (ks. Liite 2), tietosuojailmoituksessa ja tutkimusta tarkemmin kuvaavassa tiedotteessa annettiin kaikki oleelliset tiedot haastateltaville etukäteen. Tutkimuksen tarkoitus, osallistumisen kriteerit ja sen vapaaehtoisuus, tietojen keruun ja käsittelyn periaatteet, sekä tutkimuksen käytännön järjestelyt tulivat selkeästi ilmi näistä dokumenteista. Haastattelukutsu ei tosin ollut täysin identtinen jokaisen haastateltavan kohdalla, sillä esimerkiksi haastatteluiden suunniteltuun aikatauluun tuli muutoksia tutkimuksen edetessä.

Edellä kuvattujen seikkojen lisäksi haastatteluiden luottamuksellisuus ja anonymiteetti taattiin haastateltaville jo tässä kontaktointivaiheessa. Haastateltavat anonymisoidaan ja aineisto koodataan tunnistamattomaan muotoon etenkin siksi, että arkaluontoisia tai henkilökohtaisia tietoja kerätessä henkilöllisyyden tunnistamisesta on tehtävä mahdollisimman hankalaa (esim. Kuula, 2006, 201-207). Käsillä olevan tutkimuksen näkökulmasta luottamuksellisuus on tärkeää myös siksi, ettei yksityiskohtaisia tietoja organisaatioiden strategisista valinnoista tai muista liiketoimintaan liittyvistä arkaluontoisista tiedoista voi yhdistää tiettyyn yritykseen. Haastateltavat myös anonymisoidaan jo aineiston litterointivaiheessa siten, että suorat tunnistetiedot (nimi, haastateltavan asema ym.) poistetaan (ks. Ruusuvuori & Tiittula, 2009; Ruusuvuori ym., 2010; Bonsdorff ym., 2019) ja korvataan koodinimillä. Tietoturvallisuuden varmistamiseksi

haastatteluaineisto lisäksi tallennetaan tietoturvaliselle Jyväskylän Yliopiston kauppakorkeakoulun palvelimelle. Lopuksi tutkimuksen valmistuttua haastattelutallenteet ja litteroidut aineistot hävitetään asianmukaisesti tarpeettomina.



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä luku esittelee tutkimuksen keskeisimmät tulokset jaoteltuina tutkimushaastattelujen pohjalta muodostettuihin kategorioihin. Tutkimustulosten analyysi alkaa alaluvussa 4.1 kohdeorganisaatioiden kulttuureja, sekä niiden ominaispiirteitä tarkastelemalla. Tämän jälkeen luvussa 4.2 kuvaillaan organisaatioiden strategisia tavoitteita, painopisteitä ja strategiaprosesseja. Näissä kappaleissa pyritään löytämään aineistosta etenkin asioita, joiden avulla voidaan muodostaa vastauksia tutkimusongelman kahteen ensimmäiseen alakysymykseen. Toisin sanoen kappaleissa esitellään kohdeorganisaatioiden kulttuurien ja strategioiden ominaispiirteitä, pyrkien löytämään näiden väliltä niin yhteneväisyyksiä, kuin eroavaisuuksiakin. Viimeisessä tuloksia esittelevässä alaluvussa 4.3 analysoidaan innovatiivisuutta ja sen merkitystä kohdeorganisaatioissa, sekä niitä asioita, jotka ovat strategian ja kulttuurin näkökulmasta innovaatioita mahdollistavia, ja toisaalta rajoittavia tekijöitä. Tämä kappale keskittyy löytämään aineistosta seikkoja, jotka auttavat vastaamaan tutkimuksen kolmanteen alakysymykseen. Yleisesti, tämän tutkimuksen tulokset-osiossa esitellään tärkeimpiä aineistosta esiin nousseita asioita, tehdään niistä tulkintoja, sekä etsitään tutkittavien ilmiöiden kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Lisäksi analyysissä esiin nousseita asioita havainnollistetaan haastattelukatkelmilla. Aineiston analyysin tukena myös hyödynnetään teoriaa ja aiempaa tutkimustietoa. Näin ollen tuloksia pyritään myös liittämään kappaleessa 2 esiteltyihin laajempiin organisaatiokulttuurisiin ja strategisiin ilmiöihin.

### 4.1 Organisaatiokulttuuri ja sen ominaispiirteet

#### 4.1.1 Dominoivat piirteet

Kulttuurin ja sen ilmapiirin kannalta merkityksellisimpiin tekijöihin sisältyvät etenkin arvot ja syvälliset uskomukset (Schein & Schein, 2017, 1-2). Nämä ominaisuudet määrittävät organisaation ajattelua ja käyttäytymistä, ja niitä

kutsutaan kulttuurin dominoiviksi piirteiksi (Cameron & Quinn, 2006, 26). Tutkimushaastatteluihin ilmeni useita niin yhteneviä, kuin erottaviakin organisaatiokulttuuria määrittäviä tekijöitä. Yksi selkeimmistä kohdeorganisaatioille yhteisistä kulttuurin ominaisuuksista oli henkilöstön vapaus ja itseohjautuvuus työssään, sekä siihen liittyvissä päätöksissä. Esimerkiksi H3 ja H6 kertoivat työntekijöillä olevan vapautta ja vastuuta tehdä itseohjautuvasti työhönsä liittyviä päätöksiä. Vastauksissa mainittiin niin ikään mikromanageroinnin ja käskyttävän johtamisen puuttuminen, mikä myös heijastaa kulttuuriin kuuluvaa vapautta.

Työtehtäviin ja niiden suorittamiseen liittyvän valinnanvapauden ohella kulttuurin vapautta työntekijöiden näkökulmasta kuvaa myös esimerkiksi O1:n ja O5:n vapaus valita työn tekemisen paikka. H1 kertoi organisaatiossa vallitsevan vapaan hybridityöskentelypolitiikan, ja H5 puolestaan mainitsi henkilöstön saavan työskennellä jopa ulkomailta käsin halutessaan. Tosin, työn tekemisen paikan valinnanvapaus herätti haastateltavissa myös kriittisiä mielipiteitä, kun H1:n ja H4:n mukaan etätöiden tuoma aika- ja paikkariippumattomuus saattaa aiheuttaa haasteita esimerkiksi henkilöstön sitouttamiselle. Lisäksi, lähes kaikki henkilöstön vapauden maininneet haastateltavat toivat esille sen mukana tulevan vastuun ja kuvailivat sitä esimerkiksi siten, että työntekijöiden odotetaan vapaudesta huolimatta suorittavan työtehtävänsä sovitulla tavalla ja yhteisesti sovitujen sääntöjen puitteissa. Useimmissa kohdeorganisaatioissa yksi kulttuuria leimaava tekijä on siis asiantuntijoille annettu vapaus työn suorittamiseen, sekä sen mukanaan tuoma vastuu hoitaa työtehtävät yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Vapautta korostavat kulttuurin piirteet liittyvät etenkin adhokratiakulttuuriin, joka on joustava ja jossa panostetaan ihmisten oma-aloitteisuuteen ja henkilökohtaiseen vapauteen (esim. Cameron & Quinn, 2006, 66).

Annetaan paljon paljon niin kun vapautta, vapautta tehdä asioita annetaan, sitten toisaalta myös sen vapauden kanssa tulee se vastuu että, että että odotetaan myös että henkilöt, henkilöt kasvaa, kantaa sitä vastuuta, että tää esimerkiksi tää vapausvastuu näkyy siinä, että meillä on hyvin hyvin niin kun vapaa, vapaata tällöinen hybridi työskentelypolitiikka, jossa henkilöt saa hyvinkin vapaasti valita missä, missä työnsä tekevät ja ja tavallaan odotetaan sitä, että että sitten työt hoituu, hoituu tota sovitusti. (H1)

[--] Kyllä mä niinku itse ajattelen, että, tää on, mä sanoisin, että on niinku aika tällöinen niin kun, no, moderni, ihmisten vapautta ja vastuuta ja itsenäisyyttä korostava, korostava kulttuuri, että se on ehkä semmoinen tota, semmoinen tota keskeinen, keskeinen niin kun asia tässä. (H2)

[--] Eli annetaan paljon vapautta ja vastuuta, kasvumahdollisuuksia henkilöstölle. Ja kaikki tällöinen mikromanageeraus ja muu, muu on aika aika vierasta meillä. Eli eli tuota vapauden asteita on paljon [--] (H3)

Lisäksi yhteisöllisyys ja tasa-arvoisuus korostuivat haastateltavien vastauksissa. H1 kuvaili organisaatiotaan perheenä, jossa kaikki tuntevat toisensa ja kokoontuvat yhteen juhlistamaan onnistumisiaan. Yhteisöllisyys ilmenee organisaatiossa siis vielä syvemmin, kuin pelkästään työyhteisönä, ja ihmiset tuntevat toisensa henkilökohtaisella tasolla roolistaan riippumatta. H2 puolestaan mainitsi tavoitteeksi sen, että ihmiset tunsivat olevansa "samassa veneessä"

ja "yhteisellä asialla". Myös H7 kuvaili yhteisöllisyyttä "samassa veneessä" olemisella, ja kertoi sen myös liittyvän yhteen yrityksen arvoista, joy (suom. ilo/riemu). Samassa veneessä olemisen voidaankin tulkita merkitsevän sitä, että ihmiset uskovat työskentelevänsä yhteisen tavoitteen eteen, ja roolista riippumatta jokaisen oma panos koetaan yhteisen tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeänä. Lisäksi tärkeiksi kulttuurin piirteiksi mainittiin mm. yhdessä tekeminen ja työntekijöiden kanssa yhdessä onnistuminen. Haastatteluissa yhteisöllisyyden ilmenemistä kuvattiin myös käytännössä esimerkiksi siten, että useassa organisaatiossa yrityksen arvojen kerrottiin olevan rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa. Esimerkiksi O3:ssa yhteisöllisyyttä korostavat paitsi henkilöstön kanssa yhdessä rakennetut arvot, myös yhdessä laadittu yritysکوhtainen työehtosopimus. Haastatteluissa yhteisöllisyyttä kuvailtiin myös tiimirajat ylittävänä yhteistyönä ja toisistaan välittämisenä. H6 esimerkiksi kuvaa organisaationsa kulttuuria avoimeksi, ja kertoo yrityksen arvoihin kuuluvan muun muassa työntekijöistä välittämisen ja työntekijöiden kanssa yhdessä menestymisen.

Niin ikään organisaation yhteisöllisyyttä korostavat periaatteet, kuten oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja henkilöstön osallistaminen yhteisistä asioista päättämiseen korostuivat haastatteluvastauksissa. Organisaation yhteisesti jaetut arvot ja tavoitteet, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu, sekä voimakas yhteenkuuluvuuden tunne ovatkin vahvaan yhteishenkeen nojaavan klaanikulttuurin ominaispiirteitä. Tällaiset piirteet tukevat myös osaltaan henkilöstön vapautta ja sitoutumista, kun formaalien sääntöjen ja kontrollin tarve on vähäisempi. (Wilkins & Ouchi, 1983; Amin, 2022.)

[--] Ne on mun mielestä arvot, jotka on aika helposti niin kun... niihin on helppo niin kuin ymmärtää. Ne ei ole semmoisia monimutkaisia, vaikeasti sisäistettäviä, että aika helposti voi ymmärtää mitä tarkoittaa co-creation tai tai care, että me oikeasti välittään niinku tiimistä tai toisistamme. (H4)

[--] Sitten tämmöinen co-creation, että yhdessä luodaan, pyritään niin kun halki-, poikki tiimirajojen ja funktioiden ja konserninrajojen tekemään yhteistyötä [--] (H4)

[--] Semmoista avointa, läpinäkyvää, hyvin osallistavaa ja... ja ja sellaista oikeudenmukaista. Yhdenvertaista, tasa-arvosta meininkiä kaiken kaikkiaan. (H5)

Arvot ovat yksi kulttuuria selkeimmin määrittävistä tekijöistä. Arvot indikoivat etenkin sitä, mitä asioita organisaatio arvostaa, ja millaista toimintaa se henkilöstöltään edellyttää. Arvot ja normit usein ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä ja ajattelua erillisten sääntöjen tai ohjeistuksien ohella, sekä kuvaavat sitä, mitä organisaatio pitää tavoittelemisen arvoisena. (esim. Cameron & Quinn, 2006, 16-17; Ravishankar ym., 2011). Vaikka kohdeorganisaatioiden arvoista löytyi yhdistävien teemojen lisäksi myös selkeästi erilaisia arvoja, jokaisen organisaation kulttuuria yhdistää arvojen konkreettinen heijastuminen yrityksen toimintaan. Arvoja esimerkiksi kerrottiin pyrittävän noudattamaan kaikessa yrityksen toiminnassa siten, etteivät ne ole vain työnantajan määrittämiä asioita. H3 esimerkiksi kuvaili arvon "Believing in people" näkyvän johtamiskulttuurissa, jossa ihmisten hyvinvointiin ja onnistumisen edellytyksiin tietoisesti panostetaan, ja ihmisiin uskotaan. H6 taas kertoi yhden arvon, avoimuuden, käytännössä näkyvän

säännöllisissä tilaisuuksissa, joissa mm. yrityksen taloudellista tilannetta käydään avoimesti ja rehellisesti läpi henkilöstön kanssa.

Myös erilaiset henkilöstön kanssa yhdessä pidettävät, arvoihin liittyvät työpajat nousivat haastatteluissa esiin. Niissä esimerkiksi mietitään yhdessä, kuinka arvot näkyvät käytännössä yrityksen arjessa ja työskentelytavoissa. Valtaosassa kohdeorganisaatioita arvot oli myös rakennettu yhdessä henkilöstön kanssa. Muista poiketen H5 ei suoraan muistanut yrityksen arvoja, mutta kertoi niiden rakentuneen aitouden, positiivisuuden ja ratkaisukeskeisyyden varaan. Hän kuvaili näiden näkyvän käytännössä esimerkiksi siten, että jokainen saa olla omanlaisensa, ja asioihin etsitään aina ratkaisuja takertumatta ongelmiin. Ihmisten osallistaminen arvojen luomiseen ja arvojen työntekijälähtöisyys ovat klaanikulttuurin ominaispiirteitä. Kulttuurin työntekijälähtöisyys, aktiivinen osallistaminen, yhteistyö ja kommunikaatio ovatkin klaanikulttuuria leimaavia ominaisuuksia (esim. Wilkins & Ouchi, 1983; Bates ym., 1995; Cameron & Quinn, 2006, 41-43).

Meillä on on tota arvot määritelty yhdessä henkilöstön kanssa ja ja tota miten ne ihan konkreettisesti näkyy, näkyy meillä niin kaikki uudet työntekijät perehdytetään meidän meidän niin kun arvojen mukaiseen toimintaan ja sitten kerran vuodessa niin työntekijät äänestää joukostaan tämmöiset niin kuin henkilöt, jotka eniten toiminnassaan on vuoden aikana niin kun näyttäneet, näyttäneet arvoja [--] (H1)

[--] Me ollaan, halutaan olla sellainen ihmisen näköinen työpaikka ja joustava työnantaja monessa mielessä. Eli meillä on rakennettu omat yhteiset arvot henkilöstön kanssa. Niitä on 3 kappaletta [--] ne on yhdessä henkilöstön kanssa rakennettu, ja kaikkien niinku elämän eri vaiheisiin sopeutuvia henkilöstökäytänteitä ja tällaisia pyritty rakentamaan. (H3)

Eli eli arvot on semmoiset aika niinku keskiössä. Meillä on ihan ihan jokaisesta näistä arvoista on niinku semmoset omat workshopit ja niihin niinku käydään läpi niitä ja työntekijät pyritään niinku osallistamaan ja itse päästäisi sanoittamaan sitä, että mitä se on ja mitä se ei ja miltä se tuntuu ja mitä sen pitäisi olla, ja ne on mun mielestä arvot, jotka on aika helposti niin kun... niihin on helppo niin kuin ymmärtää. (H4)

Haastatteluvastauksissa tietyt arvot nousivat yli muiden. Uuden kokeileminen, rohkeus, innovatiivisuus ja edelläkävijyys olivat erityisen korostuneita teemoja. Nämä arvot heijastavat erityisesti ulospäinsuuntautuneita adhokratia- ja markkinakulttuureja, joissa korostuvat uusien mahdollisuuksien innovatiivinen etsintä, asiakaskeskeisyys ja kilpailullisuus. (esim. Cameron & Quinn, 2006, 40-43; Moonen, 2017; Amarjeev, 2019.) H1 esimerkiksi kertoi arvosta rohkeus, johon liittyy uusien asioiden rohkeaa kokeileminen ja innovointi, sekä ideoiden ja ajatusten jakaminen muille avoimesti ja rohkeasti.

Innovatiivisuuden itsessään kerrottiin olevan yksi arvoista O6:ssa, mikä näkyy käytännössä esimerkiksi uusien teknologioiden opiskeluun ja yrityksen kehittämiseen henkilöstölle varattuna aikana. H2 taas kuvaili arvojen osaaminen ja laatu heijastuvan yrityksen tavoitteeseen, joka perustuu maailman parhaimpiin kuuluvien digitaalisten tuotteiden ja ratkaisuiden rakentamiseen. Niin ikään H5 kuvaili kulttuuria eteenpäin meneväksi ja sellaiseksi, jossa ihmiset ovat tottuneet kokeilemaan rohkeasti uusia asioita. Usealle organisaatiolle yhteisiä arvoja olivat

myös avoimuus ja ihmisistä välittäminen. Tätä kuvaavat esimerkiksi O3:n arvo "Believing in people", sekä O4:n arvo "Care".

[--] Se (kulttuuri) perustuu ihan tota, taitaa olla tämmöisten tutkijoiden kuin Ryan ja Deci tuota tutkimustyöhön siitä, että milloin ihmiset ovat niinku tyypillisesti onnellisia ja näitä me sitten pyritään, pyritään niinku noudattamaan, noudattamaan kaikessa meidän, meidän toiminnassa. (H2)

[--] Välitämme työntekijöistä ja asiakkaistamme, kehitymme ja menestymme yhdessä asiakkaiden kanssamme ja pidämme lupauksemme ja viestimme avoimesti. (H6)

[--] Simplicity ja joy korostuu siinä, että me pyritään... on pyrkimys pitää meidän ikään kuin organisaatio suhteellisen flätina. Meillä on siis tosiaan paljon konsultteja ja sitten meillä on myyntiä ja adminii, mutta niitä on kohtuullisen vähän, ja ja ja... myös pyrkimyksenä on se, että, että niinku kaikki pystyy keskustelemaan kaikkien kanssa, että ei ole poissuljettua, etteikö toimitusjohtaja olisi laulamassa karaokea siellä kesäjuhlassa ihan kaikkien muidenkin kanssa [--] (H7)

Kohdeorganisaatioiden arvoista voidaan havaita, että ne korostavat useita positiivisiin ajattelu- ja toimintatapoihin liittyviä asioita. Työntekijöiden tukeminen, heidän hyvinvointiinsa panostaminen, sekä rehellinen ja avoin kommunikaatio henkilöstön kanssa ovat tärkeitä kulttuurin piirteitä useimmissa organisaatioissa.

Arvojen perusteella useissa organisaatioissa myös aidosti välitetään asiakkaista, ja heidän ongelmiaan halutaan ratkaista omistautuneella, positiivisella ja ratkaisukeskeisellä asenteella. Tällaiset arvot, kuten O1:n asiakaslähtöisyys ja O4:n simplicity (suom. yksinkertaisuus) heijastavat kulttuurin positiivista ja ratkaisukeskeistä suhtautumista asiakkaisiin. Yllä olevasta H2:n haastatteluvastauksesta puolestaan ilmenee, että työntekijöistä välittäminen on olennainen osa kulttuuria. Kulttuurin rakentaminen siten, että työntekijät ovat mahdollisimman onnellisia, heijastaa työntekijöitä arvostavaa kulttuuria.

Ihmisten hyvinvoinnin tukemisen voidaan nähdä liittyvän yrityksessä kaikkeen sen toimintaan, eikä se jää ainoastaan sanoitettujen arvojen tasolle. Niin ikään H6:n mainitsema työntekijöistä välittäminen ja H7:n mainitsema joy (suom. ilo/riemu) heijastavat ihmiskeskeistä ja välittävää kulttuuria. Työntekijöiden hyvinvointia tukevat arvot liittyvät eri kulttuurityypeistä eniten klanikulttuuriin, sillä se perustuu yhteisöllisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja tavoittelee ihmisten huomioon ottamista yksilöinä (esim. Bates ym., 1995; Wilkins & Ouchi, 1983; Cameron & Quinn, 2006, 41). Toisaalta myös asiakaskeskeisen toiminnan painottaminen kuuluu olennaiseksi osaksi klanikulttuuria (esim. Cameron & Quinn, 2006, 66).

#### 4.1.2 Henkilöstöjohtaminen ja johtajuus

Henkilöstöjohtamisen käytänteet, sekä johtajuuden periaatteet liittyvät vahvasti organisaation kulttuuriin. Näiden avulla voidaan kuvata esimerkiksi sitä, millaisia piirteitä organisaatio arvostaa johtajissaan, millaista johtamistyyliä organisaatio tavoittelee, sekä millaista käyttäytymistä se tavoittelee ja toisaalta pyrkii välttämään. Ne myös kuvastavat sitä, kuinka työntekijöitä kohdellaan ja millainen on organisaation työilmapiiri. (Cameron & Quinn, 2006, 71, 151.)

Useassa kohdeorganisaatiossa johtamista leimaavat työntekijälähtöisyys, sekä työntekijöiden omien toiveiden ja tavoitteiden tukeminen. Työntekijälähtöisyys korostui erityisesti henkilöstön ja heidän osaamisensa kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Organisaatioiden kuvailtiin esimerkiksi mahdollistavan työntekijöiden kasvamisen ja kehittymisen myös pidemmällä aikavälillä heidän itsensä haluamaan suuntaan, kuten uusiin rooleihin. Ihmiskeskeistä johtamiskulttuuria ilmentää myös pyrkimys valmentavaan johtamiseen, jossa keskitytään tukemaan ihmisten omia vahvuuksia ja kuuntelemaan heidän henkilökohtaisia toiveitaan. Esimerkiksi H4 myös mainitsi johtamiskäytänteistä viikoittaiset keskustelut, joissa kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia, sekä tuntemuksia mm. työilmapiiristä ja eri asioista, joihin heidän mielestään tulisi keskittyä. Niin ikään O6:ssa johtamista leimaavat avoimet ja säännölliset keskustelut, joissa työntekijöiden henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet huomioidaan, minkä lisäksi työntekijöille tarjotaan aktiivisesti heidän omien toiveidensa mukaisia kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Työntekijälähtöinen johtaminen, avoin ja rehellinen kommunikaatio ja työntekijöiden henkilökohtaiseen kehittämiseen panostaminen kuvaavat vahvasti klanikulttuuria, jossa työntekijöiden yksilöllisyyden ja henkilökohtaisten kasvumahdollisuuksien korostaminen ovat tärkeitä (Wilkins & Ouchi, 1983; Cameron & Quinn, 2006, 41-43).

[--] Me enemmän lähdetään siitä, että että pidetään vuosittain kehityskeskusteluita myöskin näissä tavoitekeskusteluissa, että keskustellaan siitä, että hei, että mitä sinä haluat ja ja miten haluat kehittyä, mitä uutta haluat oppia ja ja enemmänkin yksilölähtöisesti sitten lähdetään siitä, että että että vastuutetaan myös sitä yksilöä sitten miettimään, että ottamaan tavallaan vastuuta siitä omasta kehitymisestä ja, ja oppimisesta. (H1)

[--] Yleisesti semmoista inhimillistä ja niinku ihmisten näköistä tota mahdollistavaa johtamiskulttuuria näin, näin niinku lyhykäisyydessään, joka, joka mahdollistaa sen niinku ihmisten onnistumisen ja kasvamisen sitten... esimerkiksi nyt ihan opiskelijasta sitten asiantuntijaksi ja, tai mihin mitä ne mitä kukin sitten aina tavoittelee. (H3)

[--] Tuollaiset kouluttautumis- ja muut, niin ne yleensä tulee sieltä työntekijän suunnalta, että on voitu antaa joku budjetti, kannustaa siihen, että tietty tuntimäärä kuu-kaudessa esimerkiksi olisi hyvä käyttää sellaiseen itsensä kehittämiseen ja, ja muuhun... aah... kannustettu ja nyt itse asiassa niinku projektina alkaa kannustaa vielä enemmän siihen, että työntekijät asettaisi tavallaan omia visioita itselleen, että mihin ne haluaa mennä seuraavien vuosien aikana [--] (H5)

Johtajuutta kuvailtiin myös matalan hierarkian ja organisaatorakenteen kautta useissa haastatteluvastauksissa. H6 esimerkiksi korosti matalaa hierarkiaa siltä kannalta, että hän toimii yrityksen toisen perustajan kanssa vain nimellisesti esihenkilönä, ja työntekijät saavat hyvinkin vapaasti itse ottaa vastuuta ja päättää työhönsä liittyvistä asioista. Myös H5 kertoi toimitusjohtajan toimivan lähinnä juridisena esihenkilönä, sekä korosti matalaa organisaatorakennetta, jossa on mahdollisimman vähän hierarkiatasoja. Matala hierarkia näkyy organisaatioissa käytännössä etenkin avoimena ja turvallisena keskusteluilmapiirinä, jossa mielipiteitä voidaan ilmaista rohkeasti ja avoimesti roolista riippumatta. H2 kertoi esimerkiksi päätöksenteon olevan keskusteltavaa ja tähtäävän yksimielisiin ja kaikkia miellyttäviin päätöksiin. Haastatteluissa mainittiin myös erilaiset esihenkilöiden ja työntekijöiden väliset keskustelut, joissa käydään avointa keskustelua ja

annetaan molemmipuolista palautetta. Matala hierarkia tai hierarkian puuttuminen ovat tunnusomaisia klaani- ja adhokratiakulttuurien piirteitä, joissa virallisten roolien, sääntöjen ja muiden kontrollin keinojen merkitys on tavanomaista pienempi (Wilkins & Ouchi, 1983; Cameron & Quinn, 2006, 41-44; Moonen, 2017).

[--] Oma periaate on niinku se, että että, että että mahdollisimman vähän sellaista niinku mikromanageerausta, ja sitten toisaalta yrittää niinku myös hakee semmoista niin kun konsensusta erilaisissa päätöksissä. Eli ehkä se on sitten tämmöistä ruotsalaista diskuteerausta, mutta että yrittää keskustella asioista porukan kanssa läpi, ja ja tota sitten pyrkisi niin kun sellaisiin päätöksiin ja ratkaisuihin, mitkä tuntuu jollain lailla niinku järkeveltä niin kun ihmisille [--] (H2)

[--] Se on ollut aika tämmöistä niin kun, niin kun peer-to-peer niinku hyvin tämmöistä niinku hierarkiattomuutta, tietyllä tapaa niin kun, miten sitä kuvailisi, semmoista niin kun, toimitusjohtajan ovelle on voinut käydä kysymään, että hei me haluttaisi tehdä tällainen ja tollainen ja nyt tehdään, ja ja se hierarkia on ollut siis hyvin matala ja sitten toisaalta nyt kun me ollaan sitten osa konsernia ja ja meillä on pääomasijoitteinen yritys joka firman omistaa, niin se on tuonut tämmöisiä layereita ja ja prosesseja ja raportointia osaksi tätä, tätä meidän niinku arkea ja kulttuuria [--] (H4)

Haastatteluissa esiin nousseista teemoista etenkin työntekijöiden osallistamisen, virallisten roolien tai tittleiden vähäisen merkityksen, avoimen kommunikation ja hajautetun päätöksenteon voidaan tulkita ilmentävän matalaa hierarkiaa. Kuten edellä todettiin, nämä tekijät heijastuvat erityisesti klaani- ja adhokratiakulttuureihin. Tällaisten kulttuurin piirteiden onkin aiemmissa tutkimuksissa havaittu esimerkiksi tehostavan organisaation sisäistä yhteistyötä ja kommunikaatiota, sekä sen kykyä mukautua nopeastikin toimintaympäristön muutoksiin. (Cameron & Quinn, 2006, 41-44; Krupskyi & Kuzmytska, 2020; Amin, 2022.) Muihin kohdeorganisaatioihin verrattuna O4:ssä ja O7:ssa hierarkia ei tosin ole niin matala, kuin toivottaisiin. H4 yllä kertookin yrityksen hierarkian aiemmin olleen hyvin matala, mutta mainitsee yrityksen omistusrakenteen muutoksen tuoneen kulttuuriin kerroksia, sekä lisää prosesseja ja raportointia. Yrityksen kasvun voidaan siis nähdä monimutkaistaneen aiemmin hyvin matalahierarkkista kulttuuria. Niin ikään O4:n kanssa samankaltaisen organisaatorakenteen omaavassa O7:ssa korostuu pyrkimys matalaan organisaatioon, mutta H7 totesi siitä huolimatta tiettyjen päätösten ja linjausten tulevan ylhäältä "norsunluutornista".

### 4.1.3 Organisaation liima

Tutkimushaastatteluissa pyrittiin selvittämään asioita, jotka pitävät organisaatioiden henkilöstön yhtenäisenä ja saavat ihmiset pyrkimään kohti yhteisiä tavoitteita. Nämä tekijät muodostavat ikään kuin organisaation yhdessä pitävän "liiman", joka on yksi tärkeä organisaatiokulttuuria määrittävä tekijä. (esim. O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Cameron & Quinn, 2006, 18.) Haastatteluissa korostuivat erityisesti avoimen kommunikation ja toiminnan läpinäkyvyyden roolit henkilöstön sitouttamisessa ja organisaation pitämisessä yhtenäisenä. Etenkin strategian läpinäkyvä ja selkeä kommunikointi henkilöstölle koettiin tärkeänä sitouttamisen menetelmänä. Esimerkiksi H3 korosti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä nostoen esiin erityisesti strategian ja siihen liittyvien tavoitteiden selkeän ja ymmärrettävän kommunikoinnin. Hänen arvioi olevan erityisen

tärkeää, että jokainen organisaatiossa tietää, mikä on oman roolin merkitys strategisten tavoitteiden toteutumisen kannalta. Niin ikään H6 toi esiin strategiaan liittyviä henkilöstön sitouttamisen keinoja, ja mainitsi erityisesti henkilöstön osallistamisen strategiatyöhön työpajojen avulla tärkeäksi.

Strategian avointa kommunikointia heijastaa myös O5:ssa hyödynnettävä OKR-malli (Objectives and key results). Malli auttaa tekemään strategiasta ymmärrettävän, sekä tukee henkilöstön sitouttamista strategiisiin tavoitteisiin. Läpinäkyvyyden ja avoimen kommunikaation etenkin strategian näkökulmasta voidaan siis tulkita olevan erityisen tärkeitä tekijöitä henkilöstön sitouttamisessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Sitouttavista tekijöistä tärkeä haastatteluissa mainittu asia on myös mielipiteiden ilmaisun vapaus, sekä se, että jokainen saa olla aidosti oma itsensä.

[--] Niinku läpinäkyvyys, ja ja sitten jonkun näköinen niinku reiluus. Ja sitten se, että pidetään niistä niinku, yritetään pitää niistä arvoista kiinni, mitä on niinku porukalla, porukalla niinku sovittu että, että niinku että ehkä sitten johdonmukaisuus, läpinäkyvyys reiluus, johdonmukaisuus, niin ne mä uskon, että saa ihmiset niinku ihan missä tahansa jutussa niinku sitoutumaan. (H2)

Mun mielestä meillä on tuo, että jokainen saa olla oma itsensä ja suorasti ja avoimesti ja se myös toteutuu meillä, meillä niinku aidosti, että jokainen saa olla oma itsensä ja ilmaista myöskin omat mielipiteet vapaasti, että myös me esihenkilöt pystytään kuuntelemaan välillä rajua, rajuakin palautetta [--] (H6)

[--] Viimeisten, sanotaan puolentoista vuoden aikana, niin niin on pyritty lisäämään aktiivisesti läpinäkyvyyttä johdon päätöksiin käytännössä niin, että on otettu aktiivisempi ote tiedottamiseen henkilöstölle päin [--] (H7)

Yksi esiin nousseista henkilöstön sitouttamiseen liittyvistä teemoista oli johtaminen. Haastatteluissa korostuikin näkökulma, jonka mukaan oikeanlaisella johtamisella henkilöstö saadaan paremmin sitoutumaan yritykseen. Esimerkiksi H4 korosti johtamisen kehittämistä ja tukemista mm. erilaisten koulutusten keinoin. Niin ikään H5:n mukaan erityisen tärkeä sitouttava tekijä on hyvä johtaminen, jolla henkilöstö saadaan vahvasti uskomaan yhteiseen visioon sekä siihen, että oma tekeminen on aidosti merkityksellistä. H6 puolestaan mainitsee yhtenä sitouttavana tekijänä esimerkillä johtamisen, joskaan hän ei avaa sitä haastattelussa sen tarkemmin. H7 taas korosti haastavien ja mielekkäiden työtehtävien tarjoamista henkilöstölle tärkeänä sitouttamisen keinona. Vastauksista huomaankin, että kohdeorganisaatioissa henkilöstöä sitoutetaan monenlaisin johtamisen keinoin. Voidaankin sanoa, että kun johtajat saavat ihmiset uskomaan yhteisiin tavoitteisiin, tarjoavat työntekijöille mielenkiintoisia työtehtäviä, ja kehittävät jatkuvasti johtamistaitojaan, henkilöstö voi sitoutua yritykseen paremmin.

[--] Meidän niinku kulttuuri muodostuu oikeastaan vähän niinku kaksijakoisesti, on tää lokaali Suomen markkinan yrityksen kulttuuri, joka on sekin muotoutunut yritysostojen kautta erilaisten yritysten yhteenliittymästä, ja ja sitten meidät on vuonna 2019 tämmöinen ruotsalainen konserni hankkinut [--] luodaan yhteisiä arvoja ja ja semmoista toimintatapaa ja kulttuuria niinku tavallaan sen konsernin toimesta, ja ja niin että se olisi jokaisessa niin sanotussa tytäryhtiössä tai maassa samankaltainen (H4)

[--] Yrityskaupat pitää sisällään sen, että meille tulee uusia organisaation osia, joilla on mahdollisesti omaa kulttuuria, on on omat käytännöt, omaa johtoa, omat toimintatavat omat asiakkuudet. Totta kai, ideaalitalanteessa me saadaan poimittua parhaat



piirteet niistä sisään tulevista ja meidän olemassa olevasta, saadaan yhtenäistettyä asioita [--] on pyritty tasapainottamaan näitä, että saadaan ikään kuin universaalit kriteerit palkkaukselle, jotta kukaan ei koe olevansa ikään kuin epäreilussa asemassa joutuensa vaan siitä, että mitä kautta hän on tänne tullut. (H7)

Etenkin yrityksen kasvaessa voi syntyä erilaisia alakulttuureja, kun eri taustoista tulevat ihmiset tuovat mukanaan uutta kulttuuria jo olemassa olevan kulttuurin rinnalle. Alakulttuurit voivatkin aiheuttaa esimerkiksi erilaisia ristiriitoja ihmisten välille, kun erilaiset arvot ja oletukset kohtaavat. (Ravishankar ym., 2011; Mello & Schloemer, 2022.) Organisaatioiden tulisikin huomioida olemassa olevan kulttuurin ja uusien alakulttuurien tuomat muutokset pyrkimällä mahdollisimman avoimeen ja joustavaan kommunikaatioon, sekä toiminnan yhdenmukaisuuteen (Winkler & Zerfass, 2016). Yllä olevista haastattelukatkelmista onkin tulkittavissa, että nimenomaan yritysostojen kautta kasvaneissa, konsernirakenteen omaavissa organisaatioissa uusien yritysten tuomat alakulttuurit haastavat organisaatioiden yhtenäisyyttä. Yritysostoin kasvua hakeneissa O4:ssä ja O7:ssa onkin huomattu uusien yritysten tuovan mukanaan omia kulttuureja, joilla on erilaisia arvoja, sekä ajattelu- ja toimintatapoja. Organisaation yleistä kulttuuria ja alakulttuureja onkin pyritty yhtenäistämään esimerkiksi O7:n yhtenäisten palkitsemiskäytänteiden kautta, ja O4:ssä luomalla koko konsernitasolle yhteisiä arvoja ja toimintatapoja. Tästä voidaankin tulkita, että alakulttuurien tuomista haasteista huolimatta, organisaatioiden pyrkimys yhteisöllisyyteen, sekä ihmisten yhtenäiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun on ilmeinen.

Kohdeorganisaatioita yhtenäisinä pitävistä tekijöistä haastatteluissa mainittiin myös konkreettisempia henkilöstöjohtamisen menetelmiä. Palkitseminen, joko varsinaisen palkan tai muiden rahallisten etujen muodossa tulikin ilmi useassa haastatteluvastauksessa. Huomionarvoista kuitenkin on, että yksikään haastateltavista ei korostanut rahallista palkitsemista sitouttamiskeinona ylitse muiden. Vaikka se mainittiin suurimmassa osassa vastauksia, sitouttamisen ja henkilöstön yhtenäistämisen keinoina korostuivat johtajuuteen, yrityksen läpinäkyvyyteen, oikeudenmukaisuuteen, sekä rehelliseen ja avoimeen kommunikaatioon liittyvät tekijät. Aineettomien resurssien, kuten kulttuurin, onkin havaittu olevan tärkeässä roolissa henkilöstön sitouttamisen kannalta myös aiemmissa tutkimuksissa (esim. Bontis & Fitz-enz, 2002; Sharma & Sharma, 2022). Useimmat haastateltavat kuitenkin mainitsivat sitouttavina tekijöinä rahapalkan, sekä erilaiset hyvinvointi- ja liikuntaedut. Osassa organisaatioita kerrottiin lisäksi hyödynnettävien erilaisia optio-ohjelmia ja bonuskäytäntöjä. Aiemmin kuvatuista sitouttavista tekijöistä oikeudenmukaisuus ja yhtenäisyys heijastuvat organisaatioissa myös palkitsemiseen. Esimerkiksi O6:n koko henkilöstölle suunnattu yrityksen tulokseen perustuva bonusmalli heijastaa palkitsemisen roolia organisaation yhtenäistämisen keinona. Pyrkimyksen tasa-arvoiseen ja yhteisiä tavoitteita tukevaan palkitsemiseen voidaankin tulkita ilmentävän klaanikulttuuria, jossa henkilöstöjohtamisen käytänteisiin kuuluvat mm. yhteisistä onnistumisista palkitseminen ja työntekijöiden sitouttaminen esim. osakkeenomistamisen kautta (Cameron & Quinn, 2006, 41-42). Muista poiketen H1 ei suoraan tuonut esille palkkaan tai muihin rahallisiin etuihin liittyviä seikkoja henkilöstön

sitouttamisen keinoina, mikä osaltaan kertoo niiden vähäisemmästä roolista sitouttamisessa.

Sitten totta kai niinku, että pystytään maksamaan järkevää palkkaa ja, ja tota tarjoamaan järkeviä etuja, niin on kanssa yksi sellainen syy mikä sitouttaa [--] Sitten me käytetään niin kun, taitaa itse asiassa olla, onkohan kaikki niinku, lähes koko henkilökunta taitaa olla optio-ohjelmien piirissä tällä hetkellä. (H5)

[--] Meillä on avainhenkilöt sitoutettu myöskin optio-ohjelman kautta, että ne on pienosakkaina, osakkaina yrityksessä ja se on ollut hyvä, hyvä sitouttamisen konsti ja sitten meillä on semmoinen että, on vielä semmoinen kollektiivibonus joka perustuu yrityksen tulokseen ja sitten on myöskin henkilökohtainen bonus joka perustuu siihen omaan suoriutumiseen ja omien asiakasprojektien maaliin menoon, että se on meillä niinku merkittävässä asemassa myöskin siinä, että meidän asiakasprojektit menee yleensä maaliin ja meillä onkin huippuluokan asiakastyytyväisyys. (H6)

Useiden haastateltavien mukaan henkilöstön sitouttamisen ja organisaation yhtenäisenä pitämisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat yhteiset tilaisuudet ja aktiviteetit, joista osa on virallisempia ja osa tapahtuu työajan ulkopuolella. Yrityksen järjestämät työajalla tapahtuvat matalan kynnyksen kokoontumiset, kuten yhteiset kahvitteluhetket ja muut tapahtumat koettiin tärkeinä kanavina esimerkiksi jakaa onnistumisia ja asiakastarinoita yhteisesti. Toisaalta muutama haastateltava mainitsi myös suuremmat yhteiset tapahtumat, kuten kesä- ja joulujuhlat, tärkeinä yhteisöllisyyden kannalta. Lisäksi työyhteisön erilaiset työajan ulkopuoliset tapahtumat tulivat haastatteluissa esille. Tällaisia tapahtumia mainittiin urheilutapahtumista ja harrastekerhoista erilaisiin afterwork-tilaisuuksiin. Yhteisöllisyyttä kasvattavina keinoina haastatteluissa mainittiin myös pienemmät ja matalamman kynnyksen aktiviteetit, kuten kollegoiden kiittäminen ja muistaminen kiitoskortein tai -viestin.

[--] Puhutaan maanantaiaamun aamukahvipalaverista, jossa käydään läpi ajankohtaisia asioita, ja mitä pitäisi sillä viikolla huomioida ja aina siinä palaverissa nostetaan joku joku yksittäinen tai useampikin onnistuminen edelliseltä viikolta niin se se varmasti luo sitä yhteishenkeä. (H1)

[--] Siinä arjessa sitä ei tule niin usein sanottua silleen suoraan, niin sitten tämmöisiä niin kun myös muita kanavia ollaan testattu ja kokeiltu... tai sitten ihan semmoisia, että kortteja on pöydällä on saanut jättää vaikka ystävänpäivänä kollegalle ystävänpäiväkortin. (H4)

[--] Meillä on pullanleipojien kerho, olutpiiri, aktiivinen karaokeharrastajien kerho ja sitten on erilaisia urheilutapahtumia mihin järjestetään firman joukkue niin että firma sponssoo näitä. Ja, ja käytännössä niin niin miten tää liittyy siihen kulttuuriin, sillä lailla, että noi on niitä keinoja millä pystytään tukemaan yhdessäoloa ja sitä että kokis, ikään kuin leimautuisi tähän meidän firman tekemiseen. (H7)

Yllä olevissa vastauksissa mainitut erilaiset yhteisöllisyyttä lisäävät tapahtumat ja aktiviteetit ilmentävät organisaatioiden pyrkimystä henkilökohtaisempaan kanssakäymiseen virallisten, työhön liittyvien tehtävien ohella. Erityisesti klaukulttuurissa korostuu pyrkimys henkilökohtaisten suhteiden luomiseen ja työyhteisön näkemiseen perheenä, joka kokoontuu yhteen myös työtehtävien ulkopuolella (Cameron & Quinn, 2006, 53; Moonen, 2017; Amin, 2022). Koska epäviralliset karaoke-, leivonta- ja muut kerhot, sekä esimerkiksi kollegoiden muistaminen ystävänpäiväkortein ovat pääosin vapaaehtoisia ja työajan ulkopuolella

tapahtuvia, ne ilmentävät myös sitä, että kulttuuria ei luoda ainoastaan organisaation toimesta. Työntekijät itse ovat aidosti osana kehittämässä yhteisöllisyyttä ja luomassa keinoja, joilla saadaan muitakin paremmin sitoutumaan yritykseen.

#### 4.1.4 Onnistumisen kriteerit

Haastateltavilta kysyttiin, millaiset asiat heidän organisaatioissaan koetaan onnistumisina. Onnistuminen voi kulttuurityypistä riippuen painottaa esimerkiksi sujuvaa tiimityöskentelyä, uusien ja innovatiivisten tuotteiden kehittämistä, markkinajohtajuutta tai taloudellisten tavoitteiden saavuttamista (Cameron & Quinn, 2006, 66). Useimmat haastateltavat mainitsivatkin useampaa eri kulttuurityyppiä ilmentäviä onnistumisen kriteereitä, kuten taloudellisiin tavoitteisiin pääsemisen, sekä asiakastytyväisyyteen liittyvät onnistumiset. Taloudellisten ja asiakastytyväisyyteen liittyvien kriteerien korostumisesta huolimatta niitä painotettiin kohdeorganisaatioissa eri tavoin. Esimerkiksi erilaisiin laskutus- tai myyntitavoitteisiin pääsemisen kerrottiin kuvaavan onnistumista parhaiten useassa kohdeorganisaatioita.

Toisaalta osa korosti ennen kaikkea asiakastytyväisyyden kasvuun, asiakasprojektien onnistumiseen tai asiakkaiden toiveet täyttäviin ratkaisuihin ja tuotteisiin liittyvien onnistumisten merkitystä. Asiakkaisiin liittyviä onnistumisia korostetaan selkeästi eniten O6:ssa, jossa asiakkailta saadut palautteet sekä referenssit koetaan suurimpina onnistumisina. Mitä vahvemmin organisaatio painottaa asiakastytyväisyyden ja -palautteiden merkitystä onnistumisina, sitä vahvemmin kulttuuri on ulospäinsuuntautunut ja markkinaorientoitunut. Markkinakulttuuri painottaakin vahvasti taloudellisten tavoitteiden täyttymistä, yrityksen menestymistä markkinoillaan ja kilpailijoiden voittamista. Toisaalta myös klaanikulttuureissa arvostetaan vahvasti asiakasonnistumisia. (Cameron & Quinn, 2006, 66.) Vastauksista voidaan kuitenkin tulkita, että onnistumisen kriteereihin liittyvät piirteet heijastavat kohdeorganisaatioissa eniten markkinakulttuuria.

[--] Selkein ja suoraviivaisin tapaus mitata onnistumista niin on se, että sulla on joku asetettu tavoite. On se vaikka että, että meidän pitäisi hankkia 10 myyntiliidiä maaliskuun aikana, niin onnistuminen on siitä, että me siihen niinku mitattavaan tää tavoitteeseen, tavoitteeseen tota päästään [--] (H1)

[--] Ennen kaikkea onnistumista on se, että saadaan aikaiseksi niinku joku sellainen tuote tai ratkaisu, siis ohjelmisto meidän tapauksessa, joka täyttää sille asetetut tavoitteet, ja ja niinku positiivinen asiakaspalautte on tietenkin semmoinen onnistuminen. (H2)

[--] Sanotaan että kolme, kolme kovaa on aina, aina tuota asiakastytyväisyyteen liittyvät asiat, henkilöstötytyväisyyteen liittyvät asiat ja taloudelliseen mittareihin liittyvät asiat. (H3)

Kuten alla olevista vastauksista voidaan havaita, haastateltavat toivat esiin myös toisistaan eroavia onnistumisen mittareita. H1, H3 ja H4 painottivat esimerkiksi hyvänä kollegana toimimista onnistumisena. Myös henkilöstötytyväisyyttä, sekä organisaation ilmapiiriä parantavat tekijät mainittiin onnistumisina osassa vastauksia. Tärkeänä nähtiin etenkin se, että ihmiset mahdollistavat ja tukevat

kollegoidensa onnistumista ja kehittymistä. Yhteishenkeä ja positiivista ilmapiiriä korostetaan erityisesti klanikulttuurin omaavissa organisaatioissa, joissa henkilöstön keskeinen yhteistyö ja kommunikaatio ovat keskeisiä (Cameron & Quinn, 2006, 66; Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Muista haastateltavista poiketen vain H1 korosti onnistumisena myös epämukavuusalueelle menemistä ja uusien asioiden rohkeaa kokeilemistä. Tämä on erittäin tärkeä huomio, sillä innovatiivisuutta tavoittelevien organisaatioiden tulisikin tietoisesti pyrkiä kulttuuriin, jossa joustavuutta, uusien asioiden kokeilemistä ja ideoiden jakamista arvostetaan ja siihen kannustetaan (ks. Wang, 2008; Amin, 2022).

Eli jos sä oot hyvä, hyvä kollega, teet, teet paljon hyvää, mahdollistat muiden onnistumista ja kasvua, niin ehdottomasti ovat isoja onnistumisia, joista on syytä, syytä sitten myös palkita. (H3)

Sitten on ihan tämmöisiä, että että pyritään myös vaikka kollega nostamaan, että haluan antaa krediitit tälle ihmiselle, koska hän on ollut hyvä työkaveri ja hän on ollut, hän on ollut tota mahdollistamassa tiettyjä asioita [--] (H4)

[--] Käyttöastemittauksen ja taloudellisen onnistumisen rinnalle voidaan valita sellaisia kriteereitä, joiden avulla sitten ajatellaan, että meistä tulee vahvempia myöhemmin. Eli, eli tietenkin pyrkimyksenä on se, että kun me saadaan se nurkka markkinoilta, niin niin sitten ensi vuonna, kahden vuoden sisällä niin me ollaankin niin, niin tärkeitä sillä alueella, että se tulee sitten takaisin meille moninkertaisena sen hyöty. (H7)

H7 toi yllä olevassa vastauksessaan myös esille organisaation strategian tai muiden suurempien kokonaisuuksien kannalta merkityksellisissä tavoitteissa onnistumisen. Tällaisia onnistumisia vastauksissaan korostivat lisäksi H5 ja H6. Organisaation suurempia strategisia tavoitteita palvelevien onnistumisten korostamisen voidaan nähdä kuvaavan hierarkkisia kulttuureita, joissa korostuvat selkeät ja ennustettavat tavoitteet, sekä niiden saavuttaminen mahdollisimman kontrolloidusti ja tehokkaasti (Cameron & Quinn, 2006, 37-38, 66-67). Tästä huomataankin, että kohdeorganisaatioiden onnistumisen kriteerit kuvastavat siis usean eri kulttuurin piirteitä, vaikka markkinakulttuuriin liittyvät onnistumiset vaikuttavatkin olevan merkittävimmässä roolissa. Osan yrityksistä voidaan nähdä painottavan eniten markkina- ja klanikulttuuriin kuuluvia onnistumisia, kun taas hierarkiakulttuuriin kuuluvat onnistumiset korostuvat osassa organisaatioita.

[--] Meillä on kerran kuukaudessa tämmöinen konsernitasoinen kuukausipalaveri, missä on koko, koko X:n ihmiset töissä, ei kun palaverissa, ja siellä nostetaan niin kun onnistumiskokemuksia, asiakastarinoita ja ja kerrotaan, että missä mennään tiettyjen projektien osalta eli eli pyritään kertomaan siitä niin kuin isommallekin joukolle, että hei meillä oli tällainen tällaista siitä syntyi ja ja tää, tää voidaan pitää onnistumisena. (H4)

[--] On niin kun kannustettu kaikkia siihen, että kun siellä niitten isompien tavoitteiden taustalla tapahtuu kuitenkin tosi paljon pieniä onnistumisia, mitä välttämättä ei edes muut nää, niin et ihmiset kertoisi niitä vähän itse ja niinku rohkeasti heittäisi meille Slackiin että, että tänään tein tämmöisen jutun ja onnistuin tässä [--] (H5)

[--] Me ollaan panostettu siihen, että pyydetään ne asiakaspalautteet ja oikeasti julkaitaan ja rinta rottingilla esitellään myöskin niitä meidän tekemiä ratkaisuita, niitten käyttöliittymiä tai vaikka käyttöliittymävideoita niin kun on noissa uusissa tehty. (H6)

Onnistumiseen liittyen esiin nousi vahvasti myös niiden jakaminen avoimesti koko organisaation tietoisuuteen, ja joissain tapauksissa myös organisaation ulkopuolelle. Haastateltavat kertoivatkin yllä olevissa haastatteluvastauksissaan onnistumisia jaettavan organisaatiossa sisäisesti kaikkien kesken esimerkiksi koko yrityksen yhteisissä tilaisuuksissa. Lisäksi osassa organisaatioita onnistumisia pyritään jakamaan kollegoiden kesken myös matalamman kynnyksen työkalujen, kuten Slackin avulla. Sisäisen onnistumisten jakamisen lisäksi osassa kohdeorganisaatioita onnistumisia, kuten positiivisia asiakaskokemuksia ja -suosituksia, julkaistaan aktiivisesti ja ylpeällä asenteella myös organisaation ulkopuolelle. Onnistumisten avoin jakaminen kollegoiden kesken ja niiden juhliminen yhdessä organisaation sisällä heijastavat klanikulttuuria, sillä siihen liittyvät vahvasti yhteisöllisyys, kuin myös positiivinen ja kannustava ilmapiiri (ks. Gupta, 2011; Amin, 2022).

## 4.2 Strategia ja sen ominaispiirteet

### 4.2.1 Strategia yleisellä tasolla ja sen painopisteet

Organisaation strategiset painotukset kuvaavat organisaation pitkän aikavälin suuntaa ja tavoitteita, sekä keinoja niihin pääsemiseksi. Ne liittyvät myös kulttuuriin, sillä ne kuvastavat organisaation tärkeinä pitäminä asioita (Cameron & Quinn, 2006, 28, 151). Strategian on tärkeää myös olla linjassa kulttuurin kanssa, koska organisaation ajattelu- ja käytösmallien kanssa ristiriitaiset strategiset tavoitteet jäävät usein saavuttamatta (Bushardt ym., 2011; Thakur ym., 2018). Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan organisaatioidensa strategiaa ja sen sisältöä yleisellä tasolla ennen sen yksityiskohtaisempaa tarkastelua, jotta saataisiin selville strategian keskeiset suuntaviivat. Yksi näistä keskeisistä esiin tulleista strategisista painopisteistä liittyy vahvasti kannattavuuteen ja kasvuun. Kasvua pyritään organisaatioissa pääasiassa tekemään kannattavasti ja harkitusti, analysoiden sen riskejä ja mahdollisuuksia. Muista poiketen H2 ja H3 eivät korostaneet kannattavuutta tai kasvua strategisten painopisteiden osalta, vaikka mainitsivatkin muuten haastatteluissa niihin liittyviä tekijöitä. Analyttinen näkökulma kasvun tekemiseen kannattavasti liittyy vahvasti analysoijastrategiaan, joka pyrkii yhdistämään parhaat mahdolliset ratkaisut tavoitellen niin minimaalisia riskejä, kuin uusien mahdollisuuksien löytämistä (Miles ym., 1978; Zheng ym., 2010).

[--] Kannattava kasvu eli eli miten me yrityksenä kasvetaan niin, että että se on kannattavaa eli X, X tota meillä kasvua ei ole koskaan tehty tehty niin kun kannattavuuden ehdoilla, että ei niin että pyritään niinku tiedätkö se rakettimaiseen kasvuun vaan että että mietitty ennen kaikkea sitä kannattavuutta ja sitten sitä kautta kautta kasvua [--] (H1)

Toiseksi keskeiseksi päämääräksi usean kohdeorganisaation strategiassa mainittiin pyrkimys edelläkävijyyteen markkinoilla joko tuotteen tai teknologioiden osalta. Edelläkävijyyteen liitettiin myös asiakaskeskeisiä näkökulmia, ja

organisaatiot painottivatkin esimerkiksi parhaiden tuotteiden kehittämistä asiakkaidensa tarpeisiin. Pyrkimystä edelläkävijyyteen ilmentää esimerkiksi halu olla proaktiivisesti kilpailijoita edellä, ja tarjota asiakkaille kilpailijoihin verrattuna edistyksellisempiä ratkaisuita ja palveluita. Lisäksi H3 toi esille muista poikkeavan näkökulman, ja mainitsi yrityksen tavoittelevan mahdollisimman houkuttelevaa työnantajamielikuvaa ja vetovoimaisuutta yrityksenä. Näin organisaatio pyrkii hänen mukaansa ennakoivasti varmistamaan, että saa paitsi rekrytoitua parhaat osaajat tulevaisuudessa, sekä näyttäytyä potentiaalisena vaihtoehtona myös asiakkaille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille. Tällaiset proaktiiviset ja innovatiiviset strategiset painotukset ovat yhteydessä etsijästrategiaan, jossa pyritään jatkuvasti hyödyntämään uusia mahdollisuuksia, sekä kehittämään uusia, parempia tuotteita (Miles ym., 1978; Hambrick, 2003; Wang, 2008).

Ja tota, sitä strategiaa niinku viimekätinen tavoite on edelleen se, että niinku halutaan rakentaa niitä maailman hienoimpia, tuota, digituotteita, ja ja tota... ja sen lisäksi halutaan tarjota tällaisia niinku ikään kuin korkean lisäarvon palveluita. (H2)

[--] Että saadaan niinku osaavaa ammattitaitoista työvoimaa, ollaan vetovoimainen yritys, että sitten myös niinku saadaan niitä bisneskeisjää, niin molemmassa merkityksessä erittäin, erittäin tärkeää että ollaan semmoinen haluttu, haluttu toimija, niin oli se kohderyhmä sitten asiakkaat tai kumppanit tai, tai ne työnhakijat. (H3)

Muita yksittäisiä haastatteluissa ilmenneitä strategisia painopisteitä olivat esimerkiksi organisaation toiminnan tehostamiseen ja resursseihin, kuten henkilöstöön liittyvät seikat. H1 esimerkiksi kertoi tavoitteesta olla mahdollisimman tehokas organisaatio, joka toimii optimaalisesti toimintaympäristössään. H3 puolestaan mainitsi strategian yhdeksi osaksi pyrkimyksen olla hyvä työnantaja, joka huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista. Lisäksi esimerkiksi O6:n strategiassa painottuvat pitkäaikaiset ja suuret asiakkuudet etenkin julkisella sektorilla.

Kohdeorganisaatioissa siis pyritään monin eri tavoin tehostamaan yrityksen nykyistä toimintaa, sekä hyödyntämään entistä paremmin olemassa olevia resursseja. Tällaisten optimaaliseen ja mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan, sekä nykyisten resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen liittyvien strategian piirteiden voidaankin nähdä kuvaavan strategiatyypeistä eniten puolustajastrategiaa (esim. Miles ym., 1978; Hambrick, 2003). Strategisen panostamisen olemassa oleviin henkilöstövoimavaroihin, pysyvämpiin ja suurempiin asiakkaisiin, sekä toiminnan optimoimiseen voidaan siis nähdä ilmentävän puolustajastrategian piirteitä. Huomattavaa kuitenkin on, etteivät edellä kuvatut piirteet yksinään korostuneet yhdenkään kohdeorganisaation strategiassa, vaan painotukset olivat pääasiassa kannattavuudessa, kasvussa, asiakaskeskeisyydessä, sekä edelläkävijyydessä markkinoilla. Puolustajastrategian piirteistä huolimatta pääpaino kohdeorganisaatioiden strategioissa vaikuttaakin olevan etsijä- ja analysoijastrategioihin liittyvissä tekijöissä, joissa pyritään kannattavaan kasvuun, sekä proaktiiviseen toimintaympäristön muutosten ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Strategisten painopisteiden ohella haastateltavat myös kuvailivat yleisemmin strategian merkitystä ja sen roolia yritysten toiminnassa. Yksi selkeimmistä eroista strategian roolissa kohdeorganisaatioissa liittyy siihen, että osalla strategia on tarkoin pidemmälle aikavälille suunniteltua, kun taas osalla strategia

toimii lähinnä suuntana tulevaisuudelle yksityiskohtaisen suunnitelman sijaan. Myös tarkemmin strategiaansa suunnittelevissa organisaatioissa korostuu kuitenkin halu tehdä strategiaa ketterästi tarkastelemalla sitä tietyin väliajoin ja muokkaamalla sitä tarvittaessa. Lisäksi huomionarvoista on, että kahdella kohdeorganisaatioilla strateginen valinnanvapaus näyttää olevan yritysrakenteesta johtuen rajatumpaa. Konsernirakenteen omaavilla organisaatioilla strategia ja siihen liittyvä päätöksenteko vaikuttaakin olevan muita, pienempiä organisaatioita rajallisempaa. Strategisten valintojen rajallisuus liittyy esimerkiksi O4:ssä siihen, että konsernitason ikään kuin annetaan valmis strategia, joka pitkälti määrittää organisaation tavoitteita. Niin ikään samankaltaisen organisaatorakenteen omaavan O7:n strategia laaditaan katto-organisaation toimesta, mikä merkitsee H7:n mukaan rajallista mahdollisuutta tehdä suurempia strategisia valintoja Suomen organisaatiossa.

[--] Strategiaa itsessään tarkastellaan vuosittain, arvioidaan sitä, että onko strategia edelleen validia, missä ollaan onnistuttu ja onko tarpeen tehdä tavallaan siihen isoon kuvaan muutoksia, mutta että sitten se miten me jalkautetaan strategiaa niin on tällösten niinku strategisten muutos muutosohjelmien kautta joita me kutsutaan must win battleksi ja ja niitä me niitä me tota, aah niille me niin kun must win battle on meillä usein puolen vuoden mittaisia voi olla lyhyempiäkin voi olla yksi kvartaali-kin [--] (H1)

[--] Suunnan määrittää myös pitkälti niinku se, että että minkälaisia hankkeita nyt niinku sattuu, sattuu tulemaan. Ja sitten toisaalta niinku myös sitten sen suunnan määrittää se, että minkä tyyppisiä hankkeita ei oteta sisään [--] Mutta ettei, ei meillä ehkä semmoista niinku kirjattua semmoista niinku ikään kuin hienompaa strategiaa, niinku ehkä... ei ei... siinä, siinä mielessä niin kun, niin kun ole että. Joo, että enemmän semmoisia, enemmänkin sellainen suunta mihin niinku halutaan mennä ja sitten tapoilla siihen mennään ja sitten tehdään (H2)

Yllä olevat haastattelukatkelmat ilmentävät sitä, kuinka erilaisia merkityksiä strategialla on kohdeorganisaatioissa. O1:ssä itse strategiaa tarkastellaan vuosittain, minkä lisäksi toteutetaan puolen vuoden mittaisia tai lyhyempiä "must win battleja". Nämä ilmentävät strategian merkityksellisyyttä, kun sille asetetaan tavoitteita, jotka yritys kokee ikään kuin "taisteluna", joita on pakko jatkuvasti pyrkiä voittamaan. Strategialla on siis pelkän suunnan lisäksi konkreettisempia merkityksiä, ja se määrittää yrityksen toiminnan painotuksia aina tietyille aikavälille kerrallaan. Yritys siis samanaikaisesti paitsi suunnittelee strategisia painopisteitä tietyksi ajaksi kerrallaan, myös tarkastelee sitä säännöllisesti uudelleen ja on valmis tekemään tarvittaessa muutoksia. Tällaisen suunnitelmallisuuden yhdistämisen joustavuuteen ja muutokseen voidaankin tulkita heijastavan analysoijastrategiaa, joka pyrkii samanaikaisesti minimoimaan riskejä, sekä hyödyntämään toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet (ks. Miles ym., 1978).

Osassa organisaatioita strategian voidaan puolestaan nähdä olevan väljempää. Esimerkiksi O2:ssa ei oikeastaan ole tarkkaan kirjoitettua strategiaa, vaan sen merkitys on ennemminkin toimia suuntana yrityksen tulevaisuudelle. Strategian suunnittelemattomuutta kuvaa myös se, että "hankkeet", joita yritys saa markkinoillaan tai joita se ei halua ottaa vastaan, määrittävät strategiaa. Markkinoiden ja yleisemminkin toimintaympäristön muutosten voidaan siis osaltaan nähdä ohjaavan strategiaa, eikä yritys tee ennakkoon yksityiskohtaisia

suunnitelmia. Tällainen strategia pitää sisällään reagoijastrategian piirteitä, sillä siinä korostuvat suunnittelemattomuus ja ulkoisten tekijöiden ohjaus. Toisaalta sen voidaan nähdä edustavan osaltaan myös etsijästrategiaa, jossa toimintaympäristön muutosten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien havainnointi ovat osa strategiaa (esim. Miles ym., 1978; Hambrick, 2003; Wang, 2008). Edellä kuvatut esimerkit ilmentävätkin sitä, kuinka erilaisia merkityksiä strategialla on kohdeorganisaatioiden toiminnassa erityisesti sen suhteen, kuinka suunnitelmallista ja pitkäjänteistä strategian tekeminen on. Merkitysten eroista huolimatta useimpien kohdeorganisaatioiden strategiaa ilmentää se, ettei sitä lyödä lukkoon pitkäksi ajaksi kerrallaan sellaisenaan. Suunnitelmallisempiakin strategioita leimaavat niiden säännöllinen tarkastelu joko kvartaaleittain tai vuosittain, sekä niiden toteutuksen aktiivinen seuranta ja muuttaminen tarvittaessa.

#### 4.2.2 Muutokseen vastaaminen

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään sitä, kuinka organisaatiot suhtautuvat erilaisiin muutoksiin strategian avulla. Muutokseen vastaaminen on tärkeä osa strategiaa, sillä se kertoo, kuinka reaktiivisesti tai proaktiivisesti organisaatio sopeutuu dynaamisesti muuttuvaan toimintaympäristöönsä, ja kuinka hyvin yritys kykenee ennakoimaan sen muutoksia. Tähän liittyvät esimerkiksi muutokset toimialalla, kilpailijoiden toiminnassa, sekä sääntelyssä ja teknologioissa. (ks. Miles ym., 1978; Mintzberg & Waters, 1985; Gupta, 2011.)

Lähes kaikki kohdeorganisaatiot joko pyrkivät, tai haluaisivat pyrkiä proaktiiviseen ja ennakoivaan toimintaan ympäristön muutoksiin vastaamisessa. Proaktiivisuutta ilmentäviin tekijöihin kuuluu pitkän aikavälin fokus kohdeorganisaatioiden strategioissa, sillä esimerkiksi H1 ja H6 kertoivat strategiatyötä tehtävän joko kvartaaleittain tai vuosittain siten, että sen sisältöön voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia. Toimintaympäristön muutosten ennakointi näkyy yrityksissä myös esimerkiksi kilpailija-analyysien tekemisenä, sekä teknologiatrendien jatkuvana seuraamisena. Useassa kohdeorganisaatiossa onkin tavoitteena proaktiivisesti pysyä kilpailijoita edellä ja hyödyntää aina uusimpia teknologioita. Lisäksi osa organisaatioista pyrkii ennakoon valmistamaan ja kouluttamaan henkilöstöään erilaisten regulaatiomuutosten, kuten saavutettavuustavoitteiden osalta.

Etenkin nopeasti kehittyvillä toimialoilla, kuten IT-alalla, toimintaympäristön, teknologioiden ja muiden nopeastikin tapahtuvien muutosten takia yritysten tulisikin painottaa strategiassaan proaktiivista suunnittelua ja muutosten ennakointia. Hambrick (2003) ja Gupta (2011) ovatkin tuoneet esiin tämän toimialan tärkeän merkityksen siinä, millainen strategia toimii, ja kuinka toimintaympäristön muutoksiin tulisi vastata.

[--] Pyritään niinku varmistamaan se, että me ollaan riittävän ketteriä siinä, että ettei lähdetä niin että me tammikuussa niin kun naulataan ikään kuin kiinni, että nyt me vedetään tätä strategista muutosohjelmaa koko vuosi ja sillä on nämä tavoitteet ja näin ja sitten se toimintaympäristö muuttuukin vaan että me me niinku tehdään joko kvartaalin tai puolivuositain kestäviä strategisia muutosohjelmia, jolle asetetaan tavoitteita. (H1)



[--] Bisnesmielessäkin niin paljon regulaatiomuutoksia tulee ja niistä on hyvä olla, olla tota näistä, on näistä asioista pulssilla, eli nimetyt henkilöt seuraamassa näitä. Meillä on esimerkiksi niinku rakenteellisesti meidän organisaatiota rakennettu niin, että siellä on eri teknologia-alueisiin vastuusegmentit ja tällaiset niin niissä, niissä seurataan niiden niinku kilpailijakentän muutosta ja regulaation muutosta [--] (H3)

No me seurataan niinku toimialan muutoksia jatkuvasti ja tuota... sitten myöskin tehdään jonkun verran kilpailijavertailua ja analyysia, että se on mun mielestä tärkeätä, tärkeätä. (H6)

Osa haastateltavista kuitenkin arvioi organisaationsa vastaavan muutoksiin ainakin jossain määrin reaktiivisesti. Reaktiivisuutta kuvaa se, ettei toimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia, kuten kilpailijoiden toimia tai asiakastarpeiden kehitystä ole osattu ennakoida riittävästi. Reagoijastrategian piirteisiin kuuluukin se, että yrityksen kyky ennakoida toimintaympäristön muutoksia, kuten kilpailijoiden toimia, on heikkoa (Miles ym., 1978; Hambrick, 2003; Wang, 2008). Tämä näkyy osassa kohdeorganisaatioita esimerkiksi siten, että tarvittavat strategiset toimet tehdään vasta, kun muutos on jo tapahtunut, ja kilpailijat ovat jo alkaneet muuttaa toimintaansa. Tästä huolimatta myös näissä kohdeorganisaatioissa reaktiivisuuteen on kiinnitetty huomiota ja strategiaa on kehitetty, tai aiotaan tulevaisuudessa kehittää proaktiivisempaan suuntaan. Esimerkiksi H7 arvioi muutokseen vastaamisen olevan pitkälti reaktiivista, mutta kertoi esimerkin proaktiivisuutta ilmentävästä palvelumallista, jonka avulla saadaan vakaata kuukausittaista tulovirtaa silloinkin, kun yleisesti taloudessa suuremmat investoinnit ovat laskussa. H4 puolestaan arvioi organisaationsa vastanneen muutoksiin tähän mennessä hitaasti ja reaktiivisesti, sillä yrityksen tulos on jo pitkään ollut tasaista, minkä lisäksi hän mainitsi resurssien vähäisyyden ja arjen kiireen vieneen näkökulman pois pitkän aikavälin suunnittelusta ja ennakoinnista. Hän kuitenkin kertoi, että tällä hetkellä yritys pyrkii aiempaa aktiivisemmin pohtimaan, miten liiketoiminta ja markkina voisivat kehittyä pidemmällä aikavälillä. Tästä voidaankin tulkita, että mikäli yritys luottaa liikaa nykyiseen menestykseensä toimialallaan, se voi johtaa siihen, että lopulta yritys päättyy toimimaan reaktiivisesti ja voi jäädä jälkeen kilpailijoistaan. Vastauksesta nähdään myös, että kehittämällä strategiaa enemmän muutoksia ennakoivaksi, voidaan mukaan yrityksen toimintaa sovittaa paremmin vastaamaan markkinoiden muutoksia.

#### **4.2.3 Uusien mahdollisuuksien etsiminen ja riskinotto**

Se, missä määrin organisaatio pyrkii strategisesti etsimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kuvaa strategian ulospäinsuuntautuneisuutta ja organisaation kykyä havainnoida toimintaympäristönsä muutoksia. Uusille markkinoille laajentuminen, liiketoiminnan kansainvälistäminen, sekä uusien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen ovat esimerkkejä toimista, jotka korostuvat ulospäinsuuntautuneissa ja joustavissa strategioissa. (Miles ym., 1978; Hambrick, 2003; Wang, 2008.) Uusien mahdollisuuksien etsintää kohdeorganisaatioissa ilmentää etenkin yrityksen liiketoiminnan laajentaminen uusasiakashankinnan, kansainvälistymisen, sekä tuotekehityksen kautta. Osa organisaatioista painottaa enemmän uusille markkinoille laajentamista ja uusasiakashankintaa, osa nykyisten

asiakkaiden kasvattamista ja lisämyyntiä, kun taas jotkin painottavat näitä molempia yhtäläisesti.

[--] Selkeästi niinku tavoitteena on, on niin kun laajentua tai... ja ennen pitkää ikään kuin kansainvälistyy, mutta se, sekään ei ole mun mielestä mikään semmoinen, että niinku... niin kun ikään kuin... niin kun pakko mennä-tyyppinen, että että, tota että... se on meinaan semmoista touhua, että siinä helposti niinku, sitä tehdään väärin perustein ja se on ennen kaikkea äärimmäisen kallista. (H2)

Yksi keskeinen esiin noussut strateginen tavoite oli kansainvälistyminen, joskin pääosa organisaatioista pyrkii tekemään sitä mahdollisuuksien mukaan harkitusti riskit ja kustannukset huomioiden. Yllä kuvatussa haastattelukatkelmassa H2 esimerkiksi arvioikin kansainvälisille markkinoille laajentamisen sisältävän riskejä ja aiheuttavan kustannuksia, minkä takia sitä halutaan tehdä mahdollisimman kannattavasti. Riskien minimointia ilmentää myös se, ettei organisaatiossa kansainvälistymistä ole pakko tehdä, mikäli se osoittautuu kalliiksi tai sille ei ole riittäviä perusteita.

Analyttinen toimintaympäristön mahdollisuuksien ja toisaalta uhkien arviointi vaikuttaakin olevan keskeinen toimintamalli usean kohdeorganisaation kohdalla, kun harkitaan toiminnan laajentamista kansainvälisille markkinoille. Kasvua ja kansainvälistymistä harkitusti ja analyttisesti tavoittelevaa strategiaa kuvaa parhaiten analysoijastrategia, joka pyrkii samanaikaisesti sekä hyötymään uusista mahdollisuuksista, että minimoimaan riskejä ja kustannuksia (esim. Miles ym., 1978). Kohdeorganisaatioiden kansainvälistymispyrkimyksiin liittyen on tärkeää lisäksi huomata, että liiketoimintaa pyritään tekemään lähes poikkeuksetta Euroopan sisällä. Ainoastaan H5 mainitsi yrityksellä olevan asiakkaita lähes jokaisesta maailman maasta, johtuen myytävän tuotteen helppokäyttöisyydestä ja löydettävyydestä ympäri maailman. Yrityksessä on myöskin pyritty lokalisoimaan tuotetta ja yrityksen toimintaa vastaamaan erilaisiin kulttuureihin kuuluvien asiakkaiden tarpeita eri kohdemaissa, kuten Espanjassa.

Uusia mahdollisuuksia pyritään useimmissa kohdeorganisaatioissa myös löytämään kokonaan uusien tuotteiden tai palveluiden, sekä olemassa olevien tuotteiden parantamisen kautta. Uusilla tuotteilla tavoitellaan paitsi uusien asiakkaiden saavuttamista, myös toimintaympäristön muutosten ja trendien hyödyntämistä. Haastatteluissa mainittiin esimerkiksi erilaisten markkina- ja regulaatiomuutosten, kuten verkkolaskumandaattien, tuoneen liiketoimintamahdollisuuksia kansainvälisestikin. Täysin uusien tuotteiden kehittämisen ja uusasiakashankinnan ohella tärkeänä kasvun keinona mainittiin myös nykyisten asiakkaiden kasvattaminen. Nykyisille asiakkaille pyritään esimerkiksi myymään lisäarvoa tuovia lisäpalveluita, sekä muilla tavoin hyödyntämään niiden tarjoama kasvupotentiaalia.

Joo no tällä tällä hetkellä niin ollaan tuomassa niin kun uutta tuotetta, uutta tuotetta markkinoille niin niin sen kautta, että pyritään hakemaan niinku uudelle tuotteelle uusia asiakkaita ja sitten toisaalta niin niin meidän toimialalla niin myös tämmöisten niinku markkinamuutosten muutosten kautta. (H1)

[--] Yksi keskeisistä toimialoista, mikä mikä, missä me ollaan perinteisesti meidän perustamisesta lähtien toimittu, niin on, on aika hyvin koluttu ja siellä ollaan hyvin tunnistettu toimija, mutta sitten juuri tämä niinku missä muualla meidän ratkaisuita voisi

käyttää ja mihin voisi... missä voisi... missä voisi toimia, niin me ollaan siihen rakennettu tällaisia business lineiksi kutsutaan niitä niin sieltä, sieltä pyritään laajenemaan ja, ja myöskin kansainvälisesti. (H3)

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi huomattavaa on, että muista poiketen O4:n ja O7:n kohdalla kasvu on tapahtunut pitkälti katto-organisaation toimesta yritystösten kautta. Konsernirakenteesta johtuen katto-organisaatio tekee yrityksissä suuremmat strategiset päätökset, ja näihin päätöksiin on lukeutunut kasvun hakeminen uusia yrityksiä hankkimalla. Suomen organisaatioiden osalta mahdollisuudet kasvun hakemiseen ovat näin ollen olleet rajalliset. H4 tosin kertoi, että kyseinen strategia ei enää toimi, minkä vuoksi organisaatiossa on alettu kiinnittämään enemmän huomiota markkinoiden seurantaan ja palveluiden kehittämiseen. H7 puolestaan mainitsi, että Suomen organisaatiossa uusia mahdollisuuksia voidaan pienemmissä määrin hakea lähinnä paikallisen myyntistrategian kautta. Tästä voidaankin tulkita, että suuremmissa ja kompleksisimmissä organisaatioissa ympäristön mahdollisuuksien hyödyntäminen ja ennakointi on pieniä, ketterämpiä organisaatioita hankalampaa. Kun konsernitason strategia ohjaa myös paikallista strategiaa, Suomen organisaatiossa on hankalampaa hyödyntää ympäristön muutosten tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia.

[--] Totta kai semmoinen laadukas riskiarviointi on hyvä lähtökohta, mutta yleisesti suhtaudutaan riskeihin positiivisesti, että niissä on paljon mahdollisuuksia ja niinku just ollaan rakennettu näitä uusia innovaatioita ja tuotteita esimerkkinä tai tehty jotain tutkimustyötä esimerkiksi tekoälyratkaisuihin tai johonkin tällaiseen niinku uuteen teknologiaan, niin siellä on paljon, paljon riskejä [--] (H3)

[--] Epäonnistumisen riskiä pitää sietää, että, että se oma idea ei välttämättä ollutkaan se voittava, pitää silti keksiä seuraava idea ja lähteä testaamaan sitä ja, ja sitten tota... tota tota, aah... uskaltaa niinku ottaa myös rahallista, rahallista riskiä, se on niinku ehkä sellasta päivittäistä riskinottamista vähän isommassakin mittakaavassa, kun sijoittajan rahalla pelataan [--] (H5)

[--] Kyllä niitä jonkun verran, jonkun verran tietenkin otetaan, mutta otetaan hallittuja ja sitten tuota analysoituja riskejä, että meillähän on ollu strategia niinku kehittää tätä yritystä ihan tulorahoituksella ja kasvattaa ja siinä ollaan onnistuttukin, että siinä mielessä ei ole niinku semmoisia suuria riskejä [--] (H6)

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen ja hyödyntäminen edellyttää usein myös riskien ottamista, kun esimerkiksi uuden tuotteen tai teknologian toimivuudesta markkinoilla ei ole vielä varmuutta. Yllä olevissa vastauksissaan haastateltavat kuvailivatkin, missä määrin strategia mahdollistaa riskien ottamista. Riskien ottaminen onkin merkittävässä roolissa innovatiivisuuden ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämisen näkökulmasta, sillä ne usein tuovat mukanaan epävarmuutta (esim. Wang, 2008; Thakur ym., 2018; Wu ym., 2019). Esimerkiksi etsijästrategiassa painotetaan riskien rohkeaa ottamista ja sen tuoman epävarmuuden sietämistä, kun taas puolustajastrategialla pyritään tasaisuuteen ja ennustettavuuteen. Analysoijastrategiassa puolestaan yhdistetään nämä kaksi näkökulmaa. (Miles ym., 1978.) Yllä olevista vastauksista voidaankin tulkita, että kohdeorganisaatioissa suhtaudutaan riskinottoon pääosin myönteisesti, ja riskejä myös uskalletaan ottaa.

Haastateltavat liittivät riskien ottamiseen tiettyjä ominaisuuksia, kuten keilunhalun, rohkeuden ja epävarmuuden sietämisen. Riskejä kuitenkin otetaan

pääasiassa hallitusti, analysoiden niiden mahdollisia vaikutuksia, minkä voidaan nähdä ilmentävän erityisesti analysoijastrategiaa. Lisäksi osa haastateltavista arvioi riskien olevan pienempiä ja ilmenevän päivittäin tehtävissä päätöksissä, kun taas osa mainitsi suuremmat, kuten taloudelliset tai uusiin teknologioihin ja tekoälyyn liittyvät riskit. Taloudelliset riskit korostuivat etenkin sen suhteen, tuleeko yrityksen rahoitus sijoittajilta, vai onko toimintaa rahoitettu vain tulorahoituksella. Muista haastateltavista poiketen H7 kertoi, ettei organisaatiossa henkilöstöä kannusteta missään tilanteessa riskinottoon, vaan toiminta pyritään pitämään mahdollisimman vakaana ja ennustettavana.

#### 4.2.4 Tehokkuus ja stabiilius

Vastapainona uusille markkinoille laajenemiselle ja uusien tuotteiden kehittämiseen haastatteluissa pyrittiin selvittämään, missä määrin kohdeorganisaatioiden strategioissa painotetaan tehokkuutta, sekä olemassa olevien resurssien ja markkina-aseman suojelemista. Strategialla voidaankin ulkoisen ympäristön havainnoinnin ja sen muutosten ennakoinnin sijaan tavoitella sisäisten prosessien tehostamista, standardointia ja mahdollisimman suurta toiminnan ennustettavuutta. Toisaalta strategia voi myös pyrkiä yhdistämään nämä kaksi erityyppistä tavoitetta. (Miles ym., 1978; Wang, 2008; Gupta, 2011.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki kohdeorganisaatiot joko tavoittelevat, tai ovat vastikään alkaneet tavoitella stabiiliutta ja toimintansa tehostamista. Erityisesti nykyisten asiakkaiden säilyttäminen, asiakastyytyvyyden kasvattaminen ja nykyasiakkaiden kasvupotentiaalin hyödyntäminen korostuivat vastauksissa. Asiakkuuksien mainittiinkin useassa yrityksessä olevan usein pitkäaikaisia, minkä takia organisaatioissa panostetaan merkittävästi niiden säilyttämiseen ja niiden kokeman arvon kasvattamiseen. Erona muihin kohdeorganisaatioihin, O4:ssä ja O5:ssä strategia on keskittynyt tähän asti kasvuun ja laajentumiseen, mutta nyt niin nykyisen asiakaskannan suojelemiseen, kuin sisäisten toimintojen tehostamiseen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Nykyisten asiakkuuksien ohella useat haastateltavat kertoivat panostuksista sisäisten toimintojen ja resurssien, kuten HR:n, myynnin ja toimintatapojen tehostamiseen ja kehittämiseen.

Ja sitten kolmas kolmas strateginen painopistealue on tämmöinen. Miten mä sen kääntäisin suomeksi niin kun organisaation, niin kun tehokas ja toimiva organisaatio ehkä voisi niin sanoa, elikkä, että miten me kehitetään meidän meidän niin kun tapoja toimia, osaamista, kyvykkyksiä, jotta me ollaan mahdollisimman kilpailukykyisiä ja tehokkaita [--] (H1)

[--] Siirrettiin fokusta niinku siinä PLG (product lead growth) -putkessa sinne retention-puolelle, että irrotettiin siihen yksi täysipäiväinen henkilö, joka alkaa pelkästään, pelkästään tehdä sitä, mutta tota, tavallaan niinku... joo, se on osa strategiaa, se on koko ajan tärkeämpi ja tärkeämpi komponentti [--] (H5)

[--] Meillä on siis aktiiviset avainasiakkuushenkilöt, jotka pitävät huolta näistä ikään kuin meille tärkeimmistä asiakkaista ja pyrkivät sitten vielä löytää uutta, uutta sarkaa palveltavaksikin. (H7)

Kaikki kohdeorganisaatiot vaikuttavat yllä olevien haastatteluvastausten perusteella joko tasapainottelevan uusien mahdollisuuksien etsimisen ja nykyisen toiminnan tehostamisen välillä, tai ainakin haluavan pyrkiä näiden kahden valinnan yhdistämiseen. Etenkin uusasiakashankinta yhdistettynä pitkäaikaisten asiakkuuksien pitämiseen, sekä sisäisten toimintojen ja prosessien tehostaminen yhdistettynä uusiin innovaatioihin ja tuotekehitykseen kuvastavat tätä tasapainoteltua. Näiden kahden strategisen valinnan yhdistämisen voidaankin katsoa kuvaavan analysoijastrategiaa, joka pyrkii yhdistämään niin nykyisten prosessien tehostamista ja markkina-aseman suojelemista, kuin uusasiakashankintaa ja uusien innovaatioiden kehittämistä. Analysoijastrategiassa pyritäänkin uudistumaan ja innovoimaan, keskittyen samanaikaisesti myös organisaation nykyisiin toimintoihin. (Miles ym., 1978; Hambrick, 2003). Analysoijastrategia voi kuitenkin kahteen hyvin erilaiseen strategiseen tavoitteeseen pyrkimisen vuoksi olla yrityksille hankalin strategia toteuttaa (Wang, 2008). Tämän vuoksi mielenkiintoinen havainto onkin se, että kasvua ja uudistumista painottaneissakin organisaatioissa on alettu pyrkimään kohti analysoijastrategiaa, jossa hyvin erilaisia strategisia painopisteitä korostetaan samanaikaisesti.

#### 4.2.5 Strategiaprosessi

Haastatteluissa pyrittiin strategian sisällön lisäksi selvittämään, millainen organisaation strategiaprosessi on. Haastateltavilta kysyttiin erityisesti, ketkä strategian suunnitteluun ja tekemiseen osallistuvat, kuinka strategia jalkautetaan ja kuinka se kommunikoidaan henkilöstölle. Strategiaprosessissa etenkin sen hierarkian taso, henkilöstön osallistaminen, strategian implementoinnin keinot ja sen kommunikaatio ovat vahvasti yhteydessä strategian tyyppiin. Organisaatiossa johto voi esimerkiksi asettaa tarkat tavoitteet ja toimenpiteet strategian toteuttamiseksi, sekä tarkkaan seurata ja raportoida strategian toteutumista. Joissain organisaatioissa taas koko henkilöstöä voidaan pyrkiä osallistamaan strategian laadintaan ja toimeenpanoon, sekä pyrkiä yhteisymmärrykseen päätöksissä. (Hart, 1992; Thakur ym., 2018.)

Korkea hierarkian taso, sekä tiukat säännöt ja roolit usein heikentävät strategian toimeenpanoa, aiheuttaen esim. muutostavastarintaa, kun taas henkilöstön osallistaminen ja strategian huomioiminen työntekijöiden näkökulmasta tukevat sen onnistumista (Amin, 2022; Mouritsen ym., 2005). Useat haastateltavat toivatkin esille henkilöstön osallistamisen strategiatyöhön joko suoraan, tai välillisesti yhteisten keskustelujen tai henkilöstön edustajien kautta. Lähes kaikissa kohdeorganisaatioissa strategiatyötä kuitenkin valvoo yrityksen hallitus yhdessä toimitusjohtajan kanssa, minkä lisäksi strategia hyväksytään viime kädessä hallituksessa. Strategiaprosessien voidaan nähdä siis olevan samanaikaisesti sekä henkilöstöä osallistavia, että hierarkkisia. Henkilöstön osallistamisen kerrottiin korostuvan etenkin strategian suunnitteluvaiheessa käytävissä keskusteluissa, sekä strategian implementaatiovaiheen kommunikoinnissa ja henkilökohtaisesti asetetuissa tavoitteissa.

[--] Aika laaja johtoryhmäedustus eli siellä on, siellä on tällaisia henkilöitä valikoitu joilla on aika laaja mandaatti edustaa sitten omaa, oman, oman organisaation osan

henkilöstöä ja semmoinen aika matala hierarkia yleisestikin. Eli jos yksittäinen asiantuntija haluaa osallistua niinku, osallistua strategiseenkin työhön niin ne keinot siihen ja mahdollisuudet siihen on, on aika laajat [--] (H3)

Tota... kyllä se niinku toimitusjohtajasta ja, ja sitten meidän johtoryhmästä, jossa on avainhenkilöitä eri, eri niinku asioitten parissa työskenteleviä avainhenkilöitä, niin sieltä se lähtee eli se on se porukka joka sen, sen luo. Siihen toki tulee niinku hallitukselta aina tietty ohjaus etukäteen. Sitten se hyväksytetään hallituksella, hallitus antaa siihen lisäohjausta ja, ja sitten tavallaan kun se hyväksytään, niin sitten se viestitään henkilökunnalle ja sitten hallitus valvoo sitä. (H5)

Selvästi muita hierarkkisempi strategiaprosessi vaikuttaa olevan O4:ssä ja O7:ssä, mikä ainakin osittain johtuu konsernirakenteesta ja katto-organisaatiolta annettusta strategiasta. H7 esimerkiksi kertoi operatiivisen ja laajennetun johtoryhmän olevan vastuussa koko yrityksen strategiasta, kun taas myynti- ja toimitusjohtaja vastaavat Suomen organisaation myyntistrategian laatimisesta. Vastauksista onkin tulkittavissa, että suuremmissa organisaatioissa konsernitasolla laaditaan strategia, johon paikallisten maaorganisaatioiden valta vaikuttaa voi olla melko vähäinen. Strategiatyöhön osallistuminen ilmeneekin lähinnä konsernitason strategian tueksi kehitettyjen myynti- ym. alemman tason strategioiden laatimisessa. On myös huomattava, että paikallistenkin strategioiden osalta hierarkian ja henkilöstön osallistumisen tasoissa voi olla merkittävää vaihtelua.

Mekaanisten ja formaalien prosessien, johdon vahvan kontrollin, sekä hierarkian leimaama strategiaprosessi liittyy puolustajastrategiaan. Tällöin organisaatio pyrkii varmistamaan toiminnan tehokkuuden ja ennustettavuuden mahdollisimman kontrolloiduilla ja valvotuilla prosesseilla. (Miles ym., 1978; Gupta, 2011.) IT-alalla puolustajastrategiaa yksinään on löydettävissä vain harvoin, koska sillä tavoitellaan kehityksen ja edelläkävijyyden sijaan mahdollisimman vakaata ja tehokasta toimintaa (Gupta, 2011). Näin ollen puolustajastrategiaa omaaville kohdeorganisaatioille voisi olla hyödyllistä pyrkiä konsernitasolla kehittämään strategiaprosessia siten, että koko organisaation tasolla ihmisiä pyritäisiin kuulemaan ja osallistamaan prosessiin. Strategian laadinta katto-organisaation toimesta ja sen jalkauttaminen sellaisenaan paikallisiin organisaatioihin voi haastateltavien mukaan heikentää strategian joustavuutta ja mahdollisuuksia mukautua toimintaympäristön tuomiin muutoksiin.

Strategiaprosessin osalta haastatteluissa tuli edellä mainittujen seikkojen lisäksi ilmi, että useimmat kohdeorganisaatioista ovat kiinnittäneet huomiota strategian kommunikointiin selkeästi koko henkilöstölle. Esimerkiksi H1 painotti strategian selkeää sanoittamista ja kommunikointia henkilöstölle tavoitteiden kautta. H5 puolestaan mainitsi aiemmin haasteena olleen strategian ymmärrettävän kommunikoinnin työntekijöille, mutta strategityöhön tarkoitettun OKR-mallin käyttöönoton jälkeen strategia on saatu selkeiden tavoitteiden asettamisen myötä ymmärrettäväksi koko organisaatiossa. Strategian kommunikointi nimenomaan konkreettisten, työntekijätasolle vietyjen tavoitteiden kautta näyttääkin olevan tärkeässä roolissa useassa kohdeorganisaatiossa. Tämän ohella tärkeänä nähtiin aktiivinen ja ymmärrettävä viestintä, sekä strategiasta keskusteleminen yhdessä henkilöstön kanssa.

[--] Pyritty niin kun tekemään mahdollisimman niin kun selkeä kuvaus siitä, että että mihin tässä pyritään ja enemmänkin, niin kun välttämään sitä strategista tietyllä tavalla niinku jargonia [--] ja niin kun järjestetty siitä ei vaan niin kun yhtä kommunikaatiota vaan, että sitten se on semmoinen joka meillä niinku kuukausittain toistuu, [--] niin kun koko organisaation, aah, katsauksia tai tai palaveriteita, niin siellä aina kuukausittain muistutetaan siitä, että hei, että mikä se mitkä ne meidän tavoin strategiset tavoitteet oli, mitä kohden me ollaan menossa. (H1)

[--] Kyllä tässä nyt suurin piirtein pystyy, ei nyt jos ei nyt ihan kaikkien kanssa keskustele, niin aika monen kanssa kuitenkin, ja sitten niinku pohditaan että, että että niin kun minkä tyyppiset niinku askeleet vie kohti sitä meidän, meidän niinku päämäärää. Ja, ja tota... ja sitten pyritään niinku sieltä haarukoimaan niitä tarvittavia toimenpiteitä ja sitten ne hyväksytään niinku hallituksessa ja sitten ne kommunikoidaan, niistä keskustellaan sitten niinku ihmisten, ihmisten kanssa [--] (H2)

Strategian kommunikoinnissa henkilöstölle painotettiin erityisesti ymmärrettävyyttä, kuten esimerkiksi H1 yllä olevassa haastattelukatkelmassa kuvaili. Strategisen "jargonin" välttäminen ja viestinnän selkeys nähtiinkin tärkeinä, jotta henkilöstö aidosti ymmärtää strategiset tavoitteet ja merkityksen oman roolinsa kannalta. Strategian viestinnän osalta mainittiin tärkeäksi myös säännöllisyys, ja haastateltavat mainitsivatkin erilaiset keskustelutilaisuudet ja palaverit, joissa strategisista tavoitteista muistutetaan, ja niistä keskustellaan säännöllisin väliajoin. Esimerkiksi H6 kertoi strategian kuukausittaisesta läpikäynnistä ja työstämisestä yhdessä henkilöstön kanssa, sekä "toimitusjohtajan turinoista", joissa mm. talouden tunnusluvut ja yrityksen kehittämiseen liittyvät asiat kommunikoidaan koko henkilöstölle.

Haastatteluvastauksista voidaankin tulkita, että useimmille kohdeorganisaatioille on tärkeää viestiä strategiasta avoimesti, läpinäkyvästi ja säännöllisesti koko henkilöstölle, sekä keskustella yhteisesti strategisista tavoitteista. Niin ikään tärkeää on asettaa työntekijöille henkilökohtaisia tavoitteita, jotka yhdistyvät koko yrityksen kattavaan strategiaan. Aiemman tutkimustiedon valossa useimpien kohdeorganisaatioiden strategiaprosessia kuvaa yleisesti ottaen parhaiten analysoijastrategia, sillä johdon tuoma strategian ohjaus ja valvonta yhdistettynä työntekijöiden osallistamiseen ja avoimiin strategiakeskusteluihin heijastaa kahden erilaisen näkökulman yhdistämistä. Analysoijastrategiassa pyritäänkin samanaikaisesti paitsi minimoimaan riskit ja hyödyntämään nykyisiä resursseja, sekä joustavasti etsimään uusia mahdollisuuksia (esim. Miles ym., 1978). Yrityksissä siis minimoidaan strategiaan liittyviä riskejä ja ohjataan sen etenemistä johdon toimesta, ja samanaikaisesti etsitään uusia näkökulmia ja kehitetään strategiaa henkilöstöltä saatujen ajatusten pohjalta.

## 4.3 Innovatiivisuus kohdeorganisaatioissa

### 4.3.1 Innovaatiot ja niiden merkitys

[--] Tällaisessa tota, firmassa, niin me, meidän pitäisi niinku periaatteessa joka päivä joku sellainen mikroinnovaatio kehittää ja lähteä testaamaan sitä ja, ja ottaa, ottaa riskejä [--] (H5)

[--] Mitä tulee innovatiivisuuteen meidän ikään kuin organisaation ikään kuin kovana keskeisenä osana, niin niin me ollaan IT-palveluyhtiö, me palvellaan meidän asiakkaita ja asiakkailta on sitten ne tarpeet, joihin me pyritään löytämään hyvät ratkaisut. (H7)

Toimiala vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka luovia ja innovatiivisia ratkaisuja yrityksiltä vaaditaan. Eri toimialojen erilaiset asiakastarpeet, teknologinen kehitys, kilpailutilanne ja muut ympäristön tekijät ohjaavat sitä, millainen strategia ja kulttuuri toimivat parhaiten. (esim. Hambrick, 2003; Gupta, 2011.) Innovatiivisuus koettiin tämän tutkimuksen IT-alan yritysten toiminnan kannalta erittäin tärkeänä jokaisessa kohdeorganisaatioissa. Innovaatioita myös arvioitiin tarvittavan aiempaa enemmän. Kuten H5:n ja H7:n yllä olevista vastauksista voidaan tulkita, IT-ala itsessään on sellainen, jonka yrityksille uusien innovaatioiden kehittäminen on erittäin tärkeää. Innovatiivisuuden jopa kuvailtiin olevan yrityksen toiminnan keskiössä, etenkin asiakkaiden palvelemisen ja heidän tarpeisiinsa soveltuvien ratkaisujen kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi se nähtiin olennaisena osana päivittäistä uusien ideoiden ja asioiden kehittämistä. Haastateltavat korostivat sitä, kuinka asiakkaiden muuttuvat tarpeet, kilpailijoiden toimet, sekä erilaiset toimialalla nousevat trendit ohjaavat uusien ratkaisujen syntymistä. Kohdeorganisaatioiden toimintaympäristö siis vaatii niitä mukautumaan innovatiivisesti toimialalla tapahtuviin muutoksiin, sekä ennakoivasti kehittämään uusia ja luovia ratkaisuja asiakkaidensa tarpeisiin.

Haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan laajemmin, millaisia merkityksiä innovaatioilla yrityksissä nähdään, sekä millaisia innovaatioita niissä syntyy. Innovaatiot voivat organisaatioissa olla hyvin monenlaisia, vaihdellen uusista tuotteista ja palveluista aiempaa tehokkaampiin prosesseihin tai tuotantotapoihin, sekä innovatiivisempiin ajattelumalleihin (Kahn, 2018; Lappalainen ym., 2023). Innovatiivisuudella arvioitiin kohdeorganisaatioissa olevan useanlaisia merkityksiä. Innovatiivisuus liitettiin esimerkiksi yrityksen toiminnan kehittämiseen, tuotekehitykseen, teknologiseen edelläkävijyyteen, sekä kilpailijoiden edellä pysymiseen. Lisäksi esimerkiksi H6 mainitsi innovatiivisuuden jopa olevan elinehto yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Edellä mainittujen seikkojen ohella innovatiivisuuden koettiin yrityksissä olevan merkittävässä roolissa myös strategiassa ja kulttuurissa. Haastateltavat toivat esille esimerkiksi innovaatiot keinona päästä strategiisiin tavoitteisiin, sekä kertoivat yritysten arvojen joko suoraan, tai välillisesti liittyvän innovatiivisuuteen. Lisäksi haastateltavat arvioivat, millaisin keinoin innovaatioita voitaisiin organisaatioissa pyrkiä lisäämään entistään niin kulttuurin, kuin strategian keinoin. Kulttuurin ja strategian roolia innovatiivisuudessa käsitellään tarkemmin kappaleissa 4.3.2, sekä 4.3.3.

Ja kyllä mä näen sen että innovaatiot, innovatiivisuus on niinku yrityksille elinehto jatko-, jatkoo varten, että kyllä meilläkin toimintaa tosiaan kehitetään jatkuvasti ja sitten mitä tulee noihin asiakasprojekteihin missä, mikä meillä on niinku se tulonlähde meille niin siellähän tuota innovointia tapahtuu ihan myynnistä lähtien [--] (H6)

No sanoisin, että siihen (innovatiivisuuteen) meillä suhtaudutaan hyvin. Se on toki vielä vähän sillä tavalla, että mikä on puheissa ja mikä on sitten se, se totuus [--] että, että siihen kyllä niinku henkisesti panostetaan, mutta siihen voitaisiin panostaa vielä paljon enemmän. Että, että että mä luulen, että siinäkin on semmoinen niinku että tavallaan, joo totta kai uudet ideat ja ajatukset ja innovaatiot ovat tervetulleita, mutta



mitä se käytännössä voisi tarkoittaa? Miten me niin kun nää niin funktio- kuin tiimitasolla voitaisiin niitä asioita aidosti, aidosti niin kun jalkauttaa tai tuoda arkeen tai testata. (H4)

Vaikka kaikissa kohdeorganisaatioissa innovatiivisuuden nähdään olevan tärkeä osa yrityksen toimintaa, se ei välttämättä ilmene käytännössä toivotussa määrin. Yllä oleva H4:n haastatteluvastaus ilmentää sitä, kuinka innovatiivisuus voi organisaatiossa olla ajatuksen tasolla merkityksellinen asia, mutta yrityksissä ei välttämättä huomioida riittävästi sitä, kuinka ajatusta hyödynnetään käytännössä. Vaikka organisaatiossa arvostettaisiin innovatiivista ajattelutapaa ja siihen myös sanallisesti kannustettaisiin, innovatiivisuuden tuominen osaksi yrityksen toimintaa käytännössä ei ole itsestään selvää. Tästä voikin tulkita, että innovaatioita tavoittelevien organisaatioiden tulisi kannustaa henkilöstöään paitsi luovaan ajattelutapaan ja ideoiden jakamiseen, myös mahdollistaa konkreettisesti uusien ideoiden testaamista ja jalkauttamista yrityksen arjessa.

[--] Innovaatio ei ole tavallaan semmoinen itseisarvo, että että me ei niin kun ei ole vaikka ohjelmia, että nyt me joka kvartaali kokoonnutaan innovoimaan vain innovoimisen takia, vaan että meillä se ehkä se innovointi ja uuden kokeilu ja tällöinen, niin se tapahtuu enemmän osana sitä päivittäistä tekemistä [--] (H1)

Erittäin tärkeänä pidetään innovaatioita, eli meidän organisaatorakenne on rakennettu niin, että meillä on tällöisiä teknologiayksiköitä, joita me kutsutaan segmenteiksi. Niissä on, on tuota tietynlaisia tällöisiä teknologiahautomoita myös, eli siellä tutkitaan tiettyä teknologiaosa-alueita ja niistä, niissä, niissä panostetaan juuri, juuri siihen niinku innovaatioon. (H3)

Tyypillisesti IT-alalla innovaatioiden on havaittu liittyvän uusien tuotteiden, palveluiden tai prosessien kehittämiseen, jotka lisäävät yrityksen tehokkuutta, alentavat kustannuksia, sekä kasvattavat asiakasarvoa (Millar ym., 2018). On myös tärkeää huomioida, että innovaatiot voivat ilmetä yrityksissä aina uusista ajattelutavoista prosesseihin tai konkreettisiin lopputuloksiin, kuten tuotteisiin (Kahn, 2018). Yllä olevista haastatteluvastauksista voidaankin tulkita, että innovaatiot ilmenevät hyvin erilaisissa muodoissa kohdeorganisaatioiden arjessa. Innovaatioiden esimerkiksi nähtiin osassa kohdeorganisaatioita, kuten O1:ssä, olevan pienempiä ja päivittäin tapahtuvia ideoita tai oivalluksia. Osalla organisaatioista puolestaan innovaatioihin liittyviä seikkoja oli jopa kirjattu strategiaan esimerkiksi siltä osin, mihin teknologisiin osa-alueisiin halutaan allokoida enemmän resursseja, mitä osaamisia halutaan kasvattaa, ja missä halutaan erityisesti kehittää innovaatioita. Joissain kohdeorganisaatioissa taas innovaatioiden nähtiin liittyvän erityisesti organisaation sisäisen toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Toisaalta useat haastateltavat arvioivat innovaatioiden olevan erityisen tärkeitä asiakasprojekteissa, tai yrityksen omien digitaalisten tuotteiden kehittämisessä tai parantamisessa. Innovatiivisuutta ilmenee näissä yrityksissä siis usealla eri tasolla päivittäisistä päätöksistä ja ajatuksista uusiin prosesseihin ja toimintamalleihin, sekä suurempiin teknologisiin tai tuotekehitykseen liittyviin innovaatioihin. Innovaatioiden moniulotteisesta merkityksestä huolimatta useassa kohdeorganisaatiossa ajatellaan, että niillä on oltava tarkoitus ja päämäärä. Uudet, luovat ajatukset ja ideat eivät siis itsessään aina ole tavoittelemisen arvoisia, ellei niillä ole tarkoitusta.

### 4.3.2 Organisaatiokulttuuri ja innovatiivisuus

[--] Sitten tää kokeileminen että se on yksi meidän arvo että, että niin kun rohkeasti kokeillaan uusia asioita vähän niin kun innovoiden, että no mitä mitä AI voisi nyt tuoda meille, miten me voitaisiin sitä hyödyntää [--] (H1)

[--] Kun ollaan teknologiayritys ja innovaatiot on, on tällä alalla aika keskeinen asia ja meilläkin panostetaan paljon esimerkiksi omaan tuotekehitykseen ja muihin niinku bisnesmielessä elikkä luodaan uusia innovaatioita teknologioilla, niin siellä tulee ehkä tää passion to be ahead [--] (H3)

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, millainen merkitys innovaatioilla on kulttuurin kannalta, ja kuinka kulttuuri voi tukea ja rajoittaa uusien innovaatioiden syntymistä. Tutkimustavoitteen kannalta olennaista onkin selvittää innovatiivisuuden kannalta merkityksellisimmät kulttuurin piirteet, sekä etsiä niistä innovatiivisuutta mahdollisesti tukevia tekijöitä. Organisaatiokulttuuri painottaakin monessa kohdeorganisaatioissa innovaatioita edistäviä ominaisuuksia jo arvoista lähtien, mikä ilmenee yllä olevista H1:n ja H3:n haastatteluvastauksista. O1:ssä uusien asioiden kokeileminen rohkeasti ja innovatiivisesti esimerkiksi hyödyntämällä uusien teknologioiden, kuten tekoälyn (AI) mahdollisuuksia kuvaa innovaatioiden tärkeyttä ja roolia yrityksen kulttuurissa. Niin ikään O3:ssa uusien tuotteiden kehittämisen ja uusien teknologioiden hyödyntämisen tärkeys ovat tärkeässä roolissa innovaatioiden luomisessa, mikä näkyikin yrityksen arvoissa. H3:n mukaan innovaatioiden keskeinen merkitys toimialalla itsessään ohjaa innovatiivisuutta, minkä lisäksi ne tuovat liiketoiminnallisia mahdollisuuksia. Innovatiivisuus ei siis jää ainoastaan sanoitettujen arvojen tasolle, vaan sen merkitys konkretisoituu yrityksen toiminnassa mm. tuotekehityksessä, teknologioiden hyödyntämisessä ja liiketoiminnan kasvattamisessa.

Edellä kuvailtujen seikkojen lisäksi innovatiivisuus voi liittyä kulttuuriin myös siten, että se itsessään on yksi organisaation arvoista. Esimerkiksi H6:n mukaan innovatiivisuus itsessään lukeutuu yrityksen arvoihin. Hän mainitsee myös, että se on sisäänrakennettu kaikkiin yrityksen toimintoihin esim. palaverikäytännöistä yrityksen kehittämiseen ja strategiatyöhön, sekä asiakasprojekteihin. Vaikka kaikissa kohdeorganisaatioissa innovatiivisuus itsessään ei olekaan yksi arvoista, lähes jokaisessa sen kerrottiin sisältyvän johonkin toiseen arvoon. Esimerkiksi edelläkävijyyteen, rohkeuteen ja ratkaisukeskeisyyteen liittyvien arvojen voidaan nähdä heijastavan innovatiivisuuden merkitystä kohdeorganisaatioissa. Organisaatiokulttuurin ominaisuuksista innovatiivisuutta tukeviin ominaisuuksiin lukeutuvatkin tyypillisesti haastatteluissakin ilmenneet tekijät, kuten riskinottohalukkuus, joustavuus muutoksille, sekä tuloshakuisuus (Shane, 1993; Kahn, 2018; Thakur ym., 2018).

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka organisaatiokulttuuri ja sen eri ominaisuudet heidän näkemyksensä mukaan tukevat innovatiivisuutta ja ruokkivat henkilöstön luovuutta työssään. Yhtenä innovatiivisuutta tukevana tekijänä korostettiin johtamisen merkitystä, ja etenkin johtajan roolia innovaatioiden mahdollistajana. Monet haastateltavista kokivatkin, että innovaatioiden syntyminen usein edellyttää johtajaa, joka fasilitoi innovatiivisuutta tuomalla ihmiset yhteen tilaan, jossa he voivat irrottautua muista työtehtävistä ja keskittyä uusien

asioiden ideointiin ja kehittämiseen. Innovaatioita arvioitiin syntyvän esimerkiksi työpajoissa, joissa on varattu aikaa ainoastaan uusien ideoiden kehittämiseen ja jakamiseen kollegoiden kesken. Haastateltavista osa mainitsikin kaikkien kykenevän uusien ideoiden kehittämiseen ja luovaan työskentelyyn, kunhan vain organisaatio tarjoaa siihen mahdollisuuksia. Niin ikään innovatiivisuuden kannalta tärkeäksi koettiin ihmisten tuominen yhteen yli tiimirajojen roolista tai toimenkuvasta riippumatta. Yhtenä esimerkkinä tiimirajat ylittävästä innovoinnista mainittiin ”hackathonit”, joissa asiantuntijat eri tiimeistä kokoontuvat yhdessä kehittämään ohjelmistoja ikään kuin kilpailuhengessä.

[--] Mun kokemuksen mukaan niin se vaatii sitä semmoista niin kun johdettua fasilitoitua workshoppausta ja myös sitä että sille otetaan aikaa siitä arjen arjesta sen niinku sieltä palaveriputkien välistä niin että nyt tähän otetaan kolme tuntia oikeasti niin kun ideoidaan. (H1)

[--] Jokainen voi miettiä uusia tapoja tehdä tai tai... ja varsinkin ne asiantuntijat, jotka sen parissa pyörii joka päivä, niin sieltähän voisi tulla ihan briljantteja ajatuksia kehittää jotain, jos heille myös tarjottaisiin kanava ja ja aika kuulla niitä ideoita ja asioita. (H4)

Yksi tärkeä osa organisaatiokulttuuria on, mihin asioihin johtajat kannustavat esimerkillään. Innovaatioiden syntymisen kannalta onkin tärkeää, että yksilöitä kannustetaan luovasti kokeilemaan uusia ideoita ja löytämään uusia vaihtoehtoja (Cameron & Quinn, 2006, 26, 121). Uusien ideoiden ja ratkaisujen syntymisen kannalta haastatteluissa arvioitiinkin tärkeäksi nimenomaan johtajien oma asenne, innostus ja esimerkin näyttäminen. Esimerkiksi H1:n mukaan ihmisiä voidaan innostaa pohtimaan uusia ratkaisuja helpommin, kun johtaja itse on asiasta innostunut ja näyttää esimerkkiä johtajuudellaan. Myös H5 mainitsi, että organisaatiossa pyritään valmentamaan ja esimerkillä johtamiseen, mikä motivoi ihmisiä saavuttamaan parempia tuloksia. Niin ikään H4 arvioi johtajalla olevan tärkeä rooli ihmisten kannustamisessa uusien teknologioiden tai muiden asioiden kokeilemiseen. Hän tosin mainitsi myös, että eri tiimeissä voi olla erilaisia johtajia, mikä voi johtaa siihen, että osa tiimeistä saman organisaation sisällä on innovatiivisempia kuin toiset. Tästä voidaankin siis tulkita, että on tärkeää koko organisaation tasolla pyrkiä siihen, että yli tiimirajojen johtajilla olisi sellaisia ominaisuuksia, joilla tiimien jäseniä voidaan innostaa luovempaan ajatteluun ja uuden kokeilemiseen.

[--] Kun se ympäristö on turvallinen ja, ja tota, sitten sä saat niinku tavallaan sen tarvitsemasi tuen, mutta saat kuitenkin aika vapaat kädet mennä sinne tiettyyn suuntaan niin uskon, että ne on semmoisia, mitkä tukee (innovatiivisuutta) (H5)

[--] Esimerkiksi se, se niinku meidän sisäisessä tekemisessä se tapa, millä tavalla me ollaan niinku organisoiduttu, eli että meillä periaatteessa ei ole tämmöisiä niinku linjaesimiehiä ja että meillä on niinku, se on omanlainen organisaatorakenne, joka on aika niinku aika matala, mutta silti mun mielestä niinku päätöksen-, päätöksentekokykyinen ja, ja, ja niinku ikään kuin pyrkii siihen, että on paljon itsenäisyyttä. Mutta se ei ole sama asia kuin yksinäisyys ja toisaalta sitten niinku vapauttaa, niinku että meillä ei ole semmoisia niinku, niin kun tavallaan mid managementtiä ollenkaan, tai tai meillä ei ole semmoisia henkilöitä, jotka ovat ikään kuin yksin vastuussa toisten henkilöiden hyvinvoinnista [--] (H2)

Myös henkilökohtaisen vapauden merkitystä, sekä virallisten roolien puuttumista ja matalaa hierarkiaa korostettiin innovatiivisuutta lisäävinä tekijöinä, mikä ilmenee haastateltavien yllä olevista vastauksista. H2 esimerkiksi näki itsessään innovatiivisena matalan organisaatorakenteen, jossa henkilöstöllä on riittävästi vapautta ja valtuuksia tehdä päätöksiä, eikä organisaatiossa ole useita hierarkian tasoja. Hän kuitenkin korosti, ettei ihmisiä jätetä yksin vapaudesta ja virallisen hierarkian puutteesta huolimatta. Niin ikään H5 korosti henkilökohtaista vapautta, ja toi esille myös yrityksen tarjoaman tuen tärkeyden. Lisäksi H1 mainitsi, että innovoimisella on oltava aina jokin päämäärä ja tarkoitus. Vastauksista voidaankin tulkita, että ainoastaan vapaus ideoida ja ehdottaa ei ole innovatiivisuuden kannalta tuloksellista, vaan organisaation on mahdollistettava innovointia asettamalla sille tavoitteita siten, että innovaatiot tukevat koko yrityksen menestystä.

Yrityksen olisi haastateltavien mukaan myös tärkeää pyrkiä tukemaan ja mahdollistamaan innovointia siten, etteivät ihmiset koe jäävänsä yksin ajatusensa kanssa. Vastauksista voidaankin tulkita, että innovatiivisuutta voidaan mahdollistaa tarjoamalla työntekijöille riittävästi vapautta ja vaalimalla matalaa hierarkiaa, kunhan organisaatio samanaikaisesti tarjoaa riittävästi tukea ja ohjausta tekemiseen tarvittaessa. Organisaation rooliin liittyen monet haastateltavista arvioivat myös, että yrityksen ilmapiiriin pitää olla turvallinen ja mahdollistaa sitä, että kaikki saavat roolistaan riippumatta ilmaista mielipiteitään ja esittää ideoita vapaasti. Turvallisen, ideoiden ja ajatusten vaihtamista tukevan tilan tarjoaminen nähdään siis organisaatioissa tärkeänä keinona edistää innovatiivisuutta tukevaa kulttuuria.

[--] Jokainen tietää niinku, että on olemassa semmoisia, niinku että älä nyt poika tommoisia, että me ollaan tehty tälleen aina mitä sä nyt poika siinä selität, niin niinku tämmöisiä, tämmöiset ympäristöt niin siellä nyt avaa sitten kerran suunsa ja sitten sen jälkeen on niinku, saattaa olla ikuisesti hiljaa, että selvä, tehdään näin niin se on, ehkä niinku semmoinen niinku... se on niinku se mitä on, olisi syytä välttää. (H2)

No yleensä, jos on niinku liikaa semmoista laatikkoajattelua, että sun, sun vastuualue on vain, vain tämä ja siellä saat tehdä näissä hyvin tiukoissa raameissa, niin se, se, se tappaa innovaatiota aika, aika vahvasti. (H3)

[--] Uudelleen tapa tehdä tai haastaa se, että miksi tehdään asioita, niin voidaan kokea, että että se on jotenkin sen esihenkilön persoonan haastamista tai osaamisen kyseenalaistamista ja ja tota ja... jos näin koetaan, niin eihän silloin niitä ehdotuksiakaan tule, vaan nehän on aika helppo sitten jättää [--] (H4)

Organisaatiokulttuurin osalta haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös, kuinka innovatiivisuutta pystyttäisiin yrityksissä kehittämään edelleen, sekä mitkä tekijät mahdollisesti rajoittavat innovatiivisuutta tällä hetkellä. Vaikka haastateltavat toivat esiin useita, hyvinkin erilaisia tekijöitä, yllä olevista vastauksista voidaan tulkita useimpien niistä liittyvän tavalla tai toisella johtamiseen. Yhtenä tekijänä mainittiin ajanpuute ja se, että työn arkeen liittyvät tehtävät vievät tilaa luovalta ajattelulta ja ideoinnilta. Niin ikään esille tuotiin liian rajatun roolin tai työtehtävien merkitys innovatiivisuutta rajoittavana tekijänä. Tästä voidaankin tulkita, että työn organisoinnilla, rutiininomaisten työtehtävien määrällä, sekä työntekijöiden roolituksilla on suuri merkitys sille, kuinka työntekijät

ehtivät ja kykenevät innovatiiviseen ajatteluun. Lisäksi osa haastateltavista arvioi innovatiivisuutta rajoittavan sen, ettei organisaatiossa välttämättä ole henkilöitä, jotka kykenisivät fasilitoimaan innovointia mm. työpajojen muodossa. Edellä mainittujen seikkojen ohella johtajien heikko vastaanottavaisuus uusille ideoille, epäonnistumisista rankaiseminen sekä muut johtamiseen liittyvät epäkohdat mainittiin innovatiivisuutta rajoittavina tekijöinä.

Haastatteluissa korostettiin esimerkiksi ihmisten tuomitsemisen ja negatiivisen suhtautumisen uusiin ajatuksiin rajoittavan innovaatioiden syntymistä. Kokonaisuudessaan haastatteluvastausten perusteella voidaan todeta, että kulttuurin tekijöistä erityisesti johtamisen keinoin innovatiivisuutta voidaan paitsi tukea, myös rajoittaa. Vastausten perusteella johtajien olisi erityisen tärkeää varata aikaa ja tilaisuuksia ideoinnille esimerkiksi työpajojen muodossa, sekä tarjota ihmisille turvallinen ja avoin ympäristö innovoinnin mahdollistamiseksi. Niin ikään innovoinnin ohjaaminen johtamisen keinoin ja työtehtävien organisoiminen siten, että ideoiden kehittämiseen ja jakamiseen jää riittävästi aikaa, koettiin tärkeinä. Tämän ohella vastauksista nousi esiin, että olisi tärkeää saada ihmiset irrottautumaan rutiinityötehtävistään, sekä aktiivisesti kannustaa heitä miettimään, kuinka asioita voisi tehdä eri tavalla ja tehokkaammin. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi haastateltavat korostivat sitä, että johdon tulisi suhtautua uusiin ajatuksiin ja ideoihin avoimesti, välttämättä tuomitsemista ja vähättelyä.

### **4.3.3 Strategia ja innovatiivisuus**

Haastatteluissa kysyttiin myös innovaatioiden merkityksestä strategisesta näkökulmasta. Vastauksissa korostui erityisesti se, että innovaatiot nähtiin pitkälti keinona päästä strategisiin tavoitteisiin, eikä niinkään itse tavoitteena. Uusien teknologioiden hyödyntämiseen, uusiin tuotteisiin, sekä sisäisten prosessien kehittämiseen liittyvien innovaatioiden nähtiin vievän yrityksiä kohti niiden strategisia tavoitteita. Osa haastateltavista näki innovaatioiden olevan myös pienempiä, organisaation päivittäisessä toiminnassa tapahtuvia asioita, kuten olemassa olevan tuotteen jatkuvaa parantamista. Pienempien, päivittäin syntyvien uusien ja luovien ideoiden arvioitiin siis vievän yritystä kohti sen suurempia, strategisia tavoitteita.

Toisaalta myös suurempien kokonaisuuksien, kuten uusien teknologioiden käyttöönoton, sekä siihen liittyvän osaamisen kasvattamisen koettiin olevan strategisesti tärkeitä innovaatioita. Etenkin tekoälyn tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen, sekä siihen liittyvien kyvykkyyksien lisääminen nousivat esille organisaatioiden tulevaisuuden menestymisen kannalta tärkeinä tekijöinä. Teknologioiden ohella myös innovaatioita joko omiin tuotteisiin, tai asiakasprojekteissa kehitettyihin ratkaisuihin korostettiin. Tällaisesta suuremmasta ja merkittävämmästä innovaatiosta esimerkin antoi H3. Kyseessä oli yksittäisen asiakkaan tarpeeseen kehitetty pienempi ratkaisu, jossa kuitenkin nähtiin potentiaalia myös muiden asiakkaiden sekä toisten toimialojen tarpeisiin. Yrityksen strategian mukaisesti O3 kehitti ratkaisusta aiottua innovatiivisemman, yllätti asiakkaansa positiivisesti ja onnistui hyödyntämään innovaation potentiaalin laajemminkin markkinoilla. Esimerkki osoittaa, että pienemminkin innovaatioilla voidaan

parhaimmillaan saavuttaa strategisesti merkittäviä tuloksia. Yrityksissä päivittäin tapahtuvissa asiakasprojekteissa ja muissa tilanteissa syntyy jatkuvasti uusia, pienempiä ideoita, joista voi lopulta syntyä strategisestikin merkittäviä hyötyjä.

Joo enemmän ne on niinku musta keino päästä sitten strategiisiin tavoitteisiin, kun että meillä olisi strategisissa tavoitteissa hirveän innovoivia niin kun kirjauksia. (H1)

[--] Aina tietyin väliajoin niin otetaan tavallaan semmoinen niinku perspektiivi siihen tekemiseen että, että mikä tässä on tärkeää ja voidaanko me priorisoida asioita, että mitkä on ne niinku tässä lähi-, lähitulevaisuuden asioita jotka on tärkeitä. Mutta mitä, että me voidaan tehdä kestävä ja kannattavaa liiketoimintaa kahden vuoden päästä, no mitä meidän pitää ottaa jo huomioon siellä. (H4)

[--] Se (innovatiivisuus) on sisäänkirjoitettu, sisäänrakennettu oikeastaan noihin meidän prosesseihin ja kokouskäytäntöihin ja toimintatapoihin, niin pidän sitä tosi tärkeänä ja yks, yks semmoinen mikä on niinku alan mullistanut myös niin on tuo tekoäly ja tekoäly on meillä kirjattu myös strategiaan, että sitä hyödynnetään ja myöskin sitten sitä kompetenssia lisätään koko ajan [--] (H6)

Innovaatio ei aina liity uuteen teknologiaan, tuotteeseen tai muuhun konkreettiseen lopputulokseen. Innovaatiot voivat ilmetä myös laajempien sisäisten prosessien, kuten tuotekehitysprosessin parantamisena. (Kahn, 2018.) Haastateltavat antoivatkin esimerkkejä erilaisten sisäisten toimintojen ja prosessien innovatiivisesta kehittämisestä. Esimerkiksi O6:ssa kehitetty palvelumuotoiluprosessin uudistaminen on esimerkki tällaisesta prosessi-innovaatiosta. H6 kertoikin palvelumuotoilu-uudistuksesta, jossa sen koko konsepti, ihmisten roolit, sekä muut yksityiskohdat muotoiltiin tarkoin. Tämän arvioitiin esimerkiksi helpottaneen projektien läpivientiä, sekä auttaneen luomaan kaikille työntekijöille selkeän kuvan tavoitteista. Niin ikään H5 mainitsi henkilöstövoimavarojen kehittämiseen liittyvät tekijät, kuten henkilöstön oppimiskyvyn ja kehittymisen tukemisen strategisesti tärkeinä. Hän arvioi niiden tukevan esimerkiksi ihmisten kykyä havainnoida uusia trendejä, kehittää uusia oivalluksia ja kehittämään paremman tuotteen. Nämä esimerkit havainnollistavatkin sitä, kuinka innovatiivisuus voi kytkeytyä strategiaan myös paljon vahvemmin, kuin toimia pelkkänä lopputuloksena, esimerkiksi uutena tuotteena. Sisäisten prosessien ja resurssien strateginen kehittäminen aiempaa luovemmin ja tehokkaammin heijastaakin sitä, miten innovaatiot parhaimmillaan voivat linkittyä yrityksen strategiaan.

Strategia ei kuitenkaan aina edistä uusien innovaatioiden syntymistä, eikä innovatiivisuus aina tue strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategia voikin joissain tilanteissa myös rajoittaa uusien innovaatioiden syntymistä. Kuten kappaleessa 4.2.3 mainittiin, O7:ssa ei esimerkiksi kannusteta riskien ottamiseen, vaan yrityksen tavoitteena on tehdä mahdollisimman vakaata ja ennustettavaa liiketoimintaa. Innovatiivisuus vaatii yritykseltä toimintaympäristön muutosten havainnointia ja niihin sopeutumista, uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä, sekä uudistumista (esim. Gupta, 2011; Wu ym., 2019). Haluttomuus ottaa riskejä ja muuttua toimintaympäristön muuttuessa voi näin ollen toimia merkittävänä innovatiivisuuden rajoitteena. Toisaalta uudet innovaatiotkaan eivät aina palvele organisaation strategia tavoitteita, etenkin jos niiden mukanaan tuomia riskejä ei oteta riittävällä tasolla huomioon. H6 kertoikin esimerkiksi tekoälyn käyttöönotosta yrityksen asiantuntijoiden työssä. Hän kertoi sen pitäneen sisällään

riskejä esimerkiksi sen suhteen, että työntekijät voivat pelätä tekoälyn vievän heiltä työtä. Lisäksi hän arvioi sen tuovan riskejä liittyen tietoturvaan, jos asiakkaiden tietoja syötetään tekoälyyn pohjautuviin järjestelmiin. Näitä riskejä on O6:ssa kuitenkin analysoitu ja niiden minimoimiseksi on järjestetty erilaisia koulutuksia ja ohjeistuksia, minkä lisäksi riskeistä on keskusteltu yhdessä henkilöstön kanssa. Innovaatiot, kuten uudet teknologiat pitävätkin usein sisällään erinäisiä riskejä, minkä takia innovaatioita tavoittelevien organisaatioiden on hyvä paitsi tiedostaa niiden mahdollisuus, myös panostaa laadukkaaseen riskien hallintaan ja ennaltaehkäisyyn.

Toinen strategisesta näkökulmasta merkittävä rajoite innovatiivisuudelle voi haastateltavien mukaan olla se, että liian voimakas fokus nykyisten toimintojen ylläpitämiseen sekä tämän hetkiseen liiketoimintaan vievät aikaa innovatiiviselta ajattelulta. Pidemmän aikavälin strateginen fokus ainoastaan nykyhetkeen ja lähitulevaisuuden tavoitteisiin keskittymisen sijaan siis tukisi haastateltavien mukaan innovatiivisuutta paremmin. Esimerkiksi H3 kertoikin strategiaan kirjatusta tavoitteesta liittyen siihen, millaisia innovaatioita halutaan tulevaisuudessa saavuttaa, ja miten näiden tavoitteiden toteutumista seurataan aina tietyn strategiakauden aikana. Innovaatioiden kehittäminen yrityksen pitkän aikavälin strategiset tavoitteet huomioiden onkin tämän perusteella yksi tekijä, jolla innovatiivisuutta voidaan tukea. Yksi haastatteluissa esiin noussut teema liittyi myös resurssien, etenkin ajan ja taloudellisten resurssien asettamiin rajoitteisiin. Innovatiiviselle uusien ideoiden kehittämiseksi ei välttämättä ole niin paljon resursseja, kuin organisaatioissa toivottaisiin. Tästä voidaankin tulkita, että vapauttamalla enemmän aikaa nykyhetken tehtävistä yrityksen tulevaisuuden suunnittelulle voitaisiin tukea sitä, että ihmisillä olisi enemmän aikaa miettiä yrityksen pitkän aikavälin strategisia tavoitteita, ja kehittää uusia innovaatioita niiden tukemiseksi.

Eli eli kyllähän sillä voidaan tosi hyvin torpedoida kaikki luovuus ja innovatiivisuus, että että sulla on niin niin kun liikaa työtehtäviä tai saa olla niin tiukat aikataulut, että se fokus on ainoastaan siinä ongoing-asiassa. (H4)

No musta se lähtee, lähtee siitä vähän mitä sanoin, että tekemisellä on tarkoitus ja joku päämäärä. Että jotta ihmiset ihmiset niin kun innostuu pohtimaan ja niin kun uusia ratkaisuja niin pitää olla selkeätä että miksi me tätä tehdään ja vielä mieluiten niin että ja miten tää edesauttaa niitä meidän koko yrityksen tavoitteita, kun puhuin siitä, että että miltä se strateginen onnistuminen näyttää vuoden päästä, niin miten se linkittyy se tekeminen siihen, että on joku selkeä tarkoitus ja päämäärä... (H1)

Kuten edellä todettiin, strategian näkökulmasta on tärkeää huomioida, että innovaatiot nähdään osana yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Haastateltavien mukaan innovatiivisuutta voitaisiinkin tukea vielä vahvemmin selkeiden, yrityksen suurempiin tavoitteisiin liittyvien tavoitteiden kautta. Kuten H1:n yllä olevasta haastatteluvastauksesta voidaan tulkita, tekemällä henkilöstölle selkeämmäksi sitä, kuinka uudet, luovat ja innovatiiviset ideat palvelevat yrityksen strategia tavoitteita, voidaan motivoida ihmisiä innovoimaan. Huolimatta siitä, että innovaatioita ja luovuutta tavoitellaan yleensä toimintaympäristönsä proaktiivisesti mukautuvilla ja uusia mahdollisuuksia etsivillä etsijä- ja analysoijastrategioilla (esim. Hambrick, 2003; Wang, 2008), ei selkeiden sääntöjen

ja tavoitteiden merkitystä tule unohtaa. Kontrollin keinot, kuten selkeät tavoitteet, säännöt ja toiminnan rajat voivatkin tukea innovaatioiden syntymistä. Niiden avulla voidaan esimerkiksi varmistaa, että kehitetyt innovaatiot ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa, minkä lisäksi ne auttavat johtoa seuraamaan innovaatioiden syntymistä ja vaikuttavuutta. (Khazanchi ym., 2017.) Esimerkiksi H6 arvioi, että yrityksen kehittämä laatukäsikirja voi joissain tapauksissa rajoittaa innovatiivisuutta, mutta toisaalta se myös varmistaa, että ne perustuvat yrityksen prosesseihin ja laatutavoitteisiin. Tämä ilmentääkin sitä, kuinka yrityksen sääntöjen ja standardien avulla uudet innovaatiot voidaan selkeästi liittää osaksi yrityksen strategiaa.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän tutkielman tarkoituksena on ollut tutkia suomalaisten IT-alan organisaatioiden organisaatiokulttuureja ja strategioita yhdessä, ja löytää niistä innovatiivisuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. Tutkimuksen taustalla on vaikuttanut tarve selvittää, kuinka IT-alan organisaatiot voivat kehittää aiempaa innovatiivisempia ja luovempia ratkaisuja luodakseen kilpailuetua, sekä vastataksaan muuttuvan toimintaympäristön ja kiristyvän kilpailun tuomiin haasteisiin. Tutkimuksessa on pyritty laadullisin tutkimusmenetelmin selvittämään, millainen organisaatiokulttuuri ja strategia yhdessä voisivat tukea innovatiivisuutta suomalaisissa IT-alan organisaatioissa. Tavoitteena on ollut myös täydentää aiempaa tutkimustietoa tarkastelemalla aihetta suomalaisten yritysten näkökulmasta. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla seitsemää johtotehtävissä toimivaa henkilöä seitsemästä eri yrityksestä, ja saatu haastatteluaineisto on analysoitu laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysissa on pyritty teorian ja aiemman tutkimustiedon tuella selvittämään, millaisia organisaatiokulttuurin ja strategian piirteitä suomalaisista IT-alan organisaatioista voidaan tunnistaa, sekä niiden merkityksiä innovatiivisuuden kannalta kohdeorganisaatioiden johtajien näkökulmasta. Aineisto on rakentunut kolmen pääteeman ympärille: organisaatiokulttuuri, strategia ja innovatiivisuus. Tutkimustulosten pohjalta tässä osiossa pyritään vastaamaan johdannossa esitettyyn päätutkimuskysymykseen:

- Millainen organisaatiokulttuuri ja strategia yhdessä edistävät innovaatiokykyä suomalaisissa IT-alan organisaatioissa niiden johtajien näkökulmasta?

Päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi tutkimuksessa pyritään ensin vastaamaan seuraaviin alakysymyksiin:

- Millaisia eri organisaatiokulttuurien ja strategioiden piirteitä suomalaisista IT-alan organisaatioista voidaan tunnistaa?
- Löytyykö suomalaisten IT-alan organisaatioiden väliltä yhteneväisiä kulttuurin ja strategian piirteitä?

- Voivatko kulttuuri ja strategia tukea tai rajoittaa innovatiivisuutta suomalaisten IT-alan organisaatioiden johtajien näkökulmasta?

Organisaatiokulttuureja voidaan jakaa niiden eri ulottuvuuksien ja ominaispiirteiden mukaan neljään eri tyyppiin CVF-mallin mukaisesti: klaani-, hierarkia-, adhokratia- ja markkinakulttuureihin (Cameron & Rohrbaugh, 1983; Cameron & Quinn, 2006, 31-35). Ensimmäisen alakysymyksen osalta aineiston perusteella voidaan havaita, että suomalaisista IT-alan organisaatioista on löydettävissä kaikkien neljän kulttuurin piirteitä. Kuitenkin, klaani- ja adhokratiakulttuurien piirteet nousivat selkeästi eniten esiin haastateltujen johtajien antamista vastauksista. Kohdeorganisaatioiden johtajien näkemysten perusteella kulttuureissa korostuvat yhteisöllisyys, ihmisläheisyys ja ihmisten yksilöllisyys, minkä voidaan nähdä viittaavan klanikulttuuriin. Klanikulttuurin piirteet vaikuttavat dominoivat useimpien kohdeorganisaatioiden arvoja, sekä ajattelu- ja toimintatapoja. Ihmisten vahva yhteenkuuluvuuden tunne, henkilökohtaiset suhteet, tiimirajat ylittävä yhteinen tekeminen, ihmislähtöinen ja tasa-arvoinen johtaminen, sekä avoin ja läpinäkyvä kommunikaatio mainittiinkin aineistossa useasti. Aiemmassa tutkimustiedossa on havaittu, että nimenomaan IT-alalla klanikulttuuri on yleisin kulttuurin tyyppi, ja analysoijastrategia tyypillisin strategiatyyppejä (ks. Gupta, 2011; Amarjeev, 2019), joten tämä tutkimus vaikuttaa vahvistavan aiemman tutkimuksen tuloksia.

Näiden ohella haastatellut johtajat kuvailivat yritystensä kulttuureja myös adhokratiakulttuuriin liittyvien piirteiden kautta. Etenkin työntekijöiden vapaus tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti, kannustaminen rohkeaan uusien ideoiden jakamiseen ja kokeilemiseen, sekä matala hierarkia ja johtajien virallisten roolien vähäinen merkitys ovat aineistosta vahvasti esiin nousseita seikkoja. Aineistosta on tulkittavissa myös, että osasta organisaatioita voidaan löytää markkina- ja hierarkiakulttuureihin kuuluvia piirteitä, mutta niiden merkitys vaikuttaa olevan vähäisempi. Haastattelujen perusteella markkinakulttuuriin liittyvät tekijät korostuvat lähinnä onnistumisen kriteereissä, kun useissa yrityksissä onnistumisiksi mainittiin taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, sekä kilpailussa menestyminen ja alan muita toimijoita parempien tuotteiden tai palveluiden kehittäminen. Aineistosta on myös nähtävissä, että hierarkiakulttuuri näkyy ihmisten johtamisessa sen suhteen, että useissa organisaatioissa ihmisille asetettujen tarkkojen tavoitteiden ja roolien selkeyden kuvailtiin leimaavan johtamista. Myös yritysten strategiaprosessien voidaan haastateltujen johtajien vastausten perusteella arvioida heijastavan kulttuurin hierarkkisuuutta, sillä johtoryhmän ja hallituksen roolia strategian suunnittelussa ja toimeenpanon ohjaamisessa korostettiin.

Myös strategioita voidaan jakaa teoreettisesti neljään eri tyyppiin, joista jokainen merkitsee yritykselle erilaisia strategisia tavoitteita ja painopisteitä (esim. Miles & Snow, 1978; Hambrick, 2003). Ensimmäisen alakysymyksen osalta haastateltavien vastauksissa vaikuttivat korostuvan eniten analysoijastrategiaan liittyvät piirteet. Strategian analyttisyyttä voidaan nähdä ilmentävän erityisesti panostuksen kannattavaan kasvuun. Kasvua ei haastateltujen johtajien mukaan haluta tehdä harkitsemattomasti, vaan kannattavasti analysoiden sen

riskejä ja hyötyjä. Niin ikään aineistosta ilmenee, että useissa kohdeyrityksissä uusien mahdollisuuksien etsintään ja samanaikaisesti olemassa olevan toiminnan tehostamiseen, sekä nykyisen markkina-aseman suojelemiseen liittyvät tavoitteet kuuluvat strategiaan. Useat haastateltavat myös kertoivat keskeiseksi osaksi strategiaa liittyvän halun kasvaa ja kansainvälistyä niin ikään harkitusti, analysoiden potentiaalisia uhkia ja mahdollisuuksia. Tulosten perusteella myös yritysten strategiaprosessien voidaan tulkita heijastavan monilta osin analysoijastrategiaa, sillä useissa organisaatioissa prosessiin kerrottiin yhdistyvän niin henkilöstön osallistaminen, kuin johtoryhmän ja hallituksen ohjaus. Näin koko organisaation näkemykset huomioidaan strategiatyössä samalla kuitenkin ohjaten prosessia oikeaan suuntaan johdon toimesta.

Lisäksi aineistosta on tulkittavissa, että etsijästrategiaa heijastavat piirteet ovat läsnä useimpien kohdeorganisaatioiden strategioissa. Haastateltavat kuvailivat erityisesti proaktiivista suhtautumista toimintaympäristön, kuten teknologioiden, asiakastarpeiden, sekä toimialalla tapahtuvan lainsäädännön muutoksiin. Aineistosta nousi esiin myös usean kohdeorganisaation pyrkimys tarjota kilpailijoihin verrattuna parhaita mahdollisia tuotteita ja palveluita, sekä kehittää niitä innovatiivisesti vastaamaan muuttuvia markkinoita. Edellä kuvattujen seikkojen lisäksi vastauksista voidaan tulkita myös kahden muun strategiatyyppin, puolustaja- ja reagoijastrategian piirteitä löytyvän joistain organisaatioista. Tätä ilmentää etenkin se, kuinka vahvasti osassa organisaatioita arvioitiin pyrittävän säilyttämään nykyisiä, pitkäaikaisia asiakkuuksia ja markkina-asemia. Lisäksi haastatteluvastauksista on nähtävissä strategiaprosessin jäykkyys ja strategisen vastuun painottuminen lähinnä johdolle, minkä voidaan katsoa ilmentävän puolustajastrategiaa osassa yrityksiä. Aineistosta nousi lisäksi esiin strategian reaktiivinen puoli etenkin suurempien, konsernitasoisten organisaatioiden kohdalla. Näissä konsernijohdon asettaman strategian arvioitiin rajoittavan Suomen organisaation strategista valinnanvapautta, minkä takia markkinoiden muutoksia ei pystytä välttämättä ennakoimaan siinä määrin, missä toivottaisiin.

Toisen alakysymyksen osalta johtajien antamista vastauksista voidaan tulkita, että kaikkien kohdeorganisaatioiden kulttuureista voidaan tunnistaa klaanikulttuuriin liittyviä piirteitä. Lähes jokainen haastateltava kuvailikin yhteisöllisyyden, ihmisten yksilöllisen huomioimisen, sekä vahvasti ihmisiin ja heidän väliseensä yhteistyöhön nojaavien arvojen olevan tärkeä osa kulttuuria. Lisäksi aineistosta voidaan tulkita, että suurta osaa kohdeorganisaatioista leimaavat ihmisten vapaus ja vastuu työhön liittyvässä päätöksenteossa, roolista riippumaton läpinäkyvä kommunikaatio, sekä kannustaminen uusien asioiden kokeilemiseen. Näiden voidaankin katsoa heijastavan adhokratiakulttuuriin liittyviä ominaisuuksia. Myös strategian osalta yrityksistä voidaan havaita yhteneväisiä piirteitä. Yhdistävä tekijä kohdeorganisaatioissa vaikuttaakin olevan se, että lähes kaikki haastateltavat toivat esiin strategian piirteitä, joiden voidaan katsoa heijastavan analysoijastrategiaa. Lisäksi useampi haastateltava kertoi strategian ominaisuuksista, jotka vaikuttavat kuvaavan etsijästrategiaa. Halu tasapainotella kahden erilaisen strategisen valinnan välillä korostuu, kun pääosan yrityksistä kerrottiin pyrkivän kasvamaan ja uudistumaan huomioiden potentiaaliset riskit,

kannattavuuden, sekä nykyisten toimintojen tehostamisen. Myös uusien innovatiivisten ratkaisujen, prosessien ja toimintatapojen merkitystä korostettiin. Organisaatioita erottavina tekijöinä voidaan puolestaan nähdä kulttuurin osalta se, että vain osa haastateltavista toi esiin piirteitä, joiden voidaan tulkita heijastavan hierarkia- ja markkinakulttuureja. Tämän lisäksi haastatellut johtajat painottivat näitä tekijöitä eri tavoin vastauksissaan. Samoin strategian näkökulmasta lähinnä suurempiin, konsernitasoisiin yrityksiin kuuluvien organisaatioiden johtajat toivat esiin tekijöitä, joiden voidaan katsoa kuvaavan puolustaja- ja reagoijastrategioita. Toisaalta aineistosta on tulkittavissa myös, että myös nämä organisaatiot pyrkivät kohti analysoijastrategiaa, kun haastattelussa kerrottiin etenkin vahvaa kasvua ja laajenemista tavoitteleiden organisaatioiden alkaneen huomioida aiempaa vahvemmin nykyisen toiminnan tehostamisen ja markkina-aseman, sekä nykyisten asiakkuuksien suojelemisen.

Myös kolmanteen alakysymykseen voidaan vastata tutkimustulosten pohjalta. Haastatellut johtajat arvioivatkin, että innovatiivisuutta voitaisiin tukea erilaisilla organisaatiokulttuuriin liittyvillä tekijöillä. Etenkin uusien asioiden rohkea kokeileminen, epävarmuuden sietäminen ja halukkuus ottaa riskejä ovat ominaisuuksia, joilla aineiston perusteella innovatiivisuutta voitaisiin edistää. Johtajat toivatkin esille etenkin halukkuuden hyödyntää uusia teknologioita, kehittää uusia tuotteita, sekä parantaa organisaation toimintaa myös sisäisesti. Innovatiivisuuden ja rohkeuden myös kerrottiin olevan olennainen osa kulttuuria jo yrityksen arvoista, sekä sisäisistä toiminta- ja ajattelumalleista lähtien useassa kohdeorganisaatiossa. Niin ikään ihmisten vapaus ilmaista mielipiteensä, epäoimistumisten salliminen, sekä turvallisen ja avoimen keskusteluilmapiirin rakentaminen voisivat johtajien näkökulmasta tukea innovaatioiden syntymistä. Kulttuuriin liittyvät olennaisena osana myös johtajuus, sekä henkilöstöjohtamisen käytänteet. Haastateltavien mukaan johtamisella voidaan pyrkiä tukemaan innovatiivisuutta, kun johtaja fasiltoi uusien ideoiden syntymistä kehittämällä turvallista ja avointa keskustelukulttuuria, tuomalla ihmisiä yhteen yli tiimirajojen, sekä asettamalla selkeitä ja yrityksen strategian kannalta johdonmukaisia tavoitteita. Ihmisten tuominen yhteen yli tiimirajojen, keskustelujen mahdollistaminen avoimesti ja läpinäkyvästi, sekä kannustaminen ideoiden jakamiseen koko organisaatiossa mainittiin haastattelussa innovatiivisuutta ruokkivina ominaisuuksina. Johtajuuteen liittyen myös matalan hierarkian ja virallisten roolien vähäisen merkityksen voidaan tulkita olevan tärkeitä, koska haastateltavat arvioivat tällöin ihmisten uskaltavan haastaa vanhoja ajattelu- ja toimintamalleja, sekä pysyvän roolistaan tai virallisesta asemastaan riippumatta kehittämään uusia ja luovempia ratkaisuja.

Innovatiivisuutta tukevin ominaisuuksina on aiemmissa tutkimuksissa painotettu erityisesti kulttuurin joustavuutta, riskinottohalukkuutta, luovuutta ja rohkeutta kokeilla uusia asioita (esim. Thakur ym., 2018; Wu ym., 2019). Nimenomaan adhokratiakulttuurin onkin havaittu aiemmassa tutkimuksessa olevan innovatiivisin kulttuurin tyyppi (esim. Krupskyi & Kuzmytska, 2020). Tämän tutkimuksen tulosten voidaankin nähdä vahvistavan näitä löydöksiä, koska aineistossa korostuivat vapauden, rohkeuden ja kokeilunhalun merkitys

innovatiivisuudelle. Tulokset toisaalta vaikuttavat myös haastavan aiempaa tietämystä, koska aineistossa korostui klaanikulttuurin keskeinen merkitys innovatiivisuudelle. Klaanikulttuurin piirteet, kuten yhteistyö, yhteenkuuluvuuden tunne, sitoutuminen ja ideoiden avoin jakaminen tukevat haastatteluvastauksista tehtyjen tulkintojen perusteella innovatiivisuutta kaikista eniten. Toisaalta aineistosta nousi esiin myös se, että kulttuuri voi johtajien mukaan rajoittaa innovatiivisuutta, etenkin mikäli johtaminen on liian hierarkkista ja käskyttävää. Haastateltavat lisäksi arvioivat johtamisen rajoittavan innovaatioiden syntymistä myös silloin, mikäli johtaja jättää ihmiset yksin vapautensa kanssa, eikä aseta riittävän selkeitä tavoitteita, jolloin uusien innovaatioiden syntyminen on epätodennäköisempää. Näin ollen johtamisella voidaan aineiston perusteella nähdä olevan keskeinen rooli innovatiivisuutta tukevan kulttuurin rakentamisessa. Haastateltavien mukaan johtajien tulisi samanaikaisesti rohkaista työntekijöitä vapaaseen ja luovaan ajatteluun, tarjota turvallinen ympäristö yhteistyölle ja innovoinnille, sekä asettaa selkeät tavoitteet ja tarjota ihmisille riittävästi tukea.

Myös strategian keinoin on yritysten johtajien näkökulmasta mahdollista tukea innovatiivisuutta. Tutkimustuloksista on tulkittavissa innovatiivisuuden keskeinen merkitys yritysten toiminnalle nimenomaan IT-alalla, mutta sen tukeminen strategian keinoin vaikuttaa vaativan useiden eri näkökulmien yhdistämistä. Aineistosta onkin nähtävissä, että innovaatiot voivat toimia strategisina tavoitteina itsessään, tai ne voivat viedä yritystä kohti sen tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi niitä kuvailtiin syntyvän niin pienempien, päivittäisten oivallusten muodossa ja osana sisäisten prosessien kehittämistä, kuin myös suurempina tuote- tai teknologisina innovaatioina. Innovaatioiden moninaisten strategisten merkitysten ymmärtämisen ohella on haastateltujen johtajien mukaan tärkeää huomioida se, että henkilöstön omat tavoitteet yhdistetään osaksi koko yrityksen strategiaa siten, että syntyvät innovaatiot palvelevat organisaation tulevaisuuden menestymistä. Tästä voidaankin tulkita, että kun innovatiivinen ajattelu kytketään strategisesti organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen, prosesseihin ja lopputuloksiin, innovaatioita voi olla mahdollista synnyttää aiempaa enemmän.

Aineisto antaa lisäksi viitteitä siitä, että innovatiivisuutta voitaisiin rakentaa analyttisen strategian keinoin, jolloin uusia mahdollisuuksia ja innovaatioita tavoitellaan samalla panostaen olemassa oleviin resursseihin ja toimintoihin. Niin ikään johtajien antamista vastauksista nähdään, että on tärkeää paitsi tukea riskien ottamista, myös niiden hallintaa. Etenkin radikaalimpien innovaatioiden, kuten uusien teknologioiden, arvioitiin pitävän mahdollisuuksien lisäksi sisälleen erilaisia riskejä. Vastauksista voidaan näin ollen tulkita, että mikäli strategia tukee uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä halliten potentiaaliset riskitekijät, voitaisiin innovatiivisuutta edistää. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi tulosten perusteella strategia voi myös rajoittaa innovatiivista ajattelua organisaatiossa. Yksi selkeä aineistosta noussut rajoite on se, että strategiassa keskitytään liikaa nykyhetkeen, eikä aseteta riittävän selkeitä tavoitteita tulevaisuudelle. Kun organisaatiolla on selkeä suunta ja sen tulevaisuuden menestystä palvelevat tavoitteet, voidaan haastateltavien mukaan kehittää paremmin uusia innovaatioita

tukemaan näitä tavoitteita. Niin ikään rajoittavana tekijänä mainittiin rajalliset resurssit, kuten tiukat aikataulut, liiallinen työkuorma ja taloudellisten resurssien niukkuus, joiden arvioitiin vievän resursseja innovoinnilta. Strategiassa tulisikin tulosten valossa huomioida myös resurssien allokointi siten, että ihmisillä on oikeasti aikaa ja mahdollisuuksia kehittää innovatiivisia ja luovia ideoita.

Yllä käsiteltyjen alakysymysten vastausten perusteella voidaan vastata tämän tutkielman päätutkimuskysymykseen. Teoreettisesta näkökulmasta aineistosta on havaittavissa, klaani- ja adhokratiakulttuuria yhdistelevä organisaatiokulttuuri, sekä analysoijaa ja etsijää yhdistelevä strategia yhdessä voivat tukea kohdeorganisaatioiden innovatiivisuutta parhaiten. Organisaatioiden olisikin haastatteluvastausten perusteella tärkeää rakentaa yhteistyötä, ihmisläheistä ja avointa ilmapiiriä tukevaa kulttuuria. Aineistosta nousi esiin myös, että ihmisten tuominen yhteen yli tiimirajojen jakamaan ideoitaan, ja innovoinnin mahdollistaminen johtamisen keinoin ovat innovatiivisuuden kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Johtajien mukaan on myös tärkeää antaa ihmisille riittävästi vapautta ja vastuuta tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä, sekä kokeilla uusia tapoja toimia, ottaa riskejä ja haastaa vanhoja toimintatapoja. Niin ikään ihmisten kannustaminen ideointiin, tuomitsevan ilmapiirin välttäminen, ja uusien ideoiden näkeminen onnistumisena tuotiin esiin tärkeinä innovatiivisuutta tukevinä tekijöinä.

Kuten aiemmin todettiin, johtajien kuvailemien innovatiivisuutta tukevien kulttuurin piirteiden voidaan tulkita heijastavan klaani- ja adhokratiakulttuureja. Niin ikään haastatteluissa kuvailtujen innovatiivisuutta tukevien strategian ominaisuuksien voidaan nähdä kuvaavan erityisesti analysoija- ja etsijästrategioita. Tällöin strategiassa pyritään samanaikaisesti kasvuun, uusiin ja luovempiin ratkaisuihin, sekä olemassa olevien toimintojen tehostamiseen ja nykyisten asiakkaiden tyytyväisenä pitämiseen. Niin ikään uudet innovaatiot nähdään strategisesti tärkeinä, ja samalla huomioidaan mahdolliset riskit ja pidetään huolta yrityksen nykyisen toiminnan kannattavuudesta. Lisäksi voidaan tulkita, että joidenkin haastateltavien mainitsemat kulttuurin ja strategian innovatiivisuuttatukevat ominaisuudet heijastavat hierarkiakulttuuria ja puolustajastrategiaa. Tätä ilmentääkin se, että selkeiden tavoitteiden asettamisen ja strategian selkeyttämissen henkilöstölle, sekä nykyisten toimintojen tehostamisen ja nykyisten asiakkaiden potentiaalin hyödyntämisen tärkeys tuotiin esille osassa vastauksia. Voidaan siis todeta, että innovatiivisuutta tukeva strategian ja kulttuurin yhdistelmä vaikuttaa sisältävän piirteitä useista eri strategia- ja kulttuurityypeistä. Tämän tutkimuksen tuloksissa kuitenkin klaani- ja adhokratiakulttuureihin, sekä analysoija- ja etsijästrategioihin liittyvät piirteet yhdessä korostuivat innovatiivisuuden kannalta merkityksellisimpinä. Niihin liittyvien tekijöiden haastateltavat arvioivatkin auttavan yrityksiä menestymään nopeiden muutosten ja kiristyvän kilpailun leimaamalla IT-alalla.

## 5.1 Johtopäätökset käytännön tasolla

Käytännön tasolla tuloksista havaitaan, että haastatellut suomalaisten IT-alan yritysten johtajat näkevät tärkeänä yhteisöllisyyttä ja ihmisläheistä johtamista korostavan kulttuurin luomisen. Kulttuuria määrittävät arvot luodaan useassa kohdeyrityksessä yhdessä henkilöstön kanssa esimerkiksi yhteisissä työpajoissa, minkä lisäksi ne vaikuttavat usein korostavan ihmisten huomioimista yksilöinä, heidän hyvinvointiaan, sekä yhteisöllisyyttä. Niin ikään haastatteluaineiston perusteella johtamiskulttuuria olisi tärkeää rakentaa siten, että ihmisten yksilölliset toiveet, henkilökohtaiset tulevaisuuden tavoitteet, vahvuudet ja kehittämiskohdeet otettaisiin huomioon. Lisäksi ihmisten tuominen yhteen yli tiimirajojen turvalliseen ja avoimeen ympäristöön ovat seikkoja, joita haastatellut johtajat korostivat keinoina edistää innovatiivisuutta. Irrottamalla ihmiset hetkeksi työn arjesta ja tarjoamalla heille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja tuoda esiin ideoitaan, voitaisiin johtajien näkökulmasta kehittää innovatiivisuutta edistävää kulttuuria. Lisäksi aineistosta nähdään, että johtajien mukaan on tärkeää antavaa henkilöstölle riittävästi vapautta työhönsä liittyvissä päätöksissä, kannustavaa heitä harmittuun riskien ottamiseen, ja välttää epäonnistumisista rankaisemista. Johtajat arvioivat ihmisten olevan tällöin kykenevämpiä kehittämään luovempia ratkaisuja ja jakamaan ideoitaan muille ilman pelkoa tuomitusta tulemisesta. Yhteisöllisyyden kasvattamiseksi tärkeää vaikuttaa vastausten valossa olevan myös tunnustaa aiempaa enemmän onnistumisia, jotka liittyvät yhteistyön tai ilmapiirin parantamiseen, sekä kollegoiden tukemiseen tai auttamiseen. Lisäksi tuloksista voidaan tulkita, että kulttuuria voisi olla tärkeää kehittää avoimempaan ja läpinäkyvämpään suuntaan siten, että niin yrityksen tilanteesta, kuin ihmisten omista toiveista ja tarpeista voitaisiin keskustella avoimesti. Johtajien mukaan tällaiset tekijät voisivat ruokkia innovatiivisuutta, kun ihmiset pystyisivät avoimesti haastamaan yrityksen toimintatapoja ja esittämään kehitysehdotuksia.

Innovatiivisuuden kannalta merkityksellisinä aineistosta nousivat esiin tekijät, joiden voidaan tulkita viittaavan analysoijastrategiaan. Haastateltavat kertoivatkin useista toimintaympäristön mahdollisuuksien hyödyntämiseen liittyvistä, sekä riskien analysointiin ja nykyisen toiminnan tehostamiseen liittyvistä strategisista painotuksista. Näiden kahden erilaisen strategisen valinnan yhdistämiseen tähtäävä strategia voisikin haastatteluavastausten valossa edistää yrityksen innovatiivisuutta. Kun yritykset pyrkisivät proaktiivisesti vastaamaan muuttuvien teknologioiden, asiakastarpeiden, sekä esimerkiksi sääntelyn aiheuttamiin muutoksiin, voidaan johtajien mukaan innovatiivisuutta edistää käytännössä.

Kuten aineistosta voidaan nähdä, muutokset tuovat organisaatioille paitsi uusia liiketoimintamahdollisuuksia, myös erilaisia riskejä ja uhkatekijöitä. Kohdeyrityksissä esimerkiksi erilaiset koulutukset, keskustelut henkilöstön kanssa, sekä analyysit mm. kilpailijoihin liittyen mainittiin keskeisin työkaluina muutosten ennakkoinnissa. Kun päätökset esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämisestä, uusille asiakassegmenteille laajentamisesta, tai uusien teknologioiden

käyttöön otosta tehdään ennakoivasti ja riskit huomioiden, voidaan johtajien mukaan luoda kilpailuetua ja minimoida uudistusten tuomia riskitekijöitä. Strategian sisältöön liittyvien tekijöiden ohella tuloksista nousi esiin, että strategiaprosessia ei tulisi jättää ainoastaan johdon vastuulle. Johtajat mainitsivatkin tärkeäksi osallistaa henkilöstöä eri puolilta organisaatiota strategian tekemiseen, samalla kuitenkin ohjaten prosessia oikeaan suuntaan johdon toimesta. Tämän lisäksi strategian aktiivista ja ymmärrettävää kommunikointia korostettiin. Haastateltavat kertoivatkin, että strategia tulisi tehdä ymmärrettäväksi läpi organisaation niin viestinnän, kuin selkeiden, henkilökohtaisesti asetettujen tavoitteiden kautta. Esimerkiksi ottamalla käyttöön strategian OKR-mallin strategiset tavoitteet on osassa organisaatioita saatu selkeästi tuotua osaksi henkilöstön arkea. Näin yrityksissä on varmistuttu siitä, että jokainen ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, ja kehitetyt uudet innovaatiot ovat linjassa yritysten tavoitteiden kanssa.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi, rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Yksi keskeinen tapa arvioida laadullista tutkimusta on sen uskottavuus (engl. credibility), joka kuvaa mm. tutkimusmenetelmien tarkkuutta, analyysin systemaattisuutta ja uskomusta tutkimuksen arvoon (Patton, 2002, 552-553). Tässä laadullisessa tutkimuksessa aineisto on pyritty keräämään, luokittelemaan ja analysoimaan systemaattisesti, tutkimuksen tausta ja tavoitteet huomioiden. Tutkimuksen tavoitteet, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, sekä aineiston luokittelutapa on valittu tarkoin tutkimuksen uskottavuuden varmistamiseksi. Analyysissa on lisäksi pyritty säilyttämään objektiivinen näkökulma, minkä lisäksi analysoinnissa on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että aineistosta tehtävät tulkinnat ovat johdonmukaisia ja antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tehdyissä tulkinnoissa on myös tavoiteltu neutraalia lähestymistapaa, ja tulkinnat on perustettu siihen, mitä haastateltavat ovat todellisuudessa kertoneet tekemättä olettamuksia etukäteen. Puolueettomuuden ja ennako-olettamusten arviointi onkin tärkeä osa laadullisen tutkimuksen arviointia (ks. Patton, 2002, 553; Tracy, 2010) Tutkimukseen liittyvät metodologiset ja muut valinnat on lisäksi dokumentoitu ja perusteltu läpinäkyvästi ja rehellisesti läpi tutkimuksen. Näin olleen tutkimustulosten voidaan sanoa olevan lähtökohtaisesti uskottavia ja luotettavia.

Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu osoittautui toimivaksi, ja sen avulla saatiin monipuolisia ja rikkaita kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä organisaatioiden johtajien todellisuudessa. Haastattelukysymykset myös osoittautuivat tutkimuksen kannalta oleellisiksi, ja niiden kautta saatu aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti. Tutkimustuloksia kuitenkin rajoittavat erot haastattelukysymyksissä haastateltavien välillä. Aikarajoitteista johtuen osassa haastatteluja ehdittiin kysyä enemmän tarkentavia alakysymyksiä, kun taas osassa kysymykset rajoittuivat ainoastaan tärkeimpiin kysymyksiin (ks. Liite 1). Tästä johtuen kaikilta haastateltavilta ei saatu jokaisesta teemasta



niin syvällistä tietoa, kuin oli tavoiteltu. Osa haastateltavista antoikin jo pääkysymyksien kohdalla niin laajoja vastauksia, että alakysymysten käsittelylle jäi hyvin rajoitetusti aikaa. Tästä huolimatta kaikista haastatteluista saatiin aineistoa, jota analysoimalla onnistuttiin saavuttamaan johdonmukaisia tulkintoja ilmiöstä ja vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tehdyt tulkinnot tuovat aiempaa syvällisempää ymmärrystä tutkittavaan ilmiöön liittyvistä kokemuksista. Haastattelukysymysten ohella aineiston analyysin tukena hyödynnetyt teoreettiset mallit tukivat ymmärryksen syntymistä siitä, miten ilmiö ilmenee kohdeyritysten todellisuudessa. Näin ollen tässä tutkimuksessa hyödynnety teoreettinen viitekehys, metodologiset valinnat, käytetyt tutkimuskysymykset ja tuloksista tehdyt johtopäätökset voidaan nähdä tutkittavan ilmiön kannalta valideina, ja niiden avulla on onnistuttu saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet saaden syvempi ymmärrys ilmiöstä kohdeorganisaatioiden johtajien todellisuudessa.

Tutkimuksen rajoitteista on myös todettava, että tutkimus poikkeaa alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta sen suhteen, että kohdeorganisaatioiden koossa (mm. henkilöstömäärä, liikevaihto) ja liiketoimintamallissa on eroavaisuuksia. Osa organisaatioista on hieman pienempiä, vain Suomen markkinoilla toimivia yrityksiä, kun taas toiset kuuluvat osaksi kansainvälisempiä ja suurempia konserneja. Tämä haastaa tutkimuksen validiteettia eli tarkkuutta kuvata tutkittavaa ilmiötä. Tutkimustulokset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli kaikki organisaatiot olisivat olleet saman kokoluokan yrityksiä, sekä toimineet samankaltaisella markkinalla ja tehneet samankaltaista liiketoimintaa. Lisäksi, on hyvä huomata, että erot haastateltavien työtehtävissä sekä yleisessä suhtautumisessa haastatteluun ovat voineet vaikuttaa tuloksiin. Osa haastateltavista oli roolinsa puolesta hyvin tarkkoja siitä, ettei tuloksia voida yhdistää heidän yritykseensä, mikä on voinut vaikuttaa annettujen vastausten avoimuuteen ja rehellisyyteen. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimustulokset on esitetty systemaattisesti ja johdonmukaisesti, ja analyysin aikana erilaisista tutkittavista huolimatta aineistosta löydettiin yhdenmukaisia havaintoja. Haastateltavien ja kohdeorganisaatioiden eroista huolimatta saadut tulokset siis ovat pääasiassa yhdenmukaisia, ja kaikkia haastatteluvastauksia on tarkasteltu johdonmukaisesti tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet huomioiden.

Tämän tutkimuksen yksi metodologinen rajoite liittyy siihen, että OCAI-mallia sovellettiin laadulliseen tutkimukseen. Haastatteluissa aineisto syntyy haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutuksen tuloksena, ja tutkimustulokset tutkijan tekemistä tulkinnoista (esim. Graneheim ym., 2017). Tästä syystä tutkimustuloksia rajoittaa se, että aineisto on muodostunut haastateltavien kanssa käymäni keskustelun pohjalta, ja tulokset niistä tekemieni tulkintojen pohjalta. Lisäksi, erityisesti kulttuurin osalta ihmisten syvimpiä olettamuksia voi olla hankalaa saada selville ulkopuolisen tutkijan silmin, minkä vuoksi sen tutkiminen on usein aikaa vievää (Schein & Schein 2017, 17-22, 267-268; Cameron & Quinn, 2006, 83). Näin ollen kertaluontoisten ja lyhyiden haastatteluiden avulla ei välttämättä ole saatu täysin rehellistä ja todenmukaista kuvaa siitä, millainen organisaatioiden kulttuuri todellisuudessa on. Hyödyntämällä mixed methods-menetelmää, sekä lisäämällä haastateltavien määrää ja haastattelujen

kestoja, voitaisiinkin jatkotutkimuksessa yhdistää sekä laadullinen, että määrällinen tutkimusmenetelmä. Monipuolisemmalla tutkimustavalla tulokset eivät rajoittuisi ainoastaan puheeseen ja niistä tehtäviin tulkintoihin, minkä lisäksi tulosten toistettavuutta eli reliabiliteettia voitaisiin tarkastella selvittämällä, olisivatko tutkimustulokset samankaltaisia eri tutkimusmenetelmillä.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat myös varsinaisia aiheita jatkotutkimukselle. Kuten kappaleessa 5 kävi ilmi, aineistosta tehtyjen johtopäätösten perusteella johtaminen vaikuttaa olevan tärkeä tekijä IT-alan organisaatioiden innovatiivisuuden edistämiseksi. Yksi aihe jatkotutkimukselle olisikin se, millaisin johtamisen keinoin innovatiivisuutta voitaisiin käytännössä edistää. Lisäksi, johtajien eri kyvykkyyksien ja luonteenpiirteiden tarkastelu innovatiivisuuden edistämisen näkökulmasta voisi olla myös merkityksellinen jatkotutkimusaihe. Tällainen tutkimus voisi laajentaa tämän tutkimuksen tuloksia ja tuoda syvällisempää tietoa siitä, kuinka johtamista kulttuurin yhtenä osana voisi kehittää innovatiivisuuden kasvattamiseksi. Lisäksi, haastatteluissa tuli esiin, että innovatiivisuutta tukevasta ilmapiiristä ja siihen kannustamisesta huolimatta innovatiiviset ideat voivat jäädä vain ajatuksen tasolle. Toinen tärkeä jatkotutkimusaihe olisikin se, millaisin keinoin organisaatioissa voitaisiin mahdollistaa uusien ideoiden ja ajatusten jalkauttaminen käytännössä yritysten arkeen.

## LÄHTEET

- Ahmadi, S., Salamzadeh, Y., Daraei, M. Akbari, J. (2012). Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and dimensions. *Global Business & Management Research*, 4(3-4), 286.
- Amarjeev, K. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align? *Journal of strategy and management*, 12(1), 116-136.
- Amin, A. (2022). Analysis of Organizational Culture in the Public Sector. *Management Research and Practice*, 14(4), 47-61.
- Ansoff, I. (1977). The State of Practice in Planning Systems. *MIT Sloan Management Review*, 18(2), 1.
- Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R., Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management* (3. painos). Springer International Publishing.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bates, K. A., Amundson, S. D., Schroeder, R.G. & Morris, W. T. (1995). The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management science*, 41(10), 1565-1580.
- Bonsdorff, M., Bonsdorff, M. & Järvensivu, A. (2019). Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus (verkkoaineisto)*, 16(1).
- Bontis, N. & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of intellectual capital*, 3(3), 223-247.
- Boston Consulting Group. (Luettu 11.3.2024). *The Strategy Palette*. <https://www.bcg.com/capabilities/corporate-finance-strategy/strategy-palette>
- Bushardt, S. C., Glascoff, D. W., Doty, D.H. (2011). Organizational culture, formal reward structure and effective strategy implementation: a conceptual model. *Journal of organizational culture, communication and conflict*, 15(2), 57.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass cop. Rev ed.
- Candido, C. JF., Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.
- Candido, C. JF., Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic journal of management*, 14(1), 39-57.
- Chao, G., Moon, H. (2005). The Cultural Mosaic: A Metatheory for Understanding the Complexity of Culture. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1128-1140.
- Chen, M., Lam, L. W. & Zhu, J. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel review*, 50(2), 460-477.
- Cohen, D. V. (1993). Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change. *Business ethics quarterly*, 3(4), 343-358.

- Denison, D.R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organizational science (Providence, R.I.)*, 6(2), 204-223.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), p.215824401452263.
- Eskola J., Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: 37, Vastapaino 1998.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. Oxford University Press.
- Gioia, D., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16 (1), 15-31.
- Gordon, G. G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. M. & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29-34.
- Gupta, B. (2011). A Comparative Study of Organizational Strategy and Culture Across Industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510- 528.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Doubleday. Anchor Books ed.
- Hart, S. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy of Management review*, 17(2), 327-351.
- Hambrick, D. C. (2003). On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors. *Academy of Management perspectives*, 17(4), 115-118.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1988). *Teemahaastattelu* (3. painos). 1985 Gaudeamuksen kustantamana. Hki: Yliopistopaino.
- Hofstede, G; Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (3. painos). McGraw-Hill cop.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding Innovation. *Business horizons*, 61(3), 453-460.
- Keramati, A., Mehrabi, H. & Mojir, N. (2010). A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: An empirical investigation. *Industrial marketing management*, 39(7), 1179-1185.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W. & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871-884.
- Krupskyi, O. & Kuzmytska, Y. (2020). Organizational Culture and Business Strategy: Connection and Role for a Company Survival. *Central European Business Review*, 9(4), 1-26.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business horizons*, 57(5), 645-655.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Lappalainen, L., Aleem, M. & Sandberg, B. (2023). How to manage open innovation projects? An integrative framework. *Project leadership and society*, 4, 100095.

- Lindblom, C. E. (1959). The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88.
- Mantere, S. & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization science (Providence, R. I.)*, 19(2), 341-358.
- McKibben, W. B., Cade, R., Purgason, L. L. & Wahesh, E. (2022). How to Conduct a Deductive Content Analysis in Counseling Research. *Counseling outcome research and evaluation*, 13(2), 156-168.
- Mello, J.E., Schloemer, H. (2022). Do organizational subcultures matter? A case study of logistics and supply chain management. *The international journal of logistics management*, 33(1), 141-164.
- Merkus, S., Willems, T. & Veenswijk, M. (2019). Strategy Implementation as Performative Practice: Reshaping Organization into Alignment with Strategy. *Organization management journal*, 16(3), 140-155.
- Miles, R. E., Snow, C. C, Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management review*, 3(3), 546-562.
- Millar, C., Lockett, M. & Ladd, T. (2018). Disruption: Technology, innovation and society. *Technological forecasting and social change*, 129, 254-260.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (2008). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: Your complete guide through the wilds of strategic management* (2. painos). FT Prentice Hall.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Moonen, P. (2017). The impact of culture on the innovative strength of nations: A comprehensive review of the theories of Hofstede, Schwartz, Boisot and Cameron and Quinn. *Journal of organizational change management*, 30(7), 1149-1183.
- Mostafa, S. R., Mohsen, A. S. & Blooki, M. L. (2014). Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution: An analytical view. *Journal of Strategy and Management*, 7(2), 127-154.
- Mouritsen, J., Thorsgaard, L. H. & Bukh, P. N. (2005). Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of intellectual capital*, 6(1), 8-27.
- O'Reilly, C, Chatman, J & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (3. painos). Thousand Oaks, Kalifornien: SAGE Publications.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 34(2), 29-50.

- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R. & Ribeiro, A. (2022). The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. *Administrative sciences*, 12(1), 38.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Ravishankar, M.N., Pan, S.L. & Leidner, D.E. (2011). Examining the Strategic Alignment and Implementation Success of a KMS: A Subculture-Based Multilevel Analysis. *Information systems research*, 22(1), 39-59.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2009). *Haastattelu, tutkimustilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.
- Saffold, G. (1988). Cultural Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Scheepers, C. & Reddy, M. (2019). Influence of Organisational Culture on Strategy Execution in A South African Organisation. *Journal of applied business research*, 35 (4), 109-128.
- Schein, P.A. & Schein, E.H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5. painos). Wiley.
- Schultze, U., & Avital, M. (2011). Designing interviews to generate rich data for information systems research. *Information and organization*, 21(1), 1-16.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making. *Strategic Management Journal*, 5, 111-128.
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of business venturing*, 8(1), 59-73.
- Sharma, M. K. & Sharma, S. (2022). Role of Organizational Culture as an Internal Business Factor in Successful Strategy Execution: A Review. *The ICFAI journal of management research*, 21(2), 7-28.
- Silverman, D. (2004). *Qualitative research. Theory, Method and Practice* (2. painos). London: SAGE Publications.
- Smith, M. & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International journal of operations & production management*, 37 (9), 1207-1228.
- Szromek, A. R. & Bugdol, M. (2024). Sharing Heritage through Open Innovation – An Attempt to Apply the Concept of Open Innovation in Heritage Education and the Reconstruction of Cultural Identity. *Heritage*, 7(1), 193-205.
- Tawse, A. & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European management journal*, 39(1), 22-33.
- Thakur, R., Hale, D., AlSaleh, D. (2018). Manager's report: Organizational culture & strategy association. *Foresight (Cambridge)*, 20(4), 375- 392.

- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (Luettu 8.2.2024). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Venkataraman, S. & Sarasvathy, S. (2001). Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an untold Story. *Darden Business School Working Paper*, 01-06.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- White M. D. & Marsh, E. E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library trends*, 55(1), 22-45.
- Wilkins, A. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Winkler, L., Zerfass, A. (2016). Strategy and organizational culture – Conceptualizing the interplay of key concepts in communication. *Globe*, 3.
- Wu, L., Huang, I., Huang, W., Du, P. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. *Journal of organizational change management*, 32(2), 224-250.
- Zheng, W., Yang, B., McLean, G.N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of business research*, 63(7), 763-771.

# LIITTEET

## LIITE 1 Haastatteluteemat ja apukysymykset

- Alkutiedot
  - Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessänne ja millaisessa roolissa työskentelet tällä hetkellä?
- Organisaatiokulttuuri ja sen piirteet
  - Kuvailitko organisaatiokulttuurianne omin sanoin?
  - Dominoivat piirteet
    - Mitkä mielestäsi ovat tärkeimmät organisaationne kulttuurin ja sen ilmapiiriä määrittävät piirteet.
    - *Kuinka nämä näkyvät päivittäisessä työssäsi ja päätöksenteossasi?* \*
  - Johtajuus
    - Millaista johtajuutta organisaatiossanne esiintyy, ja millaisia odotuksia tai tavoitteita johtajat tyypillisesti asettavat alaisilleen organisaatiossanne?
    - *Kuinka tämä johtamistapa heijastaa organisaation arvoja ja kulttuuria?* \*
  - Henkilöstöjohtaminen
    - Kuinka mielestäsi työntekijöitä kehitetään? Entä kuinka heitä motivoidaan ja sitoutetaan organisaatiossanne?
    - *Kuinka tämä johtamistapa heijastaa organisaation arvoja ja kulttuuria?* \*
  - Organisaation liima
    - Mitkä tekijät mielestäsi pitävät organisaationne yhtenäisenä ja saavat henkilöstön pyrkimään kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista?
  - Onnistumisen kriteerit
    - Kuinka onnistuminen määritellään organisaatiossanne ja miten sitä mitataan?
    - *Entä millä tavoin nämä onnistumisen kriteerit heijastavat organisaationne arvoja?* \*
- Strategia
  - Kuvailisitko yrityksenne strategiaa ja tavoitteita omin sanoin?
  - Kilpailijoihin ja toimialan muutoksiin vastaaminen
    - Kuinka organisaationne yleensä vastaa kilpailijoiden tuomaan paineeseen, sekä muihin merkittäviin muutoksiin toimintaympäristössä?
  - Innovatiivisuus ja riskinotto
    - Kuinka organisaationne strategisessa päätöksenteossa mielestäsi suhtaudutaan innovaatioihin ja riskien ottamiseen, ja kuinka riskejä hallitaan?
  - Markkinoiden etsiminen ja tuotekehitys



- Missä määrin organisaationne mielestäsi aktiivisesti etsii uusia markkinoita ja liiketoimintamahdollisuuksia, tai kehittää uusia tuotteita?
  - Strateginen stabiilius
    - Missä määrin organisaationne painottaa nykyisen asemansa suojelemista ja tehokkuutta, sekä nykyisten markkinoidensa palvelemista strategisessa suunnittelussaan?
  - Strateginen päätöksenteko
    - Kuinka strateginen päätöksentekoprosessi on yrityksessänne toteutettu, ja ketkä siihen osallistuvat?
    - *Kuinka resursseja allokoidaan eri toimintojen välillä strategisessa päätöksenteossanne? \**
  - Innovaatiot
    - Kuinka tärkeänä pidät innovatiivisuutta organisaationne menestymisen kannalta?
      - *Onko sinulla antaa esimerkkiä jostain innovaatiosta, joka yrityksessänne on viime aikoina kehitetty? \**
    - Tukeeko organisaatiokulttuurinne mielestäsi innovatiivisuutta ja luovuutta?
      - *Kuinka sitä voisi mielestäsi muuttaa siten, että se tukisi innovatiivisuutta paremmin? \**
    - Mikä innovaatioiden merkitys on organisaationne strategian kannalta, ja kuinka strategia tukee innovaatioiden syntymistä?
      - *Kuinka sitä voisi mielestäsi muuttaa siten, että se tukisi innovatiivisuutta paremmin? \**
    - *Mitkä muut tekijät mielestäsi tukevat organisaationne innovatiivisuutta, ja kuinka sitä voisi parantaa? \**
- \* Kysytään, jos haastattelu-aikaa riittää.*

Hei,

Teen Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa Pro Gradu-tutkielmaa erityyppisistä organisaatiokulttuureista ja strategioista, sekä niiden yhteydestä organisaation innovatiivisuuteen. Tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset IT-alan organisaatiot ja tavoitteena on löytää tietoa, joka auttaa alan organisaatioita tunnistamaan paremmin oman kulttuurinsa ja strategiansa ominaisuuksia, ja sitä kautta kehittämään innovatiivisuuttaan. Tutkimukseen haastatellaan yhteensä noin kahdeksaa henkilöä eri organisaatioista.

Toiveena olisi, että haastateltava toimii esihenkilöroolissa, työskentelee ainakin jossain määrin strategian parissa, ja on työskennellyt organisaatiossa vähintään 2-3 vuoden ajan.

Haastattelu koostuu kolmesta eri teemasta, joihin haastateltavan olisi tarkoitus vastata mahdollisimman avoimesti ja omien mielipiteidensä mukaisesti. Teemat liittyvät organisaatiokulttuuriin, strategiaan ja innovaatioihin. Lisäksi haastattelu sisältää teemoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluun varataan aikaa n. 45min, ja ne toteutetaan kertaluontoisina yksilöhaastatteluina. Haastattelut pidetään etäyhteydellä (Teams/Zoom) ja ne nauhoitetaan, mutta haastateltavien henkilöiden ja heidän edustamiensa organisaatioiden tiedot pidetään anonyymeina.

**Löytyisikö yrityksestänne henkilöitä, jotka olisivat halukkaita osallistumaan tutkimukseeni?**

Haastattelut on tarkoitus järjestää huhti-kesäkuun 2024 aikana, mutta voimme sopia ajankohdasta sen mukaan, mikä teille parhaiten sopii. Sopivan haastatteluajan löydyttyä lähetän kalenterikutsun ja hoidan muut käytännön järjestelyt haastattelua varten.

Jos haluaisitte osallistua haastatteluun tai teillä heräsi kysyttävää, minuun voi olla yhteydessä sähköpostitse [antti.m.korhonen@student.jyu.fi](mailto:antti.m.korhonen@student.jyu.fi)

Ystävällisin terveisin,  
Antti Korhonen