

School of Business and Management

Tuotantotalous, yrittäjyyden DI-ohjelma

Diplomityö

2019

*Jukka Tahvanainen*

**OKR kasvuyrityksen strategisen johtamisjärjestelmän runkona**

*"Ideas are easy. Execution is everything."*

*John Doerr*

Tarkastajat: Professori KTT Timo Pihkala

Tutkijatohtori KTT Tuuli Ikäheimonen

## Tiivistelmä

Tekijä: Jukka Tahvanainen  
Työn nimi: **OKR kasvuyrityksen strategisen johtamisjärjestelmän runkona**  
Diplomityö: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous, yrittäjyyden DI-ohjelma, sivuja 76, kuvia 28, taulukoita 11  
Vuosi: 2019  
Tarkastajat: Professori KTT Timo Pihkala ja Tutkijatohtori KTT Tuuli Ikäheimonen  
Hakusanat: Strateginen linjakuus, strategian toimeenpano, OKR, tavoitejohtaminen, kasvuyritys

Kun organisaatiot ryhtyvät toimeenpanemaan strategiaansa, niiden suurin haaste on resurssien täsmällinen kohdentaminen oleelliseen. Tämä on kriittistä etenkin kasvuyrityksille, koska niiden tulee kyetä yhtä aikaa sekä luomaan uutta että varmistamaan kassavirtansa. Sama haaste tosin pätee yhä useammin myös jo toimiviin yrityksiin, kun toimintaympäristön jatkuva muutos pakottaa niitä uudistumaan.

Mikä olisi siis sellainen johtamisjärjestelmä, joka vastaa yllä mainittuihin haasteisiin olematta kuitenkaan liian raskas ja byrokraattinen? Sen tulisi auttaa näkemään kokonaisuus sekä ohjata yksilöiden itsenäistä ajattelua ja toimintaa organisaation strategisten tavoitteiden kannalta oleelliseen. Samaan aikaan sen täytyisi mahdollistaa yksilöiden merkityksellisyyden kokemus ja motivoituminen sekä kannustaa yhteistyöhön.

Tässä diplomityössä selvitetään John Doerr'n kokoaman OKR-tavoitejohtamisen toimintamallin soveltuvuutta kasvuyrityksen strategisen johtamisjärjestelmän rungoksi. Kirjallisuuskatsauksessa luodaan ymmärrys organisaation strategisesta linjakuudesta ja johtamisjärjestelmästä tavoiteasetannan näkökulmasta sekä paneudutaan selvittämään, mistä OKR-toimintamallissa on kyse. Empiriassa rakennetaan kohdeyritykselle kasvuyrityksen strategisen johtamisjärjestelmä ja testataan sen toimivuutta omistajastrategiasta henkilökohtaiselle tasolle.

Työn tulokset osoittavat, että OKR:n ympärille voidaan rakentaa ketterä johtamisjärjestelmä. Onnistuminen kuitenkin edellyttää huolellista suunnittelua, johdon sitoutumista, valmiutta kokeilla, dialogia aiheen äärellä ja kurinalaista poisoppimista. OKR:n oppien avulla rakennetun johtamisjärjestelmän avulla kohdeyrityksen kyky ohjata resurssejaan oleelliseen kehittyi. Kohdeyrityksessä toimivien yksilöiden kannalta johtamisjärjestelmä vapautti heidän ajattelua lisäten samanaikaisesti hallinnan tunnetta sekä auttoi heitä paremmin fokusoi- maan toimintaansa. Lisäksi havaittiin, että OKR kehitti kohdeyrityksen toimintakulttuuria proaktiivisemmaksi, tavoitteellisemmaksi ja enemmän yhteistyöhön panostavaksi.

## ABSTRACT

Author: Jukka Tahvanainen

Title: **OKR as a framework for a strategic management system for a growth company**

Master thesis: Lappeenranta University of Technology, industrial and engineering management, entrepreneurship, pages 76, pictures 28, tables 11

Year: 2019

Examiners: Professor D.Sc Timo Pihkala  
Post-doctoral researcher D.Sc Tuuli Ikäheimonen

Keywords: Strategic alignment, strategy implementation, OKR, goal management, growth company

When organizations start implementing their strategy, their biggest challenge is to focus resources on the essentials. This is critical, especially for growth companies, as they must be able to innovate and create cash flow at the same time. However, the same challenge is more and more prevalent for existing businesses when the change in the operating environment forces them to renew.

So what would be a management system that responds to the above challenges without being too heavy and bureaucratic? It should help to see the entity as a whole and guide the individual's thinking and action to the essentials of the organization's strategic goals. At the same time, it should enable the meaningfulness of work and motivation of individuals as well as encourage collaboration.

This master thesis explores the suitability of the OKR management model, compiled by John Doerr, as the framework for the strategic management system of a growth company. The literature review provides an understanding of the organization's strategic alignment and management system from the point of view of goal setting and focuses on finding out what the OKR approach is all about. Empirical part builds a strategic management system for the growth company for the case company and tests its functionality from the ownership strategy to the personal level.

The results of the work show that an agile management system can be built around OKR. However, success requires careful planning, leadership commitment, experimenting, dialogue on the subject and disciplined learning. The management system built with the help of OKR developed the ability of the organization to direct its resources to the essentials. From the point of view of the individuals working in the organization, the management system freed their thinking, while simultaneously increasing the sense of control and helping them focus their activities. In addition, it was discovered that OKR developed the corporate culture of the case company to be more proactive, goal-oriented and more collaborative.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	TOIMINTAYMPÄRISTÖN NOPEA MUUTOS EDELLYTTÄÄ KETTERÄÄ JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ .....	7
<b>2</b>	<b>KIRJALLISUUSKATSAUS .....</b>	<b>8</b>
2.1	STRATEGINEN LINJAKKUUS.....	8
2.1.1	<i>Vertikaalinen ja horisontaalinen linjakuus.....</i>	<i>11</i>
2.1.2	<i>Strateginen linjakuus edellyttää strategista ajattelua .....</i>	<i>12</i>
2.1.3	<i>Strateginen linjakuus ja sidosryhmät.....</i>	<i>13</i>
2.1.4	<i>Malleja strategisen linjakkuuden jäsentämiseen ja arviointiin.....</i>	<i>14</i>
2.1.5	<i>Strategiseen linjakkuuteen liittyviä muita näkökulmia.....</i>	<i>18</i>
2.1.6	<i>Yksilön omistautuminen ja strateginen linjakuus .....</i>	<i>19</i>
2.1.7	<i>Vääränlainen strateginen linjakuus voi ajaa organisaation oman todellisuutensa vangiksi.....</i>	<i>20</i>
2.2	JOHTAMISJÄRJESTELMÄ TAVOITEASETANNAN NÄKÖKULMASTA .....	23
2.2.1	<i>Omistajastrategia strategisen linjakkuuden alkulähteenä .....</i>	<i>24</i>
2.2.2	<i>Tavoitteiden asettaminen.....</i>	<i>27</i>
2.3	OKR KASVUYRITYKSEN STRATEGISTA LINJAKKUUTTA TUKEVA JOHTAMISJÄRJESTELMÄN RUNKONA .....	30
2.3.1	<i>OKR periaatteet.....</i>	<i>31</i>
2.3.2	<i>OKR keskeiset elementit ja käsitteet.....</i>	<i>34</i>
2.3.3	<i>Jatkuvan suorituksen johtamisen CFR-menetelmä.....</i>	<i>41</i>
2.3.4	<i>OKR ansat.....</i>	<i>44</i>
2.3.5	<i>OKR prosessi .....</i>	<i>45</i>

<b>3</b>	<b>METODI .....</b>	<b>51</b>
3.1	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA MITTARIT .....	51
3.2	ASETELMA JA OTOS .....	52
3.3	AINEISTON JA ANALYYSIMENETELMIEN ESITTELY SEKÄ AINEISTON LAADUN ARVIOINTI.....	52
<b>4</b>	<b>EMPIRIA .....</b>	<b>56</b>
4.1	OMISTAJASTRATEGIAN KOKOAMINEN.....	56
	<i>4.1.1 Arviointi ja opit omistajastrategian kokoamisesta OKR:ä hyödyntäen</i> <i>57</i>	
4.2	OMISTAJASTRATEGIAN POHJALTA YRITYSSTRATEGIA.....	58
	<i>4.2.1 Arviointi ja oppien kokoaminen OKR:n hyödyntämisessä</i> <i>yritysstrategian toimeenpanoa suunniteltaessa.....</i>	<i>60</i>
4.3	HENKILÖKOHTAISTEN TAVOITTEIDEN JA AVAINTULOSTEN JOHTAMINEN YRITYKSEN OKR:STÄ .....	61
	<i>4.3.1 Arviointi ja oppien kokoaminen henkilökohtaisten OKR:ien</i> <i>muodostamisesta.....</i>	<i>62</i>
4.4	ENSIMMÄISEN OKR-KIERROKSEN VÄLITARKISTUS .....	63
	<i>4.4.1 Arviointi ja oppien kokoaminen ensimmäisestä välitarkastelusta.....</i>	<i>63</i>
4.5	ENSIMMÄISEN OKR-KIERROKSEN REFLEKTOINTI JA TULOSTEN PISTEYTYYS 64	
	<i>4.5.1 Arviointi ja oppien kokoaminen ensimmäiseltä reflektointikierrokselta</i> <i>64</i>	
<b>5</b>	<b>TULOKSET JA ARVIOINTI .....</b>	<b>67</b>
5.1	TUTKIMUKSEN MYÖTÄ ESIIN NOUSSEITA OPPEJA JA HUOMIOITA .....	67
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>71</b>
6.1	TUTKIMUKSEN LUOTTAVUUDEN JA PÄTEVYYDEN ARVIOINTI.....	72

## KUVALUETTELO

Kuva 1 Voimakas murros edellyttää organisaation toimijoilta kykyä uudistua ja uudistaa .....	5
Kuva 2 Strategisen linjakkuuden kolmio (Lockamy 1997) .....	10
Kuva 3 Yksikehäisestä kaksikehäiseen oppiseen (Lockamy'a 1997 mukailen Tahvanainen 2019) .....	11
Kuva 4 Strategisen johtamisjärjestelmän toimintaympäristö (Tahvanainen 2019) .....	14
Kuva 5 McKinsleyn 7S -malli (Kaplan 2016, 41) .....	15
Kuva 6 BSC strategiakartta (Kaplan 2016, 43) .....	16
Kuva 7 Liiketoiminnan tasot (Osterwalder 2004, 14) .....	17
Kuva 8 Liiketoimintamallikanvaasin kolme tasoa (Joyce 2016, 1483) .....	18
Kuva 9 Sidosryhmien osallistaminen uudistaa sekä toimintakulttuuria että liiketoimintaprosesseja .....	22
Kuva 10 Omistajien, hallituksen ja liiketoiminnan keskinäinen suhde johtamisjärjestelmänlinjakkuuden näkökulmasta (Tahvanainen 2019) .....	25
Kuva 12 Googlen projekti Aristotle'en esiin nostamat kulttuuriset piirteet, jotka korreloivat erityisen hyvän tiiminä suoriutumisen kanssa (Doerr 2018, 215) .....	34
Kuva 13 OKR pähkinänkuoressa (John Doerr'a mukailen Tahvanainen 2019) ..	35
Kuva 14 Tavoitteiden jäsentäminen (Doerr 2018, 135) .....	36
Kuva 15 Tavoiteasetannan tasapainoilua (Tahvanainen 2019) .....	37
Kuva 16 Google Inc.:n OKR-kierros (Doerr 2018, 267) .....	47
Kuva 17 OKR-prosessi käynnistyy organisaatiotason tavoitteiden ja avaintulosten määrittämisellä .....	47
Kuva 18 Tiimi- ja henkilötasolla kiinnitytään organisaation jaksotavoitteisiin ....	48
Kuva 19 Välitarkastelu tapahtuu dialogissa esimiehen ja/tai vertaisparin kanssa vähintään kerran jakson aikana .....	49
Kuva 20 OKR-prosessi noudattaa jatkuvan parantamisen PDCA-mallia .....	49
Kuva 21 Tutkimuksen rakenne .....	53
Kuva 22 Omistajastrategian elementit (Tahvanainen 2019) .....	56
Kuva 23 Kohdeorganisaation strategialuonnos (Tahvanainen 2018) .....	59

Kuva 26 OKR-toimintamallia tukeva strategiamalli (Tahvanainen 2019).....	66
Kuva 27 OKR:ä tukevasta strategiamallista voidaan johtaa vuosi-, jakso- ja henkilökohtaiset OKR:t (Tahvanainen 2019).....	66
Kuva 28 OKR:n eri tasot (Tahvanainen 2019).....	70

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1 Yrityksen roolin ja aseoitumisen määrittely (Lainema ja Haapanen 2010, 101).....	27
Taulukko 2 Tavoiteasetannan teorioiden vertailua (Neubert 2016, 307) .....	28
Taulukko 3 Perinteinen tavoitejohtaminen vs. OKR (Doerr 2018, 27).....	31
Taulukko 4 Venyttävien tavoitteiden tilan pisteyttäminen Googlen mallin mukaisesti (Doerr 2018, 120) .....	38
Taulukko 5 Vuotuinen vs. jatkuva suorituksen johtaminen (Doerr 2018, 179) ....	42
Taulukko 6 Jatkuvan suorituksen malli (Doerr 2018, 176) .....	43
Taulukko 7 Top-Down tavoiteasetannan haasteet OKR -prosessissa (Doerr 2018, 86).....	46
Taulukko 8 Tulosten arviointipohja (Doerr 2018, 123 mukailleen Tahvanainen)..	50
Taulukko 9 Must-Win-Battle't (=OKR:t) vuodelle 2019 ja niistä johdetut ensimmäisen kvartaalin OKR:t (sarakkeet 3 ja 4) .....	60
Taulukko 10 Ruutukaappaus erään työntekijän 1. kierroksen henkilökohtaisista OKR:stä .....	62
Taulukko 11 Ensimmäisen OKR-kierroksen välitarkastuksessa värikoodattiin OKR:ien edistyminen .....	63

# 1 JOHDANTO

Globalisaatio, tiedon helppo saatavuus ja uudet teknologiat luovat uusia liiketoimintainnovaatioita ja uudistavat liiketoimintamalleja. Palvelujen ja tuotteiden elinkaaret lyhentyvät ja muutosnopeus niin liike-elämässä kuin julkisissakin organisaatioissa kasvaa. Ne organisaatiot, jotka eivät kykene vastaamaan toimintaympäristön kiihtyvään muutokseen uudistamalla jatkuvasti, katoavat kartalta.

Asiakkaiden vaatimustason kasvaessa kapeaa näkökulmaa ja osaoptimointia edustavat toimitusketjut muuttuvat kokonaisuutta katsoviksi, lisäarvon tuottamiseen keskittyviksi arvoketjuiksi. Arvoketjut taas monipuolistuvat ja monimutkaistuvat osallistujien määrän, diversiteetin sekä vaihtuvuuden kasvaessa ja muuttuvat arvoverkostoiksi. Palveluiden, tuotteiden ja tiedon helpon saatavuuden ja läpinäkyvyyden myötä asiakkaiden ja erityisesti kuluttajien päätösvoima on merkittävässä kasvussa.



Kuva 1 Voimakas murros edellyttää organisaation toimijoilta kykyä uudistua ja uudistaa

Edellä mainitut seikat haastavat organisaatioiden strategisen linjakkuuden (*strategic alignment*) ja ketteryyden uudella tavalla. Strategisessa linjakkuudessa korostuvat kokonaisvaltainen ymmärrys ja strategiaa edistävä päätöksenteko sekä resursien jatkuva uudistaminen ja kohdentaminen kunakin ajankohtana oleelliseen. Vaatimus ketteryydestä on uusi normaali, joka haastaa aiemmin organisaatioiden hyveenä pidetyn vakauden. Ketteryydessä korostuvat jatkuva ajantasaisuus sekä itse-



ja yhdessä ohjautuminen. Tämä koskee päätöksenteon kaikkia vaiheita tiedon hankinnasta päätösten vaikuttavuuden arviointiin. Niinpä organisaatiot muistuttavat aiempaa merkittävästi enemmän itsenäisten toimijoiden muodostamia ekosysteemejä, joiden perusominaisuuksiin kuuluu kyky ohjautua itsenäisesti ja yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Ilman systemaattista kytkentää organisaation strategiaan kasvaa riski, että organisaatio ei enää toimi yhtenäisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta liian tiukka strateginen ja yksisuuntainen Top-Down ohjaus kasvattaa riskiä ohjautua väärään suuntaan.

Toimintaympäristön muutosten lisäksi organisaatioiden toimintaa ja sen johtamista haastavat myös arvomuutokset organisaatioissa työskentelevien ihmisten keskuudessa. Esimerkiksi huoli ympäristöstä ja halu toimia enemmän itseohjautuvasti luovat omat haasteensa yritysten tavoiteasetannalle ja johtamisjärjestelmälle. Erityisesti tämä korostuu tietointensiivissä asiantuntijaorganisaatioissa.

Mikä olisi siis sellainen johtamisjärjestelmä, joka vastaa yllä mainittuihin haasteisiin olematta kuitenkaan liian raskas ja byrokraattinen? Sen tulisi auttaa näkemään kokonaisuus sekä ohjata yksilöiden itsenäistä ajattelua ja toimintaa organisaation strategisten tavoitteiden kannalta oleelliseen. Samaan aikaan sen täytyisi mahdollistaa yksilöiden merkityksellisyyden kokemus ja motivoituminen sekä kannustaa yhteistyöhön.

Muuan muassa tavoitejohtamisella on haettu ratkaisua edellä mainittuihin haasteisiin. Sen jälkeen, kun Peter Drucker 50-luvulla toi esiin tavoitejohtamisen viitekehjensä, on siitä vuosien varrella kehittynyt erilaisia versioita (mm. tulosjohtaminen, tilannejohtaminen ja tasapainotettu tuloskortti). Käytännön soveltamisessa tavoitejohtamiseen on liitetty myös haasteita siiloutumisesta opportunistiin ja epäeettiseen käyttäytymiseen. Lisäksi niihin liittyvät menetelmät ja toimintamallit ovat jääneet jälkeen eivätkä enää vastaa tämän päivän asettamiin haasteisiin esimerkiksi uudistumisen, muutosnopeuden, resurssien kohdentamisen ja tiedonjohtamisen osalta.

## **1.1 Toimintaympäristön nopea muutos edellyttää ketterää johtamisjärjestelmää**

Kasvuyritykselle keskeistä on kyetä ohjaamaan omat rajalliset resurssinsa kasvua tukevaan toimintaan sekä hyödyntää sidosryhmien resursseja. Samaan aikaan sen tulee kyetä huomioimaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä avautuvat mahdollisuudet ja uhat sekä tarttumaan niihin tai välttämään niitä. Ohjauksen - siis johtamisen; niin itsensä, tiimin kuin organisaationkin - rytmin pitää olla siis nopeaa ja yhtenäistä läpi organisaation. Yksi tapa toteuttaa tämä on määrittää yritykselle strategisen tason tavoitteet ja niissä onnistumista kuvaavat avaintulokset (Objectives & Key Results, John Doerr) alkaen omistajastrategiasta ja sen jälkeen ohjata organisaation eri tasot ja toimijat kytkeytymään niihin. Kyse on siis tavoitejohtamisesta, mutta tällä kertaa siten, että toimijat itse asettavat itselleen tavoitteet ja niissä onnistumista kuvaavat avaintulokset, joiden avulla he kytkevät sekä vastuualueensa että oman kehittymisensä organisaation strategisiin tavoitteisiin.

Tässä työssä tarkastelen johtamista tavoitteiden avulla sekä organisaation kasvun ja skaalautuvuuden että sen toimijoiden sisäisen motivaation näkökulmasta. Sisäisen motivaation perustekijöiden näkökulmasta keskeistä on, että toimija

- 1) kokee voivansa päteä eli hyödyntää osaamistaan,
- 2) hänellä on mahdollisuus vaikuttaa ja
- 3) että hän kuuluu vahvasti johonkin viiteryhmään.

(Graves 2013, 518-519)

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tutkimuksen tavoitteen mukaista strategista johtamisjärjestelmää suunniteltaessa on huomioitava kolme keskeistä osa-aluetta:

*Strategisen linjakkuuden* ymmärrys auttaa tunnistamaan strategian, toimintojen ja toimijoiden välisen systeemisyiden ja synergian logiikan. Sen tehtävänä on varmistaa tavoitteiden ja avaintulosten yhdensuuntaisuus läpi organisaation - vertikaalisesti ja horisontaalisesti - sekä niiden yhteensopivuus keskeisten sidosryhmien kanssa. Strategisen linjakkuuden ymmärrys luo perustan strategiselle johtamiselle ja viitekehyksen johtamisjärjestelmän suunnitteluun.

Ymmärrys organisaation *johtamisjärjestelmästä* pääpiirteittäin ja *tavoitejohtamisesta* tarkemmalla tasolla luovat pohjan strategisen johtamisjärjestelmän suunnitteluun. Tämän diplomityön kirjallisuuskatsauksessa tarkastelen aluksi strategista linjakkuutta ja johtamisjärjestelmää pääpiirteittäin, ja sitten keskityn luomaan syvän ymmärryksen organisaation strategisesta tavoitejohtamisjärjestelmästä John Doerr'n kokoaman OKR (Objectives & Key Results) -menetelmän näkökulmasta.

### 2.1 Strateginen linjakkuus

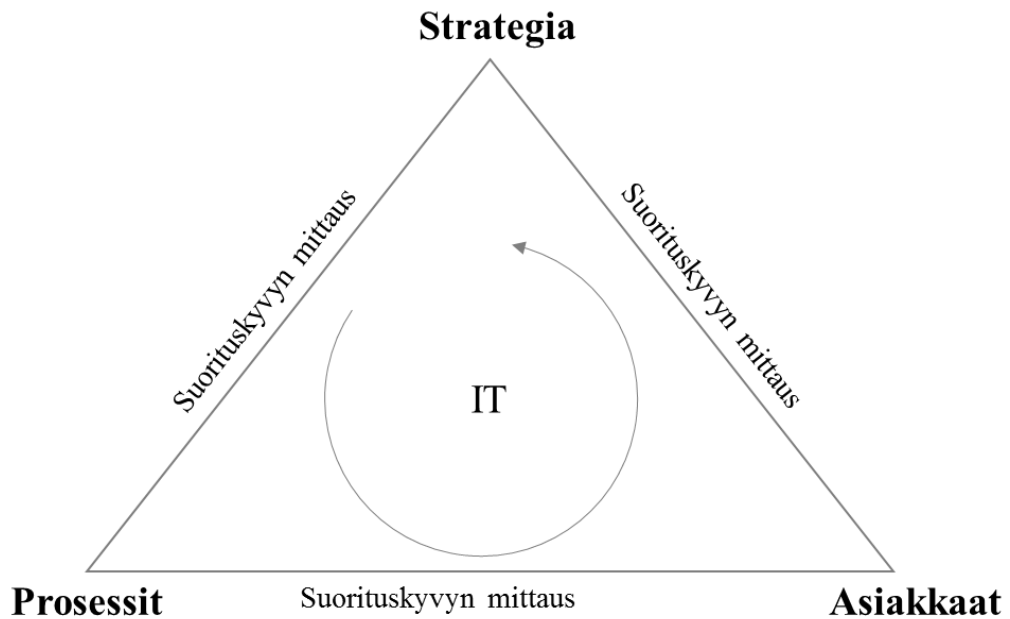
Strateginen linjakkuus kuvataan prosessiksi, jonka avulla organisaation eri osatekijöiden – strategia, liiketoimintamalli, palvelut ja tuotteet, resurssit ja rakenteet, henkilöstö, kulttuuri sekä toimintamallit - keskinäinen synergia saadaan parhaiten tukemaan markkinatarpeita ja organisaation strategisia tavoitteita (Powell 1992, 121; Self 2015, 11; Alagaraja 2015, 21).

Strategisen linjakkuuden tarkastelu tuo esiin organisaation eri osatekijöiden keskinäiset riippuvuussuhteet, joita vaalimalla strategisten tavoitteiden saavuttaminen on todennäköisempää (Alagaraja 2015, 21). Sitä tulee tarkastella systemaattisesti osana organisaation strategiaprosessia (Self 2015, 12). Strateginen linjakkuus edellyttää jaettua ymmärrystä organisaation päämääristä, tavoitteista ja avaintuloksista läpi organisaation (Kathuria et al 2007, 504). Strateginen linjakkuus voidaan nähdä myös kilpailuedun lähteenä, kun sitä tarkastellaan ja hyödynnetään organisaation sopeutumiskyvyn ja dynaamisen kyvykkyyden varmistajana (Powell 1992, 121).

Laajasti katsoen organisaation strategisen linjakkuuden tavoitteena on kestävällä tavalla sekä ylläpitää että löytää uusia kilpailuetua tuottavia liiketoimintamalleja ja uudistaa resursseja niiden tehokkaaseen toteuttamiseen. Laaja katsantokanta edellyttää, että ilmiötä tarkastellaan sekä organisaation sisäisen että sen ulkoisen linjakkuuden kautta. Kun organisaatio on strategisesti linjakas, se kykenee hyödyntämään strategisen potentiaalinsa maksimaalisesti, toimii tuottavasti ja samaan aikaan kykenee löytämään ja hyödyntämään toimintaympäristössä avautuvia uusia mahdollisuuksia (Powell 1992, 121). Se on siis tuottava ja uudistumiskykyinen. Mutta ilman selkeää linkkiä ulkoiseen toimintaympäristöön tarkastelu jää vajaaksi ja organisaatiolla on riski sulkeutua omaan todellisuuteensa.

Liian pitkälle vietyinä – esimerkiksi liiallinen integroituminen - strateginen linjakkuus voi tukahduttaa organisaatiota ja viedä sen staattiseen tasapainotilaan, joka ei mahdollista organisaation strategisen potentiaalinsa täysimääräistä hyödyntämistä. (Powell 1992, 126; Kathuria et al 2007, 504)

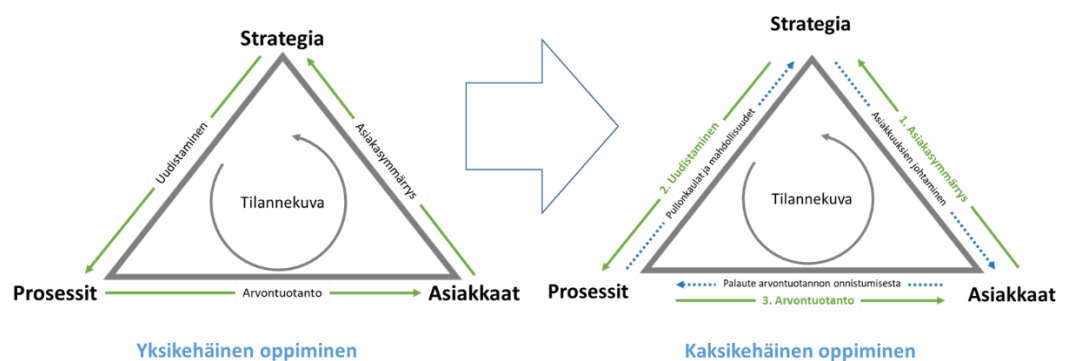
Lockamyn mukaan strateginen linjakkuus toteutuu organisaatiossa silloin, kun sen strategia rakentuu vastaamaan kohdeasiakkaitten todellisia tarpeita ja odotuksia nyt ja tulevaisuudessa. Tämä edellyttää ensinnäkin, että organisaatiolla on suora yhteys ja sen myötä vahva ymmärrys kohdeasiakkaistaan. Toisekseen strategialla ja sitä toimeenpanevilla ihmisillä täytyy olla keskenään toimiva yhteys, jotta strategisten tavoitteiden edellyttämät muutokset ja uudistukset prosesseissa tulevat toimeenpannua siten, että ne tuottavat keskeisille sidosryhmille – mm. asiakkaille ja omistajille - lisäarvoa. Kolmanneksi prosessien ja asiakkaiden välillä täytyy olla toimiva yhteys korjaavan palautteen saamiseksi jatkuvan parantamisen toteutumiseksi. (Lockamy 1997, 142) (kuva 2)



*Kuva 2 Strategisen linjakuuden kolmio (Lockamy 1997)*

Kuvan 2 yhteyksiä voi tarkastella myös yksi- ja kaksikehäisen oppimisen näkökulmasta (Argyris 1977, 116-117). Ilman kaksisuuntaista yhteyttä kolmen eri entiteetin kesken, toiminnan tuloksia arvioitaisiin ja toimintaa kehitettäisiin vain suhteessa nykyiseen a) strategiaan, b) tapaan toimia tai c) nykyisiin asiakatarpeisiin ilman niiden kyseenalaistamista. Tällöin toteutuisi vain yksikehäisen oppimisen malli. Kun entiteettien välillä toimii kaksisuuntainen yhteys, ne haastavat toisiaan pysymään ajassa (kuva 3). Erityisesti tällöin on syytä osallistaa dialogiin organisaation ulkopuolisia sidosryhmiä, jottei organisaatio jää oman todellisuutensa vangiksi vaan kykenee hahmottamaan todellisuutta objektiivisemmin ohi omien uskomusten, normien ja totuttujen ajatusmallien (Spitzeck & Hansen, 2010, 378). Strategian roolina on tällöin kehittyvän lisäarvon tuottamisen ja kilpailuedun jatkuvuuden nimissä uudistaa a) vahvan asiakasyhteyden ja -ymmärryksen perusteella olemassa olevia liiketoimintaprosesseja vastaamaan asiakkaiden uudistuvia tarpeita ja b) vahvaan toimintaympäristö- ja toimialaosaamiseen pohjautuvan näkemyksen perusteella haastaa asiakkaita tunnistamaan paremmin muuttuvia tarpeitaan ja ratkaisuja

niihin. Tällainen uudistaminen edellyttää nykyisten uskomusten sekä normien, prosessien ja sääntöjen haastamisen oman toiminnan ja päätöksenteon tarkastelussa sekä niiden kehittämisessä (Lockamy 1997, 142). Oleellista on myös tunnistaa vastaava tarve keskeisten sidosryhmien osalta. Edellä kuvattua tapaa toimia tukee myös Argyris'n kuvaama kaksikehäisen oppimisen malli, joka on edellytys organisaation oppimiselle sekä toiminnan uudistumiselle ja jatkuvuudelle (Argyris 1977, 120-121).



Kuva 3 Yksikehäisestä kaksikehäiseen oppimiseen (Lockamy'a 1997 mukailleen Tahvanainen 2019)

### 2.1.1 Vertikaalinen ja horisontaalinen linjakkuus

Organisaatiotasolla strategista linjakkuuttaan voi tarkastella sekä vertikaalisesta että horisontaalisesta näkökulmasta. Vertikaalisessa tarkastelussa huomion kohteena on se, kuinka hyvin strategiset tavoitteet ohjaavat toimintaa läpi organisaatiohierarkian ohjaten ihmisiä, rakenteita ja prosesseja toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Tällä on tunnistettu olevan positiivinen yhteys organisaation suorituskykyyn. Horisontaalista linjakkuutta – siis kuinka organisaation eri toiminnot ovat keskenään linjassa - on tutkittu vähemmän, mutta näyttäisi siltä, että sillä voi olla suorituskyvyn kannalta vertikaalista linjakkuutta suurempi merkitys. Näin etenkin, kun organisaatio kasvaa ja siitä tulee – esimerkiksi verkostoitumisen myötä –

kompleksisempi kokonaisuus. Sillä, kuinka hyvin tietojärjestelmät tukevat strategista linjakkuutta, on merkittävä rooli organisaation strategiaa tukevan päätöksenteon ja sen suorituskyvyn kannalta. (Kathuria et al 2007, 508-512)

### **2.1.2 Strateginen linjakkuus edellyttää strategista ajattelua**

Yhteisen ymmärryksen lisäksi strateginen linjakkuus edellyttää strategista ajattelua ja jatkuvaa strategista dialogia organisaation kaikilla tasoilla, toiminnoissa ja keskeisten ulkoisten sidosryhmien kanssa. Jotta strateginen linjakkuus ja keskeisten sidosryhmien sitoutuminen organisaation toimintaan ja tavoitteisiin olisi saavutettavissa, täytyy keskeiset sidosryhmät tietoisesti ja systemaattisesti osallistaa sekä strategiadialogiin että -prosessiin. On kuitenkin huomioitava, että lisäarvoa tuottava osallistaminen edellyttää kykyä ajatella strategisesti ja yhteistä tapaa jäsentää tarkasteltava kohde. Kehittämällä organisaation toimijoiden strategista ajattelua voidaan parantaa strategista linjakkuutta sekä organisaation sisällä että suhteessa sen ympäristöön (Self 2015, 11).

Strategista ajattelua ja sen onnistumisen edellytyksiä voidaan jäsentää seuraavasti (O'Shannassy 2003, 55-56). Tarvitaan

- 1) selkeä ymmärrys
  - a. systeemistä - mm. teknologia, ihmiset, rakenteet ja prosessit - jolla organisaatio luo arvoa ja
  - b. siitä, mikä on yksilön rooli ko. systeemissä. Tämä ymmärrys luo edellytykset joustavuuteen ja kykyyn vastata asiakastarve- ja markkinamuutoksiin.
- 2) ongelmanratkaisukyvykkyyttä, joka perustuu edellisessä kohdassa kuvattuun ymmärrykseen systeemisestä arvонуonnin kokonaisuudesta. Ongelmanratkaisussa tulee hyödyntää sekä intuitiota että analyysijä.
- 3) osallistava ajattelu-, tarkastelu- ja toimintamalli, joka laajentaa sekä strategisen dialogin että strategiaproessin kattamaan ylimmän johdon lisäksi myös keskeiset sidosryhmät sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta.

- 4) kirkas ja yhteinen ymmärrys organisaation toimintaa ohjaavasta strategiasta, jotta toimijat osaavat arvioida ja fokusoida toimintaansa yhteistä päämäärää tukevaksi sekä kykenevät jättämään huomiotta ympäristöstä nousevat epäoleelliset häiriötekijät.
- 5) ymmärrys organisaation toimintakulttuurin taustalla olevasta historiasta sekä toimintakulttuurin nykytilasta ja millaisia uudistamistarpeita - esimerkiksi tavassa ajatella ja toimia päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteissa - tulevaisuuden strategiset tavoitteet toimintakulttuurin osalta edellyttävät.

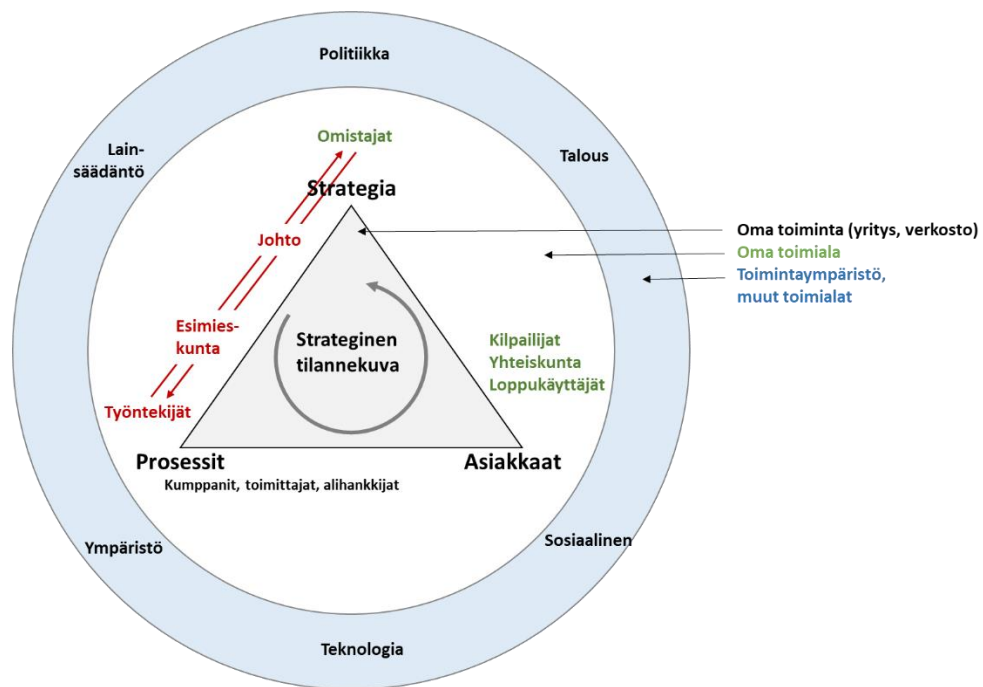
### **2.1.3 Strateginen linjakkuus ja sidosryhmät**

Freeman (2004, 364 ja 366; Hörisch 2014, 337) korostaa sidosryhmäteoriassaan, että organisaation tulee olla linjassa myös sidosryhmiensä kanssa ja että yrityksen menestys on itse asiassa seurausta sen kyvystä tuottaa lisäarvoa keskeisille sidosryhmilleen. Freemanin ajatusten pohjalta olen sijoittanut Lockamyn strategisen linjakkuuden kolmion sidosryhmien ja toimintaympäristön kanssa samaan kuvaan (kuva 4), jolloin tarkastelukulma laajenee yhdestä sidosryhmästä (asiakkaat) kattamaan kaikkien keskeisten sidosryhmien odotukset ja panokset yrityksen liiketoiminnalle.

Strategisen linjakkuuden näkökulmasta Freemanin näkemykset tarkoittavat, että organisaation strategian (asemoituminen, kohdeasiakkaat sekä tuotteet ja palvelut), rakenteiden (prosessit, resurssit ja verkostot) ja toimintakulttuurin (tapa ajatella, käyttäytyä, johtaa ja toimia) tulee olla linjassa keskeisten sidosryhmien tavoitteiden ja näkemysten kanssa.

Proaktiivisen toiminnan kehittämisen ja kilpailuetua tuottavan strategisen linjakkuuden näkökulmasta oleellinen tieto ja tietämys ovat aiempaa enemmän yrityksen perinteisten päättäjien sijaan niiden ympärillä, eri sidosryhmissä. Tässä tutkimuksessa tarkastelu rajataan koskemaan OKR -mallin soveltuvuutta kasvuyrityksen strategisen linjakkuuden varmistajana yhden keskeisen sidosryhmän - yrityksen työntekijöiden - ohjauksessa.





Kuva 4 Strategisen johtamisjärjestelmän toimintaympäristö (Tahvanainen 2019)

#### 2.1.4 Malleja strategisen linjakkuuden jäsentämiseen ja arviointiin

Sidosryhmien osallistaminen strategiadialogiin ja -prosessiin edellyttää yhteistä tapaa jäsentää ja arvioida organisaatiota. Seuraavaksi käydään läpi kolme eri tapaa jäsentää strategista linjakkuutta.

##### 7S (McKinsey)

Yksi tapa jäsentää ja arvioida organisaation strategista linjakkuutta on McKinseyn '7S' -malli (kuva 5). Se perustuu ajatukseen, että organisaatio menestyy, kun sen kolme 'kovaa' tekijää – strategia, rakenteet ja toimintamallit – sekä neljä 'pehmeää' tekijää – henkilöstö, osaaminen, yhteiset arvot sekä johtamis- ja toimintakulttuuri – ovat keskenään linjassa. Mallissa korostetaan koordinoinnin merkitystä muutoksessa, jotta kaikki seitsemän keskeistä elementtiä pysyvät tai tulevat muutoksen myötä linjaan keskenään. (Kaplan 2016, 41). Mallin haasteena on se, että se tarkastelee organisaation ulkopuolisia tekijöitä vain strategian kautta. Toisin sanoen ul-

koiset sidosryhmät – esimerkiksi asiakkaat – ja toimintaympäristö eivät ole näkyvillä mallin päätasolla ja siten malli saattaa painottaa liiaksi tarkastelemaan organisaatiota suljettuna systeeminä.

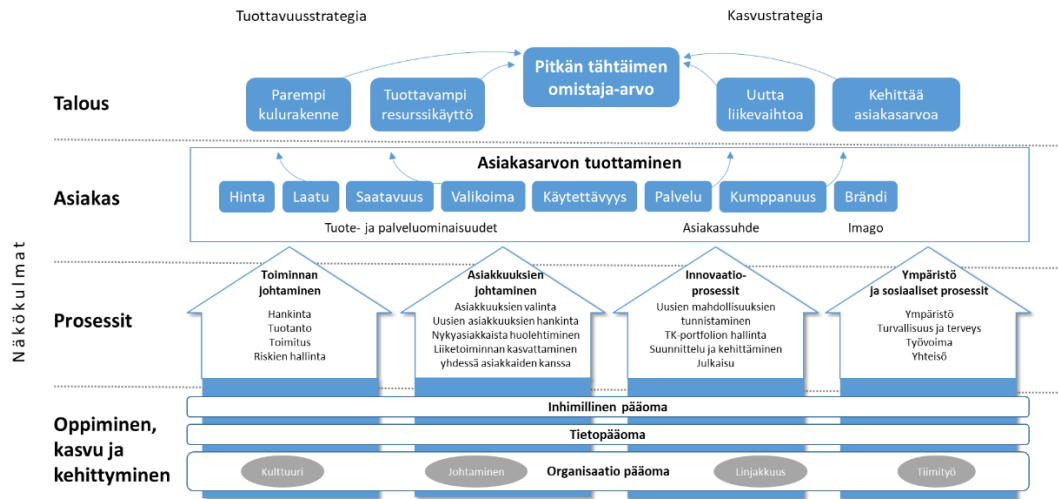


Kuva 5 McKinsleyn 7S -malli (Kaplan 2016, 41)

### Strategiakartta (Kaplan & Norton)

Toinen tapa jäsentää ja tarkastella strategista linjakkuutta on Kaplanin ja Nortontin strategiakartta (kuva 6), joka on kehitetty heidän suunnittelemansa tasapainotetun tulokortti -mallin (BSC) pohjalta. Strategiakartta ohjaa tarkastelemaan organisaation keskeisiä elementtejä neljästä eri näkökulmasta (oppiminen ja kasvu, prosessit, asiakas ja talous) ja painottaa 7S -mallin tavoin eri elementtien keskinäisiä riippuvuus- ja syy-seuraussuhteita. 7S -mallista poiketen strategiakartta nostaa siis asiakasnäkökulman vahvasti esiin. Kaplan toteaa, että strategiakartta on erityisen hyödyllinen, kun organisaation johto suunnittelee strategian toimeenpanon johtamis- ja raportointisysteemiä. Hän perustelee näkemystään sillä, että jos strategian suunnittelu- ja toimeenpanomallit poikkeavat toisistaan, riskinä on, että toimintamalleja – esimerkiksi raportointia – ei muuteta vastaamaan uuden strategian mukaisia raken-

teita ja tavoitteita. Toisin sanoen niiden keskinäistä linjakkuutta ei varmisteta. Kaplan näkeekin, että McKinsleyn 7S -malli ja BSC ovat toisiaan tukevia malleja, kun organisaation johto suunnittelee strategista johtamisjärjestelmäänsä. (Kaplan 2016, 42-43)



Kuva 6 BSC strategiakartta (Kaplan 2016, 43)

### Liiketoimintamallikanvaasi (Strategyzer Ag)

Muutokset toimintaympäristössä sen myötä organisaation strategiassa vaativat myös liiketoimintamallin uudistamista. Tehokkuutta hakiessaan organisaatiot usein kuitenkin pyrkivät enemmänkin vakauttamaan liiketoimintamalliaan kuin uudistamaan sitä. Tällainen lyhyen tähtäimen voittoihin tähtäävä tapa toimia vaarantaa helposti strategisen linjakkuuden suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön, koska siinä strategisen linjakkuuden näkökulmasta lukitaan yksi systeemin keskeisistä elementeistä – liiketoimintamalli.

Ymmärrys organisaation liiketoimintamallista ja sen keskeisten elementtien keskinäisistä riippuvuussuhteista auttaa varmistamaan etenkin organisaation horisontaalista linjakkuutta (Joyce 2016, 1475), myös muutostilanteissa. Strategyzer'n liiketoimintamallikanvaasissa tämä tehdään näkyväksi jäsentämällä liiketoimintamalli yhdeksään osatekijään, jotka kaikki ovat kytköksissä keskenään. Se mahdollistaa

moniulotteisen systeemisen kokonaisuuden kommunikoinen ja edesauttaa näin strategista linjakkuutta edistävää dialogia. Kanvaasissa keskitytään tekemään näkyväksi vain organisaation liiketoimintamallin logiikka, joten se tulee ymmärtää oikeassa kontekstissa (kuva 7).



Kuva 7 Liiketoiminnan tasot (Osterwalder 2004, 14)

Joyce (2016, 1477) on Osterwalderin ja Pigneur'n 2010 julkaiseman alkuperäisen konseptin pohjalta laajentanut liiketoimintamallikanvaasin kolmikerroksiseksi (kuva 8). Tämä mahdollistaa liiketoimintamallin tarkastelun alkuperäistä mallia laajemmin myös ympäristön ja sosiaalisten sidosryhmien tarpeiden ja odotusten kautta ja edesauttaa organisaatiota arvioimaan toimintansa linjakkuutta niiden kanssa. (Joyce 2016, 1477)



Kuva 8 Liiketoimintamallikanvaasin kolme tasoa (Joyce 2016, 1483)

### 2.1.5 Strategiseen linjakkuuteen liittyviä muita näkökulmia

Miles (2016) pohtii organisaation strategista linjakkuutta yhteensopivuuden (*strategic fit*) ja organisatoristen pääomien näkökulmasta. Hän määrittelee organisatorisen pääoman (*Organizational capital*) olevan yksi neljästä aineettomasta pääomasta (muut: kokeilu ja oppiminen, asiakkaat ja henkilöstö) ja että se koostuu niistä uniikeista prosesseista, systeemeistä ja johtamisjärjestelmästä, jolla yritys kykenee tuottamaan lisäarvoa kaikille sen keskeisille sidosryhmille. Hän korostaa, että prosessien ja rakenteiden täytyy olla linjassa organisaation vision, arvojen ja strategian kanssa, jotta organisaatio voi hyödyntää muita pääomiaan menestyksellä. Lockamyn näkemykseen strategisesta linjakkuudesta (*strategic alignment*) verrattuna Miles katsoo asiaa kapeammin ja enemmän organisaation sisäisen toimivuuden näkökulmasta. Lockamy katsoo strategisen linjakkuuden viitekehyksessään asiakkaat linjakkuuden keskeiseksi elementiksi.

Weber (2014, 7) puhuu *strategisesta ketteryudesta*, ja hän näkee siinä kaksi keskeistä seikkaa. Ensinnäkin johdon täytyy kyetä tunnistamaan strategian edellyttämä muutostarve ja sen pitää pystyä kokoamaan oikeanlaiset resurssit strategian toimeenpanemiseksi. Tämä tarkoittaa tasapainottelua uuden ja vanhan liiketoiminnan

resurssoinnin välillä. Toiseksi keskeiseksi seikaksi hän nostaa *organisaatorakenteen*, jonka tulee kyetä uudistumaan implementoidakseen strategian edellyttämät toimet. Hän korostaa, että näiden kahden ominaisuuden tulee tukea ja täydentää toisiaan, jotta strateginen ketteruus toteutuisi.

Doz (2010, 370) toteaa, että varmistaakseen strategisen linjakkuutensa myös muutosvaiheessa – ja etenkin sen jälkeen - organisaation tulee määrätietoisesti kehittää kolmea keskeistä ominaisuuttaan; 1) strategista herkkyyttä, 2) yhtenäistä johtamista ja 3) resurssien dynaamisuutta.

### **2.1.6 Yksilön omistautuminen ja strateginen linjakkuus**

Koska viime kädessä organisaation toiminta ja siten myös sen tavoitteiden saavuttaminen ovat siellä työskentelevien ihmisten varassa, on tärkeä tarkastella myös organisaation ja siellä työskentelevien yksilöiden tavoitteiden keskinäistä linjakkuutta. Kun yksilö kokee linjakkuutta organisaationsa kanssa, mahdollistuu työlle omistautuminen. Organisaation näkökulmasta yksilön omistautuminen työlle on erittäin merkittävää, koska sillä on selkeä positiivinen yhteys hänen suorituskykynsä ja sen kautta organisaation asiakastyytyväisyyteen, liikevaihtoon, tuottavuuteen ja tuloksentelemiseen (Alagaraja 2015, 24-25). Organisaatiotason tulokset ovat suoraan seurausta yksilön suorituskyvystä ja epäsuorasti hänen organisaation strategisia tavoitteita tukevasta käyttäytymisestään (mm. rehtiys, tunnollisuus, avuliaisuus, innovatiivisuus, osallistuminen, yhteistyö) (Rich 2010, 620 ja 631). Yksilön omistautumisen voi jäsentää kolmeen tasoon, joista aina seuraava edellyttää edellisten toteutumista (Alagaraja 2015, 23-24 ja 27):

- 1) *Kognitiivinen omistautuminen*, joka tarkoittaa henkilökohtaista, järkipäristä sitoutumista työhön. Kognitiivisesti omistautuneet työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät organisaation tarkoituksen, tuntevat työympäristönsä turvalliseksi sekä kokevat, että heillä on käytössään riittävät resurssit ja valtuudet työssä suoriutumiseen. Niinpä he ovat valmiita panostamaan aineellisia voimavaroja (esimerkiksi aikaa) työhönsä ja he ovat *sitoutuneita työhönsä*.

- 2) *Emotionaalinen omistautuminen* perustuu tunnesuhteeseen ja siitä syntyvään sidokseen organisaatioon. Työntekijä uskoo ja samautuu vahvasti organisaationsa arvoihin, normeihin, visioon, tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Hän kokee ylpeyttä yhteisöstään ja on valmis panostamaan aineellisten voimavarojen lisäksi myös henkilökohtaisia voimavaroja (tietämys, taidot ja kyvyt) työhönsä. Hänellä on vahva suorituskykyä edistävä tunnesuhde tehtäviinsä ja projekteihinsa. Hän on myös valmis sitoutumaan sovittuihin yhteisiin toiminta- ja käyttäytymismalleihin. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että hän *omistautuu työlleen*.
- 3) *Omistautunut käyttäytyminen* on näkyvää seurausta kahdesta edellä mainitusta omistautumisen tasosta ja se ilmentyy konkreettisina tuloksina, kuten suorituskykynä ja organisaation strategisia tavoitteita tukevana käyttäytymisenä. Tällöin hänessä oleva potentiaali on maksimaalisesti käytössä.

Yksilön tulkintaan kahden ensimmäisen tason osalta vaikuttavat merkittävästi organisaation rakenteiden, toimintakulttuurin ja strategian keskinäinen linjakuus sekä sen suhde ulkoiseen toimintaympäristöön. Strategisella linjakuudella (sisäinen ja ulkoinen) ja etenkin sillä, kuinka työntekijät sen tulkitsevat ja kokevat, on siis merkittävä vaikutus yksilön suorituskykyyn ja käyttäytymiseen. Työntekijöiden kokemus edellä mainitusta linjakuudesta indikoi myös organisaation identiteetin vahvuutta. (Alagaraja 2015, 32)

### **2.1.7 Vääränlainen strateginen linjakuus voi ajaa organisaation oman todellisuutensa vangiksi**

Väärinymmärrettynä strateginen linjakuus ohjaa tekemään vain vallitsevaa olotilaa suosivia ja tukevia päätöksiä, jolloin organisaatiolla on vaarana kääntyä sisäänpäin ja sulkea ulkoinen toimintaympäristö pois strategisesta päätöksenteosta. Strategista linjakuutta suunniteltaessa ja arvioitaessa on erityistä huomioita kiinnitettävä siihen, miten ja mistä lähtökohdista organisaatiossa tehdään päätöksiä. Esimerkiksi kierrätetäänkö organisaation päätöksenteossa sen muistiin kertynyttä dataa ja

uskomuksia, joiden laatu heikkenee ajan myötä? Tukeutuvatko organisaation toimijat päätöksenteossa sellaiseen tietoon, joka on kvalifioitu vanhojen onnistumisien perusteella? Rationaalisen päätöksenteon sijaan organisaatioissa tehdään päätöksiä todellisuudessa usein sekasortoisessa tilassa, heikoin perustein, vajavaisesti sitoutunein ja vaihtuvin päätöksentekijöin sekä vääristä [tavoite]lähtökohdista käsin (Cohen et al., 1972, 1 ja 16). Tästä seuraa, että päätöksenteko ei perustu faktoihin eikä niitä punnita huolellisesti.

Organisaation eri tasoilla tehdään sen menestymiseen vaikuttavia päätöksiä päivittäin. Strategisella tasolla tehdään organisaatiota ohjaavia päätöksiä, jotka vaikuttavat organisaation tulevaisuuteen. Taktisella tasolla tehtävät päätökset liittyvät strategian toimeenpanon johtamiseen. Operatiivisella tasolla - liiketoimintaprosesseissa – päätökset koskevat tuotannon tai palvelun tuottamista. Jokaisella tasolla päätöksentekoa sen eri vaiheissa vaanivat edellisessä kappaleessa mainittujen haasteiden lisäksi *päätöksenteon harhat*, jotka kumpuavat joko organisaation kulttuurista tai siitä, että päätöksenteossa tukeudutaan organisaation kertyneeseen muistiin.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi keinoja, joilla edellä kuvattuja ongelmia voi pyrkiä lieventämään.

### **Suolapulssia sidosryhmiltä**

Peter Senge totesi pankkikriisin yhteydessä 2008, että sidosryhmillä on merkittävä rooli siinä, etteivät organisaatiot ajautuisi oman todellisuutensa vangiksi, vaan sen sijaan näkisivät oman ja toimintaympäristönsä tilan objektiivisemmin (Spitzeck & Hansen, 2010, 378). Kun organisaatio on oman todellisuutensa vanki, sen päätöksenteko on erityisen altis erilaisille päätöksenteon harhoille (Lee & Lebowitz, 2015, 1–2). Osallistamalla sidosryhmät päätöksenteon eri vaiheisiin tavoitteena on päätösten laadun ja toimeenpanon kehittymisen kautta strategisen linjakkuuden kehittyminen (kuva 9). Lisäksi, kun päätöksenteon eri vaiheissa organisaation päätöksentekoa vahvasti ohjaavia vanhoja uskomuksia pölyytetään erityisesti ulkopuolisten sidosryhmien toimesta, avautuu ja tervehtyy myös organisaation toimintakulttuuri ja sen myötä tutuksi käyneet liiketoimintaprosessit ja -rakenteet nähdään uudessa valossa aiempaa objektiivisemmin. Tämä kuitenkin edellyttää yritysjohdon



esimerkkiä positiivisesta suhtautumisesta yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa (Boesso 2016, 820).



Kuva 9 Sidosryhmien osallistaminen uudistaa sekä toimintakulttuuria että liiketoimintaprosesseja

Sidosryhmien aito ja rohkea osallistaminen päätöksentekoon hyödyttää organisaatiota usealla eri tavalla. Se edesauttaa strategisten päätösten hyväksyntää, kehittää yhteistä identiteettiä ja ylläpitää sidosryhmien motivaatiota osallistua organisaation toimintaa ja sen kehittämistä tukevaan työhön (Luedicke et al 2017, 2). Tuomalla sidosryhmät lähelle organisaatiota ja tiiviiseen kanssakäymiseen sen jäsenten kanssa mahdollistetaan organisaatiota ja sen jäseniä havainnoimaan todellisuutta objektiivisemmin sen sijaan, että jäätäisiin oman todellisuutensa vangiksi ja alttiiksi sieltä kumpuaville päätöksenteon harhoille. Ottamalla sidosryhmät mukaan jo päätöksenteon alkuvaiheissa, organisaatio saa käyttöönsä omaa tietovarantoansa laajemman ja objektiivisemmän tieto- ja tietämyskannan. Lisäksi erityisesti ulkopuolisten sidosryhmien läsnäolo päätöksenteon eri tilanteissa haastaa organisaatiossa pesiviä uskomuksia ja siten edesauttaa sen toimintakulttuurin terveenä pysymistä.

### Päätöksenteon haasteiden tiedostaminen

Päätöksenteon yleiset haasteet voidaan jakaa neljään keskeiseen tekijään: 1) *päätösten monimutkaisuus* vaikeuttaa niiden valmistelua, tekemistä, toimeenpanoa ja vaikutuksen arviointia, 2) päätöksen *osatekijöihin liittyvät epävarmuustekijät* lisäävät riskiä sekä toimeenpanon että vaikuttavuuden näkökulmista, 3) päätöksentekoon liittyvien *tavoitteiden intressiristiriidat* sidosryhmien ja päättäjien välillä ja 4) *päätöksentekijöiden erilaiset arvomaailmat* vaikeuttavat päätöksen eri osatekijöiden ja niiden vaikutusten yhteismitallistamista. (Elfgren 2016)

Adler (2009, 99-100) toteaa, että yrityksen päätöksenteko – liittyen nykyisen toiminnan tehostamiseen ja onnistumisen turvaamiseen myös tulevaisuudessa – perustuu usein organisaatioon kertyneeseen tietoon ja ymmärrykseen siitä, mikä on aiemmin toiminut. Tämä nopeuttaa ja yksinkertaistaa päätöksentekoa, mutta samalla rutinoittaa sitä ja voi johtaa siihen, että päätöksentekoprosessit kapeutuvat ja estävät uuden tiedon synnyn. Vanhan tiedon hyödyntämisen ja uuden tiedon etsimisen tasapainon löytäminen on haasteellista. Tavoiteasetanta nimittäin usein ohjaa tekemään tulosta lyhyellä tähtämellä, jolloin vanhan tiedon hyödyntäminen on merkittävästi kustannustehokkaampaa ja vähäriskisempää. Myös tässä yhteydessä voi tunnistaa yksi- ja kaksikehäisen oppimisen periaatteen; yksikehäisessä oppimisessä ei kyseenalaisteta vaan hyödynnetään vanhaa tietoa ja kontekstia, kun taas kaksikehäisessä oppimisessä haastetaan sekä vanha tieto että konteksti (Argyris 1977, 116).

Kilpailuetua luovan strategisen linjakkuuden näkökulmasta päätöksenteossa oleellista on, a) että eri toimijoilla on käytössään yhtäläistä, rikasta, ajantasaista, oleellista ja objektiivista tietoa päätöksenteon kaikissa vaiheissa (valmistelu, päätöksen teko, toimeenpano, vaikuttavuuden arviointi ja oppiminen) ja b) että päätökseen liittyvää tietoa kootaan ja käsitellään mahdollisimman objektiivisesti. Tämä edellyttää ”rikasta” päätöksentekoa tukevaa kulttuuria, systematiikkaa ja rakenteita, joiden avulla eri toimijat pääsevät kiinni tarpeelliseen tietoon ja tietämykseen. Näiden yhteisvaikutuksena organisaation kyky ennakoita ja vastata asiakkaiden, markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksiin kehittyy.

Päätöksenteon näkökulmasta yhteenvetona voidaan todeta, että kestävä kilpailuetua tuottava strateginen linjakkuus edellyttää, että organisaation johtamisjärjestelmässä on elementtejä, jotka myös haastavat vallitsevaa tietopohjaa, ajattelua ja niiden myötä päätöksentekoa.

## **2.2 Johtamisjärjestelmä tavoiteasetannan näkökulmasta**

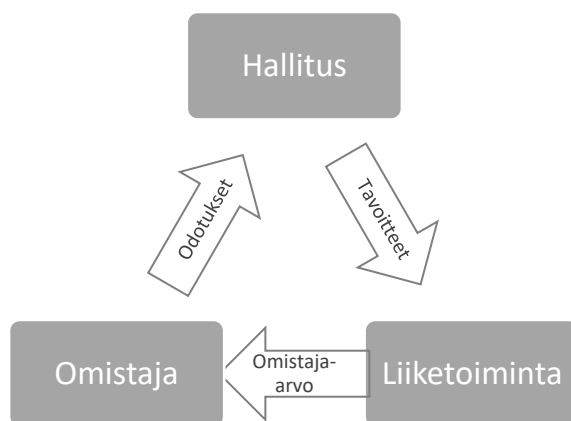
Johtamisjärjestelmän tehtävä on kohdentaa organisaation resurssit perustehtävän toteuttamiseen sekä ohjata niitä uudistumaan organisaation jatkuvuuden varmistamiseksi.

miseksi. Kiinnostavia kysymyksiä silloin ovat mm.: Millaisiin taustaoletuksiin organisaation resurssien ohjaus perustuu? Tiedetäänkö organisaatiossa keskeisten sidosryhmien odotukset? Onko odotukset purettu selkeiksi tavoitteiksi ja niitä kuvaaviksi avaintuloksiksi? Ohjaako johtamisjärjestelmä toimijoita toimimaan odotuksista johdettujen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation kaikilla tasoilla? Kykeneekö johtamisjärjestelmä tuottamaan oleellista ja ajantasaista tilannekuvaa strategian toimeenpanon etenemisestä ja tuloksista? Päivitetäänkö organisaation strategiaa tilannekuvan tuottaman tiedon perusteella?

Seuraavaksi tarkastelen johtamisjärjestelmää tavoiteasetannan näkökulmasta alkaen omistajaohjauksesta ja päätyen yksittäisen toimijan ohjaukseen kasvuyrityksen kontekstissa.

### **2.2.1 Omistajastrategia strategisen linjakkuuden alkulähteenä**

Johtamisjärjestelmässä tavoiteasetannan ylintä tasoa edustaa omistajastrategia. Siinä omistajat määrittelevät oman tahtotilansa ja siinä onnistumista kuvaavat tunnusluvut sekä ne reunaehdot, joilla toteuttavat omistajaohjausta. (Lainema ja Haapanen 2010, 29, 116 ja 134). Omistajaohjauksessa on kyse omistaja-arvon vaalimisesta. Siis siitä, kuinka yrityksen arvo kehittyy ajan saatossa. Epämääräinen ohjaus ilmenee johdon toimissa monin eri tavoin. Esimerkiksi riskin karttamisena tai liiallisena riskinottamisena, paikoilleen jumittumisena tai lyhyen tähtäimen voittojen metsästämisenä. Pahimmillaan se näkyy täysin omistajien arvojen vastaisena toimintana. Ongelman taustalla on omistajastrategian puuttuminen tai se, että omistajien tahtotila ei saavuta liiketoimintajohtoa. Strateginen linjakkuus katkeaa jo alkuvaiheessa, josta voi seurata esimerkiksi ristiriitaisia tavoitteita, epäluottamusta ja ristivetoa resurssien käytöstä.



*Kuva 10 Omistajien, hallituksen ja liiketoiminnan keskinäinen suhde johtamisjärjestelmänlinjakkuuden näkökulmasta (Tahvanainen 2019)*

Omistajastrategia jäsentää ja kokoaa yhteen omistajaohjauksen kannalta keskeiset asiat. Siinä kuvataan omistamiseen liittyvät periaatteet, kuten yrityksen arvoperusta ja omistuksen jatkuvuus. Omistajastrategia luo myös puitteet omistajaohjaukselle määrittäen mm. omistajien tavoitteet eri näkökulmista, riskipolitiikan ja pelisäännöt yrityksen voitonjaolle. Yrityksen hallitukselle ja johdolle omistajastrategia luo selkeän kuvan omistajien odotuksista ja toiminnan reunaehdoista. Omistajille se luo perustan omistajaohjauksen systematiikalle.

Yrityksen hallituksen keskeinen tehtävä on varmistaa, että liiketoiminta noudattaa omistajien sille asettamia reunaehtoja ja linjauksia sekä kasvattaa omistaja-arvoa. Tämä edellyttää, että liiketoimintajohto tietää, mitä heiltä odotetaan. Omistajien tehtävä on viestiä selkeästi omat tavoitteensa ja asettaa toiminnalle reunaehdot, jotta hallitus sitten voi ohjata ja arvioida toimivaa johtoa. Jämäkkä omistajaohjaus näkyy jämäkkänä johtamisena myös liiketoimintatasolla. Käytännössä se näkyy selkeänä, omistajastrategiaan pohjautuvana organisaatiostrategian suunnittelu- ja toimeenpanokäskynä hallitukselta toimivalle johdolle. Häilyvä omistajaohjaus sen sijaan antaa negatiivista liikkumisvaraa liiketoiminnalle. Jos omistajaohjaus on heikkoa tai omistajastrategia puuttuu kokonaan, korostuu hallituksen tai joissain tapauksissa myös toimitusjohtajan rooli. (Lainema ja Haapanen 2010, 15 ja 42-43)

Organisaatiostrategian syntyä strategiaprosessissa, jonka päävaiheet voidaan karkeasti jakaa seuraavasti:

- 1) Tunnistetaan nykytila (toimintaympäristö ja organisaatio),
- 2) määritetään uusi asemoituminen (kohdemarkkinat ja rooli niissä),
- 3) asetetaan tahtotila (visio) organisaatiolle ja määritellään sen saavuttamista tukeva perustehtävä (missio),
- 4) suunnitellaan strategiaa tukeva [liike]toimintamalli,
- 5) tunnistetaan, millainen on strategisia tavoitteita ja [liike]toimintamallia tukeva tavoiteltava toimintakulttuuri ja [yritys]identiteetti,
- 6) verrataan nykytilaan tahtotilaan, tunnistetaan ero ja kootaan tarvittavat kehitystoimet strategisiksi painopisteiksi ja
- 7) päivitetään organisaation johtamisjärjestelmä strategista linjakkuutta tukevaksi.

Organisaatiostrategian suunnittelu annetaan yleensä toimivan johdon tehtäväksi. Useimmiten hallitus osallistuu strategian suunnitteluprosessiin sen keskeisimmissä vaiheissa varmistaakseen omistajaohjauksen toteutumisen. Tämän työn näkökulmasta kyse silloin on strategisen linjakkuuden varmistamisesta omistajastrategian ja organisaatiostrategian kesken. Huomioitavaa on, että organisaation strategiaprosessin aikana voi syntyä tietoa ja ymmärrystä, joka haastaa olemassa olevan omistajastrategian perusteita. Niinpä dialogi näiden kahden strategian kesken on tärkeä varmistaa.

Yrityksen tavoiteasetanta perustuu strategiaan valintoihin, joita tehdään edellä kuvatuissa strategiaprosesseissa omistajien, hallituksen ja toimivan johdon toimesta. Yksi tapa hahmottaa tavoiteasetannan ylintä tasoa on Laineman ja Haapalan kuvaus yrityksen roolin ja asemoinnin määrittelystä. Siinä he listaavat yrityksen menestyksen kannalta neljäksi keskeiseksi käsitteeksi 1) tarkoituksen, 2) arvot, 3) vision ja 4) päämäärät ja tavoitteet (taulukko 1). Etenkin vision suhde päämäärään ja tavoitteisiin on tämän tutkimuksen näkökulmasta merkille pantava: Siinä missä visio on laadullinen kuvaus tavoiteltavasta asemasta, päämäärä ja tavoitteet ovat eksakteja mittareita, joilla vision saavuttamista mitataan. (Lainema ja Haapala 2010, 101-102)

Taulukko 1 Yrityksen roolin ja asemoitumisen määrittely (Lainema ja Haapanen 2010, 101)

Sidosryhmien näkökulmasta	<b>TARKOITUS</b> Yhteisöllinen rooli suhteessa toisiin toimijoihin	<b>ARVOT</b> Millaista käyttäytymistä yrityksessä rohkaistaan / Mistä palkitaan?
Yrityksen näkökulmasta	<b>VISIO</b> Millaisen aseman / roolin yritys haluaa saavuttaa?	<b>PÄÄMÄÄRÄ / TAVOITTEET</b> Millaisia mitattavia päämääriä / tavoitteita visio edellyttää?
	Suhteuttavin määrein	Absoluuttisin määrein

## 2.2.2 Tavoitteiden asettaminen

*Perinteinen tavoiteasetannan teoria* on pyrkinyt selvittämään, miksi toiset – riippumatta heidän kyvykkyydestään ja tietotasosta – saavuttavat parempia tuloksia kuin toiset. Niinpä se on keskittynyt kehittämään lyhyellä tähtäimellä tehokasta ja tuottavaa suoriutumista yksilö- ja tehtävätasolla. Teoria korostaa yksiselitteisiä ja mitattavia tavoitteita sekä ohjaa keskittymään tiukasti määritellyn tavoitteen toteuttamiseen. (Neubert, 2016, 307-308)

Neubert pyrkii *kestävän tavoiteasetannan teoriansa* avulla selvittämään, mikä vaikuttaa siihen, että toiset ”ovat enemmän omistautuneita ja tyytyväisiä työhönsä, suoriutuvat paremmin sekä tehtävä- että kontekstitasolla, edistävät sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita ja vahvistavat organisaatioiden ja yhteiskunnan pitkän aikavälin elinkelpoisuutta”. Hän korostaa yksilötason onnistumisen lisäksi sidosryhmille tuotetun hyvinvoinnin näkökulmaa ja lyhyen aikavälin lisäksi pitkän aikavälin tuloksellisuutta. Neubert perustaa näkemyksensä muuttuneeseen arvomaailmaan, joka ilmenee mm. siten, että ihmiset haluavat omien ja organisaationsa tavoitteiden saavuttamisen lisäksi ”tydyttäviä vuorovaikutussuhteita ja kehittää yhteisöään sekä edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja ekologista hyvinvointia”. Tavoitteissa tulee huomioida siis lyhyen tähtäimen suorituskyvyn kehittämisen lisäksi myös laajempi konteksti. (Neubert 2016, 308-309)

Neubertin ajattelua tukee myös sidosryhmäteoria. Freeman (2004, 364) toteaa, poh-tiessaan sidosryhmäteoriaa, liiketoiminnan peruskysymyksen olevan kuinka luoda lisäarvoa jatkuvassa muutoksessa eri sidosryhmien tarpeet huomioiden? Hän to-teaa, että muuttuvissa olosuhteissa sidosryhmiin panostaminen kannattaa, koska yk-sikään sidosryhmä yksin ei kykene tuottamaan lisäarvoa. Tästä seuraa mm. se, että yhden yksittäisen sidosryhmän tavoitteet eivät voi yliohtaa organisaation toimin-taa. Keskeisintä on omistajien ymmärtää, että heidän päämääränsä – voiton maks-iointi – on seurausta muiden keskeisten sidosryhmien tavoitteiden toteutumisesta.

Taulukko 2 Tavoiteasetannan teorioiden vertailua (Neubert 2016, 307)

	<b>Perinteinen lähestymistapa</b>	<b>Kestävä lähestymistapa</b>
Tavoiteltava suorituskyky	Suorituskyvyn parantaminen lähinnä lyhyellä aikavälillä. Vahva tehtäväorientoituneisuus.	Suorituskyvyn parantaminen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Ei yksin tehtävät, vaan myös iso kuva.
Tehokkaiden tavoitteiden ominaisuudet	Haastavat ja tarkat tavoitteet.	”Tee parhaasi” tai ”Ole paras versio itsestäsi” ja merkityksellisyys.
<b>Tavoitteisiin liittyvät keskeiset tekijät</b>		
- Häiriötekijät	Tiukka raja-alue mahdollistaa häiriötekijöiden välttämisen.	Kokonaisvaltainen tarkastelu ohjaa tunnistamaan kokonaisuuden näkökulmasta oleellisia häiriötekijöitä.
- Motivaatio	Tavoitteiden saavuttaminen on energisoivaa.	Merkityksellisten tavoitteiden edistäminen on energisoivaa.
- Jatkuvuus	Tavoitteiden saavuttaminen edistää jatkuvuutta.	Molempia osapuolia hyödyttävät tavoitteet, jotka on asetettu ja toteutettu osallistuvien prosessien kautta, luovat jatkuvuutta.
- Tieto	Sellaisen tiedon kehittäminen ja soveltaminen, jolla on välitöntä hyötyä tavoitteen edellyttämien tehtävien suorittamisessa.	Sellaisen tiedon kehittäminen ja soveltaminen, jolla on arvoa nyt ja tulevaisuudessa.

Kirjassaan ’Measure what matters’ Doerr (2018, 16) toteaa modernista tavoitejohtamisesta, että siinä toiminta ja tulokset ratkaisevat ja että saavutukset ja ajantasaiset meriitit päihittävät senioriteetin. Hän myös korostaa esimiesten roolin uudistuvan managerista mahdollistajaksi. Hän listaa neljä modernin tavoitejohtamisen teesiä:

1. *Fokusoituminen*. Organisaation menestyksen mahdollistavan yhteistyön näkökulmasta on keskeistä fokusoida ja rytmittää resurssit toimimaan niiden asioiden parissa, joilla on merkitystä.
2. *Läpinäkyvyys ja avoin jakaminen* mahdollistavat lisäarvoa tuottavan dialogin ja yhteistyön läpi organisaation.
3. Edistymisen *tarkkaan tietoon perustuva mittaus*, joka ei jätä tulkinnan ja arvioinnin varaa.
4. *Lupa tavoitella korkealle* mahdollistaa itsensä haastamisen ja olemassa olevan potentiaalin (yksilö, tiimit) laajempaa valjastamista organisaation tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Tavoitejohtamiseen liittyy myös merkittäviä haasteita. Sanonta *'sitä saat mitä mitataat'* pätee paikkansa myös väärin asetettujen tavoitteiden osalta. Väärin asetetut tavoitteet voivat aiheuttaa merkittäviä – jopa peruuttamattomia – ongelmia organisaatiolle vaurioittaessaan sen toimintakulttuuria tai pidemmän ajan suorituskykyä. Ordóñez (2009) on tutkimuksessaan tunnistanut väärin asetettujen tavoitteiden aiheuttavan mm. menestykseen pyrkimistä vain lyhyellä tähtämellä, tarkastelukulman kapeutumista, hallitsematonta riskinottoa, siiloutumista, osaoptimointia, epäeettistä käyttäytymistä sekä sisäisen motivaation hiipumista. (Doerr 2018, 9; Ordóñez 2009a, 7-12; Ordóñez 2009b, 83) Viimeksi mainittuun seikkaan on puuttanut tutkimuksissaan myös Kuvaas (2016, 408), joka tutkittuaan motivaation, tavoitteiden ja suorituskyvyn yhteyksiä toteaa, että suorituskyvyn näkökulmasta toimijalla tulee myös olla riittävä itsenäisyys asettaa tavoitteensa itse ja mahdollisuus päivittää niitä sovitun syklin puitteissa. Muutoksen johtamista ja organisaatioiden tehokkuutta tutkittuaan Singh (2013, 39) havaitsi, että jos johto ei tunnista, ymmärrä tai ota huomioon työntekijöiden sosiaalisia ja psykologisia tarpeita, eivät työntekijät sitoudu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tällöin riskinä on stagnaatio väistämättömine konflikteineen ja kilpailukyvyn menettäminen. Doerr'n (2018, 25) mukaan stagnaatio on seurausta mm. liian pitkästä tarkasteluvälisestä – usein vuosi – ja hierarkisen tavoitemallin siilouttavasta vaikutuksesta sekä siitä, että palkitseminen on suoraan sidottu tavoitteiden saavuttamiseen, jolloin tavoiteasetannan lähtökohdat eivät tue haastavien tavoitteiden asettamista.



### **2.3 OKR kasvuyrityksen strategista linjakkuutta tukeva johtamisjärjestelmän runkona**

Tässä luvussa syvennyn tarkastelemaan OKR-filosofian (Objectives and Key Results, John Doerr 2018) soveltuvuutta johtamisjärjestelmää läpileikkaavana ajattelu- ja toimintamallina. Alustavien kokemusten perusteella vaikuttaa siltä, että se skaalautuu helposti sekä omistajatason että yksittäisen toimijan työkaluksi (Steiber 2013, 258). Googlen tapaus on osoittanut sen skaalautuvuuden sekä liiketoiminnan että käyttäjämäärän kasvun suhteen. OKR pohjautuu Druckerin tavoitejohtamisen malliin, josta John Doerr on ensin Intelligillä ja myöhemmin mm. Googlella saamiensa oppien myötä koonnut kuvauksen OKR:stä tavoitejohtamisen toimintamallina. Doerr'n kokoama malli on sekä ajattelu- että toimintamalli, joka korostaa toimeenpanoa. Doerr toteaaakin ideoiden olevan tärkeitä, mutta että toimeenpano ratkaisee.

Kasvuyrityksille tyypillistä on, että niiden resurssit ovat erityisen rajallisia. Lisäksi kasvuyrityksen toimintaan kuuluu olennaisena osana innovointi ja siihen liittyvät kokeilut, joiden avulla haetaan omaa paikkaa toimintakentässä. Niinpä johtamisjärjestelmän täytyy olla sekä kevyt ja herkästi reagoiva, että yhteiseen suuntaan ohjaava ja innovointia tukeva. Sen tulee myös ohjata keskittymään oleelliseen ja tuottaa selkeää tilannekuvaa siitä, kuinka strategisen tason tavoitteissa edetään. (Steiber 2013, 250 ja 258) Edellä kuvatut tavoitteet edellyttävät, että yrityksen johtamisjärjestelmän täytyy perustua samoihin elementteihin sekä sen ylätasolla (omistajastrategia) että operatiivisella tasolla (esim. yksittäisen työntekijän 'tulokortti ja toimintasuunnitelma'). Toisin sanoen johtamisjärjestelmän tulee olla virtaviivainen ja skaalautuva.

OKR on strategisen johtamisen toimintamalli, joka tukee strategian toimeenpanon lisäksi sekä yksilönä että yhdessä kehittymistä ja kasvua sekä organisaation strategista linjakkuutta. Toimintamallin taustalla ovat tavoitejohtamisen periaatteet, jotka on päivitetty vastaamaan alati muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. OKR luo pohjan organisaatiota läpäisevälle strategiselle linjakkuudelle ja sitä tukevalle dialogille. Sen avulla yrityksen strategia ja sen aikaan sidottu fokus tehdään näkyväksi ja keskusteltavaksi. Yritystason selkeät ja priorisoidut tavoitteet avaintuloksineen

mahdollistavat tiimien ja työntekijöiden arvoa luovan kytkeytymisen sekä yrityksen strategiaan tavoitteisiin (vertikaalinen kytkeytyminen) että oleellisten kanssatoimijoiden kesken (horisontaalinen kytkeytyminen). Mallin poikkeavuuksia suhteessa perinteiseen tavoitejohtamisen malliin on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3 Perinteinen tavoitejohtaminen vs. OKR (Doerr 2018, 27)

Perinteinen tavoitejohtaminen (MBO)	OKR (Case Intel)
”Mitä”	”Mitä” ja ”Miten”
Vuosittain	Kvartaaleittain tai kuukausittain
Henkilökohtainen ja siiloutunut	Yhteinen ja läpinäkyvä
Ylhäältä alas	Alhaalta ylös ja horisontaalisesti
Sidottu palkitsemiseen	Pääosin erotettu palkitsemisesta
Ei kannusta ottamaan riskiä	Aggressiivinen ja tavoitteellinen

OKR ohjaa toimimaan enemmän yhdessä kuin yksin. Sen läpinäkyvyys mahdollistaa ajantasaisen tilannekuvan ylläpitämisen strategian toimeenpanon etenemisestä. Samalla se tekee näkyväksi strategian ja organisaation sekä tiimien ja yksittäisten henkilöiden vahvuudet ja kehittämisen kohteet. Toimintamallin avulla on luoda kokonaan uusi, nopeampi ja tehokkaampi rytmi toiminnalle ja sen kehittymiselle. Skaalautuvuutensa ansiosta OKR sopii erinomaisesti myös kasvuyrityksen johtamisjärjestelmän rungoksi.

### 2.3.1 OKR periaatteet

OKR on tavoitejohtamiseen perustuva johtamismalli, jonka tehtävä on varmistaa, että organisaation jäsenet läpi koko organisaation toimivat ja kehittyvät yhteisten strategisten päämäärien saavuttamiseksi kukin omilla vahvuusalueillaan ja toisiinsa linkittyen. Sen kehittänyt John Doerr (2018, 7) korostaa, ettei OKR yksinään ole luo perustaa yrityksen menestykselle ja kasvulle, vaan tarvitsee tuekseen harkintakykyä, vahvaa johtajuutta sekä terveen, luovan yrityskulttuurin. Lisäksi OKR:n sujuva hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta, että sen strategia on jäsenelty ja

viestitty siten, että se mahdollistaa sekä merkityksen (*missio, miksi olemme olemassa*) että vision (*päämäärä, tavoite*) tunnistamisen läpi organisaation.

OKR:n ytimessä ovat tavoitteet (Objectives) ja avaintulokset (Key Results). Doerr'n mukaan tavoitteet ovat inspiraation lähde ja näyttävät suuntaa ohjaten ajattelua. Avaintulokset taas ovat päätöksentekoa ja toimeenpanoa ohjaavia, konkreettisia mittareita. (Doerr 2018, 50) Yksi OKR:n keskeisistä periaatteista on läpinäkyvyys – koko organisaatio näkee kaikkien toimijoiden, myös ylimmän johdon – tavoitteet ja avaintulokset. Kokemusten perusteella sillä on merkittävä työyhteisöä lähentävä vaikutus, joka on seurasta sekä horisontaalisen kytkeytymisen että läpinäkyvyyden kasvamisesta (Doerr 2018, 107).

Verrattuna perinteiseen tavoitejohtamiseen, OKR:ssä organisaatiolta tulevat (Top-Down) tavoitteet keskittyvät kertomaan siitä, *mitä* organisaationa halutaan saavuttaa. Niiden perusteella toimijat – esim. liiketoiminta-, yksikkö-, tiimi- tai yksilötasolla - asettavat itse itselleen tavoitteet ja niitä kuvaavat avaintulokset joko kiinnittymällä suoraan vertikaalisesti organisaation tavoitteisiin tai epäsuorasti linkittymällä horisontaalisesti organisaation tavoitteita edistäviin toimiin. Eli siinä missä organisaatio painottaa tavoitejohtamisessaan *'mitä'* kysymystä, toimijoille jää enemmän tilaa itse ratkaista *'miten'* kysymys. Tämä ohjaa organisaation toimijoita itse- ja yhdessä ohjautumaan ja luo mahdollisuuden sisäisen motivaation syntymiselle, koska toimijoille syntyy kokemus (Graves 2013, 518-519):

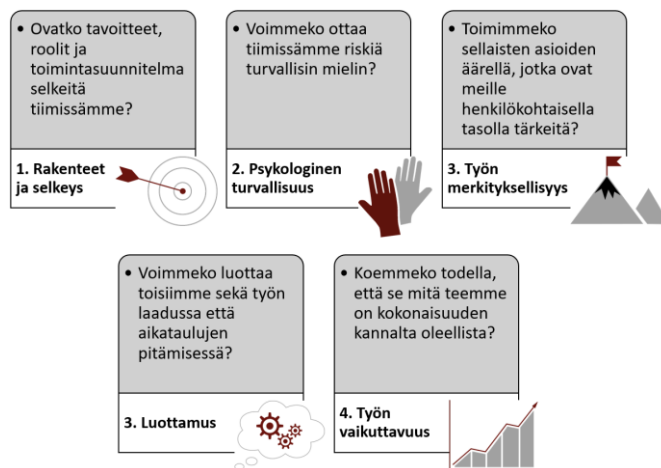
- 1) *saan päteä,*
- 2) *voin vaikuttaa ja*
- 3) *kuulun joukkoon.*

Tämä kokemus siis mahdollistaa sisäisen motivaation syntymisen, mutta rakenteiden ja toimintamallien tulee mahdollistaa motivaation toteutuminen myös käytännössä. OKR:ssä esimieskunnan rooli onkin toimia mahdollistajana ja resurssien varmistajana. OKR toimintamallina toteuttaa Kuvaas'n (2016, 408) huomiota: ”Toimijan - ja sen myötä myös organisaation - suorituskyvyn näkökulmasta organisaation tulee huolehtia toimijoille riittävä itsenäisyys asettaa tavoitteensa itse ja mahdollisuus myös päivittää niitä”.

OKR rytmittää tekemistä perinteisiä tavoitejohtamisen malleja merkittävästi tiukemmin. Tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta tämä on hyvä, koska tavoitteita (etenkin numeerisia) tulisi tarkastella tiheämmin kuin esimerkiksi kerran vuodessa. Tällä varmistetaan, ettei toimijoille tule kokemusta liian vanhoista, tarpeettomista tai jopa virheellisistä tavoitteista (Kuvaas 2016, 408-409). OKR-mallissa tavoitteet vaihtuvat tyypillisesti tai niitä ainakin tarkastellaan neljännesvuosittain aiemman vuosisyklin sijaan.

Toimiakseen OKR edellyttää, että kaikki toimijat ottavat sen käyttöön ilman poikkeuksia. Alkaen johtoryhmästä. OKR:n käyttöönotto ja ylläpitäminen vaatii myös sekä sitä tukevat rakenteet että siitä vastaavat toimijat. Lisäksi se vaatii, että organisaation jäsenet OKR-toimijoina ymmärtävät, mistä on kyse ja mitä sen avulla tavoitellaan.

Kulttuurin ja OKR:n keskinäinen riippuvuus on hyvä ymmärtää. Ilman tervettä, vastuullista ja tavoiteorientoitunutta kulttuuria OKR on johtamismenetelmänä raskas kivireki vedettäväksi esimiehille ja johdolle. Toisaalta OKR on käytännöllinen työkalu kulttuurin uudistamiseen. Sen avulla voi mm. kehittää vuorovaikutuksen, läpinäkyvyyden ja yhdessä onnistumisen kulttuuria esimerkiksi saattamalla tiimejä keskustelemaan yhteisten tavoitteiden äärelle ja työskentelemään niiden eteen. Google toteutti vuonna 2015 projekti Aristotle'en, jossa se kartoitti 180 tiimin otannalla hyvin suoriutuneiden tiimien kulttuurisia piirteitä (kuva 12). Ensimmäisenä listalla mainitaan rakenteiden ja tavoitteiden selkeys, jota OKR Googlella toteuttaa. Muut avainpiirteet kuvaavat tervettä, yrittäjähenkistä kulttuuria, mutta niistä on helppo tunnistaa linkitys myöhemmin tässä tutkimuksessa kuvattaviin OKR:n supervoimiin ja OKR:ä tukevaan jatkuvan suorituksen johtamisen malliin (CFR). (Doerr 2018, 213-215)



Kuva 11 Googlen projekti Aristotle'en esiin nostamat kulttuuriset piirteet, jotka korreloivat erityisen hyvän tiiminä suoriutumisen kanssa (Doerr 2018, 215)

OKR toimintamallina kirkastaa organisaation perustehtävän, suunnan ja arvot sekä tavoitteiden kunnianhimon tason. Tämä voimaannuttaa niitä, joita kirkastunut viesti puhututtaa. Toisille se voi paljastaa ristiriidan omien ja organisaation tavoitteiden tai arvojen välillä. (Doerr 2018, 204) Viimeksi mainituissa tapauksissa on molempien osapuolten kannalta hyvä asia, jos tiet eroavat. Edellä kuvatun perusteella voi todeta, että OKR on hyvä työkalu myös rekrytoitaessa, mutta etenkin perehdytettäessä uusia työntekijöitä. Sen avulla on helppo kertoa millaista toimintakulttuuria – yksilötasolla siis käyttäytymistä ja toimintaa – organisaatiossa edellytetään ja mikä juuri nyt on merkityksellistä. Lisäksi OKR-järjestelmästä käy ilmi, mitä organisaatiossa juuri nyt tapahtuu ja kuka minkäkin asian parissa työskentelee, joten uuden työntekijän on hyvin luontevaa lähteä verkostoitumaan eri puolelle organisaatiota.

### 2.3.2 OKR keskeiset elementit ja käsitteet

Tässä luvussa esittelen OKR:n keskeiset elementit ja avaan niihin liittyvät käsitteet sekä kuvaan Google Inc.:n mallin mukaisen OKR-prosessin. Pyrin samalla tarkastelemaan OKR:ä toimintamallina erityisesti strategisen linjakkuuden näkökulmasta sekä siitä, onko se soveltuva kasvuhakuisen asiantuntijaorganisaation strategisen johtamisjärjestelmän rungoksi.



Kuva 12 OKR pähkinänkuoressa (John Doerr'a mukaillen Tahvanainen 2019)

### Tavoitteet (objectives)

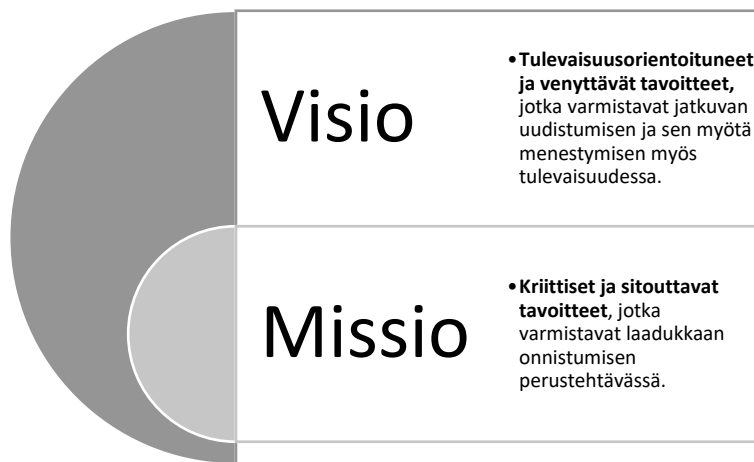
Tavoitteiden tarkoitus on kuvata selkeästi, *mitä* halutaan saavuttaa. Niiden tulee olla haastavia, innostavia ja ennen kaikkea kokonaisuuden kannalta merkittäviä. Jotta ne olisi helppo sisäistää, pitää niiden olla konkreettisia ja toimintaan ohjaavia. Ainakin osan tavoitteista on hyvä olla yhteistyötä kiihdyttäviä ja organisaatorajat ylittäviä. Tavoitteiden määrä kerrallaan tulee pitää pienenä, jotta fokuoiminen ja sen myötä aikaansaavuus on mahdollista. (Doerr 2018, 7, 56 ja 256)

OKR:ssä tavoitteet jaetaan kahteen kategoriaan, joiden keskinäiset painoarvot riippuvat mm. organisaation toimialasta, toimintakulttuurista, elinkaaren vaiheesta tai jopa meneillään olevasta OKR-jaksosta. Toisin sanoen siitä, mitä organisaatio juuri nyt menestyäkseen tarvitsee. (Doerr 2018, 135-136, 261-262):

1. *Kriittiset ja sitouttavat tavoitteet*, jotka tulee saavuttaa sovitussa aikaikkunassa 100%:sti. Nämä tavoitteet liittyvät usein perustehtävän (missio) laadukkaaseen suorittamiseen, esim. asiakaskokemuksen, laadun tai talouden varmistamiseen. Näiden tavoitteiden saavuttamisessa keskeistä on jatkuva parantaminen ja iteratiivinen toiminnan kehittäminen sekä resurssikäytön priorisointi. Mikäli näiden tavoitteiden osalta herää epäily, ettei niitä saavuteta, toimijoiden täytyy reagoida tilanteeseen välittömästi. Erityisesti ne

kriittiset tavoitteet, joita ei saavuteta tai saavutetaan liian helposti, tulee jälkikäteen analysoida tarkasti.

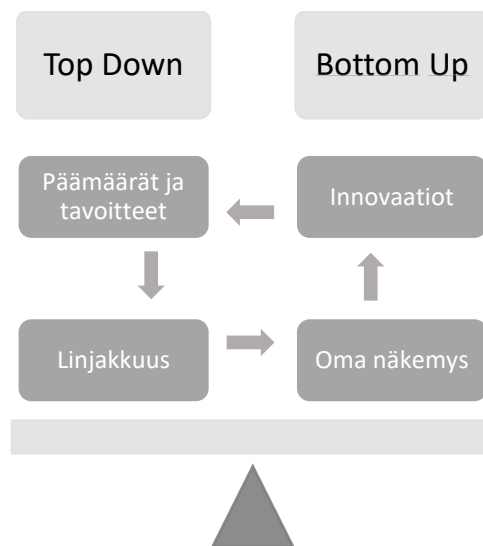
2. *Venyttävät ja tulevaisuusorientoituneet tavoitteet*, joiden tehtävä on haastaa toimijoita uudistumaan ja niiden myötä uudistamaan koko organisaatiota sekä sen kulttuuria, toimintaa, palveluja ja tuotteita. Näissä tavoitteissa onnistuminen edistää tahtotilan (visio) saavuttamista. Venyttävät tavoitteet perustuvat laajemman kuvan - kuin vain perustehtävän - tarkasteluun, ovat riskisempiä kuin kriittiset tavoitteet ja voivat kummuta miltä organisaatiolta tahansa. Siinä missä kriittiset tavoitteet usein käytännössä näkyvät toiminnan jatkuvana parantamisena, venyttävät tavoitteet tuottavat radikaalejakin innovaatioita. Venyttävissä tavoitteissa 100 %:n onnistuminen ei ole oleellista vaan esimerkiksi 70 %:n onnistumistakin voidaan pitää onnistuneena suorituksena. Lisäksi venyttävät tavoitteet voivat 'elää' toimijoiden OKR:ssä useammankin kauden ja niiden taso voi myös vaihtua ajan myötä (lähinnä nousta).



Kuva 13 Tavoitteiden jäsentäminen (Doerr 2018, 135)

Välttääkseen pakonomaisen, ajattelua ja toimintaa vaarallisella tavalla kaventavan liiallisen linjakkuuden, OKR toimintamallina suosii myös tavoitteita, jotka eivät ole

johdettu suoraan ylemmän tason tavoitteista, mutta joilla pyritään vastaamaan ylimmän tason tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen. Tämä mahdollistaa toimijoiden vapauden hyödyntää omaan osaamiseensa perustuvaa näkemystä ja asettaa myös sellaisia tavoitteita ja avaintuloksia, joita häntä ylemmät tahot eivät ole oivaltaneet. Toisaalta OKR edellyttää horisontaalisia, organisaatorajat ylittäviä tavoitteita, jotka varmistavat eri toimijoiden vuorovaikutuksen ja arvoketjumaisen tavan toimia. Innovaatioiden tuottamisen näkökulmasta edellä kuvatut, suoraan Top-Down -ohjauksesta poikkeavat, tavoitteet ovat hyvin tärkeitä. OKR:ssä tavoitteiden tehtävä on siis sekä varmistaa linjakkuutta että ohjata toimimaan luovasti. (Doerr 2018, 87-88 ja 99)



Kuva 14 Tavoiteasetannan tasapainoilua (Tahvanainen 2019)

Pääosa tavoitteista ovat OKR -mallissa toimijan itsensä asettamia, koska siten niiden saavuttamiseen omistaudutaan ja ne saavutetaan suuremmalla todennäköisyydellä. Poikkeuksen tästä tekevät ne tilanteet, jolloin yrityksen menestyksen näkökulmasta – esimerkiksi kriisistä selviäminen – resurssien kohdentaminen ja keskitetysti johdettu operatiivinen tekeminen ovat keskeistä. (Doerr 2018, 88)



Organisaatiotason tavoitteille on tyypillistä, että ne toistuvat seurantajaksosta toiseen jonkin aikaa, esimerkiksi 18 kuukautta, kun taas tiimi- ja yksilötason tavoitteet vaihtuvat hyvinkin nopeasti kehittymisen etenemisen myötä (Doerr 2018, 107).

### **Avaintulokset (key results)**

Avaintulosten tehtävänä on kuvata, *miten* tavoitteet saavutetaan. Ne ovat virstanpylväitä ja kuvaavat tuloksia, ne siis eivät ole aktiviteettejä. Avaintuloksien pitää olla eksakteja, mitattavia, aikaan sidottuja ja niiden kunnianhimon tason tulee olla linjassa organisaation kunnianhimon - esimerkiksi vision - kanssa. Niiden saavuttamisen tulee vaatia aitoa venymistä tai kasvua ja niiden saavuttaminen tulee kyetä todentamaan. Tämän taustalla on havainnot siitä, että haastavat tavoitteet ohjaavat toimintaan ja kun ne vielä ovat tarkalla tasolla asetettuja, niin lopputuloskin on parempi (Locke 2006, 265).

Avaintulosten perusteella arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Venyttävien tavoitteiden osalta yksinkertaisinta on mitata tavoitteen saavuttamista avaintulosten keskiarvolla. Googlella tarkastellaan venyttävien tavoitteiden tilaa sen pisteytyksen perusteella kolmessa kategoriassa (taulukko 4):

*Taulukko 4 Venyttävien tavoitteiden tilan pisteyttäminen Googlen mallin mukaisesti (Doerr 2018, 120)*

Venyttävien tavoitteiden tilan pisteyttäminen		
<b>0.7 – 1.0 = Vihreä</b>	<b>0.4 – 0.6 = Keltainen</b>	<b>0.0 – 0.3 = Punainen</b>
Tavoite saavutettu	Edistymistä tapahtunut, mutta tavoitetta ei saavutettu	Ei edistystä, epäonnistuminen.

Kriittisten, usein siis operatiiviseen toimintaan liittyvien, tavoitteiden osalta arviointiasteikko on luonnollisestikin tiukempi. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun julkaisuun liittyvän tavoitteen hyväksyty saavutustaso Googlella on tasan 1.0. Kaikki

sen alle jäävät tavoitteet katsotaan epäonnistumiseksi, koska ne voivat vaarantaa operatiivisen toiminnan laadun ja aiheuttaa esimerkiksi asiakkuuksien ja liikevaihdon menetyksiä. (Doerr 2018, 120)

Jotta yksi OKR:n keskeistä voimista – fokuoituminen – mahdollistuu, avaintuloksia yhtä tavoitetta kohden ei ole syytä määritellä kolmea enempää. Tavoitteet ja avaintulokset ovat tiukasti aikaan sidottuja luoden organisaatiolle yhteistä rytmiä.

### **OKR:n taustalla olevat neljä voimatekijää (super powers)**

Doerr (2018, 16-17, 33-34, 47-48, 78-79, 112, 119, 141, 149 ja 206) tunnistaa OKR:n menestyksen takaa mallista neljä keskeistä voimatekijää, joita tulee vaalia:

1. *Fokus ja sitoutuminen prioriteetteihin* periaatteella 'vähemmän on enemmän'. OKR ohjaa toimijoita kaikilla organisaatiotasoilla tekemään sellaisia valintoja, rajoituksia ja päätöksiä, jotka täytyy yhdessä menestymisen näkökulmasta tehdä seuraavan yhdessä määritellyn ajanjakson kuluessa. OKR toimintamallina sekä edellyttää että edesauttaa toimijoita sitoutumaan tekemiinsä päätöksiin ja aikatauluihin. Johdon sitoutuminen toimintamalliin ja kurinalainen esimerkkinä oleminen sekä toiminnan että puheentasolla ovat oleellista, jotta myös muu organisaatio saadaan sitoutumaan uuteen tapaan toimia.

2. *Linjakuus ja yhdessä toiminen*. OKR mallin läpinäkyvyys mahdollistaa sen, että strategia päämäärineen ja tavoitteineen läpäisee koko organisaation. Se myös auttaa tunnistamaan eri toimintojen ja toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita, jotka ovat oleellisia tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Linjakuus mahdollistaa organisaation monisuuntaisen vuorovaikutuksen luoden perustaa niin merkityksen tunnistamiselle (top-down) kuin omistautumiselle ja innovoinnillekin (bottom-up). Jälkimmäiseen liittyy myös toimijan omaehtoinen tavoiteasetanta.

Perinteisen Top-Down -linjakkuuden ohelle OKR tuo mukaan horisontaalisen linjakkuuden, vieläpä painottaen sitä. OKR mahdollistaa itseohjautuvan kytkeytymisen tavoitteisiin ei ainoastaan vertikaalisesti vaan myös horisontaalisesti sekä arvoketjussa että organisaatiossa. Tämä rikkoo siloja lisäten arvontuotannon näkökul-

masta kriittistä arvoketjun toimijoiden välistä kytkeytymistä ja yhteistyötä. Lisään-  
tynyt vuorovaikutus yhteiseksi koettujen tavoitteiden äärellä myös syventää toimi-  
joiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja tekee organisaatiosta ketterämmän

Läpinäkyvyys luo pohjan rakentavalle keskustelulle ja luottamuksen muodostumi-  
selle. Lisäksi sillä on suuri merkitys organisaation toimintaa myrkyttävien tekijöi-  
den – kuten epäluulon ja politikoinnin – kitkemisessä, koska se tuo kaikkien nähtä-  
väksi sekä tekemisen fokuksen että siinä onnistumisen. Esimerkiksi aiemmin poli-  
tikoinnilla syrjään pelatut hyvät ideat – etenkin 'organisaation hiljaisilla' olevat –  
saavat OKR mallissa yhtäläisen mahdollisuuden nousta kaikkien tietoisuuteen ja  
näyttää toimivuutensa. Lisäksi läpinäkyvyys tuo kaikkien nähtäväksi myös apua  
tarvitsevat toimijat.

3. *Seurattavuus ja joustavuus.* Avaintulosten saavuttamista arvioidaan läpinäky-  
västi eksaktin tiedon perusteella ja rakentavassa hengessä. Tämä yhdistettynä jat-  
kuvaan tarkasteluun edesauttaa pysymään tavoitteen saavuttamisen näkökulmasta  
oikealla polulla ja tekemään tarvittavat korjausliikkeet, ennen kuin on liian myö-  
häistä. Oleellista tässä yhteydessä on myös tavoitteiden uudelleen arviointi ja tar-  
vittaessa myös kehittämishankkeiden nopea lopettaminen (*Fail fast*) silloin, kun  
muutos toimintaympäristössä tai jokin muu tekijä vie niiltä merkityksen. Tavoitteet  
ovat siis alisteisia toiminnan ja kehittymisen tarkoituksenmukaisuudelle, ei toisin  
päin.

Seurattavuus edellyttää reaaliaikaista järjestelmää, jonka tietokantaa toimijat aktii-  
visesti ylläpitävät. OKR ei edellytä päivittäisiä toimia, mutta viikoittain on syytä  
pysähtyä tarkastelemaan omien tavoitteiden etenemistä ja tehdä kirjaukset järjestel-  
mään. Jotta järjestelmä voi tuottaa todellisuuteen perustuvaa tilannekuvaa, on jo-  
kaisen toimijan kirjattava järjestelmään oma etenemisensä vilpittömästi onnistumi-  
sineen ja haasteineen sekä niihin liittyvät huomiot. Ja jotta tilannekuvasta on hyö-  
tyä, tulee toimijoiden sekä antaa että hakea palautetta omien toimiensa vaikuttavuus-  
desta ja reflektoitava niiden perusteella jatkuvasti sekä toimiensa että tavoitteidensa  
oleellisuutta kokonaisuudessa onnistumisen näkökulmasta.

4. *Venyttävät tavoitteet*, jotka saavat toimijat haastamaan itsensä suhtautumaan toimintaan ja sen kehittämiseen aiempaa kunnianhimoisemmin. Ne ohjaavat radikaalisti uudistamaan totuttuja ajatus- ja toimintamalleja sekä siten tavoittelemaan aiempaa merkittävästi parempaa suoritustasoa. OKR:n ensisijainen tehtävä onkin ohjata venyttävien tavoitteiden kautta saavuttamaan enemmän.

On kuitenkin varottava asettamasta ajallisesti, määrällisesti tai laadullisesti liian haastavia tavoitteita, jotka eivät mahdollista toimijoiden sitoutumista niihin. Toimijoiden pitää kyetä näkemään venyttävien tavoitteiden oleellisuus organisaation tulevaisuuden kannalta ja heidän tulee kyetä uskomaan niiden saavuttamiseen. Se, kuinka venyttäviin tavoitteisiin toimijat uskovat kykenevänsä vastaamaan, on myös kulttuurinen kysymys. Jos organisaatiossa on aina totuttu saavuttamaan kaikki tavoitteet 100 %:sti – tai että niin on vaadittu – voi ohjata asettamaan vain vähän venyttäviä tavoitteita tai halvaannuttaa toimijan epärealistiseksi koetun tavoitteen äärellä. Lupa epäonnistua tulee tehdä selväksi alkaen ylimmän johdon viestistä samoin kuin se, mikä venyttävissä tavoitteissa on kullakin organisaatiolla arviointias- teikko.

Organisaatiotasolla venyttävät tavoitteet tulevat visiosta, joka voi olla todella haastava nykytilaan nähden. Mutta purettuna ajallisesti taaksepäin ensin vuosi- ja sitten esimerkiksi kvartaalitasolle, ne ovatkin venyttäviä mutta saavutettavissa olevia luoden tiekartan nykyhetkestä visioon. Venyttävien tavoitteiden tulee myös olla suhteessa organisaation riskinkantokykyyn. Mitä suurempi riskinkantokyky on, sitä venyttävämpiä tavoitteet voivat olla sekä ajallisesti että määrällisesti tarkasteltuna.

### **2.3.3 Jatkuvan suorituksen johtamisen CFR-menetelmä**

OKR:n yksi merkittävistä eroista perinteiseen tavoitejohtamiseen on jatkuva, systemaattinen ja johdettu tavoitteiden seuranta, arviointi ja oppiminen. Kaikki edellä mainittu tapahtuu pääsääntöisesti tavoitetasolla ja siksi siinä ei ole kyse mikromanagerauksesta. Jatkuvasta tilannekuvalla johtamisesta seuraa myös se, että tarve laajoille vuosiraporteille poistuu tai ainakin niiden sisältö fokusoituu oleellisempaa ja kokoaminen keventyy merkittävästi. Näin siksi, että jatkuvan tilanneku-

van ylläpidon takia kaikki ovat koko ajan tietoisia siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, kuinka hyvin suunta ja vauhti pitävät sekä siitä, jos suunnan tai vauhdin muutoksia tulee. Jatkuvassa suorituksen johtamisessa fokus on – ennakoivasti – toiminnassa ja panoksissa, kun perinteinen, esimerkiksi vuotuisen tarkasteluun perustuva suorituksen johtaminen painottaa tuloksia. (Doerr 2018, 175-176)

*Taulukko 5 Vuotuinen vs. jatkuva suorituksen johtaminen (Doerr 2018, 179)*

<b>Vuotuinen suorituksen johtaminen</b>	<b>Jatkuva suorituksen johtaminen</b>
Vuotuinen palaute	Jatkuva palaute
Sidottu palkitsemiseen	Irrotettu palkitsemisesta
Käskevää, hierarkista	Valmentavaa, demokraattista
Fokuksessa tulokset (reaktiivisuus)	Fokuksessa panokset ja toiminta (proaktiivisuus)
Heikkoudet painottuvat	Vahvuudet painottuvat
Altis vääristymille	Perustuu faktoihin

Henkilöjohtamisen näkökulmasta erityisesti OKR:n venyttävät tavoitteet edellyttävät rohkeuteen, kasvuun ja kehittymiseen sekä uudenlaiseen yhteistyöhön kannustavaa johtamista ja sitä tukevia rakenteita. Niinpä johtamisen kohde ei enää ole itse suorittaminen vaan suorituksen mahdollistaminen. Doerr (2018, 176) esittelee tähän jatkuvaa suorituksen johtamista tukevan CFR -mallin (taulukko 6), jossa keskeistä on OKR:ien tapaan organisaatiota läpäisevästi läpinäkyvyys, vastuullisuus, valtuuttaminen ja toimijoiden keskinäinen yhteistyö. Siinä missä OKR:ssä korostuvat linjakuus, fokuksittuminen, kurinalaisuus ja mitattavuus, CFR korostaa ihmistä yksilönä ja yhdessä toimivan ryhmän aktiivisena jäsenenä.

Mielenkiintoinen ja, etenkin aluksi, haastava ajatus on se, että OKR:t tulee erottaa palkitsemisesta. Syy tähän on kuitenkin hyvin looginen. Kun OKR menetelmänä perustuu itse asetettuihin tavoitteisiin, niiden sitominen palkkiointiin varmuudella vaikuttaa tavoitteen haastavuustasoon. Toisin sanoen, on todennäköistä, että jos toi-

mijaa palkitaan tavoitteen saavuttamisesta, niin hän tulee asettamaan sen sille tasolle, että varmuudella saavuttaa sen. Tällainen ajattelu ei millään muotoa tue veyttävien tavoitteiden asettamista.

Taulukko 6 Jatkuvan suorituksen malli (Doerr 2018, 176)

Jatkuvan suorituksen johtamisen malli - CFR (Conversation, Feedback & Recognition)		
Keskustelu	Palaute	Tunnustus
Autenttinen, suoritusta draivaava dialogi esimiehen ja toimijan kesken.	Kaksisuuntainen, vertaisten ja myös laajemman verkoston arviointi edistymisestä ja ohjaus jatkon osalta.	Arvostuksen osoittaminen tavoitteiden kaikenlaisesta myötävaikuttamisesta.

**Keskustelu** (Conversation). Better Works Inc. on koonnut satojen yritysten kokemusten perusteella viisi keskeistä keskustelussa toistuvaa teemaa (Doerr 2018, 183-184, 208):

- 1) Tavoitteiden asettaminen ja niiden reflektointi, jossa henkilökohtaisten tavoitteiden suhde organisaation tavoitteisiin on sekä linjakkuuden että tasojen osalta kunnossa,
- 2) etenemisen päivittäminen, jossa dataan perustuen luodaan tilannekuva etenemisestä,
- 3) kaksisuuntainen valmennus, jossa varmistetaan työntekijän potentiaalin mahdollistuminen ja esimiehen johtajana kehittyminen,
- 4) henkilökohtainen (ura)kehitys, jossa tunnistetaan työntekijän kasvun paikat ja kannustetaan häntä päivittämään omaa tulevaisuuden visiotaan itsestä organisaatiossa ja
- 5) suorituksen yhteenveto, jossa summataan työntekijän edistyminen edellisen tapaamisen jälkeen organisaation OKR kontekstissa.

Keskustelujen yksi keskeinen tavoite on luoda vahva ja luottamuksellinen suhde esimiehen ja työntekijän välille. Jatkuvasti syventyvä ymmärrys työntekijästä sekä ammattilaisena että ihmisenä auttaa esimiestä toimimaan parempana johtajana juuri hänelle.

**Palaute** (Feedback). Kaksisuuntaisen palautteen keskeinen tehtävä on luoda yhteinen ymmärrys spesifin palautteen avulla siitä, kuinka hyvin työntekijä – ja siinä ohessa organisaatio - on edistynyt tavoitteidensa toteuttamisessa ja miten esimies ja muu organisaatio on kyennyt häntä tukemaan. Palautekeskustelussa tärkeä on käydä läpi ja mahdollisesti päivittää keskinäiset odotukset, siis myös työntekijän odotukset esimiehelleen. Systemaattisesti toteutettuna tämä luo organisaatioon uudenlaista palautekulttuuria, jossa toimijat läpi organisaation reaaliaikaisesti antavat ja erityisesti hakevat palautetta toisilleen ja toisiltaan. (Doerr 2018, 184-185) Edellä kuvattu palautekulttuuri vahvistaa toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja edistää luottamusta kehittäen samalla organisaation ketteryyttä ja uudistumiskykyä. Yhdistettynä horisontaalisesti linkittyviin OKR:iin, palautekulttuuri vahvistaa organisaation eri osien keskinäistä yhteistyötä ja mahdollistaa merkittävästi paremman lisäarvontuotannon tason.

**Tunnustus** (Recognition). Jatkuva vertaistunnustus, joka perustuu saavutuksien huomiointiin, motivoi työntekijää enemmän kuin yksittäiset, esimieheltä saadut huomionosoitukset. Tämä on kulttuurinen piirre, jonka vakiinnuttamiseksi täytyy jokaisen panostaa omalla käytöksellään, ylimmästä johdosta alkaen. Edelleen myös esimiehen tehtävä on huomioida työntekijää, mutta kohteet ja tavat ovat muuttuneet ajan saatossa. Tunnuksen on hyvä olla täsmällistä ja kohdennettua, siinä tulee yksilöidä tunnustuksen aihe ja se, kuinka saavutus liittyy vaikkapa organisaation OKR kontekstiin tai arvojen toteuttamiseen. Suunniteltaessa OKR-järjestelmää, vertaispalautteella tulee varata aika ja paikka.

#### **2.3.4 OKR ansat**

Doerr on tunnistanut kuusi yleisesti tunnistettua ansaa, johon OKR-toimintamallissa sorrutaan (Doerr 2018, 258-261):

- 1) *Kriittisten ja venyttävien tavoitteiden sekoittuminen.* Jos kriittinen tavoite merkitään venyttäväksi, sen 100 %:n tavoitetaso jää helposti saavuttamatta ja näin ollen perustehtävän suorittaminen voi vaarantua. Ja toisaalta, jos venyttävä tavoite merkitään kriittiseksi, se voidaan kokea mahdottomaksi saavuttaa tai siihen liittyvät avaintulokset asetetaan turhan alhaiselle tasolle
- 2) *Business-as-usual OKR:t* ovat sellaisia tavoitteita, joiden saavuttamiseksi ei tarvitse muuttaa mitään. Ne eivät siis ohjaa jatkuvaan parantamiseen tai radikaaliin uudistamiseen.
- 3) *Arkuus venyttävien OKR:ien asettamisessa,* joka voi pohjautua siihen, että venyttäviä tavoitteita lähdetään rakentamaan nykytilasta käsin – ei siis tulevaisuudesta käsin.
- 4) *Linnoittautuminen operatiivisen tekemisen ja kiireen taakse.* Kaikki tavoitteet eivät voi liittyä operatiivisen toiminnan suorittamiseen tai sen maltilliseen kehittämiseen. Pääosalla organisaatiota painotus voi ja onkin todennäköisesti näissä, mutta aina ja jokaisella pitää löytyä myös venyttäviä, toimintaa uudistavia OKR:ä.
- 5) *'Mitä väliä?'* OKR:t. Nämä ovat matalaa arvoa tai ei ollenkaan lisäarvoa tuottavia tavoitteita, joiden saavuttaminen ei mitenkään näy organisaation arjessa, kehityksessä tai tuloksissa. Niihin kiinnitetyt resurssit ovat pois oleellisesta tekemisestä ja näin ollen ne vaarantavat sekä perustehtävän suorittamisen että tulevaisuuteen varautumisen. OKR:n avulla tällaisetkin resurssihukat tulevat näkyväksi.
- 6) *Liian matalat kriittisten tavoitteiden avaintulokset,* joiden saavuttaminen ei tee tavoitteen saavuttamista mahdolliseksi. Tämä ansa on helppo väistää simuloimalla kaikki avaintulokset saavutetuksi ja sitten tarkistamalla, saavutettaisiinko asetettu tavoite.

### **2.3.5 OKR prosessi**

Koska OKR toimintamallina poikkeaa perinteisestä tavoitejohtamisesta merkittävästi, sen käyttöönotossa pitää huomioida sekä aiempi toimintamalli että toiminta-

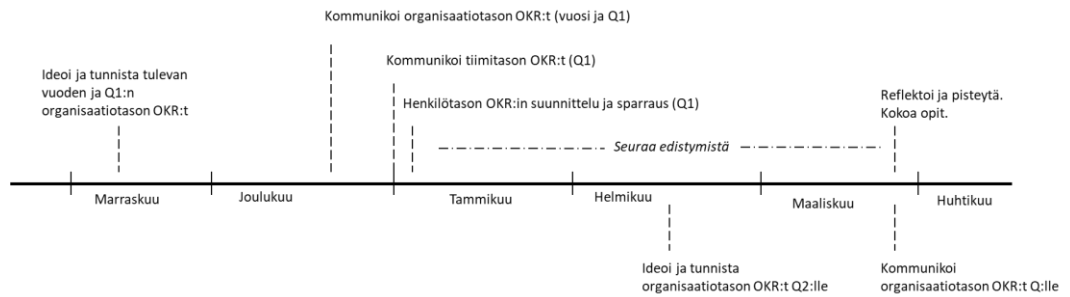


kulttuuri. Hierarkkisesti johdettua organisaatiota ei voi yhdessä yössä muuttaa itseohjautuvaksi. Niinpä usein onkin hyvä toteuttaa OKR -prosessia aluksi Top-Down mallilla painottaen enemmän henkilökohtaista, vertikaaliseen kytkeytymiseen perustuvaa tavoiteasettelua ja siirtyä oppimisen ja kulttuurin uudistumisen myötä kohti tavoitteen mukaista prosessia. Siinä tavoiteisiin kytkeydytään – itseohjautuvasti - vertikaalisen kytkeytymisen lisäksi myös sekä organisaatiossa että arvoketjussa horisontaalisesti. (Doerr 2018, 51) Top-Down mallin yhteydessä on kuitenkin huomioitava alla taulukossa 7 kuvatut haasteet, joita vesiputous -mallilla (Top-Down) toteutettu tavoiteasetanta aiheuttaa OKR:ssä (Doerr 2018, 86).

*Taulukko 7 Top-Down tavoiteasetannan haasteet OKR -prosessissa (Doerr 2018, 86)*

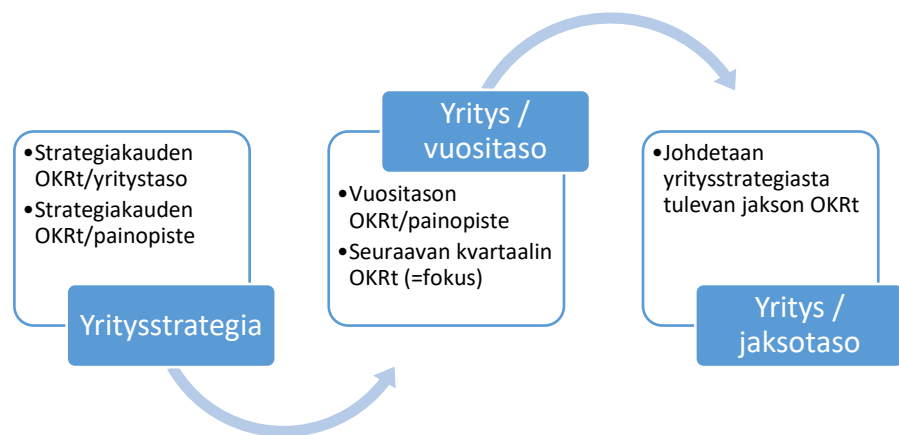
Top-Down tavoiteasetannan haasteet OKR -prosessissa			
<p><b>KETTERYYS HEIKKENEE,</b> koska eri tasojen peräkkäin toteutettavat OKR kierrokset vievät aikaa.</p>	<p><b>JOUSTAVUUS KÄRSII,</b> koska alemman tason tavoitteet on johdettu joukosta ylemmän tason tavoitteita. Niiden muutos vaikuttaisi läpi ketjun eikä niitä siksi kovin helposti päivitetä.</p>	<p><b>HYVÄT IDEAT SYRJÄYTYVÄT,</b> koska jäykkä Top-Down malli ei kykene hyödyntämään ketjun päässä sijaitsevia asiantuntijoita.</p>	<p><b>LISÄARVOA TUOTTAVA MONIULOTTEINEN LINJAKKUUS EI TOTEUDU,</b> koska Top-Down malli lukitsee vertikaaliseen linjakkuuteen siilouttaen organisaatiota.</p>

Seuraavaksi kuvataan OKR -prosessi sen tavoiteltavassa muodossa. Kokemusten perusteella 3-5 OKR:ä kerrallaan kullakin tasolla on sopiva määrä. Organisaation toimintaan liittyvien OKR:ien lisäksi toimijoilla voi olla 1-2 henkilökohtaista OKR:ä, jotka he johtavat omista henkilökohtaisista visioistaan.



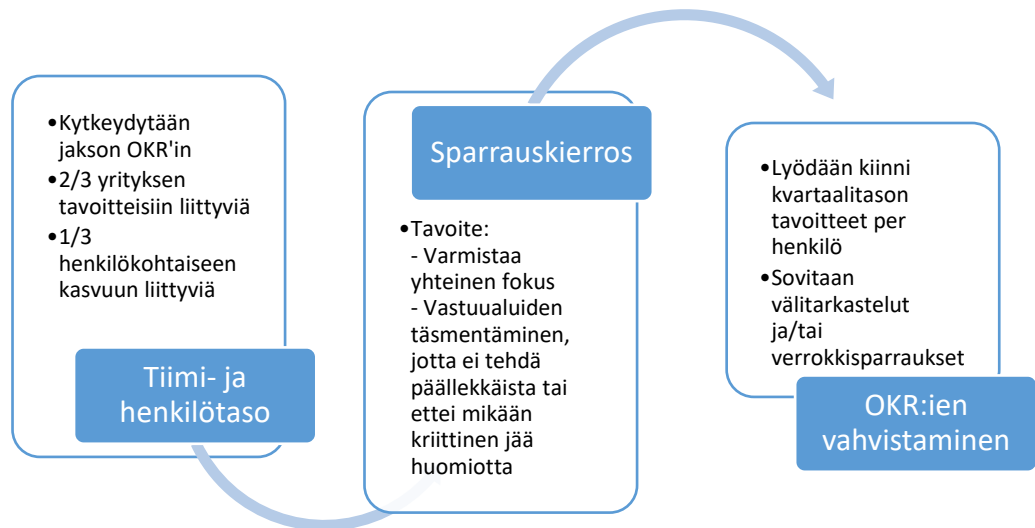
Kuva 15 Google Inc.:n OKR-kierros (Doerr 2018, 267)

**Organisaatiotaso.** OKR:ien asettaminen aloitetaan organisaatiotasolta. Jos kyse on uudesta organisaatiosta tai organisaation strategian päivittämisestä, niin ensimmäisessä vaiheessa määritellään yrityksen missio (=perustehtävä) ja siitä johdettu visio (= tavoite). Tämän jälkeen avataan dialogi organisaatiossa niistä keinoista (= avaintulokset), joilla tavoitella saavutetaan. Dialogin avaaminen perustuu ajatukseen, että harvemmin parhaat ideat keinoista syntyvät johtoportaan; pikemminkin ne syntyvät organisaation etulinjan toimijoiden keskuudessa. Tämän dialogin perusteella johtoon palautuu parhaat asiat ja keinot, joilla on todellisuudessa merkitystä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Niistä johto täsmentää strategiaprosessin avulla yritystason OKR:t (Doerr 2018, 48-49). OKR-prosessi on siis iteratiivinen Top-Down/Bottom-Up -prosessi. Seuraavaksi päätetään vuositaso OKR:t, jotka puretaan valitulle ajanjaksolle – esimerkiksi kvartaalitasolle (kuva 17).



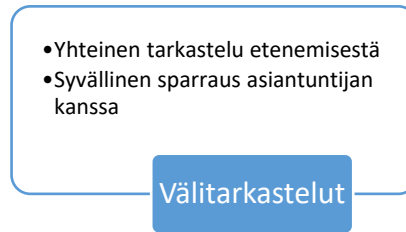
Kuva 16 OKR-prosessi käynnistyy organisaatiotason tavoitteiden ja avaintulosten määrittämisellä

**Tiimi- ja henkilötaso.** Seuraavaksi organisaatiotason OKR:t kommunikoidaan koko organisaatiolle painottaen vuosi- ja jaksotason OKR:iä, joihin tiimit seuraavaksi kiinnittyvät omilla OKR:illään. Kun tiimien OKR:t on viety järjestelmään, on vuorossa henkilökohtaisten OKR:ien vuoro. Ne voivat kiinnittyä joko suoraan vertikaalisesti oman tiimin kautta organisaation OKR:iin tai horisontaalisesti jonkun toisen toiminnon tai tiimin OKR:n kautta. Tiimi- ja henkilökohtaiset OKR:t sparraataan esimiesten toimesta ennen niiden vahvistamista, jotta voidaan puolin ja toisin varmistua niiden linjakkuudesta organisaation OKR:ien kanssa.



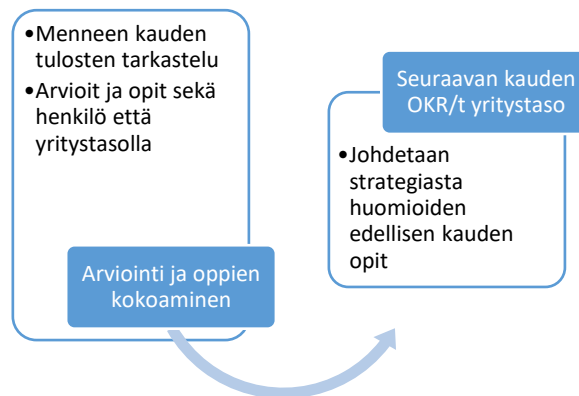
*Kuva 17 Tiimi- ja henkilötasolla kiinnitytään organisaation jaksotavoitteisiin*

**Välitarkastelu.** Etenemisen välitarkasteluja tulee suorittaa OKR-kierrosten välissä kaikilla tasoilla ainakin kertaalleen. Useampi välitarkastelu on paikallaan esimerkiksi, jos tavoite on liiketoiminnallisesti kriittinen tai kun ero lähtötilan ja tavoite-tilan välillä on merkittävä. Välitarkastelut ovat hetkiä, jolloin OKR:ien avulla voi myös reflektoida tehdäänkö oikeita asioita. (Doerr 2018, 119) Jokaisen toimijan on syytä kuitenkin reflektoida omaa etenemistään viikoittain.



Kuva 18 Välitarkastelu tapahtuu dialogissa esimiehen ja/tai vertaisparin kanssa vähintään kerran jakson aikana

**Arviointi ja oppien kokoaminen.** OKR toimintamallina noudattaa jatkuvan parantamisen PDCA-mallia (Plan-Do-Check-Act) ja niinpä siinäkin keskeistä on aikaan saatujen tulosten arviointi ja oppien kokoaminen. Tuloksia arvioidessa huomioon otetaan sekä absoluuttinen tulos että oma pisteytys, joka perustuu omaan reflektointiin absoluuttisen tuloksen saavuttamisesta esimerkiksi muuttuvissa olosuhteissa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi jos absoluuttinen tulos olisi 100 %:a, mutta se olisi oman arvioinnin yhteydessä todettu tavoitteena liian alhaiseksi, voi oma pisteytys tällaisessa tapauksessa jäädä merkittävästikin alle 1.0:n.



Kuva 19 OKR-prosessi noudattaa jatkuvan parantamisen PDCA-mallia

Koska osa toimijoista luontaisesti arvioi itseään joko liian kriittisesti tai kevyesti, tulee esimiehen valmentavalla otteella osallistua ja tukea arvioinnin realistisuutta ja

ohjata toimijaa arvioinnissaan myös kaksikehäiseen oppimiseen (katso luku 2.1). Arvioinnin ja oppimisen yhteydessä on keskeistä muistaa, että ne ovat pohja seuraavan kauden OKR:lle. Vääristynyt arviointi luo virheellisen pohjan seuraavan kauden tavoiteasetannalle. Tästä syystä johdon on luotava ja ylläpidettävä oppimista korostavaa, ratkaisukeskeistä ja syyttelyvapaata kulttuuria, jossa kaikki uskaltavat todeta ja kirjata asioiden todellisen tilan – niin hyvässä kuin pahassakin.

*Taulukko 8 Tulosten arviointipohja (Doerr 2018, 123 mukailten Tahvanainen)*

<b>OKR</b>	<b>Tulos %</b>	<b>Oma pisteytys (0.0-1.0)</b>	<b>Oma arviointi</b>	<b>Palaute muilta</b>

Seuraavan kauden OKR:n tunnistaminen organisaatiotasolla käynnistyy noin puolessa välin menossa olevaa edellistä kautta. Ja kun menneen kauden tulokset on arvioitu ja niistä on koottu opit, kommunikoidaan ne organisaatiolle samaan aikaan kun kommunikoidaan tulevan kauden organisaatiotason OKR:t.

## 3 METODI

### 3.1 Tutkimustehtävä ja mittarit

Tavoitteenani on tämän työn myötä luoda strategisen johtamisen malli, jonka avulla kasvuyritys voi ohjata strategiansa toimeenpanoa sekä toimeenpanon myötä syntyneiden havaintojen ja oppien myötä päivittää strategiaansa. Tavoitteena on myös, että johtamisjärjestelmä myös omalta osaltaan ylläpitää ja kehittää organisaation kilpailuetua. Käytännössä tämä näkyy mm. siten, että

- a) Yrityksessä tehdään oikeita asioita; Tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita ja odotuksia ja niinpä ne voidaan *hinnoitella kannattavalla tavalla,*
- b) Yrityksessä tehdään asioita oikein; Liiketoimintaprosessien jatkuvan uudistumisen myötä se kykenee *toimeenpanemaan strategiaansa kustannustehokkaasti ja*
- c) Yritys huolehtii jatkuvuudestaan; Toimijoiden kyvykkyys kytkeytyä yrityksen kokonaisuuteen kehittyy samalla kun heidän kyvykkyys uudistua ja uudistaa toimintaa kehittyy. Niinpä yritys kykenee *kehittämään ja tarvittaessa radikaalistikin uudistamaan omia resurssejaan ja toimintaansa avarakatseisesti.*

Tutkimustehtävä kiteytettiin seuraavasti:

*Tämä tutkimus keskittyy tunnistamaan, kuvaamaan ja mallintamaan johtamisjärjestelmän, joka tukee kasvuyritystä olemaan strategisesti linjakas, innovatiivinen ja toimeenpaneva huomioiden työn alussa kuvatut aihealueen ilmiöt.*

### **3.2 Asetelma ja otos**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella konstruktiivisena tutkimuksena ja sen pyrkimys oli luoda kohdeorganisaatioon tutkimuksen myötä uusia käytäntöjä. Kvalitatiivinen tutkimusote valittiin, koska tutkimuksella haluttiin luoda ymmärrys tutkimuskysymykseen liittyvistä ilmiöistä eikä tutkimuksen tarkoituksena ole hakea tilastollisia yhteyksiä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, 49)

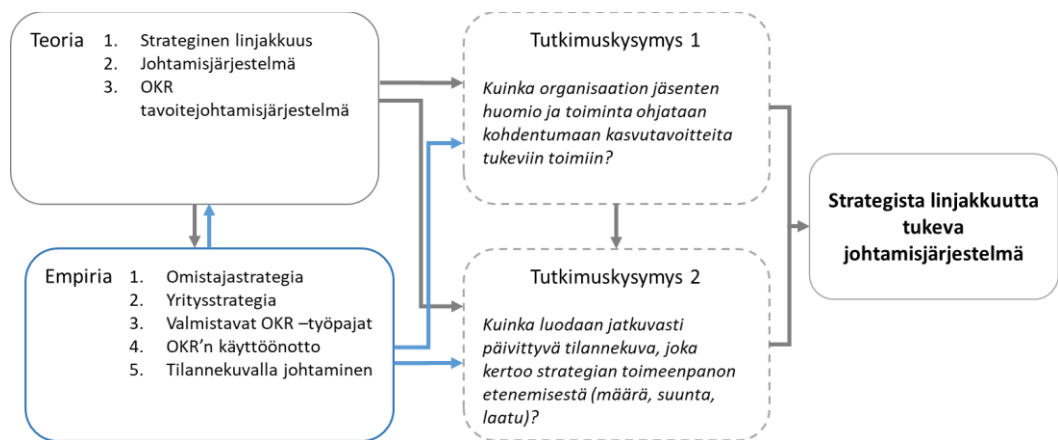
Konstruktiivisessa tutkimusprosessissa testataan aiempaa tietämystä käytännössä. Siinä on pyrkimyksenä luoda olemassa olevien teorioiden pohjalta toimiva ja erityisiin tarpeisiin luotu käytäntö, jolla on myös uutuusarvoa. Konstruktiivinen tutkimusprosessi koostuu kuudesta vaiheesta (Kasanen et al 1993, 3):

- 1) Etsi käytännönläheinen ja relevantti ongelma, joka on myös tutkimuksen näkökulmasta kiinnostava.
- 2) Hanki laaja ymmärrys aihepiiristä.
- 3) Rakenna saadun ymmärryksen perusteella ratkaisumalli.
- 4) Testaa ratkaisumallia käytännössä.
- 5) Osoita ratkaisumallin teoriakytkennät ja ratkaisun tieteellinen uutuusarvo.
- 6) Tarkastele ratkaisun sovellettavuutta muualle.

Tutkimuksen kohteena oli syksyllä 2017 perustettu suomalainen yritys, joka tuottaa asiantuntijapalveluja liike-elämän ja julkisten organisaatioiden tarpeisiin. Tutkimuksen toteutusvaiheessa yrityksessä työskenteli neljä henkeä. Tutkimuksen tekijä on osa tutkimuksen kohdetta ja hän myös johtaa tutkimuksen tulosten käytäntöön soveltamista kohdeorganisaatiossa.

### **3.3 Aineiston ja analyysimenetelmien esittely sekä aineiston laadun arviointi**

Työn teoriaosa pohjautuu kolmeen keskeiseen teoriakokonaisuuteen; 1) strateginen linjakkuus, 2) johtamisjärjestelmä tavoitejohtamisen näkökulmasta ja 3) John Doerr'n kokoama OKR tavoitejohtamisjärjestelmä. Niiden perusteella syntyneen ymmärryksen pohjalta lähdettiin empiriassa ratkomaan tutkimustehtävää.



Kuva 20 Tutkimuksen rakenne

Teoria-aineisto koottiin paneutumalla sekä tieteellisiin, vertaisarvioituihin artikkeleihin että tutustumalla viimeisimpään kirjallisuuteen ja saatavilla olleisiin yritys-esimerkkeihin huomioiden niiden luotettavuus. Aluksi luotiin ymmärrys tieteellisten artikkelien avulla sekä strategisesta linjakkuudesta että liiketoiminnallisten tavoitteiden asettamisesta. Syntyneen ymmärryksen pohjalta etsittiin viimeaikaista kirjallisuutta ja yritys-esimerkkejä erityisesti paneutuen John Doerr'n kokoamaan OKR (Objectives and Key Results) toimintamalliin. Koska tutkiminen ja kirjoittaminen kulkevat laadullisessa tutkimuksessa käsikädessä, teoria-aineistoa myös täydennettiin empirian myötä tunnistettujen havaintojen pohjalta. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, 29)

Empiirinen aineisto koottiin kohdeyrityksen strategiatyön ja strategiaa tukevan johtamisjärjestelmän rakentamisen yhteydessä syksyn 2018 ja kevättalven 2019 aikana. Koska kyseessä on elinkaarensa alkuvaiheessa oleva yritys, ei sillä ollut tutkimuksen alkaessa vielä dokumentoitua johtamisjärjestelmää. Niinpä tutkimustyölle oli aito tilaus ja yrityksen henkilöstön osallistuminen oli aktiivista. Empiirisen aineiston kokoaminen syntyi tutkimuksen tekijän arkityön ohessa ja yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyvissä työpajoissa. Aineiston keruun ja tutkimustyön aikana tutkimuksen tekijä toimi yrityksessä toimitusjohtaja.



Aineiston kokoaminen aloitettiin toteuttamalla yrityksen omistajien keskuudessa omistajastrategiakartoitus, jonka tavoitteena oli tunnistaa ja jäsentää omistajaohjauksen kannalta keskeiset asiat keskusteltavaan ja dokumentoituun muotoon. Siihen kuvattiin omistamiseen liittyvät periaatteet, kuten yrityksen arvoperusta ja omistuksen jatkuvuus. Tämän tutkimuksen näkökulmasta omistajastrategiakartoitus ja sitä seurannut työpaja kirkastivat omistajien tavoitteet yritystoiminnalle selkeään muotoon, eli tavoitteiksi ja avaintuloksiksi.

Omistajastrategiatyötä seurasi yritysstrategian muodostaminen. Sen lähtökohtana oli omistajien yritysjohdolle antama toimeksianto ”*Suunnitelkaa strategia, jolla omistajien tavoitteet saavutetaan*”. Tämän tutkimuksen näkökulmasta yritysstrategian lähtökohdaksi otettiin siis omistajien esittämät odotukset ja avaintulokset. Syksyn 2018 aikana asiakastyö kuormitti yrityksen henkilöstöä paljon ja yritysstrategiaa suunniteltiin sekä virtuaalisissa skype-työpajoissa että perinteisesti fyysisesti saman pöydän äärelle kokoontuen pala kerrallaan asiakastöiden lomassa. Punaisena lankana strategiatyössä oli koko ajan omistajien asettamat odotukset ja niitä kuvaavat avaintulokset. Tämä punainen lanka auttoi fokuksen säilymisen kirkkaana työskentelyn rikkonaisuudesta huolimatta.

Kun yritysstrategia oli muodostettu, myös se kiteytyi tavoitteiksi ja avaintuloksiksi. Syntyneet yritystason avaintulokset ja tavoitteet kiteytyivät strategiatyössä kolmelle eri tasolle; 1) Visio (=tavoite) ja sen saavuttamista kuvaavat mittarit (=avaintulokset), 2) Missio (=tavoitteen mukainen perustehtävä) ja siinä onnistumista kuvaavat mittarit (avaintulokset) sekä 3) Strategisen kehittämisen painopisteet (=tavoite) ja niissä onnistumista kuvaavat mittarit (=avaintulokset). Nämä tavoitteet ja tulokset konkretisoitiin vuositason OKR:ksi, jotka priorisoitiin aluksi kvartaalitasolle. Henkilöstö kiinnittyi kvartaalitason OKR:in, ja muodostivat niiden perusteella itselleen henkilökohtaiset OKR:t. Aluksi ne olivat koko kvartaalin mittaiset, mutta tutkimuksen loppuvaiheessa niiden sykliä kiihdytettiin ja uudeksi jaksomitaksi otettiin kuukausi. Tässä tutkimuksessa ei päästä arvioimaan rytminmuutoksen vaikutuksia, koska tuo muutos tapahtui aivan tutkimuksen loppuvaiheessa.

Saatu aineisto analysoitiin siten, että teoria ja empiria törmäytettiin empirian yhteydessä hyödyntäen jatkuvan parantamisen PDCA -menetelmää. Tällöin *teoria* edustaa suunnittelua ('Plan'), *empiria* toimintaa ('Do') ja *törmäytys* arviointia ja oppien kokoamista ('Check' ja 'Act') (Matsuo 2013, 198). PDCA-menetelmä sopi erinomaisen hyvin kohdeyrityksen toimintakulttuuriin ja toimintatapoihin ja siten tuki tutkimukseen osallistuvien henkilöiden vahvaa sitoutumista tutkimuksen läpivientiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laadun näkökulmasta osallistujien sitoutumisella onkin suuri merkitys (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006, 49). PDCA-menetelmä on myös todennettu erittäin vaikuttavaksi menetelmäksi organisaation oppimisen näkökulmasta (Matsuo 2013, 202). Tutkimuksen lopuksi teoriaan pohjautuen opeista koostettiin näkemys kasvuyritykselle sopivasta ja strategista linjakkuutta tukevasta johtamisjärjestelmästä.

## 4 EMPIRIA

Empiirisen aineiston kattaa kohdeorganisaation OKR-prosessin omistajastrategiasta yritysstrategian kautta työntekijöiden henkilökohtaiselle tasolle. Tutkimuksen ajalle osui yksi täysi OKR-kierros ja osa toisesta kierroksesta. Tästä syystä ensimmäisen kierroksen arvioita ja oppeja on joissain tapauksissa täydennetty jälkikäteen. Näistä täydennyksistä on aina maininta erikseen. Tutkimus pitää sisällään myös OKR-periaatteita noudattaen toteutetut omistaja- ja yritysstrategiat.

### 4.1 Omistajastrategian kokoaminen

Omistajastrategia koottiin OKR-periaatteita hyödyntäen ja sitä silmällä pitäen, että samalla mallilla tullaan rakentamaan sekä yritysstrategian tavoiteasetanta sekä henkilökohtaiset OKR:t. OKR:n näkökulmasta omistajien tahtotila edustaa tavoitetta (O) ja tunnusluvut edustavat avaintuloksia (KR).

Omistajastrategiaa lähdettiin kokoamaan selvittämällä omistajien näkemyksiä omistuksestaan ja omistamastaan yrityksestä seitsemästä eri näkökulmasta (kuva 22).

Omistajastrategian kokoaminen tapahtui neljässä vaiheessa:

1. Päätettiin, mihin tausta-aineistoon pohjautuen, mistä näkökulmista ja millä kysymyksillä omistajien näkemys omistuksensa tavoitteista ja tulevaisuudesta kootaan (Lainema 2010 s. 19, Faktor 2013 s. 67).
2. Luotiin verkkotyökalu ja raporttipohja näkemysten kartoittamista ja sen pohjalta käytävää dialogia varten.
3. Suoritettiin kysely ja koottiin siitä raportti.



Kuva 21 Omistajastrategian elementit  
(Tahvanainen 2019)

4. Käytiin raportin pohjalta systemaattinen dialogi, jonka perusteella kirjoitettiin yrityksen omistajastrategia. Samassa yhteydessä omistajastrategian perusteella tarkennettiin jo aiemmin tehtyä osakassopimuksia mm. mahdollisten rahoitusjärjestelyjen osalta.

Omistajastrategiassa määriteltiin omistajien tavoitteet ja niissä onnistumista kuvaavat avaintulokset neljästä eri näkökulmasta: 1) omistamiseen, 2) liiketoiminnan tulevaisuuteen, 3) kasvuun ja 4) talouteen liittyvät tavoitteet. Lisäksi omistajat saivat määrittellä muita tavoitteita omistukselleen.

Omistajastrategian lopputulemana omistajat antoivat hallitukselle toimeksiannon suunnitella yritysstrategia, jonka avulla omistajien asettamat tavoitteet saavutetaan annetun määräajan puitteissa. Tämä toimeksianto piti sisällään OKR-ajattelutavan mukaisesti sekä tavoitteen (omistajien visio) että siinä onnistumista kuvaavat avaintulokset. Annettu tavoite oli muodoltaan laadullinen ja kuvasi yrityksen tilan vuonna 2023. Sen sijaan avaintulokset olivat eksakteja mittareita, jotka kuvasivat tavoitetilassa onnistumista taloudellisen näkökulman (liikevaihto €, liikevoitto €/%, markkina-arvo €) lisäksi myös muista näkökulmista (mm. markkina-asema, työnantajakuva, asiakaskokemus, yrityskuva).

Omistajastrategian perusteella yrityksen hallitus antoi toimivalle johdolle toimeksiannon; *'Suunnitelkaa strategia, jolla omistajastrategian tavoitteet saavutetaan'*.

#### **4.1.1 Arviointi ja opit omistajastrategian kokoamisesta OKR:ä hyödyntäen**

Ensivaiheessa omistajat laativat tavoitteet ja avaintulokset, joka todellisuudessa olivat yritystason tavoitteita ja avaintuloksia. Tämä havaittiin, kun niiden pohjalta ryhdyttiin luomaan yritysstrategian lähtökohtia; mihin omistajan tavoitteisiin yritysstrategian tulee vastata? Niinpä OKR:t palautettiin omistajille.

Omistajat lähtivät nyt laatimaan omistajastrategian tavoitteita ja avaintuloksia nimenomaan omistuksensa näkökulmasta. Dialogi käynnistettiin tällä kertaa kysymyksellä: Missä kunnossa yrityksemme tulee olla vuonna 2023? Tässä yhteydessä pohdittiin myös seuraavaa vaihetta eli mitä suunnitelmia ja odotuksia omistajilla omistukselleen on vuoden 2023 jälkeen? Uudet tavoitteet ja avaintulokset olivat nyt

huomattavasti enemmän ylätasoon tavoitteita ja kuvasivat enemmänkin yrityksen tilaa kuin sen asemaa. Tavoitteet liittyivät mm. yrityksen tulos- ja tasekuntoon sekä valmiuteen nousta seuraavalle tasolle ja tehdä silloin tarvittavia investointeja ja/tai liikkeitä markkinoilla. Päivitetyt tavoitteet loivat nyt hyvän pohjan hyödyntää OKR-ajattelutapana strategisen johtamisjärjestelmän perustana.

## **4.2 Omistajastrategian pohjalta yritysstrategia**

Hallitus antoi yrityksen johdolle päivitetystä omistajastrategiasta johdetut tavoitteet ja avaintulokset sekä reunaehdot (mm. arvot) ja puitteet (mm. rahoituskehys) yritysstrategian laatimisen perustaksi. Tavoitteita annettiin yhteensä kolme ja niihin kuhunkin liittyi kolme avaintulosta. Hallituksen toimeksianto yritysjohdolle kuului myös yrityksen vision sekä mission määrittely.

Strategiatyön ensivaiheessa tunnistettiin yrityksen sidosryhmät odotuksineen ja panoksineen. Ne myös asetettiin kartalle niiden sitoutuneisuuden ja vaikutusvallan näkökulmasta. Tämän tarkastelun perusteella avainsidosryhmiksi määriteltiin asiakkaat, henkilöstö ja omistajat. Osaamisverkosto- ja teknologiakumppanit arvioitiin myös keskeisiksi sidosryhmiksi. Avainsidosryhmien odotuksista koottiin tavoitteita ja niissä onnistumista kuvaavia avaintuloksia jatkotyöskentelyn tueksi.

Tämän jälkeen koottiin tilannekuva sekä toimintaympäristöstä että yrityksestä. Ulkoinen tilannekuva kartoitettiin PESTEL-, markkina- ja asiakasanalyysillä, joiden perusteella tunnistettiin keskeiset muutosvoimat. Tunnistettuja muutosvoimia tarkasteltiin tarkemmalla tasolla ja tarkastelun johtopäätöksenä listattiin yrityksen tulevaisuutta ohjaavat muutosajurit. Seuraavaksi käännettiin katse yritykseen ja muodostettiin mahdollisimman objektiivinen tilannekuva sen asemoitumisesta, tuotetusta asiakaskokemuksesta, palvelujen vastaavuudesta kohderyhmien tarpeisiin sekä yrityksen suorituskyvyn nykytilasta. Tässä kartoituksessa hyödynnettiin Business Model Canvas'a (Strategyzer AG) jäsentämistyökaluna.

Kolmannessa vaiheessa yrityksen hallituksessa tarkasteltiin tilannekuvaa suhteessa omistajien asettamiin odotuksiin yritykselle. Tarkastelun pohjalta tehtiin päätös asemoitumisesta. Siinä linjattiin mitkä ovat jatkossa a) yrityksen kohdeasiakasryhmät ja b) heidän tarpeitaan vastaavat palvelukokonaisuudet sekä c) toimintamallit

ja resurssit, joilla ko. palvelukokonaisuudet tuotetaan, jotta omistajien asettamat tavoitteet vuodelle 2023 saavutetaan. Myös tässä työvaiheessa hyödynnettiin Strategyzer AG:n tapaa jäsentää liiketoimintamalli. Sen avulla kuvattiin liiketoimintamallin tavoitetila.

Neljännessä vaiheessa verrattiin nykytilaa tavoitetilaan ja tunnistettiin liiketoimintamallin muutostarve. Tunnistettu muutostarve jäsenneltiin neljään strategiseen painopisteeseen, joiden sisällä kehittäminen edelleen jäsenneltiin hyödyntäen Kaplanin ja Nortonin strategiakartan rakennetta (Kaplan & Norton 2009, 66) kuitenkin niin, että viidentenä ”tasona” tunnistimme myös strategian edellyttämän toimintakulttuurin.



Kuva 22 Kohdeorganisaation strategialuonnos (Tahvanainen 2018)

Lopuksi priorisoitiin organisaatiotason strategiset toimet painopisteittäin siten, että voitiin määritellä vuoden 2019 yritystason teema ja sitä tukevat OKR:t. Vuoden 2019 OKR:t kiteytimme kolmeen keskeiseen tavoitteeseen, joista kustakin nostimme yhden avaintuloksen 'OKR-taulumme'. Taulun perusteella jokaisesta vuositason OKR:stä syntyi kolme kvartaalitaso OKR:ä vuoden 2019 ensimmäiselle kvartaalille.

OKR suunnitteluun ja dokumentointiin on tarjolla paljon erilaisia pilvipalveluita, jotka toimivat myös mobiililaitteilla. Yrityksessä päätettiin alkuvaiheessa kuitenkin käyttää excel'ä, johon yritystason tavoitteet koottiin oheisen taulukon mukaisesti (taulukko 9).

*Taulukko 9 Must-Win-Battle't (=OKR:t) vuodelle 2019 ja niistä johdetut ensimmäisen kvartaalin OKR:t (sarakkeet 3 ja 4)*

OKR	Mittori	Arvo
...	...	...
...	...	...
...	...	...

#### **4.2.1 Arviointi ja oppien kokoaminen OKR:n hyödyntämisessä yritysstrategian toimeenpanoa suunniteltaessa**

Aluksi vaikutti siltä, että käytetty menetelmä tuotti omistajastrategian kanssa hyvin linjassa olevat tavoitteet ja avaintulokset. Tämän vaiheen yhteydessä toimijat toteusivat, että ”OKR-ajattelutapana ja työkaluna on vahvasti ohjaava kuitenkin niin, että se jättää toteuttamiselle tilaa”. Tällä tarkoitettiin, että kun fokus OKR:ssä on vahvasti tavoitteissa ja niitä kuvaavissa avaintuloksissa niin toimijoille jää mahdollisuus päättää itse toimeenpanosta kulloisessakin tilanteessa sopivimmalla tavalla. Tämän todettiin edellyttävän vahvaa itse- ja yhdessä ohjautumista, joka tunnistettiin kulttuuriseksi piirteeksi. Tässä vaiheessa havaittiin, että kulttuurin näkökulma jäi

yrittäjästason OKR -työssä konkreettisten asioiden varjoon ja että tämä tulee huomioida jatkossa siten, että ainakin yhden avaintuloksen kussakin tavoitteessa tulee liittyä toimintakulttuurin vahvistamiseen tai uudistamiseen. Vaihtoehtoisesti toimintakulttuuri voidaan ottaa huomioon myös kvartaalitaso- ja avaintulosasetannassa. Yrityksessä päädyttiin jälkimmäiseen vaihtoehtoon.

Myöhemmässä vaiheessa huomattiin, että osa tavoitteista oli aivan liian matalalla tasolla suhteessa omistajastrategian tavoitteisiin. Tämä johtui mahdollisesti siitä, että emme työn tuoksinnassa huomanneet erotella tavoitteita venyttäviin ja kriittisiin. Tämä havaittiin vasta seuraavan kauden aikana, ja asia korjattiin kesken kauden.

### **4.3 Henkilökohtaisten tavoitteiden ja avaintulosten johtaminen yrityksen OKR:stä**

Seuraavaksi yrityksen OKR:t purettiin konkreettisemmalle tasolle, joltain osin myös tehtävätasolle saakka. Purku tapahtui strategiadialogin avulla. Dialogissa käytiin läpi yrittäjästason OKR:ien äärellä yrityksen tulevaa vuotta kunkin henkilökohtaisten näkemysten ja intohimon kautta. Dialogin edetessä keskustelua ohjattiin tarkastelemaan yrittäjästason OKR:iä seuraavan kvartaalin osalta ja sitä, mikä on niiden saavuttamisen tiimoilta kunkin toimijan mielestä oleellista.

Henkilökohtaiset OKR:t koottiin kohdeyrityksen konseptuimalla *fokuspistemalilla*, jossa jokainen työntekijä vuorollaan asettui 'fokuspisteeseen' ja kysyi muilta, ”*mitä odotatte minulta strategian toimeenpanon näkökulmasta?*”. Samassa yhteydessä jokainen esitti vastaodotukset toisille ajatuksella; ”*jotta voin täyttää odotuksesi, tarvitsen sinulta [tai joltain toiselta] xxxxxx tukea.*” Odotukset jäseneltä kolmeksi tai neljäksi tavoitteeksi (O) per henkilö, joille pyrittiin saman tien löytämään myös onnistumista kuvaavat avaintulokset (KR). Lisäksi jokainen määritteli itselleen omaa kasvua, kehittymistä tai hyvinvointia tukevat henkilökohtaiset OKR:t. Proessin aikana kukin työntekijä vuorollaan kirjasi näin syntyvät henkilökohtaiset OKR:t yrityksen työhuoneen valkotauluille, josta ne valokuvattiin siirrettäväksi kunkin omaan OKR välilehteensä yrityksen OKR-excelissä. Siinä yhteydessä jokainen kirjasi ylös myös OKR:iin liittyviä tehtäviä (tasks).



Taulukko 10 Ruutukaappaus erään työntekijän 1. kierroksen henkilökohtaisista OKR:stä

#### 4.3.1 Arviointi ja oppien kokoaminen henkilökohtaisten OKR:ien muodostamisesta

Henkilökohtaisten OKR:ien johtaminen strategiadialogin ja fokuksistemallin avulla yritystasolta koettiin hyvin loogiseksi jatkumoksi omistaja- ja yritysstrategiaprosessille. Työskentelyyn liittyvä dialogi auttoi toimijoita luomaan yhteisen näkemyksen siitä, mikä juuri nyt on oleellista niin yritys- kuin omistajastrategian toimeenpanon näkökulmasta. Lisäksi se teki erittäin selväksi kaikille, millaisten henkilökohtaisten tavoitteiden ja niihin liittyvien keinojen avulla kukin aikoo yritysstrategiaa seuraavan kolmen kuukauden aikana toteuttaa. Myös omistajastrategia ja siihen liittyvien OKR:ien tarkastelu oli jatkuvasti läsnä prosessissa. Sitä helpotti osaltaan se, että kaikista toimijoista oli tullut yrityksen omistajia merkittävällä osuudella.

Haasteellista sen sijaan oli pitää tavoitteet ja avaintulokset oikealla tasolla. Etenkin avaintuloksiin kirjattiin helposti aktiviteetteja sen sijaan, että ne olisivat kuvanneet sellaisista keinoista johdettuja mittareita, joilla kyseessä oleva tavoite saavutetaan.

## 4.4 Ensimmäisen OKR-kierroksen välitarkistus

OKR:ien välitarkistukset ensimmäisellä kierroksella toteutettiin tarkalleen puolivälissä kierrosta viikkopalaverin yhteydessä. Yritystason etenemistä arvioitiin yrityksen tietojärjestelmän tuottaman tilannekuvan perusteella ja jokaisen toimijan edistymistä omien OKR:iensä osalta arvioitiin kunkin toimesta itsenäisesti. Viimeksi mainittu toimintamalli perustui ajatukseen vahvasta itseohjautuvuudesta.

Arvioinnin yhteydessä värikoodattiin excel'stä henkilökohtaisten OKR:ien avaintulokset niiden edistymisen perusteella. Arvioinnin yhteydessä huomattiin, että tavoitteita oli jokaisen OKR-taulussa sovittua enemmän – seitsemästä kymmeneen per henkilö sovittun maksimin viisi sijasta (!). Samassa yhteydessä huomattiin myös, että osa asetetuista tavoitteista ei ollut oleellisia suhteessa yritystason ensimmäisen kvartaalin OKR:in nähden.

Taulukko 11 Ensimmäisen OKR-kierroksen välitarkistuksessa värikoodattiin OKR:ien edistyminen



### 4.4.1 Arviointi ja oppien kokoaminen ensimmäisestä välitarkastelusta

Alkuvuosi oli asiakastöiden, yrityksen palvelujen tuotteistamisen sekä meneillään olevan yritysilm- ja verkkosivuprojektin vuoksi erittäin työntäyteinen. Niinpä välitarkastelu jäi vähälle huomiolle, kun sille ei oltu dedikoitu omaa aikaresurssia.

Toinen virhe oli luottaa vahvaa itseohjautuvuuteen OKR:ien toimeenpanon suhteen. Vaikka kaikki yrityksen työntekijät ovat esimerkiksi asiakastöihin liittyen erittäin vastuuntuntoisia sekä itseohjautuvia että projektiin kanssa yhdessä ohjautuvia, se ei tarkoita, että näin olisi myös uuden toimintamallin käyttöönoton suhteen. Ei edes siitä huolimatta, että kaikki olivat vahvasti sen käyttöönottoon sitoutuneita ja pitivät mallia erinomaisen sopivana sekä yritykselle että itselleen.

Oppina välitarkastuksen osalta oli siis se, että OKR:t sekä yritystasolla että henkilötasolla tarvitsevat oman ajan sekä niiden asettamisen että välitarkastusten osalta. Sen avulla on mahdollista varmistaa, ensinnäkin että OKR:ien määrä ja laatu ovat sovitulla tasolla ja palvelevat kokonaisuutta. Tämä voi olla etenkin toimintamallin käyttöönoton alkuvaiheessa suuri haaste, koska aikaa tuntuu kuluvan hyötyyn nähden liian paljon. Kyse on kuitenkin oppimisprosessista. Nyt kun OKR:ä viedään toista kierrosta läpi, siinä on jo huomattu merkittävää nopeutumista. Niinpä usko siihen, että nämä tulevat oppimisen myötä menemään todella nopeasti läpi on vahvistunut.

#### **4.5 Ensimmäisen OKR-kierroksen reflektointi ja tulosten pisteytys**

Myöskään OKR-kierroksen arviointiin ja oppien keräämiseen ei ensimmäisellä kierroksella varattu omaa aikaresurssia, joten väliarvioinnin tapaan myös se toteutettiin osana normaalia viikoittaista kokoontumista.

Tavoitteet saavutettiin keskimäärin noin 40 %:sti. Koska tavoitteita alunperin ei oltu jaettu ensimmäisellä kierroksella kriittisiin ja venyttäviin tavoitteisiin, ei saavutusta pystytä eksaktisti arvioimaan. Lisäksi OKR:iä oli jokaisella toimijalla kolmesta viiteen kappaletta liikaa, joten fokuoitumista ei tapahtunut riittävässä määrin. Yhdessä tuumin toimijat kuitenkin totesivat, että vaikka tulos ei ole hyväksyttävä, ensimmäinen kierros opetti kaikille paljon sekä yritys- että henkilökohtaisella tavalla.

##### **4.5.1 Arviointi ja oppien kokoaminen ensimmäiseltä reflektointikierrokselta**

Ensimmäinen OKR-kierros oli opettelukierros. Se täytti tehtävänsä siinä, että se sai kaikki samalle kartalle ja linjaan organisaation tavoitteiden ja avaintulosten kanssa.

Paljon haasteita silti on vielä, mutta ne ovat pääosin rakenteisiin ja systematiikkaan liittyviä. Toimintakulttuuriin liittyviä haasteita ei kohdeyrityksen tapauksessa liiemmästi ollut.

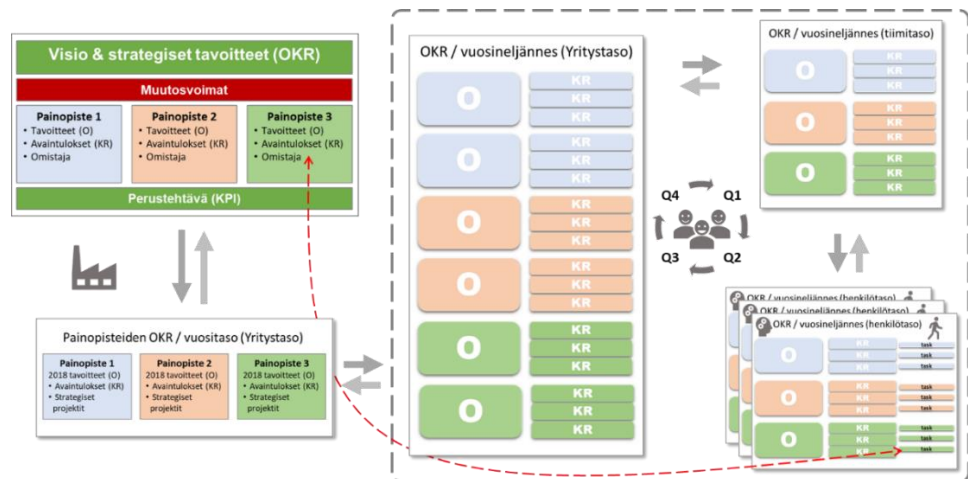
Systematiikan ja rakenteiden näkökulmasta keskeisiä oppeja olivat

- 1) OKR-tehtäville tulee varata aikaresurssi eikä se saa olla – ainakaan OKR:n käyttöönottovaiheessa – osa normaalia palaverikäytäntöä vaan sille tulee varata kokonaan oma aika.
  - a. Organisaation johtamisjärjestelmään liittyviä palaverikäytäntöjä muutettiin vastaamaan tarvetta.
- 2) Excel OKR-tietojärjestelmänä ei kohdeorganisaatiossa ole oikea väline. Se on 'liian syvällä' organisaation tietorakenteessa.
  - a. OKR:t vietiin nyt Microsoft TEAMS'in, jonne on koottu muutkin johtamisjärjestelmän osat. Tämä muutos mahdollistaa erittäin helpon OKR:in palaamisen vaikka kesken viikkopalaverin.
- 3) Henkilökohtaisten OKR:ien suunnittelussa tulee olla kurinalaisempi, jotta niiden määrä ja laatu vastaava sovitua. Lisäksi välitarkastus 1,5 kuukauden kohdalla ei ole riittävä, jotta toimijat – ja heidän myötä myös yritys - pysyvät oikealla polulla.
  - a. Näiden havaintojen pohjalta päätettiin muuttaa yrityksen OKR-sykli toistaiseksi kuukauden mittaiseksi. Muutokseen liittyen henkilökohdalliset välitarkastukset sovittiin pidettäväksi esimiehen kanssa viikoittain. Sitä varten johtamisjärjestelmään luotiin uusi käytäntö – *GENEROI Snapshot*. Se on 15 minuutin mittainen tuokio perjantaisin, jolloin työntekijä reflektoi omia OKR:äänsä esimiehensä kanssa.
- 4) OKR tarvitsee tuekseen sitä tukevan strategiamallin ja systematiikan. Yrityksen strategiamalli on keskeinen linkki siinä, että OKR ajattelu- ja toimintamallina läpäisee linjakkaasti koko organisaation omistajastrategiasta yksittäisen toimijan OKR'in. OKR:ä tukevan strategiamallin avulla kaikki toimijat jäsentävät asioita samalla viitekehyksellä mahdollistaen kahden suuntaisen vuorovaikutuksen. Seuraavassa kuvaan (kuva 26) on mallinnettu kohdeyrityksen OKR-toimintamallia tukeva strategiamalli.



Kuva 23 OKR-toimintamallia tukeva strategiamalli (Tahvanainen 2019)

Strategiamallista voidaan johtaa kuvan 27 mukaisesti vuosi-, jakso- ja henkilötason OKR:t. Tämä malli vietyä tietojärjestelmään ja yhdistettynä kurinalaiseen viikkoreflektointiin, tuottaa myös lähes ajantasaista kuvaa OKR:ien edistymisestä eli siitä kuinka yrityksen strategiset tavoitteet toteutuvat.



Kuva 24 OKR:ä tukevasta strategiamallista voidaan johtaa vuosi-, jakso- ja henkilökohtaiset OKR:t (Tahvanainen 2019)

## 5 TULOKSET JA ARVIOINTI

Tutkimuksen myötä syntyneen kokemuksen perusteella OKR sopii hyvin kasvuhakuisen asiantuntijaorganisaation johtamisjärjestelmän rungoksi. Sen juurtumista on kuitenkin tuettava panostamalla sitä tukevien rakenteiden luomiseen ja vielä paremman yhteisen ymmärryksen varmistamiseen siitä, mitkä ovat oleellisia tavoitteita ja mikä on niiden oikeat tavoitetasot suhteessa yritys- ja omistajastrategiaan.

Etenkin käyttöönoton alkuvaiheessa eri toimijoiden ymmärrys ja sen myötä kytkeytyminen OKR:än voi aiheuttaa hämmennystä siitä, mikä nyt onkaan tärkeää. Osa voi kiinnittyä suoraan ylhäältä tulleisiin tavoitteisiin ja ryhtyä toimimaan oman toimintonsa kapeasta näkökulmasta oleelliseksi koettujen asioiden parissa. Samaan aikaan jossain toisaalla organisaation arvoketjussa toimija voi kokea, että hän ei saa kollegoitaan osallistumaan hänelle tärkeiden tavoitteiden edellyttämiin toimiin. Eli jos toimijat eivät tunnista resurssien rajallisuutta, tuloksena on yhtä aikaa liian paljon tavoitteita suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin. Ratkaisuna tähän on panostaminen siihen, että organisaation yllätasolla priorisoidaan ja varmistetaan, että organisaation eri osissa tunnetaan toisten tavoitteet ja tavoitteisiin liittyvät keskinäiset riippuvuussuhteet. Ja että sekä prioriteettien että riippuvuussuhteiden tunnistaminen jatkuu, kun OKR dialogia viedään organisaatiotasolla eteenpäin.

Vaikuttaa siltä, että organisaation johdon haaste on se, että johto malittaa pysyä riittävän yllätason tavoitteissa, keskittyy priorisoimaan ne suhteessa käytettäviin resursseihin ja kiteyttää ne helposti ymmärrettäväksi. Lisäksi ylimmän johdon pitää kyetä kertomaan yllätason tavoitteille selkeät avaintulokset eli organisaatiotason keinot, joilla tavoitteet tullaan saavuttamaan. Tämän jälkeen johdon tehtävä on monitoroida OKR kenttää, varmistaa sekä vertikaalinen että horisontaalinen linjakkuus ja tunnistaa, missä eteneminen on ripeää, missä luodaan innovaatioita ja toisaalta missä etenemistä ei tapahdu.

### 5.1 Tutkimuksen myötä esiin nousseita oppeja ja huomioita

**Yritystason venyttävät OKR:t.** Yritystasolle pitää kyetä määrittämään yksi tai kaksi hyvin konkreettista ja kunnianhimoista OKR:ä, joiden saavuttaminen voi kes-

tää usean OKR-kierroksen, jopa useamman vuoden ajan. Organisaation johdon tulee olla hyvin sitoutuneita näiden tavoitteiden toteuttamiseen ja toteutuksen edesauttamiseen. Pienen hakemisen jälkeen kohdeyrityksen tapauksessa nämä tulivat hyvin loogisesti omistajastrategiasta ja visiosta. Googlessa Youtuben hakutoiminnoista vastaava Cristos Goodrow puhuu tässä yhteydessä 'maamerkki OKR:stä' (Doerr 2018, 168).

**Poisoppiminen ja OKR tavoiteasetannan sietämätön keveys.** Yksi haasteellisimmista asioista kohdeorganisaation kokemuksen mukaan on pysyä tavoitteiden ja avaintulosten asetannassa riittävän korkealla tasolla. Usein havaittiin, että tavoitteet itse asiassa olivatkin tavoiteltavia avaintuloksia ja avaintulokset tehtäviä. OKR edellyttää – ainakin kohdeorganisaation tapauksessa – ajattelutavan muutosta. Tavoitesuunnittelussa ei tule mennä tehtävätasolle. Tarvittavat tehtävät ja toimet tunnistetaan kyllä varmasti arjen työn yhteydessä, niitä ei ole syytä liaksi etukäteen suunnitella, jotta toteutuksessa syntyville ideoille ja oivalluksille jää tilaa ja parhaat ideat voittavat.

**Uutta, isompaa ajattelua.** Kohdeorganisaation tapauksessa OKR filosofiana ja toimintamallina vapautti ajattelua ja ohjasi ajattelemaan isosti erityisesti, kun kohdeorganisaatiossa pohdittiin yritystason OKR:iä. Isosti ajattelu näkyi ensi alkuun henkilökohtaisissa OKR:ssä tavoitteiden paljoutena, mutta sparrauksen myötä tavoitteiden määrä väheni ja haastavuustaso kasvoi. Yritystason venyttävät tavoitteet ohjasivat toimijoita mm. luomaan systematiikka ja rakenteita kasvua ja skaalautuvuutta tukeviksi vaikka – ainakin toimijoiden omasta mielestä – he olisivat nykyisellä henkilömäärällä kyenneet toimimaan vähäisemmälläkin systematiikalla ja kevyemmillä rakenteilla. Tällaiset venyttävät tavoitteet ilman kytkeytymistä organisaation visiosta kumpuaviin OKR:in eivät todennäköisesti olisi saaneet toimijoita ryhtymään vahvasti epämurkavuusalueella oleviin toimiin.

**Paljonko on paljon?** Yksi OKR:n keskeisiä haasteita on se, että tavoitteita asetetaan liian paljon sovitun aikajakson ajalle. Kun OKR kierto tutkimuksen loppuvaiheessa tiivistettiin yhteen kuukauteen, se laukaisi tilanteen ja realismi siitä, mitä on mahdollista saada aikaiseksi sovitussa ajanjaksossa, voitti ylioptimistisuuden. Samalla toimijat kokivat suurta helpotusta siitä, että saavat todella keskittyä 'vain'

viiteen asiaan kerrallaan. Tässä auttoi Stephen Coveyn kiviteoria (Doerr 2018, 160), jossa näimme OKR:t isoina kiviä ja pienet kivet sekä hiekan arjen perustyönä:

*”Vertaa tavoitteitasi ja niihin liittyviä tehtäviä isoihin kiviin, pieniin kiviin ja hiekkaan sekä ajanjaksoa, jona aikana sinun tulee tavoitteesi saavuttaa, ämpäriin. Jos aloitat ämpäriin täyttämisen hiekalla ja sitten lisäät päälle pieniä kiviä, eivät isot kivet enää mahdu ämpäriin. Mutta jos laitat ämpäriin ensin isot kivet, sitten pienet kivet, niin hiekka kyllä soljuu kivien rakoisiin ja ämpäriin jää runsaasti vapaata tilaankin.”*

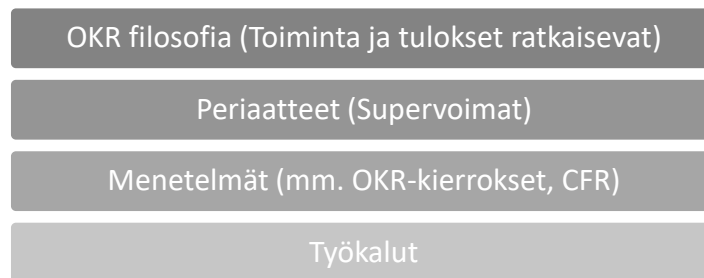
**Kurinalaisuus.** Viikoittaiset *GENEROI snapshot*’t kurinalaisesti pidettynä palauttavat kohdeorganisaation toimijat rönsyistä takaisin polulle – tai avaavat uusia, fiksumpia reittejä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tapa varmisti myös yhteisen rytmin – nopeuden ja samanaikaisuuden - säilymisen, joka erityisesti pienet resurssit omaavalle ja kasvua tavoittelevalle organisaatiolle on kriittinen asia.

**OKR kiihdyttää oppimista.** Tämä tapahtui erityisesti silloin, kun rytmi vaihdettiin kvartaalitasolta kuukausitasolle. Tämä oli seurausta siitä, että nyt keskityttiin vähempään kerrallaan ja useampi toimijoista työskenteli yhtä aikaa saman asian parissa, jolloin vältyttiin turhilta viiveiltä ja saatiin välitöntä palautetta toisilta saman asian parissa työskenteleviltä.

**OKR edellyttää strategista ajattelua ja osaamista.** Organisaation suorittavan tason toimijoilta OKR edellyttää kokonaiskuvan hahmottamista ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä eli toisin sanoen strategista osaamista ja ajattelua. Kaikilla organisaation tasoilla yrittäjämäinen asenne edesauttaa varmasti.

**Kurinalainen kulttuuri.** OKR toimintamallina, ja siinä erityisesti fokuoituminen, edellyttää yhdessä priorisointia ja valintojen tekemistä, joka voivat edellyttää luopumista jostain omasta mielestä tärkeistä asioista. OKR tuleekin nähdä ensisijaisesti filosofiana tai kulttuurina lean’n tapaan. Työkalujen käyttöönotto ilman niitä tukevia menetelmiä, periaatteita ja filosofiaa ei tuota menestystä vaan ainoastaan hämminkiä ja turhautumista.





*Kuva 25 OKR:n eri tasot (Tahvanainen 2019)*

**Oppimismyönteisyys, yhteistyö, avoimuus ja rohkeus kokeilla** ovat OKR:n onnistumisen kannalta tärkeitä kulttuurisia piirteitä. Jo OKR:n käyttöönotto edellyttää valmiutta kokeilla, luopua vanhasta ja sietää keskeneräisyyttä. Lisäksi se edellyttää avoimuutta jakaa omaa tavoiteasetantaa sekä kykyä kyseenalaistaa omia uskomuksiaan ja tottumuksiaan. Edellä kuvattujen kulttuuristen piirteiden mukainen käyttäytyminen on omiaan vahvistamaan toimijoiden keskinäistä luottamusta organisaatiossa.

**OKR edellyttää jatkuvan parantamisen kulttuuria** ja sitä tukevia toimintamalleja niin itse OKR-prosessissa kuin muuallakin organisaation arjessa. Yrittäjämäinen tapa ajatella ja toimia ovat kulttuurin keskiössä. OKR filosofiana ja toimintamallina ohjaa kulttuuria uudistumaan sankarikulttuurista tiimikulttuuriin.

Etenkin venyttävät tavoitteet edellyttävät organisaatiolta ja sen toimijoilta ongelmanratkaisukyvykkyyttä. Se on sekä kulttuurinen piirre että edellyttää tukeaa rakenteelta (mm. päätöksenteon prosessit, aika – paikka – lupa) ja taitoja (henkilösidonnaiset) ja menetelmiä (henkilö ja organisaatiosidonnaista).

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

OKR:ä voisi kuvata alustaksi, jossa kokoaa yhteen modernin tavoitejohtamisen filosofian, periaatteet, menetelmät ja työkalut. Sen avulla organisaatio voi ketterästi ohjata laajojakin resursseja toimimaan yhtäaikaisesti ja yhdessä niiden asioiden äärellä, jotka ovat juuri nyt keskeisiä menestymisen kannalta. Järjestelmänä se myös tuottaa jatkuvasti ajantasaista tilannekuvaa etenemisestä. Yksittäisten toimijoiden näkökulmasta se auttaa hahmottamaan ajantasaisen kokonaisuuden ja niin edesauttaa fokuusoitumaan asioihin, jotka juuri nyt ovat oleellisia ja joihin tarttumalla on vaikutusta koko organisaationa menestymiseen. Samalla se antaa luvan siirtää tai kokonaan jättää pois epäoleellisia tehtäviä. Se ohjaa ajattelemaan isosti, mutta turvallisesti pakottaa aikatauluttamaan ja pilkkomaan isot tavoitteet sopivan venyttäviksi. Systeeminä tarjoaa kaksisuuntaisen viestintäkanavan, jossa myös 'hiljaiset' saavat äänensä kuuluviin.

OKR toimintamallina lisää toimijoiden välistä vuorovaikutusta läpi organisaation ja siten kumoo organisaation välisiä seinämiä, mutta ei automaattisesti. Todennäköistä on, että ensimmäisillä kierroksilla toimijat kiinnittyvät vertikaalisesti, joka vain vahvistaa siiloutumista. Muutos edellyttää ylimmän johdon vahvaa puhetta siitä, että lisäarvontuotannon ja kehittymisen näkökulmasta on tärkeä kiinnittyä tavoitteisiin nimenomaan horisontaalisesti. Kuten Atticus Tysen, Intuit Inc:n CIO, sanoo puhuessaan organisaationsa kiinnittymisestä vertikaalisesti: ”Teidän tulee kytkeytyä irti meistä ja kiinnittyä keskenään” (Doerr 2018, 112) Tämä edellyttää sekä läpinäkyvää OKR-työkalua että arvoketjuajattelua organisaation kaikilla tasoilla ja kaikilla toimijoilla.

Sisäisen motivaation perustekijöiden näkökulmasta (*kyvykkyys, autonomia ja yhteisöllisyys*) OKR vaikuttaa pätevältä systeemiltä. Se tukee toimija kokemusta, että hän voi päteä, kun hänen osaamiseensa ja näkemykseensä luotetaan. Hänellä on valta tunnistaa ja asettaa itse omat tavoitteensa. Samassa yhteydessä OKR tukee myös toimijan kokemusta siitä, että hänellä on aito mahdollisuus vaikuttaa. Hänellä on päätösvalta siihen, millä tavalla tavoitteet ja avaintulokset saavutetaan ja lisäksi

järjestelmä kaksisuuntaisuuden ansiosta hän saa äänensä myös kuuluviin aina organisaation ylimpään johtoon saakka. OKR:ssä toteutuva läpinäkyvyys vahvistaa toimijan kokemusta, että hän kuuluu vahvasti johonkin viiteryhmään. Hän näkee minkä asioiden parissa muu organisaatio työskentelee - aina ylimpää johtoa myöten. Ja hän voi tarvittaessa kontaktoida ketä tahansa toista toimijaa omien tavoitteidensa ja avaintulostensa nimissä. Lisäksi OKR:n tukijärjestelmä CFR pitää huolen siitä, että hänen kosketuspinta esimiehen kanssa pysyy vireänä.

Huomattavaa on, että kuten kaikki organisaation ja sen resurssien ohjaamiseen suunnitellut johtamisjärjestelmät, myöskään OKR ei ole immuuni ihmisten kognitiivisille vinoumille eli ajatusharhoille. Ne haastavat päätöksentekoa myös OKR mallissa ja kiire sekä poisoppimisen vaikeus vanhoista johtamisen malleista helposti vahvistavat niitä.

## **6.1 Tutkimuksen luottavuuden ja pätevyyden arviointi**

Sekä teoria- että empiirinen aineisto on tutkimuksen rajaukset huomioiden riittävän kattava. Reliabiliteetin eli tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta tarkasteltuna, sekä tutkimuksen aihe ja konstrukttiivinen tutkimusmenetelmä huomioiden, pidempi tarkastelujakso olisi tuottanut laadukkaampaa aineistoa. Lisäksi luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida, että empiirinen aineisto koottiin yhdestä yrityksestä. Tutkimuksen validiutta eli pätevyyttä arvioitaessa huomio kohdistuu tutkimusmenetelmän kykyyn käsitellä aineistoa ja tuottaa siitä halutunlaista tietoa. (Hirsjärvi et al 2007, 213-215) Konstrukttiivinen menetelmä todettiin tutkimussuunnitelman yhteydessä sopivaksi menetelmäksi tämän tyyppisen tutkimuksen toteutukseen. Sellaiseksi se myös osoittautui käytännössä.

## **Lähteet**

- Adler, P. (2009). Perspectives on the Productivity Dilemma. *Journal of Operations Management*, 27(2), pp. 99-113.
- Alagaraja, M. (2015). Exploring Organizational Alignment-Employee Engagement Linkages and Impact on Individual Performance: A Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 14(1), p. 17.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55, 115.
- Boesso, G. (2016). Examining the association between stakeholder culture, stakeholder salience and stakeholder engagement activities. *Management Decision*, 54(4), pp. 815-831.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 17(1), 1-25.
- Doerr, John (2018). *Measure what matters*. ISBN 9780241348482. Portfolio Penguin.
- Doz, Y. L. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2), pp. 370-382.
- Elfvengren, K (2016) *Päätöksenteko ja päätösanalyysi*. LUT kurssin CS30A1103 luentomateriaalit. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.
- Faktor, V. (2013). *New Family Office Governance*. Empirical study of Swiss family offices. St. Gallen/CH: USG.
- Freeman, R.E. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), pp. 364-369.
- Graves, L. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), pp. 518-536.

- Hörisch, J. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4), pp. 328-346.
- Joyce, A. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, pp. 1474-1486.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), pp. 41-46.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Strategiaverkko*. Helsinki: Talentum.
- Kasanen, E. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, p. 243.
- Kathuria, R., Joshi, M. P., & Porth, S. J. (2007). Organizational alignment and performance: Past, present and future. *Management Decision*, 45(3), 503.
- Kuvaas, B. (2016). Performance management: perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management*, 55(3), pp. 401-412.
- Lainema, M ja Haapanen, M (2010). *Vallan tasapaino*. Boardman. ISBN 9789519583853
- Lockamy, A. (1997). A strategic alignment approach for effective business process reengineering: Linking strategy, processes and customers for competitive advantage. *International Journal of Production Economics*, 50(2), pp. 141-153.
- Luedicke et al (2016). *Radically Open Strategizing: How the Premium Cola Collective Takes Open Strategy to the Extreme*. Long Range Planning. Available online 20 July 2016
- Osterwalder, A. (2004) *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Väitöskirja. Lausannen yliopisto. Saatavilla: [https://bcu.tind.io/record/15985/files/1\\_these\\_Osterwalder.pdf](https://bcu.tind.io/record/15985/files/1_these_Osterwalder.pdf)
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 119-134.

- Lee, S & Lebowitz, S (2015). Päätöksenteon harhat. Business Insider. Saatavilla: <http://www.businessinsider.com/cognitive-biases-that-affect-decisions-2015-8?r=US&IR=T&IR=T>
- Locke, E. A. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), pp. 265-268.
- Matsuo, M. (2013). The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), p. 195.
- Miles, S. J. (2016). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 60(1).
- Neubert, M. J. (2016). Developing sustainable management theory: Goal-setting theory based in virtue. *Management Decision*, 54(2), pp. 304-320.
- Ordóñez, L. D. (2009a). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), pp. 6-16.
- Ordóñez, L. D. (2009b). On Good Scholarship, Goal Setting, and Scholars Gone Wild. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), pp. 82-87.
- Rich, B. L. (2010). JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE. *The Academy of Management Journal*, 53(3), pp. 617-635.
- Self, D. R. (2015). Improving organizational alignment by enhancing strategic thinking. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), pp. 11-14.
- Singh, A. (2013). A study of role of McKinsey's 7S framework in achieving organizational excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), 39-50.
- Spitzeck, H. & Hansen, E (2010). Stakeholder governance: How stakeholders influence corporate decision making. *Corporate Governance*, 10(4), pp. 378-391
- Strategyzer AG (2018). Business Model Canvas. Verkkodokumentti, saatavilla <https://strategyzer.com/platform/resources>

Steiber, A. (2013). A corporate system for continuous innovation: The case of Google Inc. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), pp. 243-264.

Saaranen-Kauppinen, A. ja Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - menetelmäope-  
tuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, Tampere.

<https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf> (Viitattu 15.2.2019)

Weber, Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art: Introduction to the Special  
Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), pp. 5-12.