

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Jaakko Peltonen

Sisäisen yrittäjyyden merkitys ja hyödyntämismahdollisuudet yritysten kehittämisessä

Tarkastajat:

Professori Timo Pihkala
Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Jaakko Peltonen

Työn nimi: Sisäisen yrittäjyyden merkitys ja hyödyntämismahdollisuudet yritysten kehittämisessä

Vuosi: 2020

Paikka: Helsinki

Diplomityö. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, Tuotantotalous.

77 sivua, 3 kuvaa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala, Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

Hakusanat: Dynaaminen kyvykkyys, sisäinen yrittäjyys, organisaatorakenteet ja organisatorinen yrittäjyys

Keywords: Dynamic capabilities, intrapreneurship, organizational structure, corporate entrepreneurship

Tämän työn tavoitteena on selvittää sisäisen yrittäjyyden merkitystä tämän päivän suomalaisessa yritysmaailmassa. Hyödyntämismahdollisuuksien selvittämisen lisäksi sisäisen yrittäjyys -termin sisältöä pyritään avaamaan, sekä toissijaisesti selvittää, vaikuttaako sisäinen yrittäjyys yrityksen sisäiseen dynamiikkaan eri tulosyksiköiden kesken. Työ koostuu teoriavaiheesta, missä käsitellään aiheesta kirjoitettuja kirjoja ja artikkeleita, sekä empiirisestä vaiheesta, missä ilmiötä tutkitaan kvalitatiivisen teemahaastattelun avulla. Teorian ja haastattelujen pohjalta tehtävästä analyysistä tehtiin johtopäätökset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin sekä sisältävät liikkeenjohdolliset suositukset ja jatkotutkimusehdotukset. Työn keskeisimpiä tuloksia on, että ainakin teemahaastattelun kohteena olleiden toimialojen yrityksissä olisi mahdollista hyötyä sisäisen yrittäjyyden tarjoamista mahdollisuuksista nykytilannetta paremmin. Tämä onnistuu esimerkiksi yrityskulttuuriin ja yhdessä tekemiseen panostamisen lisäksi vähentämällä yrityksen byrokratiaa, kiinnittämällä huomiota innovointi- ja perehdytysprosesseihin kokonaisuutena, keventämällä ja selkeyttämällä yrityksen päätöksentekoa sekä huomioimalla laadun merkitys yritystoiminnan kaikilla osa-alueilla.

ABSTRACT

Author: Jaakko Peltonen

Title: Meaning and utilization possibilities of intrapreneurship in corporate development

Year: 2020

Place: Helsinki

Master's Thesis. LUT University, Industrial Engineering and Management.

77 pages, 3 figures ja 1 appendix

Supervisors: Professor Timo Pihkala, Postdoctoral researcher Tuuli Ikäheimonen

Hakusanat: Dynaaminen kyvykkyys, sisäinen yrittäjäyys, organisaatiorakenteet ja organisatorinen yrittäjäyys

Keywords: Dynamic capabilities, intrapreneurship, organizational structure, corporate entrepreneurship

The aim of this work is to find out the importance of the internal entrepreneurship in today's Finnish business world. In addition to finding out the opportunities for utilization, the content of the term intrapreneurship is sought to be opened, and in the alternative, whether internal entrepreneurship affects company's internal dynamics between different business units. The work consists of a theory phase, where books and articles written on the topic are discussed, and an empirical phase, where the phenomenon is studied through a qualitative thematic interview. The analysis based on the theory and interviews was used to draw conclusions that answer the research questions and include management recommendations and suggestions for further research. The main result of the work is that, at least in the companies of the industries that were the subject of the thematic interview, it would be possible to benefit more efficiently from opportunities offered by the internal entrepreneurship than in the current situation. This can be achieved, for example, by investing in corporate culture and working together, by reducing company bureaucracy, paying attention to innovation and orientation processes as a whole, streamlining and clarifying company decision-making and taking quality into account in everything the company does.

ALKUSANAT

Haluan ensinnäkin kiittää työn tekemiseen osallistuneita haastateltavia, jotka jaksoivat nähdä vaivaa ja pystyivät osallistumaan haastatteluihin haastavassa globaalissa tilanteessa. Työn ohjaus ja eteenpäin vieminen oli Timo Pihkalalla jatkuvasti hanskassa, mistä hänelle suuret kiitokset. Erityiskiitokset myös avopuolisolleni, joka jaksoi kannustaa työn tekemisessä vaikeampinakin aikoina, kun työ ei tuntunut edistyvän.

Päiväys 6.10.2020

Tekijä Jaakko Peltonen

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimustehtävän asettelu	5
1.2	Metodit ja toteutus	6
2	Kirjallisuuskatsaus	8
2.1	Perusteokset	8
2.2	Jättiläisten tanssi ja jälkiyrittäjyys	8
2.3	Dynaaminen kyvykkyys	11
2.4	Sisäinen yrittäjyys	13
2.5	Organisaatiot	14
3	Artikkelianalyysi	19
3.1	Mikroperusteet	19
3.2	Yritysten yrittäjyys	20
3.3	Dynaaminen kyvykkyys	21
3.4	Sisäinen yrittäjyys	23
3.5	Organisaatiot	25
4	Teemahaastattelu	30
5	Analyysi	35
5.1	Organisaatiot	37
5.2	Johtaminen	43
5.3	Päätöksenteko	48
5.4	Innovointi	51
5.5	Kommunikointi	58
5.6	Sisäinen yrittäjyys	63
6	Johtopäätökset	71

6.1	Yhteenveto.....	71
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	74
6.3	Liikkeenjohdolliset suositukset	77
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	79
7	Lähteet	80

KUVALUETTELO

Kuva 1. Sisäisen yrittäjyyden kognitiivinen kartta (Russell 1999)

Kuva 2. Erilaiset organisaatiomallit (Harris, Raviv 2012)

Kuva 3. Dynaamisten kyvykkyyksien haasteet organisaatioissa (Felin, Powell 2016)

LIITE 1 Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Varsinkin suuremmissa yrityksissä on tarkasti määritelty organisaatio tuloyksiköineen, esimiehineen ja työntekijöineen. Nämä eri tuloyksiköt ovat yhteydessä toisiinsa yrityksen luomien sääntöjen ja arvojen mukaisesti tai ne toimivat esimerkiksi tukifunktioina muille yrityksen yksiköille. Joka vuosi kasvavien kasvutavoitteiden vuoksi yritysten eri osastojen on kuitenkin kehitettävä enenevässä määrin omia keinojaan, joilla he pyrkivät pääsemään yrityksen johdon asettamiin liikevaihto- ja tulostavoitteisiin sekä budjetteihin. Yksi keino päästä näihin asetettuihin tavoitteisiin on ajatella yrityksen eri tuloyksiköitä omina yrityksinä isomman yrityksen sisällä. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että tietylle tuloyksikölle palkataan oma myyjä, vaikka yrityksessä on jo valmiina olemassa oleva toimiva myyntiorganisaatio.

Yrittämistä tai yrittäjämäisyyttä yrityksen sisällä kutsutaan sisäiseksi yrittäjyydeksi. Sisäinen yrittäjyys ei ole terminä kovinkaan tunnettu, vaikka se on käytännössä käytössä monissa yrityksissä tiedostamatta. Tästä syystä sisäisen yrittäjyyden termiä halutaan tässä työssä avata sekä myös pohtia, miten se voitaisiin valjastaa konkreettisemmin yrityksiä hyödyksi niiden kehittämisessä. Näiden seikkojen lisäksi on tarkoitus selvittää tuloyksikön yrittäjämäisen asenteen positiivisia sekä negatiivisia vaikutuksia koko yritykseen ja yksikölle itselleen. Hyvin monesti yrittäjyyttä ja yrittäjämäistä asennetta pidetään yksinomaan positiivisena asiana, mutta mikäli esimerkiksi kasvutavoitteet aiheuttavat yrityksen arvojen vastaista vastavetoa yrityksen sisällä, näin ei selvästikään ole. Tästä syystä tämän työn avulla pyritään myös löytämään sisäisestä yrittämisestä johtuvia haasteita eli negatiivisia puolia, jotta nämä mahdolliset riskit osattaisiin tunnistaa.

Aiheeseen tutustuminen aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jossa selvitettiin mitä aiheesta on kirjoitettu Suomessa sekä kansainvälisesti. Yrittäjyyden tutkimusperinne on verrattain nuorta, mutta yrittäjyyttä ja sen merkitystä tutkitaan koko ajan enemmän. Työtä ei tehdä varsinaisena toimeksiantona millekään yritykselle, mutta lopputuloksista on varmasti hyötyä työhön osallistuville yrityksille sekä muillekin yrityksille, jotka haluavat kehittää toimintaansa kiristyvässä kilpailussa.

Työn kohteena ovat suomalaiset yritykset, pääasiallisesti konsernit, joiden eri osat ajatellaan divisioonina. Yhtenä näkökulmana tutkimuksessa tullaan tutkimaan edellisissä kappaleissa mainittuja seikkoja juuri konsernin näkökulmasta. Konsernirakenteen ongelmana on, että yhtiön johdossa ei välttämättä tiedetä, kuinka paljon sillä on tarvetta ohjata yhtiön muita osia. Tämä voi johtua siitä, että konserneissa eri osien kehittämisessä kilpailee usein vastakkain kaksi eri ajatusta - konsernin tarve rakentaa strategista riippuvuutta sekä tarve kehittää organisaatiota. Konsernin yhtenä päätehtävänä on määrittää toimialat, joilla se toimii. Perinteisesti yksittäiset liiketoiminnot haluavat mahdollisimman paljon autonomiaa, mikäli konserni antaa siihen mahdollisuuden. Tämä voi toteutua täydessä mitassa, jos konserni antaa vain tulostavoitteet ja budjetin, eikä ole juurikaan kiinnostunut integroimisesta. Tällöin mahdolliseksi ongelmaksi muodostuu liian suuri autonomia, mikä ohjaa siihen, että eri liiketoimintojen on pakko toimia niillä resursseilla ja keinoilla, joita heillä on itsellään käytettävissä. Liiallisen autonomian lopputulokset ovat vaikeasti ennakoitavissa. Parhaimmillaan toiminta voi johtaa työntekijän uran nopeaan kehittymiseen tai erityiseen palkitsemiseen, mutta pahimmillaan se voi johtaa päätöksiä tehneiden työsuhteen loppumiseen, tai jopa vankilatuomioon saakka.

Työn avaintemoiksi ovat valikoituneet sisäinen yrittäjäyys, dynaaminen kyvykkyys, organisaatorakenteet ja organisatorinen yrittäjäyys. Haastatteluihin otettiin teemoina mukaan myös johtaminen, päätöksenteko, kommunikaatio ja innovointi.

1.1 Tutkimustehtävän asettelu

Aiheen rajaus on tehty tutkimuskysymyksillä, joita tehtäessä on otettu huomioon tutkimustehtävän ajallinen ja paikallinen rajaaminen. Johtoajatuksen mukaisesti työn päätutkimuskysymyksenä pidetään seuraavaa kysymystä:

”Onko sisäisen yrittäjyyden tuomat mahdollisuudet huomioitu suomalaisten yritysten kehittämisessä?”

Muita aihepiiristä johdettuja kysymyksiä eli tutkimustehtäviä ovat:

”Miten sisäinen yrittäjyys määritellään ja mistä eri osista sisäinen yrittäjyys koostuu?”

”Kuinka hyvin sisäisen yrittäjyyden termi ymmärretään ja mikä sen merkitys on tämän päivän suomalaisessa yritysmaailmassa?”

”Onko yrittäjämäisellä asenteella vaikutusta organisaation eri tulosyksiköiden keskinäisille suhteille?”

Varsinainen tutkimusprosessi suoritettiin viisiportaisella tutkimusprosessilla, jonka vaiheet olivat:

1. Aihepiirin rajaus ja valinta
2. Kirjallisuuskatsaus, aineiston keruu eri informaatiolähteistä sekä haastattelut
3. Kerätyn aineiston hyödyllisyyden arviointi eli kriittinen tarkastelu
4. Tuloksien tutkiminen ja analysointi
5. Työn viimeistely kirjoittamalla

Vaikka vaiheet on listattu numerojärjestyksessä, työn edetessä sen eri vaiheisiin palattiin joustavasti, kun siihen ilmeni tarvetta tai halua. Tällä syklisellä ajattelulla työstä saadaan laajempi ja syvemmin aiheeseen porautuva. Työn eri vaiheisiin palaaminen herättää myös ajatuksia jo tehdystä työstä. Tämä työskentelytapa antaa uuden mahdollisuuden tarkastella kyseistä osaa työstä, mikä tulee herättämään uusia näkökulmia ja sitä kautta parantamaan työn laatua.

1.2 Metodit ja toteutus

Työn tutkimusmetodiksi valittiin empiirinen lähestyminen aiheeseen. Käytännössä empiria valittiin toteutettavaksi teemahaastattelun muodossa, koska haastattelu on aineistonkeruutapana joustava ja se sopi tämän tutkimuksen aiheeseen, jotta tutkimuskysymyksiä aihepiireistä saatiin ajantasaista syvempää tietoa. Diplomityön empiirinen osuus on kvalitatiivinen. Haastattelut kohdistettiin eri kokoisissa IT- ja finanssialan yrityksissä eri tason tehtävissä työskenteleviin henkilöihin. Alkuperäisenä tarkoituksena oli haastatella noin kymmentä henkilöä. Haastattelujen on tarkoitus avata ajatusmaailmaa, jonka mukaan yrittäjämäisyyttä toteutetaan suomalaisessa yritysmaailmassa sekä selvittää, mitä hyötyjä ajattelutavalla haetaan. Toiseksi on tarkoitus selvittää, että onko yrittäjämäisyyden mahdollisia haittavaikutuksia ja riskejä otettu huomioon ylipäättään isommassa mittakaavassa eli koko yrityksen tasolla. Haastattelun kysymykset laadittiin siten, että niiden avulla aihetta voitiin analysoida tarvittavalla tasolla. Haastattelujen jälkeen niistä hankittu data litteroitiin. Litteroinnin aikana otettiin huomioon litteroinnista tehtävä analyysi.

Tässä diplomityössä on tutkittu käsiteltävistä aiheista kirjoitettua kansallista sekä kansainvälistä kirjallisuutta tutkimuksen taustoittamista varten. Varsinainen oma tutkimusaineisto kerättiin kansallisen tason yrityksistä eli haastattelut kohdistettiin Suomessa toimiviin yrityksiin, mutta pyrkimyksenä oli, että yritykset olisivat kuitenkin pääosin kansainvälisiä.

Aineiston hankinta tehtiin pitkälti moderneja tiedonhankintavälineitä hyväksikäyttäen. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa hankittiin pääosin sähköisestä materiaalista. Tällaista materiaalia löytyy erilaisista tietokannoista ja teoksista. Tärkeimpänä tietolähteenä työn teoriaosuudessa on käsitelty aiheesta kirjoitettuja artikkeleita ja kirjoja. Aineistoa tutkittiin aluksi yleisemmällä tasolla, mutta aineiston luotettavuuteen eli uskottavuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota jo tiedonhankintavaiheen aikana. Yksi keino tähän oli tutkia tekstien lähdeluettelot, jotka antavat selkeän kuvan tekstin aiheellisuudesta. Ajankohtaisen tiedon hankkimiseen valjastettiin materiaalivahteja, jotka ilmoittivat uusista aiheita käsittelevistä kirjoituksista.

Aineiston yleisen tason tarkastelu tarkoittaa myös tutustumista aiheen käsitteisiin. Tekstien tiivistelmien ja sisällysluetteloiden läpikäynnillä saatiin nopeasti oikea kuva materiaalin

sopivuudesta työn aineistoksi. Työn alkuvaiheessa pyrittiin myös kiinnittämään huomiota mahdollisiin ongelmiin, joita työtä tehdessä voisi ilmetä. Aineistoa etsittäessä aiheesta etsittiin perusteoksia ja tunnistettiin tutkijoiden nimiä, jotka ovat tutkineet valittua aihetta mahdollisesti useammassa eri artikkelissa ja muissa mahdollisissa julkaisuissa. Näiden tietojen avulla oma työ pystyttiin liittämään osaksi alan aikaisempaa teoriaa ja tutkimusta.

Teoria-aineiston keruun jälkeen sitä analysoitiin ja tutkittiin. Tämä aineiston järjestely aloitettiin aineiston tietojen tarkistamisella. Haastatteluista saatu tieto litteroitiin ja tämän jälkeen sitä analysoitiin. Analyysin jälkeen tuloksia tulkittiin ja pohdittiin, että miten ne vastaavat asetettuun tutkimuskysymykseen. Valmiit analyysit johtivat synteeseihin, minkä pohjalta tehtiin työn johtopäätökset.

Työn kirjoittaminen on tehty vaiheittain. Aluksi tekstiä luonnosteltiin, minkä jälkeen tehtiin tarkasteluvaiheen teksti eli varsinainen kirjoittaminen. Tarkasteluvaiheen tekstiä muokattiin niin monta kertaa, kunnes se oli valmis toimitusvaiheeseen.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Perusteokset

Aiheeseen syventyminen aloitettiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta. Eri näkökulmien ja teoriavalintojen sekä koko ilmiön kuvaamisen kannalta perusteoksiksi otettiin Rosabeth Moss Kanterin ”When Giants Learn to Dance” (1989) sekä David J. Teece’n ”Dynamic Capabilities & Strategic Management” (2009). When Giants Learn to Dance -kirja kuvaa yrittäjämäisen toiminnan seurauksia sekä sisäistä yrittäjyyttä amerikkalaisissa suuryrityksissä. Kanter (1989) kertoo kirjassaan 1980-luvun yrittäjyyden murroksesta, joka koostuu tasapainottelusta ketterän yrittäjyyden ja konsernihallinnon jäykkyyden välillä. Teece’n (2009) dynaamisen kyvykkyyden viitekehys on vuosien mittaan todettu validiksi sekä strategisen johtamisen teoreetikkojen ja tutkijoiden että käytännön toimijoiden toimesta. Viitekehysten on tarkoitus selittää ja ohjata kasvua sekä kannattavuutta yrityksissä, jotka toimivat laajalti kilpailuilla markkinoilla.

Sisäisen yrittäjyyden toisena kirjana työhön otettiin mukaan Gifford Pinchotin ”Intrapreneuring in Action – A Handbook for Business Innovation” (1999). Kirjan johdannossa kerrotaan, että se on tarkoitettu kaikille henkilöille, jotka työskentelevät yrityksissä missä tahansa roolissa. Kirja kertoo työskentelyn tehokkuudesta ja innovaatioiden merkityksestä yritysmaailmassa. Neljänneksi perusteokseksi organisaatorakenteita kuvaamaan otettiin Henry Mintzbergin ”Structure in Fives: Designing Effective Organizations” (1983) -niminen kirja, jota käytettiin muiden kirjojen ohella pohjana analyysille. Teoksessa kuvataan seikkaperäisesti yritysten organisaatorakenteiden perusteita.

2.2 Jättiläisten tanssi ja jälkiyrittäjyys

When Giants Learn to Dance -kirja käsittelee amerikkalaista yrityskulttuuria 1980-luvulla, jonka loppupuolella kirja on kirjoitettu. Kanter (1989) vertaa yritysmaailmaa Liisa ihmemaassa -teoksen peliin, missä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Yritysmaailmassa pärjääminen vaatii nopeita liikkeitä, joustavuutta sekä läheiset välit sekä työntekijöihin että asiakkaisiin. Uuden nopeamman tahdin myötä vaatimukset ovat myös karanneet kohtuuttomiksi. Pitäisi

ajatella strategisesti ja investoida tulevaisuuteen, mutta samalla pitää tämän hetken luvut hyvinä; pitäisi olla yrittäjämäisempi ja ottaa enemmän riskejä, mutta samalla olla epäonnistumatta uusissa aluevaltauksissa - esimerkkejä on lukuisia. Sama pätee myös korporaatiotasolla, jossa yrityksen pitäisi hajauttaa tuotto ja suunnitteluvastuu pienemmille yksiköille samalla kun pitäisi keskittää tehokkuutta, jotta resurssit ovat optimaalisesti ja innovatiivisesti käytössä. Kirjan nimi tulee tästä tanssista, mitä suuryritysten pitäisi osata yhä paremmin alati kasvavassa kilpailussa. Esimerkkeinä tällaisista yrityksistä kirjassa käytetään amerikkalaisia Kodakia ja Applea. 30 vuotta sitten kirjoitetussa kirjassa puhutaan Applen 80-luvun vaiheista, jolloin yhtiö muutti organisaatorakennetta synergian parantamiseksi sekä tehosti tuotantoa keskittymällä vain tiettyihin tuotteisiin. He myös tekivät uusia tehokkaampia yhteistyöjärjestelyjä muiden yritysten ja asiakkaidensa kanssa. Kolmantena kehityskohteena yritys halusi säilyttää pienten yritysten ketteryyden uusien ideoiden kehittämisessä, vaikka yritys kasvoikin miljardiluokan yritykseksi. (Kanter, 1989, 18–54)

Uudelleenjärjestelyt ja kulujen karsiminen yrityksissä ovat oleellinen osa Kanterin (1989) esittämää jälkiyrittäjyyden mallia. Uudelleenjärjestelyiden yhteydessä kirjassa puhutaan yrityksen sisäisestä kilpailusta, mikä sosiaalipsykologien mukaan vähentää tehokkuutta ja luo heikompileatuisia tuotteita. Vaikka uudelleenjärjestelyt ovat usein tarpeen, tulee kuitenkin koko ajan ottaa huomioon yrityksen työntekijät sekä heidän omistautuneisuutensa yritystä kohtaan. Kirjassa puhutaan myös keskijohdon vähentämisestä, koska se ei välttämättä tuo lisäarvoa yritykselle. Arvon tuottamisen ajattelu käännetään myös ylösalaisin, koska kirjassa pohditaan, tuoko korporaatio välttämättä sen osille sitä hyötyä, minkä sen tulisi tuoda. Näitä hyötyjä yleensä ovat esimerkiksi tiettyjen resurssien jakaminen, suurempi kompetenssi ja paremmat työllistymismahdollisuudet. (Kanter, 1989, 57–95)

Kanter (1989) korostaa synergian merkitystä sekä kultaista keskitietä keskitetysti ohjatun johdon ja yksiköiden täydellisen autonomian välillä. Kun yhteistyö toimii liiketoimintayksiköiden välillä, voidaan puhua tasapainotetusta organisaatiostrategiasta. Synergian tuomia liiketoiminnan etuja ovat esimerkiksi ristiin myynti, tuotteiden linkittäminen, asiantuntevuuden yhdistäminen ja tehokkuuden lisääminen. (Kanter, 1989, 100–103)

Kirjassa kuvataan tilannetta, missä suuryrityksen eri liiketoimintayksiköillä ei ollut mitään yhteistä kannustinta, mikä johti siihen, että johtajat eivät nähneet yritystä yhtenä kokonaisuutena. Tämä näkyi asiakkaille esimerkiksi siten, että saman yrityksen eri edustajat kävivät myymässä samoja asioita samalle asiakkaalle. Tässä diplomityössä keskitytään yhden tutkimuskysymyksen osalta juuri tämän kaltaisten ongelmien tunnistamiseen ja estämiseen. Kanterin (1989) mukaan tätä voi ehkäistä lisäämällä synergiaa kolmella eri tavalla (i) ylhäältä ohjaaminen ja lisäarvoa tuottavien toimintatapojen kehittäminen, (ii) kannustimien ja palkkioiden muokkaaminen, (iii) henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvan keskusteleavan kulttuurin ja yhteistyön vahvistaminen. Insenttiivien eli kannustimien osalta on hyvä, että osa niistä perustuu päälliköiden omien yksiköiden tulokseen ja osa koko yrityksen tulokseen. Mikäli eri yksiköillä on yhteistyötä, hyvä keino vahvistaa ja parantaa tätä, on pitää yksiköiden välissä yhteishenkilöä, joka työskentelee molemmissa yksiköissä ja parantaa siten kommunikaatiota yksiköiden välillä. (Kanter, 1989, 107–116)

Kanterin (1989) kirjassa puhutaan newstreamista mainstreamin lisäksi eli valtavirran lisäksi uusiovirrasta. Mikäli siihen päätetään panostaa, tämä uusiovirta voi johtaa uusiin aluevaltauksiin. Uudet laajentumisideat saadaan virtaamaan kolmella eri tavalla; tiedustelemalla, valmentamalla ja inspiroimalla omalla esimerkillä. Kun uudet ideat on kerätty yrityksen sisä- ja ulkopuolelta, niitä voidaan alkaa kehittämään eli uusiovirta voi alkaa virtaamaan. Kehitystyötä voidaan siirtää joissain yrityksissä näitä varta vasten kehitettyihin hautomoihin, mutta yritysmaailmassa on yleisempää, että fyysinen työntekopaikka säilyy, mutta idean kehittäjän toimenkuva yrityksessä muuttuu. (Kanter, 1989, 191–200)

Uudet ideat vaativat erilaisia resursseja kuin normaali toiminta, mikä luo jännitteitä vaatimuksien kasvaessa. Uusiovirran ominaispiirteitä ovat epävarmuus, ristiriitaisuus ja halu itsenäisyyteen. Nämä ominaispiirteet tekevät työstä uusiovirran parissa intensiivistä ja kuluttavaa. Newstream ja mainstream luovat keskenään paradoksin: muutoksen tuomaa epävarmuutta vastustetaan, vaikka se on ainoa keino luoda muutosta. (Kanter, 1989, 201–208)

When Giants Learn to Dancen yhteenvedossa kerrataan miten ”oikeanlainen” organisaatio rakennetaan. Yhtiön johto määrittää kontekstin eli strategian, arvot ja tavoitteet; keskijohto määrittää kanavat, foorumit, ohjelmat ja työntekijöiden väliset suhteet, jotka tukevat

määritettyjä arvoja ja tavoitteita. Kolmantena organisaation tulee tukea ideoita alhaalta ylöspäin, joita voivat olla esimerkiksi teknologiset innovaatiot tai keinot tukea asiakasta paremmin jollain osa-alueella. Jotta tämä kaikki onnistuu, johtajilla on tärkeä rooli edellä mainittujen asioiden kehittämisessä, tukemisessa ja jalkauttamisessa. (Kanter, 1989, 371)

2.3 Dynaaminen kyvykkyys

David Teece (2009) kirja *Dynamic Capabilities & strategic management* kertoo nimensä mukaisesti dynaamisesta kyvykkyyydestä ja yritysstrategioista. Dynaamisen kyvykkyuden viitekehystä voidaan käsitellä metateorianana, joka yrittää selittää yritystason kilpailuedun lähtökohtia ja kehitystä. Toisin sanoen sen avulla yritetään selittää ja ohjata erityisen kilpailuilla markkinoilla toimivien yritysten kasvua ja tuottavuutta pitkässä juoksussa. Teoria on saanut kehittämisensä jälkeen empiiristä tukea käytännön käyttökohteiden kautta, mutta muut asiaan perehtyneet tutkijat ovat kuvailleet dynaamista kyvykkyyttä hieman eri sanoin kuin Teece. Peruseriaatteena kaikissa näissä on kuitenkin ollut, että dynaaminen kyvykkyys erottuu tehokkuudellaan ”normaalista” kyvykkyyydestä, mikä jokaiselta yritykseltä löytyy jollain tasolla. Dynaamisen kyvykkyuden onnistuminen lähtee oikeaan aikaan ajoitetuista oikeista toimista, jotka tehdään toimiala-analyysin kautta. Jotta yritys selviää ja menestyy pitkällä tähtäimellä, sillä tulee olla tavanomaisia sekä dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä. Dynaamiset kyvykkyudet voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan, (i) kykyyn havaita ja muokata mahdollisuuksia ja uhkia, (ii) kykyyn tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja (iii) kykyyn säilyttää kilpailuetu yhdistämällä, muokkaamalla ja suojelemalla yrityksen aineetonta sekä aineellista omaisuutta. Yrityksen henkiseksi pääomaksi voidaan laskea käytännön tasolla kykyä kehittää uusia liiketoimintamalleja ja tuotteita samalla suojelemalla niitä kilpailijoilta. Varsinkin kansainvälisillä yrityksillä on näitä dynaamisia kyvykkyyskäsitteitä, koska ne kilpailevat jo lähtökohtaisesti tiukemmilla markkinoilla, joilla menestyminen vaatii yritykseltä tiettyjä ominaisuuksia. (Teece, 2009, 4–5)

Kappaleessa, jossa käsitellään kykyä tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin, Teece (2009) viittaa aikaisempaan tekstiinsä ja teoriaansa, minkä mukaan hajautetut organisaatiot, joilla on enemmän omaa päätösvaltaa, havaitsevat markkinoiden ja teknisen kehityksen paremmin kuin keskitetysti hoidetut organisaatiot. Asiaan kannattaa kiinnittää huomiota, jotta yrityksen johto ei eristäydy vallitsevasta liiketoiminnan ekosysteemistä. Teece (2009) kirjassa mainitaan

Porterin viiden kilpailuvoiman malli strategisen johtamisen osalta. Teecen sanoin Porterin mukaan hyvä strategia sisältää siirtymisen uudelle kiinnostavalle toimialalle, johon yrityksen tulisi asemoida ja suojata itsensä kilpailulta. Teecen (2009) mukaan viiden voiman viitekehyksen ongelma on sen staattisuus ja siihen sisäänrakennettu näkemys nähdä markkinoiden rakenne ulkosyntyisinä eikä sisäsyntyisinä (eksogeeninen vs. endogeeninen). (Teece, 2009, 12–15)

Kun uudet mahdollisuudet on kartoitettu, niihin pitää panostaa, jotta niistä saadaan haluttu hyöty. Tämä panostus tarkoittaa investointia niiden kehitykseen sekä tuotteistamiseen. Investointien osalta yrityksen pitäisi olla joustava, mutta kun riittävän hyvä mahdollisuus tarjoutuu, siihen tulisi panostaa vahvasti. Hierarkkisesti järjestellyissä organisaatioissa byrokratia voi hidastaa tai jopa kokonaan estää investointeja. Yrityksen haluun tehdä investointeja vaikuttavat sen rutiinit, strategia, päätäntävalta ja johtamisen järjestelyt. (Teece, 2009, 17–23)

Liiketoimintamalli on suunnitelma, minkä mukaan määritellään yrityksen organisatorinen ja taloudellinen arkkitehtuuri. Tärkeitä valintoja liiketoimintamallin kannalta ovat teknologiat, markkinasegmentit, taloudelliset päätökset, myyntistrategiat ja yhteistyöasiat. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta on oleellista, että yrityksellä on kyky luoda, muokata ja tarvittaessa jopa korvata käytössä olevia liiketoimintamalleja. (Teece, 2009, 24–25)

Dynaamisen kyvykkyyden eri osa-alueiden esittelyn lisäksi kirjassa käsitellään päätöksentekoa ja ylimmän johdon tärkeää roolia vanhojen, arvoa tuottamattomien toimintojen karsimisessa. Kuten jo aiemmin mainittiin, yrityksen kasvaessa sen tulisi pyrkiä antamaan enemmän vapauksia eri yksiköille, koska muuten joustavuus ja reagointikyky rapautuvat. Tällöin yrityksen tulisi pyrkiä jakaantumaan useisiin eri osastoihin. Tässä yhteydessä päätösvalta jaetaan pseudoitsenäisiin tulosityksiköihin. Järkeily tämän järjestelyn taustalla on kasvattaa tulosityksikön johdon tilivelvollisuutta, jotta mahdollisuudet ja uhat tunnistetaan kattavammin ja perusteellisemmin. Erityisesti jos asiakas ei suoraan hyödy koko organisaation yhteisistä tuotteista, edellä mainittu toimintatapa toimii paremmin. Yhteys organisaation muihin osiin tulisi tulosityksiköihin jaon jälkeen hoitaa Teecen (2009) mukaan neuvostojen ja muiden ennalta määriteltyjen yhteistyötapojen kautta. (Teece, 2009, 36–60)

Yrityksen taloudellisen kasvun tiellä on usein kyvyttömyys havaita hallinnon ja organisaation merkitystä yrityksen suorituskykyyn ja taloudelliseen kehitykseen. Erityisesti kansainvälisillä markkinoilla toimiessa yrityksen johdon tulee olla yrittäjähenkkinen, jotta se pärjää kilpailussa. Asiantuntijuuden merkityksen kasvaessa päälliköiden tulee kehittää uusia liiketoimintamalleja, kannustejärjestelmiä ja sitouttamisstrategioita valjastaakseen työntekijöiden potentiaali mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. (Teece 2009, 228)

2.4 Sisäinen yrittäjyys

Gifford Pinchot ja Ron Pellman (1999) aloittavat kirjansa *Intrapreneuring in Action* toteamalla, että riipeä ja kustannustehokas innovointi on kestävä kilpailuedun perusta 2000-luvulla. Teos kertoo siitä, miten innovointia voidaan tehostaa organisaatioiden sisällä sisäisen yrittäjyyden kautta. Innovointi ei ole pelkkää luovuutta, vaan taitoa ottaa uusi tuote, järjestelmä, prosessi tai palvelu laaja-alaisesti käyttöön. Innovointia ovat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisen lisäksi esimerkiksi laadun parantaminen ja tekniikat, joilla saa tehtyä enemmän vähemmällä. Varsinkin isommissa yrityksissä innovaatiot syntyvät usein sisäiseen yrittäjyyteen keskittyvien ryhmien kautta, joiden jäsenillä on eri näkökulma yrityksen toimintaan. Tämä ryhmä tarvitsee yrityksen sisältä sponsorin, joka ajaa uusia ideoita eteenpäin yrityksen sisällä hankkimalla tarvittavat resurssit ryhmälle. Sisäisen yrittäjyyden ideat tulee aloittaa pienistä prototyypeistä. Kun nämä prototyypit on todettu kannattaviksi, tämän jälkeen yrityksen tulee investoida ja vallata markkinat, jotta se pysyy kilpailun kärjessä. Uusien ideoiden kehittämisessä tulee kuunnella asiakaspalautetta, jotta palvelu/tuote vastaa paremmin oikeaa tarvetta. Pinchotin ja Pellmanin (1999) mukaan innovaatio vaatii toimiakseen taakseen sydämen, ei pelkät aivot. Mikäli et seiso innovaation takana sataprosenttisesti, sitä ei kannata lähteä puskemaan eteenpäin. Lukuja tulisi myös käyttää alkuvaiheessa, jotta nähdään, onko ideassa oikeasti potentiaalia, eli onko siitä hyötyä yritykselle kokonaisuutena. (Pinchot & Pellman, 1999, 1–8)

Sisäiset yrittäjät ovat niitä henkilöitä, jotka uskaltavat yrityksissä tuoda kehitysideansa esiin ja tekevät kaikkensa, jotta ne realisoituvat. Yrityksessä tulee olla oikeanlainen ilmapiiri sisäiseen yrittäjyyteen ja on hyvä, jos kehitysideoita on tukemassa useampi henkilö. Sisäiset yrittäjät usein haaveilevat mahdollisista lopputuloksista, mutta osaavat myös ennakkoon ajatella eri

tahoilta kohdattavaa vastustusta, mitä uusia ideoita kohtaan voi syntyä. Kirjassa sisäisiä yrittäjiä kehoitetaan tekemään heille kuulumattomia töitä sekä rikkomaan sääntöjä, jos se on tarpeen idean kehittämiseen, koska on helpompi saada anteeksi kuin pyytää lupaa. Pinchotin ja Pellmanin (1999) mukaan sisäisen yrittäjän ei tulisi pelätä auktoriteetteja vaan heidän tulisi olla valmiita saamaan potkut minä päivänä hyvänsä. Näkökulmaa voidaan pitää liian raflaavana, mutta Pinchot ja Pellman (1999) muistuttavat kuitenkin itsekkin kappaleen lopussa kultaisesta keskitiestä, jota myös sisäisen yrittäjyyden polulla tulisi kulkea. (Pinchot & Pellman, 1999, 21–24)

Innovaatioiden syntymiseen tarvitaan oikeanlainen toimintaympäristö, minkä mahdollistajana toimii yrityksen johto. Pinchot ja Pellman (1999) listaavat 19 eri tekijää, mitkä vaikuttavat innovaatioiden onnistumiseen. Yrityksen vision ja strategian tulee olla selvä työntekijöille, virheitä pitää pystyä tekemään ja oppimaan niistä, sisäistä yrittäjyyttä tulee tukea, päälliköiden pitää pystyä antamaan resursseja eli toimimaan sponsoreina sisäisille yrittäjille, organisaation eri osien välisiä tiimejä tulee tukea, päätöksiä pitää voida tehdä muuallakin kuin yrityksen johdossa, uusille ideoille pitää antaa kehittelyaikaa muun työn ohessa, yrityksen ja sen työntekijöiden pitää pystyä ajattelemaan tulevaisuutta, sisäisten yrittäjien pitää itse hakea hyväksyntä toiminnalleen (sisäistä yrittäjyyttä ei voida pakottaa), onnistunutta innovointiprojektia ei voi antaa muiden hoidettavaksi liian aikaisessa vaiheessa, innovoivien yksilöiden pitää pystyä auttamaan muita kuin omia tiimiläisiään, yrityksen yhteisöllisyyden tulee olla vahva, asiakkaan mahdollisimman hyvän palvelemisen tulee olla keskiössä, yrityksen sisällä on hyvä olla vaihtoehtoisia reittejä edetä eri asioissa, innovointia tulee mitata ja kasvattaa, tiedon liikkumisen yrityksen sisällä tulee olla läpinäkyvää, työntekijöitä tulee kohdella hyvin, vastuulliset yritykset pärjäävät yleisesti paremmin ja ei kannata tähdätä yhteen isoon uuteen innovaation vaan mieluummin useisiin pienempiin. (Pinchot & Pellman, 1999, 105–116)

2.5 Organisaatiot

Henry Mintzberg (1983) kertoo kirjansa *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* johdannossa, kuinka hänen tavoitteenaan oli koota kaikki aiempi organisaatioista kertova

kirjallisuus ja koostaa se yhteen teokseen erityisesti käytännön näkökulmasta. (Mintzberg, 1983. v-vii)

Organisaation rakenne voidaan hänen mielestään määritellä kahden asian summana; se miten työvoima jaetaan eri tehtävien kesken ja se, miten näiden tehtävien koordinointi hoidetaan. Rakenteen muodon pitäisi perustua organisaation nykytilanne huomioiden yrityksen sisäiseen harmoniaan. Nykytilanteeseen taas vaikuttavat esimerkiksi yrityksen koko, ikä ja markkina, missä se toimii. Mintzbergin (1983) mukaan oikeanlainen organisaatio rakentuu vain muutamista peruskokoonpanoista, jotka luovat tehokkaan organisaatorakenteen. Kirja jakaa lähes kaikki eri kappaleissa käsiteltävät asiat viiteen eri osaan. Esimerkiksi mekanismeja organisaation koordinointiin on viisi: keskinäinen sopeutuminen, suora valvonta sekä työprosessien, työn lopputulosten ja työntekijöiden taitojen standardisointi. Keskinäinen sopeutuminen tarkoittaa käytännössä organisaation sisäistä kommunikaatiota. Suora valvonta taas tarkoittaa perus esimiestyötä, mikä on tarpeen, kun työntekijöitä on useampia. Organisaation monimutkaistuessa koordinoinnin mekanismit siirtyvät samassa järjestyksessä eteenpäin, kuin missä ne on edellä lueteltu. Muutaman hengen yrityksissä riittää, että kommunikaatio toimii muutaman työntekijän kesken, mutta esimerkiksi tehtaissa työn, sen tekotavan sekä lopputulosten tulee standardisoitua. (Mintzberg, 1983. 2–8)

Organisaatiot ovat usein liian vaikeita kuvailla sanoin, minkä takia ne kuvataan usein kuvina. Hierarkkisissa kuvissa alimpana on yleensä suorittava osa ja ylimpänä strateginen huippu eli käytännössä organisaatorakenne kuvataan usein pyramidina. Huippu on kuitenkin yleensä niin korkealla, että väliin tarvitaan keskiosa, jotta työn ohjaaminen jakautuu useammalle portaalle. Yrityksissä on myös usein analyysiä suorittava osa, joka toimii erillään näistä edellä mainituista tasoista. Tätä osaa kutsutaan teknostruktuuriksi eli johtavien toimihenkilöiden osaksi. Viidentenä organisaation perusosana teos mainitsee yrityksen ydintoimintaa tukevan osan. Tämän osan palveluita voivat esimerkiksi olla yrityksen sisäiset lakipalvelut tai vaikka pr-osasto. Teknostruktuuri ja tukiosa ovat yleensä organisaatioita kuvatessa samalla tasolla kuin keskiosa (=keskijohto). Organisaatioissa kaikki tasot ovat kosketuksissa toisiinsa eri yhteyksien kautta. (Mintzberg, 1983. 9–19)

Organisaation ylä rakenne, eli organisaation jakaminen eri osiin, voi tapahtua joko ylhäältä-alas tai alhaalta-ylös. Yleisesti ajatellaan, että jos organisaation tavoitteet ja tehtävät muuttuvat, organisaatio kaavio rakennetaan ylhäältä alas; jos taas tekniset järjestelmät vaihtuvat operatiivisella tasolla, organisaatio rakennetaan alhaalta ylös. Ryhmiin, eli osastoihin jakaminen helpottaa yksilöiden valvontaa ja luo siinä oleville työntekijöille raamit toimia esimerkiksi yhteisen budjetin kautta. Tätä kautta mittarit ovat samoja koko ryhmälle, minkä lisäksi keskinäinen kommunikaatio paranee samassa tehtävissä toimivien työntekijöiden kesken. Eri ryhmiin jakaminen voidaan toteuttaa perustuen moniin eri asioihin. Yleisimmin osastot jaetaan osaamisen ja työtehtävien mukaan, mutta on myös mahdollistaa ryhmitellä organisaatio esimerkiksi asiakkaiden tai fyysisten lokaatioiden mukaan. (Mintzberg, 1983. 45–51)

Suora valvonta tai aiemmin mainitut kolme eri standardia eivät usein riitä organisaation riittävään kontrollointiin. Toisin sanoen, vaikka yksilöiden roolit on jaettu, ylä tason organisaatiokaavio on tehty ja suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät ovat käytössä, silti kontrollia on pystyttävä lisäämään. Tällöin organisaation on parannettava sisäistä kommunikaatiota. Se miten yhtiön eri osat saadaan toimimaan paremmin yhdessä, ovat yhteyshenkilöt, jotka toimivat virallisesti eri yksiköiden välissä. Mintzbergin (1983) kirjassa käsitellään neljää eri keinoa yhteistyön parantamiseksi; yhteyshenkilö roolit, työryhmät tai pysyvät komiteat, integraatiomanagerit ja matriisirakenne. Yhteishenkilö roolissa olevalla henkilöllä ei ole varsinaista päätäntävaltaa, mutta hänen tietonsa antavat hänelle kuitenkin valtaa organisaatiossa. Työryhmät muodostetaan tekemään tietty tehtävä, mutta pysyvät komiteat nimensä mukaisesti kokoontuvat tasaisin välein keskustelemaan yhteisen edun nimissä. Mikäli nämä edellä mainitut roolit eivät riitä, eli eivät tuo tarvittavia parannuksia yhteistyöhön, voidaan perustaa kokonaan uusi integraattorin rooli, mille annetaan yhteyshenkilöltä puuttuva päätäntävalta. Jotta integraatiomanagerin rooli pysyy erillään yksikön johtamisesta, hänen ei pidä tehdä yksikölle itselleen kuuluvia päätöksiä. Tämän roolin tehtävänä on toimia pikemminkin keskustelun ylläpitäjänä ja suostutella eri osapuolia molempia tukeviin ratkaisuihin. Vaikuttavimmassa yhteistyö keinosssa eli matriisirakenteessa organisaation ylä kuva laitetaan kokonaan uusiksi. Tällöin päätöksenteko jaetaan useiden eri henkilöiden kesken, mikä voi tuottaa ongelmia joissakin organisaatioissa, joten siihen siirtymistä tulee harkita tarkkaan. Matriisirakenteita voi olla joko pysyviä tai väliaikaisia, jotka muuttuvat

esimerkiksi eri projektien mukaan. Mitä enemmän yhteistyökeinoja käytetään, sitä pienempiä organisaation eri osat ovat. Niitä käytetään erityisesti, mikäli työ on horisontaalisesti erikoistunutta, monimutkaista ja muista osista riippuvaista. Tällainen organisaation rakenne löytyy yleensä asiantuntijaorganisaatioista. (Minztberg, 1983. 81–91)

Yrityksen päätöksenteko voi olla keskitettyä (centralized) tai sitten päätösvalta on hajautettu organisaation eri tasoille (decentralized). Yhden ihmisen päätökset keskitetyssä päätöksenteossa eivät pääosin ole parempia kuin hajautetut päätökset, koska yksien aivojen on vaikeampi hahmottaa kokonaiskuva verrattuna useisiin aivoihin. Päätöksenteon hajauttamisen muita etuja ovat motivaation lisääntyminen ja nopeammat päätökset ruohonjuuritasolla. Päätöksenteon ei kuitenkaan kuuluisi olla näiden kahden termin muodostamaa janan kummassakaan päässä vaan optimaalisesti jossain niiden välimaastossa. (Minztberg, 1983. 95–98)

Päätöksenteon voi hajauttaa vertikaalisesti mikä tarkoittaa sitä, että keskijohdolla on enemmän päätöksentekovaltaa yrityksessä. Päätösvalta kulkee tällöin ylhäältä alaspäin organisaatiossa. Jos päätösvalta hajautetaan horisontaalisesti, tarkoittaa se sitä, että osa päätöksenteosta tapahtuu linjaorganisaation ulkopuolella asiantuntijoiden toimesta, jotka eivät toimi päälliköinä. Kuten edellisessäkin kappaleessa mainittiin, päätöksentekoa harvoin jaetaan suoraan vertikaalisesti tai horisontaalisesti vaan se tehdään usein rajoittaen, valikoivasti tai rinnakkain (Minztberg, 1983. 99–116)

Organisaatorakenteen muotoon vaikuttavat eri vetovoimat, jotka pyrkivät viemään organisaatiota tiettyyn suuntaan. Strateginen taso, eli ylin johto, haluaa keskittää päätösvaltaa, eli koordinoida muita osia suoralla valvonnalla; teknostrukturi haluaa standardisoida kaiken mahdollisen työn prosesseista lähtien, jotta he voisivat suunnitella tekemisen haluamallaan tavalla; operatiivinen eli suorittava taso haluaa enemmän päätösvaltaa itselleen hankkimalla riittävät taidot, jotta heitä ei tarvitse johtaa ylempää; keskijohto haluaa myös autonomiaa operatiivisen tason lisäksi, mutta koittaa saavuttaa sen jakamalla päätöksenteon omiin yksiköihin, joiden tuloksista he itse vastaavat, kun taas tukitoiminnot voivat saavuttaa oman tavoitteensa kun organisaation jäsenet ovat autonomiaa, mutta heidän päätöksentekonsa vaatii tukitoimintojen asiantuntijuutta. (Minztberg, 1983. 151–155)

Tämän diplomityön tutkimus liittyy edellä mainittujen vetovoimien osalta vahvimmin divisioonamuotoon eli keskijohdon tavoittelemaan organisaatiomuotoon. Divisioonamuoto ei ole niinkään yhtenäinen organisaatio vaan kokoelma puoliautonomisia kokonaisuuksia, jotka ovat kytketty toisiinsa keskushallinnon eli pääkonttorin kautta. Monet Fortune 500 -listalla olevat yritykset käyttävät organisaatioidensa rakenteena jotakin variaatiota divisioonamuodosta. Divisioonamuoto eroaa ”normaalista” organisaatiomuodosta siten, että jokainen eri divisioona sisältää oman organisaatorakenteen. Divisioonat järjestellään usein markkinoiden mukaan eli siten, millä markkinoilla ne toimivat. Jokainen divisioona sisältää tarvitsemansa funktiot, minkä avulla ne voivat toimia lähes itsenäisesti. Päätöksenteko valuu strategiselta tasolta divisioonien johtajille eli päätöksenteko hajautetaan rajoitetusti, vertikaalisesti ja rinnakkain eri divisiooniin. Tavallaan päätöksenteko säilyy divisioonamuodossa keskitettynä, mutta sitä tapahtuu enemmän keskijohdon tasolla. Strategisen tason tulee säilyttää osa päätöksentekovallasta, koska muuten sitä ei käytännössä tarvittaisi. Divisioonamuodossa ylin johto valvoo ja mittaa divisioonien onnistumista markkinoilla. Tärkein koordinointimuoto divisioonamuodossa on tuottojen standardisointi, mitä valvotaan suorituskyvyn hallintajärjestelmillä. Jokaisella divisioonalla tulee olla omat tulostavoitteet, joiden pitää olla mitattavissa. (Mintzberg, 1983. 215–219)

Edellytyksenä divisioonamuodolle ovat markkinoiden monipuolisuus, jotta eri divisioonat voivat toimia yhtä aikaa ja tuottaa niille eri tuotteita tai palveluita. Toisena edellytyksenä käytettävät tekniset järjestelmät tulee olla hajautettavissa divisioonille erikseen. Yrityksen koolla ja iällä on merkitystä, koska pienet yritykset eivät voi jakautua normaalisti toimien monille eri markkinoille. Yrityksen pitää etsiä jatkuvasti uusia markkinoita eli kehittyä ja erikoistua, mikä ei onnistu vasta ensiaskeleitaan ottavalta yritykseltä, mistä syystä yrityksen iällä on erityinen merkitys divisioonamuotoa harkittaessa. (Mintzberg, 1983. 225–231)

3 ARTIKKELIANALYYSI

3.1 Mikroperusteet

Mikroperusteet liittyvät yrityksen talouteen liittyvien eri osien kokonaiskuvan selittämiseen pienempien osien kautta. Näitä osia ovat esimerkiksi organisaatio, johtaminen ja strategia. Linkki mikro- ja makrotason välillä on oleellinen osa mikroperusteita. Termiä käytetään laajasti ja osittain virheellisesti, minkä takia artikkelin ”What are microfoundations?” kirjoittajat Jay Barney ja Teppo Felin (2013) ovat tarttuneet aiheeseen tarkoituksenaan tarkentaa tätä termiä. Termit mikro- ja makroperusteet ovat lähtöisin yhteiskuntatieteistä. Artikkelin listaa useita puolittotuuksia, jotka microfoundations-termiin usein on liitetty, ja jotka se pyrkii korjaamaan. Yksi esimerkki tällaisesta puolittotoudesta on mikroperusteiden käsitteleminen yksilötasolla siten, että yksilöä tutkimalla voitaisiin selittää makrotason kokonaisuuksia. Kirjoittajat kiistävät tämän perustelemalla asian siten, että näin ajateltuna eri tekijöiden vuorovaikutuksia ei oteta lainkaan huomioon. Yksilötasolla ei voida selittää organisaatiota, kulttuuria tai strategiaa.

Teppo Felinin Nicolaj J. Fossin (2005) kanssa kirjoittama artikkeli Strategic organization: a field in search of micro-foundations alkaa korostamalla yksilön merkitystä organisaatiossa. Felinin ja Fossin (2005) mukaan organisaatiotutkimus keskittyy nykyisin liikaa rakenteeseen, rutiineihin, kyvykkyyksiin, kulttuuriin ja muihin strategisen organisaatiotutkimuksen käsitteisiin. Lisäksi aiheen tutkimuksissa korostetaan kollektiivisuutta individualismin sijaan. Alan kirjallisuudesta ei löydy suoraa vastausta kysymykseen, kuinka rutiinit tai dynaamiset kyvykkyydet syntyvät ja kehittyvät. Toimintatapojen ja kyvykkyyksien syntymekanismia ei ole osattu yksiselitteisesti selittää, vaan ne perustuvat usein olemassa oleviin rutiineihin. Toisin sanoen yritykset tekevät yleensä asiat kollektiivisesti samalla tavalla kuin on ennenkin tehty. Kollektiivinen heterogeenisyys kyvykkyyksien osalta kehittyy yrityksen toimiessa toimintaympäristössään. Rutiinien ja kyvykkyyksien empiirinen tutkimus on tehty yksilötasolla, vaikka kyseisten termien teoriaa on yleensä käsitelty organisaatiotasolla organisaatiostrategiassa. Strategisen johtamisen tutkimuksissa analyysin kohteena ovat milloin toimialat, yritykset, yksilöt ja verkostot, eli yhtenäistä näkemystä ei ole. Yksilöt liittyvät vahvasti yrityksen alkutaipaleella kun ”organisaation koodi” määritellään tekemällä tiettyjä päätöksiä, mitkä muokkaavat yrityksen suuntaa.

Felinin, Fossin, Heimeriksin ja Madsenin (2012) kirjoittamassa artikkelissa ”Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes and structure” jatketaan rutiinien ja kyvykkyyksien käsittelyä mikroperusteiden osalta johtamisen tutkimuksen kautta. Artikkelissa mikrotason komponentteihin liitetään yksilön lisäksi sosiaaliset prosessit. Artikkelissa selitetään seikkaperäisesti mitä rutiinit (”toistuvia, tunnistettavia toimia, joita useat eri toimijat tekevät”) ja organisaation kyvykkyydet (”korkean tason rutiineja, jotka antavat yrityksen johdolle päätösvaihtoehtoja tietynlaisten lopputuloksien tuottamiseksi”) ovat. Edellä määritelty organisaation kyvykkyyden määritelmä käsittää oppimisen, kokemuksen, resurssit ja rutiinit. Kyvykkyys itsessään määrittellään resurssien käyttöönottona. Dynaamisen kyvykkyyden termi sisältää organisaation kyvyn tarkoituksenmukaisesti luoda tai muovata yrityksen tuotteita tai palveluita, ja prosesseja, joilla tuote tai palvelu tuodaan markkinoille. Artikkelin mukaan dynaamiset kyvykkyydet operoivat muiden kyvykkyyksien avulla, mikä tarkoittaa loogisesti sitä, että kyvykkyyksien välille kehittyy hierarkia.

3.2 Yritysten yrittäjyys

Caliston ja Sarkarin (2016) kirjoittama artikkeli otsikoltaan ”Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process” tutkii empiirisesti organisatorista yrittäjyyttä ylhäältä alaspäin sekä alhaalta ylöspäin toteutuvana ilmiönä. Artikkelin mukaan vielä 1980-luvulla ajateltiin, että yritysten kasvaessa ja rutiinien vakiintuessa, uusia ideoita yrityksen kehittämiseen ei löytyisi yrityksen sisältä, vaan niitä varten pitäisi varta vasten kehittää uusia yksiköitä. Kirjoittajat mainitsevat, että ajatuksen muuttumisesta voidaan kiittää Robert Burgelmania, joka osoitti teorioillaan, että yrityksen yrittäjyysasenteeseen vaikuttavat sekä ylimmän johdon strategiset toimet että operatiivisen tason yksilöiden omaehtoinen yrittäjähenkisyys. Calisto ja Sarkar (2016) päätyvät omassa tutkimuksessaan tukemaan Burgelmanin kehittämää teoriaa. Heidän mukaansa molemmat ilmiöt voivat toteutua itsestään, mutta jotta yrityksen sisäinen yrittäjyys saataisiin paremmalle tasolle, yrityksen johdon kannattaisi luoda järjestelyitä, millä tuetaan suorittavan tason yrittäjähenkisiä yksilöitä. Vahva taipumus sisäiseen yrittäjyyteen voidaan luoda tietynlaisissa olosuhteissa. Nämä olosuhteet voivat syntyä esimerkiksi johtamistyylin tai henkilöstöhallinnan

kautta. Artikkelissa tehdyn tutkimuksen kapeuden takia artikkeli ei pysty aukottomasti todistamaan teoriaa todeksi, mutta se luo pohjan tuleville tutkimuksille samasta aiheesta.

3.3 Dynaaminen kyvykkyys

Viime vuosina julkaistuissa dynaamista kyvykkyyttä käsittelevissä artikkeleissa aiheesta on nostettu esiin liiketoimintamallien ja strategian merkitystä. Aiemmin työssä mainittu Teece (2018) on esimerkiksi jatkanut aiheen tutkimista. Hänen artikkelinsa nimeltään ”Business models and dynamic capabilities” keskittyy dynaamisen kyvykkyuden, strategian ja liiketoimintamallien riippuvuuksiin toisistaan. Riippuvuus kuvataan seuraavasti: yrityksen vahvuus dynaamisten kyvykkyyksien osalta auttaa tehostamaan liiketoimintamalleja. Näiden vaikutus organisaatioon vahvistaa ja selkeyttää yrityksen strategiaa. Liiketoimintamallit ovat Teecen (2018) sanoin arkkitehtuuri siitä, miten yritys tuottaa arvoa asiakkaalle. Se on polku, missä teknologinen innovointi ja osaaminen yhdistettynä aineettomiin ja aineellisiin voimavaroihin muodostavat tulovirran. Dynaaminen kyvykkyys jaetaan artikkelissa kahteen eri tasoon kehitysasteen mukaan. Dynaamisen kyvykkyuden oleellisimpia asioita korkeammalla kehitysasteella ovat kyky havaita uusia mahdollisuuksia, kyky tarttua näihin mahdollisuuksiin sekä kyky muuntautua tarpeen mukaan. Liiketoimintamallien kehittäminen uusiin mahdollisuuksiin tartuttaessa on yrityksen johdon tehtävä, joten niiden onnistuminen on kiinni yrityksen johdon kompetenssista. Kilpailijoiden on vaikea replikoida dynaamisia kyvykkyksiä, koska ne on rakennettu yritykselle ominaisten yrittäjyyden ominaispiirteiden pohjalta hiottuna yrityksen organisaatiokulttuurilla sekä vakiintuneilla rutiineilla. Teecen (2018) mukaan strategia tulee erottaa liiketoimintamalleista, vaikka se otetaankin huomioon liiketoimintamalleja tehtäessä. Strategia vastaa kysymykseen, miten yritys kilpailee markkinoilla. Esimerkkinä uudesta teknologiasta, joka luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, Teece (2018) mainitsee IOT:n eli ”internet of thingsin”. IOT:n avulla voidaan mitata monia eri asioita, jotka antavat tietoa, miten tuotetta käytetään, ja täten luovat uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Dynaamisten kyvykkyyksien avulla kehitetty liiketoimintamalli asettaa vaatimuksia yrityksen organisaatorakenteeseen. Uusien liiketoimintamallien tehokas ja nopea käyttöönotto vaatii organisaatiolta joustavuutta ja innovatiivisuutta. Tällaisen organisaation ilmapiirin ja

yrityskulttuurin tulee tukea työntekijöiden mahdollisuutta nostaa esille havaitsemiaan kehityskohteita ja mahdollisuuksia. Jotta tällainen ilmapiiri on mahdollinen, yrityksen johtamisrakenteiden tulee olla matalia ja päätöksenteon hajautettua. Yrityksen johdon on päätettävä liiketoimintamallia käyttöönotettaessa mitkä toiminnot yritys hoitaa itse ja mitkä se ulkoistaa. Kun osa työstä ulkoistetaan, tämä vapauttaa yrityksen omia resursseja, myös dynaamisia.

Kansainvälisissä yrityksissä on etuna, että liiketoimintamahdollisuuksia ja organisaatioprosesseja voidaan kokeilla maantieteellisesti eri alueilla. Hyvien kokemusten myötä toimivaksi todettuja käytäntöjä voidaan ottaa käyttöön eri maissa, mikä luo kilpailuetua kansallisiin yrityksiin verrattuna. Näiden käyttöönotto vaatii kuitenkin korkeamman kehitysasteen dynaamisen kyvykkyyden periaatteiden noudattamista sekä niiden mahdollista muokkaamista tietyn maan lakien tai kirjoittamattomien sääntöjen mukaisesti.

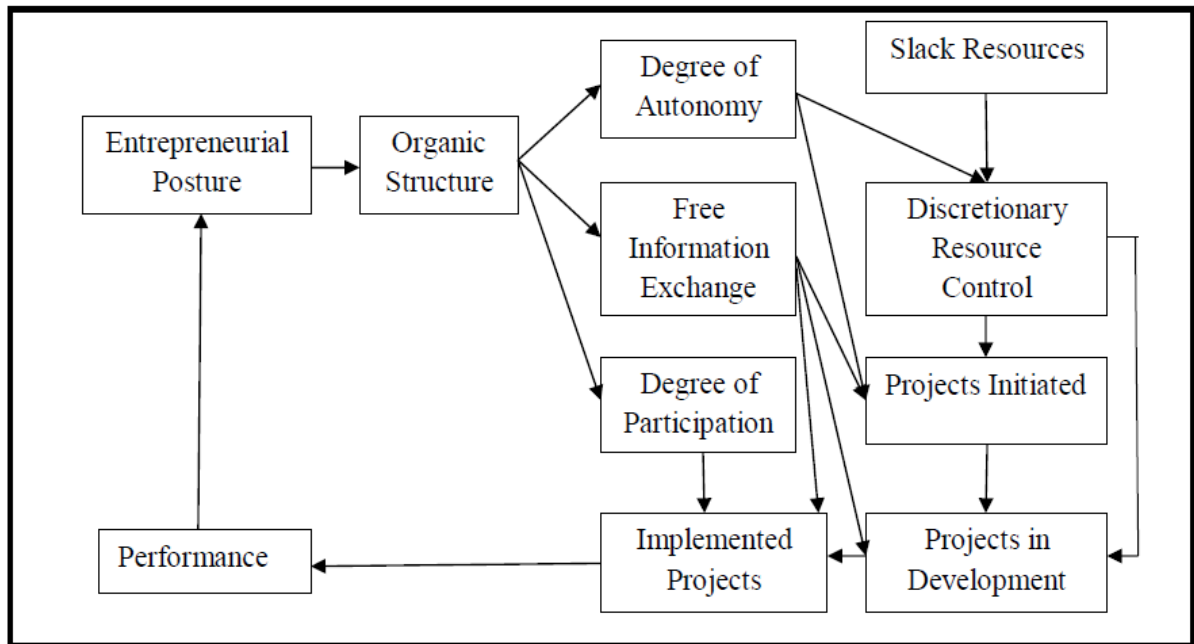
Krzakiewicz ja Cyfert (2017) kytkevät artikkelissaan *Dynamic capabilities in strategic choice processes within organizations* dynaamisen kyvykkyyden strategiseen päätöksentekoon laittamalla samalle janelle resurssit ja kompetenssin, dynaamisen kyvykkyyden, ydinosaamisalueet ja kilpailuedun, mitkä kaikki vaikuttavat organisaation strategiseen päätöksentekoon. Artikkelin johtopäätöksissä korostetaan strategisen päätöksenteon jatkuvuutta, jotta organisaatio voi toimia mahdollisimman tehokkaasti. Tämän mahdollistaa kolme eri asiaa. Ensinnäkin ydinosaamisalueiden hankinta, rakentaminen ja lisääntyminen ovat tärkeitä. Toiseksi organisaation tulee reagoida jatkuvasti muuttuviin markkinoihin rakentamalla uusia dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat resurssien, prosessien ja suhteiden uudelleenjärjestelyn. Kolmanneksi organisaation kilpailukyky varmistetaan artikkelin kirjoittajien mukaan uniikeilla resursseilla ja oikeanlaisella johtajuudella.

3.4 Sisäinen yrittäjyys

Nielsenin, Petersin ja Hisrichin (1985) kirjoittama artikkeli nimeltään ”Intrapreneurship Strategy for Internal Markets- Corporate, Non-profit and Government Institution Cases” pohtii dilemmaa, mikä syntyy joustavuuden, innovoinnin ja integraation välille. Kirjoittajien mukaan useat organisaatioteoreetikot jo 1920-luvulta lähtien ovat tiedostaneet isojen organisaatioiden yhteensovittamisen ongelmat. Nämä ongelmat ilmentyvät tasapainottelussa keskittämisen ja hajauttamisen, keskinäisen riippuvuuden ja itsenäisyyden sekä yhtenäistämisen ja joustavuuden välillä. Ratkaisuna edellä mainittuihin ongelmiin on pidetty monidivisionalisointia eli yrityksen jakoa eri osiin. Tämä kuitenkin hankaloittaa koordinoitua, mitä taas useimmiten paikataan organisaation matriisirakenteella ja strategian suunnittelemisella. Strategian suunnittelussa ja konsensuksen rakentamisessa on oleellista huomioida divisioona-ajattelussa usein unohtuvat toissijaiset toiminnot yrityksen ydintehtävien lisäksi. Toissijaisten toimintojen integrointiin kannattaa artikkelin kirjoittajien mukaan käyttää sisäistä yrittäjyyttä. Esimerkkinä käytetään Texas Instruments yritystä, mikä otti käyttöön sisäiset markkinat, missä eri tuoteyksiköt saivat itse päättää, halusivatko he tuottaa esimerkiksi markkinoinnin tai tuotteen varsinaisen valmistamisen itse, ostaa ne yrityksen sisältä vai ostaa ne yrityksen ulkopuolelta. Tämä ohjasi markkinointi- ja valmistusosastoja tekemään oikeita linjanvetoja yrityksen sisäiset tarpeet huomioon ottaen, jotta he pääsivät asetettuihin tavoite- ja kasvuvaatimuksiin. Sisäinen yrittäjyys integroi täten palveluosastojen tekemisen tuoteyksiköiden strategian mukaisesti ja lisäsi niiden joustavuutta sekä innovointia. Nielsen, Peters ja Hisrich (1985) listaavat artikkelissaan myös sisäisen yrittäjyyden rajoituksia. Esimerkiksi pienissä organisaatioissa edellä mainittu toimintatapa ei voisi toimia. Kyseistä keinoa ei myöskään kannata käyttää kuin yritykselle toissijaisissa strategisissa toiminnoissa. Kolmanneksi, jotta sisäistä yrittäjyyttä kannattaisi käyttää toissijaisissa strategisissa toiminnoissa, niiden pitäisi olla sellaisia toimintoja, jotka on ylipäättään pakko pitää ainakin osittain yrityksen sisällä. Muuten koko toiminto kannattaisi suoraan ulkoistaa. Tässä yhteydessä kannattaa ottaa huomioon, että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa lain asettamat rajoitukset voivat estää sisäisen yrittäjyyden käytön.

Artikkelissa Corporate sustainability and growth through intrapreneurship: A Swedish approach Burström ja Wilson (2014) käsittelevät termin sisäinen yrittäjyys kehitystä vuosien

mittaan. Kirjallisuuskatsaus osiossa käsitelty Pinchotin (1999) määritelmä on muuttunut yksilökeskeisestä ajattelusta enemmän ryhmän tai tiimin tapaan kehittää yhdessä uusia ideoita. Artikkeleihin on otettu mukaan Robert Russellin havainnekuva, joka kuvaa kognitiivisen kartan avulla sisäistä yrittäjyyttä organisaation näkökulmasta.

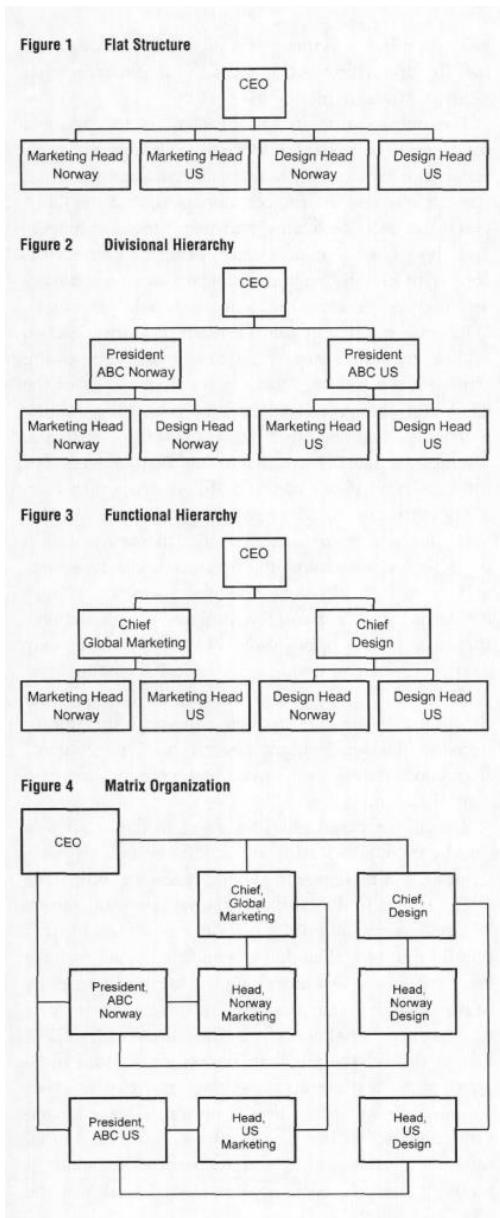


Kuva 1. Sisäisen yrittäjyyden kognitiivinen kartta (Russell 1999)

Lähestymistapa kuvaa innovaatiota, minkä etenemiseen tarvitaan tiettyjä edellytyksiä sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta. Alemman tason johtajien autonomian lisääminen edesauttaa varsinaisessa ideoimisessa, mutta myös ideoiden testaamisessa, mikä johtaa harkinnanvaraisten resurssien käyttöön innovoinnissa. Epävirallinen kommunikointi rohkaisee jokaista kertomaan omat ideansa. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon lisää osallistujien sitoutuneisuutta uusiin liiketoimiin.

3.5 Organisaatiot

Milton Harrisin ja Artur Ravivin artikkeli Organization Design vuodelta 2002 kuvaa optimoitua organisaation järjestäytymistä. Artikkelin lähtökohta on, että eri tarkoituksiin löytyy erilaisia organisaatiomalleja. Yleisin malli on hierarkkinen, missä jokainen johtaja raportoi vain yhdelle henkilölle. Hierarkkisessa mallissa eri osastojen ryhmittely voidaan tehdä divisioonittain tai funktioittain eli yksikön toiminnan mukaan. Kuvan kaksi mukaisesti divisioonajaottelussa samoja toimintoja tekevät yksiköt jaetaan jollain perusteella, esimerkiksi maantieteellisesti, kun taas funktiojaottelussa tiettyä toimintaa tekevät jaotellaan omiin yksiköihin. Divisioonien etuna on selkeämpi koordinointi, kun taas funktioiden etuna on skaalautuvuus ja tehokkaampi resurssien käyttö. Hierarkkisen organisaation vaihtoehtona on matriisirakenne, missä johtajat raportoivat useammalle eri esimiehelle. Matriisimallia käytettäessä voidaan yhdistää divisioona- ja funktiorakenteita. Kaikille malleilla yhteistä on, että toimitusjohtaja on organisaatorakenteissa ylimpänä, jolloin hän voi tehdä päätöksiä riippumatta missä kohtaa organisaatiota päätöstä ollaan tekemässä. Toimitusjohtajan alla organisaatiossa on keskitason johtajia, joilla on tärkeä rooli toimintojen koordinoinnissa. Keskitason johdon tarkoitus on vähentää toimitusjohtajan tarvetta osallistua päätöksiin, jotka eivät koske koko yritystä. Keskitason johtajien määrällä on myös oma rooli organisaatorakenteen määrittelemisessä. Kuvassa on kuvattu edellä mainitut eri organisaatiomallit, joiden lisäksi kuvaan on lisätty yksinkertainen matala organisaatorakenne.

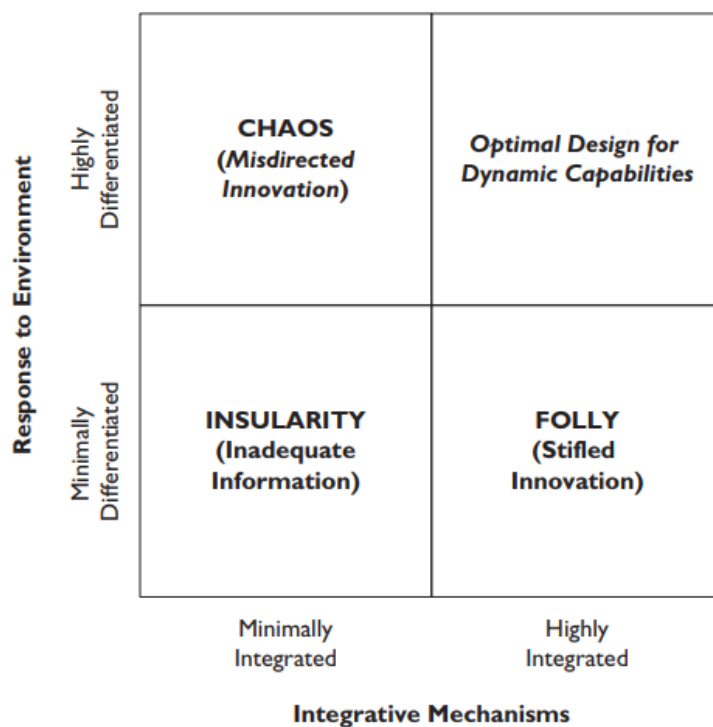


Kuva 2. Erilaiset organisaatiomallit (Harris, Raviv 2002)

Teppo Felinin ja Thomas C. Powellin artikkeli *Designing Organizations for Dynamic Capabilities* vuodelta 2016 kertoo dynaamisen kyvykkyyden tukemisesta organisaatorakenteen avulla. Artikkelissa käytetään esimerkkinä yrityksenä amerikkalaista Valvea, joka tekee tietokonepelejä ja digitaalisen jakelun alustoja. Molemmat toiminnot vaativat jatkuvaa ketteryyttä, strategista innovointia ja markkinoihin sopeutumista. Artikkelia varten tehdyn haastattelun perusteella heidän menestymisensä salaisuutena on ollut hyvä organisaatiosuunnittelu, minkä perusteet on sisällytetty yrityksen uusille työntekijöille annettavaan oppaaseen. Yleisenä ohjenuorana ihmiset saavat itse määrittää projektit ja niiden

resurssit. Yrityksen perustajat oppivat jo edellisessä yrityksessään Microsoftilla, että innovointi markkinoilla on tärkeä kilpailuetu. Kilpailuetu voidaan saavuttaa valjastamalla yksilöiden ja tiimien aloitekyky täyteen potentiaaliin. Tämän saavuttamiseksi organisaatio ei voi olla liian jäykkä. Vaihteleville markkinoilla toimivat yritykset tarvitsevat strategioita, rakenteita ja prosesseja, mitkä tukevat ja mahdollistavat reagoinnin jatkuvasti muuttuvaan kilpailutilanteeseen. Isot teknologiayritykset kuten Apple, Google ja Facebook ovat osoittaneet, että kyky havaita, muokata ja tarttua mahdollisuuksiin mullistavat toimialoja ja muokkaavat globaalia taloutta. Vaihtelevilla markkinoilla perinteiset kyvykkyydet, kuten esimerkiksi toimitusketjun hallinta, koetaan vanhentuneeksi kyvykkyydeksi, koska uudet teknologiat ja liiketoimintamallit muokkaavat markkinaehtoja ja asiakkaiden vaatimuksia. Dynaamisen kyvykkyyden kannalta ajateltuna vaihtuvilla markkinoilla tärkeitä kyvykkyyksiä ovat tuotesuunnittelu ja tuotteiden valmistaminen, mutta muiden kyvykkyyksien tulee tukea markkinoiden muuttumisen havainnointia, uusien teknologioiden käyttöönottoa ja avautuvien markkinarakojen hyödyntämistä.

Kaikki nämä korkeamman tason kyvykkyydet vaativat jatkuvaa tiedon käsittelemistä ja hyödyntämistä organisaatioissa. Kenelläkään organisaatioissa ei ole yksinään tätä tietoa, mutta eri tehtävissä toimivat ihmiset havainnoivat omalta osaltaan ympäröivää tilannetta markkinoilla ja ylipäättään maailmassa. Tästä syystä organisaation haasteeksi tulee hyödyntää kaikkien yrityksen työntekijöiden tieto, osaaminen, kokemus ja kyvykkyys, jotta kaikkia näitä tietoja voidaan käyttää hyväksi päätöksentekoon organisaatioissa. Yleisin virhe organisaatioissa on yrittää antaa tilaa innovaatioille ja madaltaa päätöksentekoprosessia, mutta silti pitää voimassa byrokraattisia prosesseja ja palkintojärjestelmiä, jotka tukevat vanhaa ajattelumallia. Jotta tämä virhe vältettäisiin, organisaation tulee tukea korkean tason differointia, eli jakaa päätöksentekovaltaa tietyille yksilöille tai osastoille ottaen samalla huomioon korkean tason integraation eli prosessit, millä olemassa oleva tieto muutetaan kollektiiviseksi älyksi. Kuvassa numero kolme on esitetty integroinnin mekanismeja, jotka johtavat erilaisiin lopputuloksiin. Kuvan mukaan korkean tason differointi sekä integrointi johtavat optimaaliseen tilanteeseen dynaamisten kyvykkyyksien osalta.



Differentiation: The extent to which the organization maps onto the full diversity of its environment by establishing specialized individuals or sub-units at its boundaries, and giving them autonomy to solve problems and capture opportunities.

Integration: The extent to which the organization implements processes for converting distributed information into collective intellect.

Kuva 3. Dynaamisten kyvykkyyksien haasteet organisaatioissa (Felin, Powell 2016)

Politiikassa päätöksenteon jakamista useiden henkilöiden kesken kutsutaan poliarkiaksi. Poliarkia voidaan nähdä radikaalina päätöksenteon hajauttamisena, mutta etuna on, että lähimpänä toimintaa, esimerkiksi asiakasrajapintaa, toimivat henkilöt, voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä nopeasti, ja täten tarttua tuoreeltaan havaittuun mahdollisuuteen markkinoilla. Esimerkiksi teknologia- ja internetpohjaiset yritykset ovat ottaneet käyttöönsä poliarkian eri elementtejä. Esimerkkiyritys Valven toiminta perustuu poliarkiaan. Yksi yrityksen onnistuneimmista projekteista ei lähtenyt ylhäältä-alas johdettuna prosessina vaan sen kehittivät yhtiön työntekijät, joilla oli omaa päätösvaltaa. Kyseinen projekti johti tuotteeseen nimeltä Steam, jonka kautta artikkelin kirjoitusvuonna 2016 75 prosenttia kaikista PC-peleistä myytiin maailmanlaajuisesti

Valven rekrytointiprosessi ei perustu kiinteisiin työnkuvauksiin, vaan he hakevat töihin työntekijöitä, joilla on riittävän osaamisen lisäksi myös kyky luoda arvoa uusien ideoiden muodossa. Tärkeimpänä ominaisuutena pidetään sitä, millaiset dynaamiset kyvykkyydet he omaavat. Palkkiot ja kannustimet perustuvat Valven tapauksessa luonnollisesti kykyyn tuottaa uusia ideoita, projektien onnistumiseen ja lopputuotteen tuottoihin markkinoilla. Työntekijöiden suorituskykyä eivät arvioi esimiehet vaan samanarvoiset kanssatyöntekijät.

Jotta työnteke pysyy suuresta autonomiasta huolimatta toimivana, Valve käyttää tähän integraatorooliin social proof -nimistä konseptia. Social proof tarkoittaa psykologista ilmiötä, jossa ihmiset toimivat kuten he olettavat toisten toimivan, jotta he toimivat oikein. Toisin sanoen käytöstävät yhtenäistyvät yksilöiden välillä. Social proof voi johtaa myös negatiivisiin lopputuloksiin, mutta Valven tapauksessa tämä on toiminut hyvin poliarkian kanssa yhdessä. Social proofin tärkeimpänä mekanismina toimii oma valinta, jolloin työntekijät äänestävät jaloillaan, mikäli joku projekti tai siinä toimivat henkilöt eivät noudata yhteistä toimintamallia. Projektien eteneminen yrityksessä vaatii vähintään kolmen eri ihmisen osallistumisen siihen. Tämä on luonut mallin, jossa työntekijät jo lähtökohtaisesti osallistavat muita omiin projekteihinsa, koska he tietävät, että ne eivät etene, elleivät he saa siihen muita mukaan. IT-alan lisäksi poliarkiaa ja social proofia on käytetty lääketieteessä ja esimerkiksi Hollywood-elokuvien tuotannossa. Luovuutta koskevat tutkimukset ovat artikkelin mukaan osoittaneet, että yksilöt keksivät ideoita paremmin kuin ryhmät, joiden päätöksentekoon voivat vaikuttaa erilaiset päätöksenteon harhat (ankkurointi, ryhmäpaine). Ideoihin tarttuminen onnistuu kuitenkin paremmin ryhmänä, koska tällöin eri näkökulmista on hyötyä ja näin vältetään myös yksilön päätöksenteon harhat (liika itsevarmuus, toiveikas ajattelu). Täten social proof maksimoi yksilöllisen ja sosiaalisen käsityskyvyn.

Yritykset voivat käyttää myös ulkoista apua ideoiden testaamisessa tai hakemisessa. Innovointikilpailut ja joukkorahoitus ovat hyviä esimerkkejä näistä mahdollisista toimintatavoista. Valve yhdistää Steam-alustallaan kehittäjät ja asiakkaat ja tarjoaa palveluita molemmille osapuolille. Pelikehittäjien lisäksi myös käyttäjät luovat itse sisältöä kyseiseen palveluun.

4 TEEMAHAASTATTELU

Kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu induktiiviseen prosessiin, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimus edistyy yksityisestä eli yksityiskohtaisesta yleisempään, isompaan kuvaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita useasta samanaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen. Monipuolisesta datasta pyritään löytämään säännönmukaisuuksia, minkä lisäksi ne pyritään varmistamaan, jotta voidaan taata riittävä luotettavuus ja tarkkuus. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 25)

Kuten jo kappaleessa 1.2 mainittiin, tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin haastatteluiden avulla. Teemahaastattelussa haastateltava nähdään ainutlaatuisena yksilönä, jonka kokemukset, elämykset ja ajatukset huomioidaan pienintä yksityiskohtaa myöten. Ihmisiä haastateltaessa tulee ottaa huomioon vuorovaikutus eli merkityksien yhdessä luominen, sekä kokemukset ja yksilön kasvu, minkä vuoksi konteksti tulee myös ottaa huomioon. Jokainen yksilö näkee todellisuuden eri tavoin, mutta intersubjektiiivisuuden avulla voimme olettaa ymmärtävämmä toisiamme haastattelun aikana. Tutkijan tulee ottaa huomioon oma vaikutuksensa tutkimukseen, eli haastattelutilanteeseen, sekä kiinnittää huomio valtatekijöihin, jotka voivat vaikuttaa taustalla vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 16–19)

Haastattelussa on metodina omat haittansa ja hyötynsä. Kielellisessä vuorovaikutuksessa tiedonhankintaa on mahdollista ohjata haluamaansa suuntaansa, sekä saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Etuina voidaan pitää mahdollisuutta sijoittaa haastattelun subjektin puhe laajempaan kontekstiin, mahdollisuus selventää vastauksia sekä mahdollisuus syventää saatavia tietoja. Tässä tutkimuksessa haastattelu valittiin varsinkin siitä syystä, että tutkimuksen aihe on moniin suuntiin viittaava eli monitahoinen. Haastattelun haitat yleisellä tasolla keskittyvät yleensä ajan- ja materiaalin käyttöön sekä taitoon, joka haastateltavalla tulee olla hyvien tuloksien saavuttamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 34–35)

Haastattelu voidaan toteuttaa eri tavoin, esimerkiksi lomakehaastatteluna tai vaikkapa strukturoimattomana haastatteluna. Tähän tutkimukseen valittu haastattelumuoto, teemahaastattelu, lasketaan terminä puolistrukturoitujen haastatteluiden joukkoon. Puolistrukturoitujen haastattelujen kysymysten muoto säilyy samana, mutta kysymysten

järjestys voi vaihdella. Nimen mukaisesti haastattelun teema on tärkeämpi kuin yksityiskohtaiset kysymykset. Haastattelussa haastattelijan sekä haastateltavan käyttämä kieli on oleellinen osa haastattelun analysointia. Käsite, jota tästä vuorovaikutuksesta käytetään, on nimeltään yhteisrakentaminen. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47–49)

Varsinainen haastattelun suunnittelu alkoi määrittämällä henkilömäärä, jota aiotaan haastatella. Yleisenä nyrkkisääntönä on, että haastateltavia tulee olla sen verran kuin on tarpeen, jotta tarvittava tieto saadaan kerättyä. Tähän työhön sopivaksi henkilömääräksi määriteltiin edellä mainituin perustein noin 10 henkilöä. Tämä henkilömäärä on riittävän suuri, jotta kyseisten haastattelujen pohjalta voidaan tehdä tilastollisia yleistyksiä, mutta ei kuitenkaan liian suuri, ettei kerätystä tiedosta voisi tehdä syvällisempiä tulkintoja. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan ajankohtaista tietoa tutkimuksen aiheista kahdella eri toimialalla eri organisaatiotasolla työskenteleviltä henkilöiltä. Työhön valitut toimialat olivat IT- ja finanssiala. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan useampi yrityksen johtoryhmään kuuluva henkilö, keskitason johtoon kuuluvia henkilöitä, asiantuntijoina työskenteleviä sekä yritysten tuotantotasolla olevia henkilöitä. Tämä tehtiin siksi, jotta saataisiin käsitys siitä, miten haastattelussa käsiteltävät asiat ovat tiedossa organisaatioiden eri tasoilla, ja voisivatko löydökset kenties tukea toisiaan eri toimialojen kesken vai onko niissä selkeästi huomattavia eroja jo lähtökohtaisesti. Lumipallo-otannan käyttöä harkittiin myös, jotta haastateltaviksi olisi saatu henkilöitä, joita ensimmäiset haastateltavat ehdottaisivat, mutta tämä vaihtoehto jätettiin käyttämättä.

Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska ryhmähaastattelujen käytön ei ajateltu tuovan lisäarvoa haastatteluihin. Riskinä oli myös, että varsinkin johtotason henkilöt, eivät osallistuisi ryhmähaastatteluihin. Käytännön tasolla tämä vaihtoehto oli mahdoton, koska haastattelujen tekoaikaan vallitsivat poikkeusolot, joissa ihmisten kokoontumista pyrittiin välttämään koronaviruspandemian takia.

Teemahaastattelun runkoa pohdittaessa ei laadittu yksityiskohtaisia kysymyksiä vaan niiden sijasta kerättiin kasaan teema-alueluettelo. Teema-alueluettelo päätettiin jakaa kuuteen eri päätasoon, jotta haastattelun jälkeinen analyysi olisi selkeämpää. Nämä teemat termeineen olivat:

Organisaatio

- Sisäinen harmonia, hierarkia, ryhmät/osastot, sisäinen kommunikaatio
- Synergia, tasapainotettu organisaatiostrategia
- Divisioonamuoto, puoliautonomiset kokonaisuudet
- Organisaatiot, funktioittain/divisioonittain, markkinoihin sopeutuminen
- Vaikutus oman työn tekoon
- Dynaaminen kyvykkyys; kilpailukyky, toimiala-analyysi, henkinen pääoma, hajautetut organisaatiot, investoinnit, liiketoimintamallit

Johtaminen

- Johtajuuden merkitys; strategia, suhteet, ideointi
- Dynaaminen kyvykkyys; liiketoimintasuunnitelmat, strategia, joustavuus, matalat johtamisrakenteet
- Visio, strategia
- Esimerkki

Päätöksenteko

- Päätöksenteko, keskitetty/hajautettu, horisontaalinen/vertikaalinen, vetovoimat hajautettu päätöksenteko, ydinosaamisalueet, kilpailuetu
- Kultainen keskitie
- Uudelleenjärjestelyt
- Esimerkki

Innovointi

- Kustannustehokas innovointi, sponsorointi, yrityksen johdon merkitys
- Mikroperusteet, mikro- ja makrotaso, yksilö, kyvykkyudet
- Strateginen innovointi
- Sisäinen yrittäjäisyys, divisioonat, yksilöstä ryhmiksi, innovoinnin edellytykset
- Muuttuva toimintaympäristö
- Esimerkki

Kommunikointi

- Yhteyshenkilöt
- Sisäinen kommunikaatio
- Newstream; tiedustelemalla, valmentamalla, inspiroimalla; eri resurssit
- Esimerkki

Sisäinen yrittäjyys

- Yrittäjähenkisyys
- Sisäinen kilpailu
- Operatiivisen tason yrittäjähenkisyys
- Tuotesuunnittelu, tiedon käsittely ja hyödyntäminen, korkean tason differointi, poliarkia, social proof
- Esimerkki

Teemat ryhmiteltiin kuuteen ylätasoon, minkä alle hahmoteltiin kysyttäviä kysymyksiä. Näitä ylätasoon teemoja olivat teema-alueuettelossa listatut yrityksen organisaatio ja sen rakenteet, yrityksen johtaminen, yrityksen päätöksentekotavat, innovointi yrityksen sisällä, yrityksen sisäinen kommunikointi ja yrityksen yrittäjähenkisyys. Teemat käytiin haastattelun aluksi läpi haastateltavien kanssa, jotta he saisivat haastattelun aluksi kokonaiskuvan haastattelun tulevasta sisällöstä.

Tärkeä osa teemahaastattelua on, että myös haastateltava tarkentaa termejä, ja siten ilmaisee, miten hän kyseisen asian ymmärtää. Edellä listattujen teemojen avulla keskustelua pyrittiin jatkamaan ja syventämään niin pitkälle kuin oli tarpeen. Haastateltavan kiinnostus ja edellytykset asettivat tähän rajat. Teemahaastattelurungossa listattiin haastateltavan perustiedot (sukupuoli, ikä, asema yrityksessä), sekä tavoitteet, mitä kohti haastattelun haluttiin menevän. Tärkeimmäksi tavoitteeksi asetettiin keskustelun mahdollistaminen aiheesta, vaikka haastateltava ei olisi kuullut yhtäkään teemaluettelossa olevista termeistä. Teemahaastattelukirjan pohjalta kerrattiin ennen haastatteluja hyvän haastattelijan ominaisuuksia. Näitä ovat esimerkiksi aihepiirin tuntemus, tilannetta ohjaava asenne, kiinnostuneisuus haastateltavan käyttäytymisestä, selkeys ja avoimuus sekä luottamusta herättävä olemus. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 68–69).

Ennen haastattelua kysymyksiä testattiin esihaastattelun avulla. Tämä antoi vielä oivan tilaisuuden muokata ja tarkentaa kysymyksiä sekä aihealueita ennen varsinaisia haastatteluja. Testihaastattelun jälkeen suunniteltiin varsinaisten haastattelujen käytännönjärjestelyt. Haastattelut pyrittiin tekemään haastateltavalle sopivana ajankohtana hänen määrittelemässään paikassa. Kestoksi määritettiin maksimissaan tunti eli noin 10 minuuttia per ylätasen otsikko. Nauhoitusvälineinä käytettiin Microsoftin Teams -työkalua sekä puhelimen nauhoitusominaisuutta. Tämän lisäksi haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja haastattelun aikana syntyneistä havainnoista. Haastattelun aikataulujen sopimisia haittasi haastattelujen suunniteltuna ajankohtana maailmalla levinnyt koronaviruspandemia. Tästä syystä suurin osa haastatteluista toteutettiin etänä videoneuvottelutyökalujen avulla.

Haastattelun alussa haastateltaville korostettiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, ja että haastattelun tuloksia käytettäisiin yleisellä tasolla ilman yksilöiviä tunnisteita. Tämä tehtiin siitä syystä, että jo esihaastattelussa havaittiin, että jotta haastateltavat voivat puhua vapaasti yrityksensä eri osa-alueista ja omista mielipiteistään, heidän tulee vakuuttaa siitä, että haastattelut eivät kantaudu missään tapauksessa esimerkiksi haastateltavan työnantajan kuultavaksi siten, että haastateltava olisi tunnistettavissa.

Haastattelujen jälkeen tehtävä analyysi otettiin huomioon haastatteluihin valmistautumisen yhteydessä. Myös haastattelujen aikana pyrittiin tekemään havaintoja ilmiöistä ja esimerkiksi niiden toistuvuuksista. Merkityksiä pyrittiin luokittelemaan ja tiivistämään. Analyysin aikana tehty päättely oli induktiivista eli aineistolähtöistä. Tietojen analysointiin ei käytetty tietokoneavusteista kvalitatiivista ohjelmistoa vaan niitä tulkittiin haastattelijan parhaan käsityksen mukaisesti.

5 ANALYYSI

Teemahaastattelun lopputuloksena saatiin valmiiksi seitsemän litteroitua haastattelua. Tavoitteena oli tehdä noin kymmenkunta haastattelua, joten tavoitetta ei aivan täysin saavutettu. Seitsemän kappaletta on kuitenkin riittävä määrä, jotta aiheesta saatiin riittävä määrä materiaalia. Litteroitua tekstiä tuli lähes 100 sivua, joten tältä osin ajateltuna aineistoa kertyi runsaasti analyysia varten. Haastatteluiden noin yhden sivun pituiset muistiinpanot auttoivat muistamaan haastatteluista niiden tärkeimmät kohdat, mikä auttoi analyysivaiheen alkuvaiheessa. Tässä vaiheessa myös kerrattiin teoriaosuus, jotta analyysi tulisi suoritettua ottaen huomioon kaikki teoriassa käsitellyt aiheet. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2001) kehottavat kirjassaan Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, aineiston analysointiin ryhdyttiin hyvin pian aineiston keruuvaiheen eli haastatteluiden jälkeen. Analysointi tehtiin kvalitatiivisissa tutkimuksissa usein käytetylle induktiivisella päättelyllä eli päättelyn keskiössä oli itse aineisto ja teoria. Siinä otettiin myös huomioon Tutkimushaastattelu-kirjassa sivulla 145 esitetty kvalitatiivisen analyysin kolmivaiheinen prosessi, joka sisältää kuvailun, luokittelun ja yhdistelyn. Analyysin ensimmäiset sivut keskittyvät kuvailemaan haastatteluissa tehtyjä ensimmäisiä huomioita haastateltavista ja aiheesta yleisellä tasolla.

Aineiston luokittelu tehtiin samalla lailla kuin teemahaastattelukin eli luokittelu tehtiin ryhmittämällä vastaukset kuuden eri pääteeman alle. Osana luokittelua haastatteluiden vastauksia tiivistettiin, jotta analyysi oli helpompaa. Myös teoriasta tehtiin tiivistelmä, jotta haastattelujen vertailu teoriaan onnistui tehokkaammin. Kolmannessa vaiheessa yhdistettiin kuvailtu ja luokiteltu aineisto, jotta empiriasta löydettiin samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia.

Teemahaastattelun toisena päätavoitteena haastatteluiden osalta oli haastattelujen ja haastateltavien saaminen asiantuntijaorganisaatioista kahdelta eri toimialalta organisaation eri tasoilta. Tämä tavoite onnistui asetetun tavoitteen mukaisesti. Haastattelut saatiin sovittua informaatiotekniikanalalta ja finanssialalta halutuilta eri organisaation tasoilta, joita olivat yrityksen korkein johtotaso, keskijohto sekä suorittava- että asiantuntijataso. Yritykset, missä haastateltavat olivat töissä, edustivat IT:n osalta isompaa it-infrastruktuuritoimittajaa, toista isoa tietoliikenne- ja it-palveluiden toimittajaa sekä keskikokoista tietoturvayritystä.

Finanssialan osalta haastateltavat olivat töissä kansainvälisessä pankissa, kansainvälisessä broker-alan yrityksessä, kansainvälisessä tilitoimistossa sekä keskikokoisessa yksityispankissa.

Kuten jo edellisessä kappaleessa kerrottiin, haastattelun aluksi haastatelluista kerättiin perustietoja haastatteluun osallistuneilta henkilöiltä. Haastateltavien ikähaarukka määriteltiin 10 vuoden välein. Kaikista muista ikäryhmistä, paitsi työuransa loppupuolella olevilta 60–69 ikähaarukan edustajista, saatiin edustus teemahaastatteluun. Eniten haastateltuja oli 30–39 ikävuoden aikahaarukasta. Heitä oli neljä. Sukupuolijakaumaa ei saatu tehtyä haastateltavien osalta yhtä tasaisesti kuin ikäjakaumaa - ainoastaan yksi haastateltavista oli nainen. Sukupuolta ei kuitenkaan lähtökohtaisesti pidetty haastattelussa yhtä merkittävänä tekijänä kuin ikää. Iän selvittämällä haluttiin tutkia vaikuttaako haastateltavan ikäluokka teemahaastattelussa käsiteltyihin termeihin. Tähän tietoon palataan analyysin myöhemmässä vaiheessa, kun aiheita käsitellään kohta kohdalta.

Kolmantena perustietona haastateltavilta kysyttiin heidän koulutustaustansa ja tasonsa. Koulutustasot vaihtelivat yliopiston maisteritason käyneistä keskiasteen käyneisiin. Asemaa yrityksessä analysoitiin koulutustasoon nähden, minkä pohjalta pystyttiin toteamaan, että tässä otannassa haastateltavien koulutustausta ei vaikuttanut suoraan haastateltujen asemaan yrityksissä. Koulutustaso ei myöskään vaikuttanut haastattelussa käytettyjen termien tunnistamiseen. Tämä näkyi haastattelussa siten, että eri haastateltaville tuli avata tarkemmin eri asioita asemasta tai koulutustasosta riippumatta. Haastatteluja suunniteltaessa tämä asia otettiin jo etukäteen huomioon eli haastattelijalla oli valmis syventämään termien merkitystä, mikäli se oli tarpeen, jotta kysymyksiin saatiin aiheen mukaisia vastauksia. Toisaalta, kuten jo aiemmin mainittiin, yhtä tärkeää oli analysoida, miten ihmiset ymmärsivät haastattelussa käytetyt termit.

Haastattelujen kestot vaihtelivat noin tunnista noin puoleen tuntiin. Tähän työhön suoritettujen haastatteluiden perusteella haastattelun keston määräävin tekijä oli haastateltavan kiinnostuneisuus teemahaastattelussa käsiteltyihin aiheisiin. Aiheesta kiinnostuneet vastasivat kysymyksiin monimuotoisemmin jo lähtökohtaisesti. Tällöin haastateltavan ei tarvinnut johdatella haastateltavaa vastaamaan aiheesta kysymällä lisäkysymyksiä tai antamalla itse esimerkkejä kulloinkin käsiteltävän aiheen tiimoilta. Haastateltavan asema yrityksessä vaikutti

haastatteluiden keston yritysten ylempään johtoon kuuluvien osalta. Oletettavasti heille haastattelussa käytetyt termit ja aiheet olivat tutumpia, koska yrityksen johdon tehtäviin kuuluu määrittää esimerkiksi yrityksen strategia, tai vaikkapa tulospalkkiomalli, mitä yrityksessä noudatetaan. Yleisellä tasolla haastattelut yllättivät siten, että yrityksen keskijohto ei pitänyt haastattelussa käytettyjä termejä tutuina, mutta asiantuntijatason ja suorittavan tason edustajat taas olivat paremmin perillä käytetyistä termeistä. Kuten jo edellisessä kappaleessa todettiin, tähän vaikutti todennäköisesti enemmän haastateltavien koulutustausta ja ikä kuin työkokemus tai asema yrityksessä.

5.1 Organisaatiot

Haastattelun ensimmäinen osio käsitteli organisaatioita eli sitä, miten yrityksen osat toimivat toisiinsa nähden, millä perusteella nämä osat on jaettu ja miten ne toimivat yhteen toisiinsa verrattaessa. Monissa eri teorianäkökulmissa korostettiin organisaatorakenteen ja esimerkiksi yrityksen koon ja iän merkitystä yrittäjämäisessä ajattelussa. Yritysten ikä vaihteli suhteellisen lyhyestä eli noin 10 vuodesta jopa melkein 150 vuoteen. Vanhimpien yritysten nimet ja omistajat ovat luonnollisesti vaihtuneet vuosien mittaan, mutta niiden historian katsotaan kuitenkin alkaneen osalla jopa 1800-luvun puolella.

Suurin osa haastatelluista edusti eri Suomessa toimivia kansainvälisiä divisioonamuotoisia yrityksiä, joiden pääkonttorit olivat muualla kuin Suomessa. Divisioonamuoto tarkoitti haasteltujen yritysten osalta sitä, että pääyrittäjä oli hakenut uusia markkinoita kokonaan eri valtiosta, mihin oli tehty siis oma divisioona. Viisi haastateltavaa työskenteli divisioonamuotoisessa kansainvälisessä yrityksessä ja kaksi yrityksissä, jotka toimivat vain Suomessa.

Osa haastateltavista osasi kertoa organisaation, jossa hän työskenteli tarkemmin ja osa ei. Kaikki haastatteluun osallistuneet tiesivät edustamansa Suomen organisaation rakenteen vähintään päällisin puolin, mutta ainoastaan yrityksen ylimmässä johdossa työskentelevät osasivat kertoa myös koko emoyhtiön organisaatiosta tarkemmin. Osassa yrityksistä jo pelkästään Suomen organisaatio oli niin suuri ja jaettu niin moneen osaan, että sen eri osien yhteyksistä toisiinsa ei ollut usealla haastateltavalla tarkkaa tietoa. Täten Henry Mintzbergin

(1983) määrittämä tehokas organisaatio, mikä muodostuu vain muutamista peruspalasista, ei ainakaan osassa yrityksiä toteutunut. Isoimmissa tuhannen hengen yrityksissä ei edes tiedetty tarkalleen mitä mikäkin organisaation osa tarkalleen tekee. Yrityksissä työskentelevien henkilöiden määrän jokainen haastateltava osasi arvioida riittävällä tarkkuudella ilman, että sitä tarvitsi tarkistaa erikseen esimerkiksi yrityksen internet-sivuilta. Yritysten tulisi haastattelun perusteella panostaa enemmän tarkentamaan työntekijöille sitä, miten ja millä perustein organisaatio on rakennettu, ja sitä miten sen eri osaset toimivat yhteistyössä toistensa kanssa. Työntekijän olisi täten helpompi ymmärtää oma asemansa sekä yksikkönsä asema yrityksessä, jos tätä käytäisiin läpi selkokielisesti esimerkiksi työn aloittamisen yhteydessä pidettävän perehdytyksen aikana. Varsinkin työuransa aloittaville selkokielisyys olisi erityisen tarpeen, koska alan termistö ei ole vielä tuttua. Tämä voi unohtua useamman vuoden alalla olleelta henkilöltä, joka käyttää ammattislangia ja lyhenteitä luontevasti omassa kielenkäytössään työpaikalla.

Useat haastateltavat pitivät yrityksen eri toimintoja tasa-arvoisina eli päätösvalta oli jaettu tasaisesti yrityksen eri osille. Toisaalta suomalaisessa yritysmaailmassa usein kuultava negatiivinen termi siilo ja siiloutuminen, ilmenivät parin haastateltavan kohdalla. Yrityksen osastot olivat siis eristäytyneet muista, eli siiloutuneet, minkä takia muiden osastojen oli vaikeaa tehdä yhteistyötä niiden kanssa. Pääosin siiloutumisen syinä pidettiin yrityksen sisällä asetettuja mittareita, mitkä eivät tukeneet yhteistä tekemistä, vaan kunkin yksikön omaa suoriutumista tarkasti määritellyissä omissa tehtävissään. Tällainen toimintamalli luo yrityksessä huonoa, repivää kulttuuria, mikä ei kannusta kaikkia puhaltamaan yhteen hiileen, vaan ajaa yrityksen eri osat ajamaan omaa etuaan välittämättä koko yrityksen yhteisestä hyvästä ja tehokkuudesta. Kun yrityksen eri osat eivät kykene edes välttämättömään yhteistyöhön, tämä näyttäytyy usein yrityksen asiakkaille huonona palveluna tai heikompileaattuisina tuotteina.

Haastattelujen aikaan vaikuttanut koronaviruksen aiheuttama poikkeusaika näkyi yritysten työskentelytavoissa ja resursoinneissa. Suurin osa haastatelluista teki työnsä pääasiallisesti etänä riippumatta siitä, missä asemassa he yrityksessä olivat. Osassa yrityksistä asiantuntijat eivät olleet tänä poikkeusaikana niin paljon asiakkaiden kanssa tekemisissä kuin yleensä, minkä takia heitä pystyttiin käyttämään tehokkaammin yrityksen sisäisissä kehitysprojekteissa. Monissa yrityksissä oli johdon toimesta reagoitu nopeasti muuttuneeseen toimintaympäristöön.

Suomen divisioonien organisaatorakenteet vaihtelivat ja ne oli järjestelty eri periaatteiden mukaan. Näitä periaatteita olivat Mintzbergin (1983) mainitsevat organisaatorakenteiden jaot työtehtävien mukaan ja asiakkaiden mukaan osittain maantieteellisesti. Kaikkien tutkittujen yritysten divisioonat toimivat Suomen markkinoilla, mutta osassa yrityksiä samoja toimintoja oli jaettu maantieteellisesti Suomen sisällä. Esimerkiksi yhdessä yrityksessä myynti oli jaettu metron ja regionan eli pääkaupunkiseudun ja maakuntien kesken, vaikka molemmista yksiköistä löytyikin suurasiakasmyyntiä, midmarket-myyntiä sekä ratkaisumyyntiä.

Mintzberg (1983) kertoo kirjassaan myös, että organisaatioiden muotoon vaikuttaa yrityksen koko, ikä ja markkinat, joilla ne toimivat. Suurimmissa yrityksissä oli käytössä matriisimalli ja pienemmissä pyramidimainen rakenne. Matriisimalli ei kuitenkaan näkynyt haastateltavien osalta siten, että he olisivat raportoineet useammalle esimiehelle. Yritys, jossa Suomessa oli haastateltavista laajin organisaatio, sai kritiikkiä haastateltavalta siitä, että organisaatiota muutettiin usein, mutta muutoksen tarkoitusta tai sen syytä ei viestitty selkeästi henkilöstölle. Suora lainaus aiheeseen haastateltavalta oli:

”Siinä on koko ajan organisaatiomuutosta. Siis meillä ainut pysyvä asia on muutos. Ja se on ihan jatkuvaa”.

Haastateltava ei pitänyt organisaation toimintaa muutenkaan tehokkaana, koska organisaatio ei koostunut selkeistä peruskokoonpanoista, vaan useista pienistä yksiköistä. Kaikissa yrityksissä, joissa oli tehty organisaatiomuutoksia, ne lähtivät organisaatorakenteessa ylhäältä alaspäin eli johtotasolta suorittavaa tasoa kohti. Yksikään yritys ei muuttanut organisaatiota teknisten järjestelmien vaihdon myötä alhaalta ylöspäin, vaikka Mintzberg (1983) pitääkin sitä toisena vaihtoehtona organisaation uudelleenjärjestelyille. Monet haastateltavat olivat edustaneet työpaikkaansa useiden vuosien ajan, ja kokeneet monia organisaatiomuutoksia, mutta yhtäkään organisaatiota ei ollut rakennettu toisinpäin. Täten jäi epäselväksi, että tapahtuuko tätä juurikaan suomalaisissa yrityksissä vai oliko syynä kenties valitut toimialat. Joka tapauksessa tätä osaa Henry Mintzbergin (1983) organisaatioteorioista ei saatu todennettua.

Myös Milton Harris ja Artur Raviv (2002) käsitelivät artikkelissaan organisaatioiden järjestymistä optimaalisesti. Heidän tutkimuksensa mukainen yleisin malli on hiearkinen malli,

missä jokainen työntekijä raportoi vain yhdelle esimiehelle. Tätä toteutettiin myös kaikissa haastatelluissa yrityksissä, kuten edellisessä kappaleessa todettiin. Kaikki haastattelujen kohteena olleet kansainväliset yritykset oli jaettu divisioonittain eli yrityksen Suomen yksiköt käsitettiin divisioonina, joilla oli organisaatioiden kaikki tarvittavat funktiot ja järjestelmät itsellään. Yhtään yritystä ei siis ollut jaettu funktioittain, jolloin osa niiden tarvitsemista perustoiminnoista olisi sijainnut ulkomailla. Yritysten tekniset järjestelmät olivat siis hajautettavissa siten, että Suomen divisioonilla oli kaikki tarvittavat järjestelmät käytössä itsellään.

Haastatellut henkilöt, jotka edustivat kansainvälisiä organisaatioita, eivät osanneet suoraan sanoa kuinka paljon niihin oli mahdollisesti tuotu organisaatioprosesseja yrityksen emomaasta tai muista maista, missä yritys toimii. Tästä poikkeuksena toimi broker-alan yrityksen Suomen divisioonan korkeimmassa johdossa työskentelevä henkilö, joka kävi keskusteluja muissa maissa toimivan koko konsernin ylimmän johdon kanssa. Hän ei saanut strategiselta tasolta suoraan toimintamalleja, vaan lähinnä ideoita siihen, mihin suuntaan organisaatioita tulisi kehittää konsernin korkeimman johdon mielestä. Kansainvälisen ohjauksen lisäksi esimerkiksi lakitekniisiä asioita eli sopimuksia kierrätettiin Suomen ulkopuolelta. David Teece (2009) kirjoitti tästä mahdollisesta kilpailuedusta, mikä voidaan saavuttaa kansallisiin yrityksiin verrattuna, mutta tätä ei ollut suoraan implementoitu käyttöön missään haastatellussa yrityksessä sellaisenaan. Samainen yrityksen ylempään johtoon kuulunut haastateltava osasi kertoa spontaanisti koko organisaation sekä Suomen divisioonan talousluvuista. Muista haastateltavista keskijohdon edustajat erottuivat teknostruktuuria edustavista asiantuntijoista ja suorittavan portaan edustajista siten, että he osasivat myös kertoa yrityksen Suomen divisioonan talousluvuista perustasolla kuten esimerkiksi liikevaihdon osalta. Tämä oli odotettavaa, koska johdon tulee ollakin perillä näistä asioista, koska he vastaavat niistä.

Rosabeth Moss Kanter (1989) on määrittänyt kirjassaan hänen mielestään oikeanlaisen organisaation, missä yhtiön johto määrittää kontekstin (tavoitteet, arvot, strategian), keskijohto määrittää työskentelyvälineet (ohjelmat, foorumit, kanavat), mitkä tukevat määritettyä kontekstia ja kolmantena organisaation tulee tukea innovointia alhaalta ylöspäin. Kaikki haastatellut henkilöt kertoivat, että heidän organisaationsa on järjestetty pääasiallisesti juuri näin eli 30 vuotta sitten määritellyt organisaation perusrakenteet olivat ainakin tutkimuksen

kohteena olevissa yrityksissä voimissaan. Kontekstia, työskentelyvälineitä ja innovointia käsitellään tässä työssä tarkemmin tulevissa kappaleissa. Monet haastateltavista sanoivat, että organisaatorakenteella ei ollut juurikaan vaikutusta heidän jokapäiväiseen työhönsä. Yksi keskijohdon edustaja osasi sanoa suoraan, minkälaisia organisaatiomuutoksia hän olisi halunnut toteuttavaksi, jotta jokapäiväinen työ olisi helpompaa. Hän olisi halunnut tietyt tukitoiminnot suoraan samaan yrityksen perusosaan, jotta yhteistyö kyseisen yksikön kanssa olisi ollut helpompaa.

Tarkemmin organisaatioihin pureutuessa pyrittiin selvittämään Mintzbergin (1983) mainitsemia vetovoimia, joita organisaation osat usein luovat yrityksen sisällä. Kaikilla organisaation osilla (ylin johto, teknostruktuuri, operatiivinen taso, tukitoiminnot) on omat intressinsä ja halunsa, miten asiat yrityksissä tulisi hoitaa. Näitä vetovoimien vaikutuksia haastateltavat eivät tunnin haastattelussa ilman etukäteisvalmisteluita pystyneet analysoimaan tarkemmin. Haastattelija ei myöskään avannut näitä kaikkia eri vaihtoehtoja vaan haastattelussa oli tarkoitus nostaa asia puheeksi ilman, että sitä pohjustettaisiin, jotta saataisiin selville, kuinka näkyviä eri vetovoimat yrityksissä ylipäättään ovat. Vetovoimia ei käytännössä havaittu, koska kaikki haastateltavat pitivät yritysten sisäistä hierarkiaa yrityksen eri osien kesken tasavertaisena, kuten tässä kappaleessa mainittiin jo aiemmin. Yhden haastateltavan vastaus vetovoimakysymykseen oli:

”Ei nyt oo tullu mun korviin oikeestaan tommosta. En mä usko et siel hirveesti on sellasta niinku et haettais oman sen organisaation etua muiden kustannuksella. Koska ei se niinkun, ei se oikeen palvele sit niinku ketään semmonen toiminta.”

Organisaatioihin liittyen haastatteluissa kysyttiin yleisellä tasolla yritysten painotuksia yksilöiden ja ryhmän välillä. Tämän päivän painotus yrityksissä on selvästi yhteisössä ja ryhmähengessä, pikemminkin kuin että korostettaisiin individualismia. Täten Teppo Felinin ja Nicolaj J. Fossin (2005) kirjoittaman microfoundations-artikkelin kautta noussut yksilön merkityksen tutkiminen ei ottanut tuulta alleen, koska rutiinit ja kyvykkyydet ovat pikemminkin kehittyneet kollektiivisesti kuin yksittäisten yksilöiden toimesta.

Mitä suurempi yritys oli kyseessä, sitä standardisoidumpaa sen tekeminen oli. Yli tuhannen hengen organisaatioissa tekeminen oli standardisoitua joka tasolla, mutta varsinkin suorittavalla tasolla, missä oli tarkat ohjeistukset kaikkeen tekemiseen. Mintzberg (1983) mainitsi standardoimisen lisäksi keskinäisen sopeutumisen, joka ohjasi oikeanlaisiin työsuoritteisiin, Työn laadun merkitys korostui mitä isommista yrityksistä oli kysymys. Laadun säilyminen ja varmistaminen tehtiin monissa haastatelluissa yrityksissä juuri tarkoin määriteltyjen ohjeistuksien kautta. Niitä kehitettiin jatkuvasti. Dokumentoinnin ja sen jatkuvan päivittämisen merkitystä korostettiin, koska se oli tehokkain keino välttää myöhemmin töissä tehtävät laatua laskevat virheet. Vähiten standardoitua tekeminen oli haastatelluista yrityksistä pienemmissä yrityksissä varsinkin asiantuntijatasolla. Näissä yrityksissä työntekijät saivat päättää hyvin monista asioista itse, esimerkiksi työvälineistä ja projekteista alkaen. Se miten tämä vaikutti yrityksen tekemien ratkaisujen ja palveluiden laatuun, ei ikävä kyllä käynyt ilmi haastattelujen perusteella. Jotta tähän kysymykseen olisi saatu vastaus, olisi samoista yrityksistä pitänyt haastatella johdon edustajaa tai edustajia, jotka olisivat voineet arvioida tätä.

Monissa haastatelluissa yrityksissä toimintoja ei ollut juurikaan ulkoistettu. Osassa yrityksistä oli ulkoistettu esimerkiksi IT:tä, palkanlaskentaa ja vartiointia, mutta varsinaiset työntekijät olivat suurimmassa osassa yrityksistä yritysten omilla palkkalistoilla, eivätkä edustaneet vuokrahenkilökuntaa. Tähän vaikuttivat todennäköisesti valitut toimialat. Ainoana poikkeuksena IT-alan suorittavalla tasolla oli jonkin verran töissä eri yritysten palkkalistoilla olevia henkilöitä. Haastatelluissa yrityksissä tämä ei vaikuttanut juurikaan työntekijän asemaan yrityksessä. Yhdessä IT-alan yrityksessä muiden yritysten palkkalistoilla olevilta henkilöiltä oli rajattu pois ainoastaan joitain henkilöstöetuja verotusteknisistä syistä. Kyseisten työntekijöiden sähköpostit ja ID-kortit olivat samassa muodossa kuin yrityksen palkkalistoillakin olleilla henkilöillä, jolloin ulkopuoliset eivät nähneet erottelua mitenkään suoraan. Toisessa IT-yrityksessä ulkopuolisten työntekijöiden sähköpostiin oli lisätty ext-etuliite, jotta heidät erotti yrityksen omista työntekijöistä. Yritystä edustanut haastateltava ei osannut suoraan sanoa miksi yrityksessä oli päädytty tällaiseen ratkaisuun, mitä tällä oli haettu.

Haasteltavilta kysyttiin heidän edustamansa yrityksen työsuhteiden eri tyypeistä, mihin yksi haastateltava vastasikin:

”Kaikki on mahdollista. Meil on osa ihmisistä määräaikasena vuoden loppuun, osa on toistaseks voimassaolevana, ja sit on vielä harjottelut ja kesätyöntekijät.”

Tämän päivän yritysmaailmassa on normaalia, että työntekijöiden työsuhteiden tyypit vaihtelevat. Haastattelujen perusteella yritykset palkkaavat pääasiallisesti toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin, mutta koska eri osastoilla on erilaisia tarpeita ja kiireaikoja vuodessa, myös muut työsuhdetyypit ovat yleisiä. Nykyään monet työntekijät myös haluavat itse määräaikaiseen työsuhteeseen, koska eivät halua ”sita” itseään tiettyyn yritykseen. Harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden rooleihin yrityksissä palataan kappaleessa 5.5 Kommunikointi.

Organisaatio-osuuden alle oli otettu mukaan kysymyksiin myös kilpailijat. Jälleen kerran yrityksen korkeimmassa johdossa toimiva osasi kertoa hyvinkin yksityiskohtaisesti kilpailijoista, mutta organisaatorakenteessa alaspäin mentäessä kilpailutilanne ei ollutkaan niin selvää. Osalle haastatelluista kilpailijat olivat selvillä organisaatioiden kaikilla tasoilla toimivilla henkilöillä, koska kyseisellä toimialalla toimi vain muutamia toimijoita Suomessa, näistä esimerkkinä pankit ja matkapuhelinoperaattorit. Kilpailijoihin verrattuna kilpailueduksi nostettiin useassa tapauksessa laatu ja osaaminen, joita tukivat esimerkiksi korkea asiakastytyväisyys tai muut muihin yrityksiin vertailevat tutkimukset, joita yrityksistä tehtiin. Divisioonamuodossa toimivat yritykset olivat selvästi onnistuneet huomioimaan yrityksen toissijaiset toiminnot ydintoimintojen lisäksi. Se, oliko tässä käytetty sisäistä yrittäjyyttä vai joitain muita keinoja, pyrittiin selvittämään haastattelun osiossa, mikä koski yrittäjämäistä asennetta haastatelluilla työpaikoilla.

5.2 Johtaminen

Johtamisen kysymykset liittyivät yrityksen kulttuuriin, strategian sekä arvojen merkitykseen. Myös ylimmän johdon lähestyttävyyys, asenne työntekijöiden yrittäjämäiseen asenteeseen ja johdon yrittäjämäisyys eli yrittäjämäinen asenne olivat tarkastelun kohteena. Osa haastateltavista edusti itse yrityksen ylintä johtoa, minkä vuoksi heidän vastauksensa erosivat alempana organisaatorakenteessa olevien haastateltavien vastauksista, koska he joutuivat arvioimaan omaa toimintaansa yrityksessä.

Toimitusjohtajan asemassa ollut haastateltava aloitti puhumalla koko konsernin hyvästä kulttuurista ja työntekijäkokemuksesta. Näiden tunnusmerkkeinä olivat esimerkiksi Helsingissä keskeisellä paikalla oleva toimisto ja siellä olevat pöytätennispöydät sekä esimerkiksi yrityksen oma barista. Ketteryyttä, avoimuutta ja vastuunjakoa oli tämän toimitusjohtajan aikakaudella pyritty parantamaan, jotta se näkyisi yrityksen sijoituksessa Great place to work -sertifiointilistalla. Great place to work on kansainvälinen yritys, joka kuvauksensa mukaan tutkii siltä palveluita ostavien yritysten työntekijäkokemusta, minkä kautta se pyrkii löytämään yrityksen vahvuudet ja kehityskohteet. Haastateltavan mukaan muutoksien myötä:

”sairaspoissaolojen määrä on vähentynyt, jengi on enemmän messissä, myynnin toiminnot ovat tehostuneet. Tän tyyppisiä asioita, positiivista kehitystä eli träckkiä, hiljasta signaalia siitä, että ollaan menossa oikeeseen suuntaan”.

Burström ja Wilson (2014) kirjoittivat artikkelissaan sisäisen yrittäjyyden muutoksesta yksilötasolta tiimin yhdessä kehittämiseen uusien ideoiden osalta. Kahdessa haastatellussa yrityksessä yrityksen toimintakulttuurin johtoajatuksena oli ”we win as team, we lose as a team”, mikä tarkoittaa asenteellisesti sitä, että kannustetaan kokeilemaan eri asioita ja virheitä ei pelätä. Yksi haastateltavista lainasi tässä yhteydessä IBM:n toimitusjohtajaa:

”Jos haluat tuplata menestysnopeuden, niin tuplaa epäonnistumisnopeus. Siinä siis pointtina on se, että epäonnistumisen määritelmä on oikeestaan vaan se, että sä toistat saman virheen monta kertaa, ja onnistumisen määritelmä on se, et sä opit koko ajan uutta”.

Mitä enemmän uusia asioita kokeillaan, sitä enemmän huonoista kokemuksista opitaan ja hyvistä taas pidetään kiinni. Tämä ajatusmalli virheiden tekemisen mahdollisuudesta ja yrityksen vahvasta sisäisestä yhteisöllisyydestä on tärkeä osa Gifford Pinchotin ja Ron Pellmanin (1999) kirjassaan määrittelemää oikeanlaista toimintaympäristöä, joka tukee sisäistä yrittäjyyttä. Johtaminen perustuu siihen, että yksi ihminen ei pysty keksimään ja kehittämään asioita itsestään, vaan tärkeintä on pystyä ”adaptoitumaan”, eli muuntautumaan markkinatilanteen mukaan kaikkien yrityksessä työskentelevien toimesta. Tällaista yrityskulttuuria on pidetty sisäisen yrittäjyyden kirjallisuudessa otollisimpana kannustamaan yrityksen kaikkia työntekijöitä osallistumaan yrityksen kehittämiseen. Kärkiajatuksena

lainauksen kertoneen haastateltavankin mukaan tässä on se, että jos yksilö ei kehity yrityksessä, niin yrityskään ei kehity halutulla tavalla. Myös Calisto ja Sarkar (2016) puhuivat artikkelissaan tästä yrittäjämäisyyttä tukevasta ilmapiiristä, minkä yrityksen johto voi saada aikaan oikeanlaisilla olosuhteilla.

Yhdessä suurimmista haastattelussa mukana olleista yrityksistä oli käytössä erillinen nimetty Lean-kulttuuri. Tämä oli haastatelluista yrityksistä ainoa, missä yrityksen omaa kulttuuria ei ollut kehitetty itse, vaan se oli otettu valmiina filosofiana yrityksen ulkopuolelta. Lean on yrityksen johtamisfilosofia, jolla pyritään parempiin tuloksiin yritystoiminnan eri osa-alueilla esimerkiksi karsimalla turhia työvaiheita eli tehostamalla toimintaa. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi jatkuva asiakaslähtöisyys, työntekijöiden osallistaminen ja arvoketjujen tunnistaminen. Haastateltava kertoi Leanin näkyvän heille selvimmin jokapäiväisessä työssä avoimena ja näkyvänä raportointina. Monet asiat, esimerkiksi yrityksen arvot ja strategia, ovat jatkuvasti esillä tauluilla, joista näkee myös työntekijöiden työtilanteen ja vastualueet. Työntekijän sitoutumisen taso yritykseen on tärkeä osa Leania, joten tätä mitataan anonymisti viikkotasolla. Työilmapiirin avoimuutta korostetaan Leanissa työntekijöiden mahdollisuudella täyttää Kaizen-kortteja, joiden avulla on tarkoitus nostaa epäkohtia ja kehitysideoita eteenpäin.

Erästä toista yritystä edustanut haastateltava mainitsi yrityksen johdon osalta toimitusjohtajan arvot ja etiikan. Hänen mielestään useampi yrityksessä peräkkäin ollut toimitusjohtaja oli noudattanut samankaltaista linjausta, missä joissain asioissa etiikka meni jopa rahanteon eli bisneksen edelle. Tätä hän piti kuitenkin arvostettavampana kuin sitä, että kaikki päätökset perustuisivat pelkästään rahaan. Yrityksen hallitus oli selvästi valinnoillaan pyrkinyt valitsemaan yrityksen toimitusjohtajaksi tietynlaisen arvomaailman omaavia henkilöitä. Sama yritys erottui markkinassa kilpailijoistaan myös muilla ylevillä arvoilla. Se esimerkiksi panostaa erityisesti kierrätykseen ja haluaa olla kiertotalouden osalta alansa kärjessä Suomessa. Edellä mainittu toimitusjohtaja sai kuitenkin kritiikkiä tavasta, miten hänen persoonansa ilmeni eri tilanteissa yrityksessä. Pääosin muista haastatelluista poiketen kyseinen toimitusjohtaja ei ole helposti lähestyttävä, vaikka hänen arvonsa ja etiikkansa olivatkin kohdallaan. Esimerkiksi hänellä on ajoittain tapana hyvin spontaanisti ja julkisesti puhutella henkilöitä yrityksen käytävillä. Tämä toisaalta kertoo myös siitä intohimosta, millä kyseinen henkilö työtään tekee.

Eli jos jokin asia ei ole kunnossa, siihen on parempi puuttua ripeästi. Samainen haastateltava kertoi yrityksen muista johtoryhmän edustajista, että heitä oli helpompi lähestyä.

Yksi haastateltava arvosteli yrityksensä byrokraattisuutta sekä ilmaisi, että yrityksen toimitusjohtajaa oli vaikea lähestyä. Vaikka yritys ei ollut suuri eikä vanha, siinä oli silti vanhoillinen, hieman jäykkä kulttuuri. Kulttuuri vaikutti myös siten, että vaikka tässäkin tapauksessa muu johtoryhmä olikin helposti lähestyttävä, niin toimitusjohtaja ei ollut:

”Kyl siis voi mennä varatoimitusjohtajan luo ihan helposti puhumaan mut niinku se, että tää toimari niin se on vähän siinä ja tässä et lähtisinks mä sinne selittää”.

Rosabeth Moss Kanterin (1989) mukaan yrityksen johdon tulisi olla helposti lähestyttävissä ja joustava, jotta sisäinen yrittäjäyys pääsisi toteutumaan, mutta näissä muutamassa yrityksen johdon korkeimmassa asemassa oleva edustaja ei ollut tällainen. Lainauksen kertoneen haastateltavan yrityksessä koettiin myös muista haastatelluista poiketen, että yrityksen johdolla ei ollut täysin käsitystä siitä, kuinka paljon töitä suorittavalla tasolla oli. Haastateltavan mukaan kiire on iso ongelma yrityksessä. Tieto ei siis kulkenut alhaalta ylöspäin ylimpään johtoon saakka, koska keskijohto ei sitä eteenpäin välittänyt. Muista yrityksistä poiketen myöskään yritykset arvot ja strategia eivät olleet täysin selviä, eikä niitä pidetty esillä tai nostettu esille kuin joskus harvoin yrityksen sisäisissä infotilaisuuksissa. Koska kyseessä oli ainoa haastateltava, joka mainitsi yrityksen byrokraattisuuden, edellä mainitut asiat (johdon asenne, tiedonkulku yrityksen sisällä) vaikuttavat selvästi siihen, miten byrokraattisena yritys koetaan. Useampi teoriaosuudessa mainittu alaa tutkinut henkilö on korostanut avoimuuden merkitystä ja byrokraattisuuden vähentämistä, joten tässä yrityksessä asiaa tulisi tarkastella kriittisesti. Suurin osa haastateltavista piti yrityksensä ylintä johtoa päteväenä, ja he arvostivat johdon luomaa yrityskulttuuria. Yrityskulttuuri oli monissa haastatelluissa yrityksissä avoin ja keskusteleva. Myös arvoja, visiota ja strategiaa oli hyvin jalkautettu, mutta useampi haastateltavista totesi, että vaikka ylin johto tekee kaikkensa sen eteen, niin silti yrityksistä löytyy työntekijöitä, jotka eivät sisäistä näitä vaaditulla tasolla. Pinchot ja Pellman (1999) korostivat sisäistä yrittäjäyyttä käsittelevässä teoksessaan vision ja strategian jalkauttamisen merkitystä. Tätä haastateltujen yritysten johtohenkilöt olivatkin pyrkinet toteuttamaan parhaansa mukaan. Arvot kytkeytyivät käytännössä kaikissa yrityksissä asiakaslähtöisyyteen

ja asiakastyytyväisyyden vaalimiseen laadun ja työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi. Asiakkaan mahdollisimman hyvä palveleminen on myös tärkeä osa Pinchotin ja Pellmanin (1999) ajatusmaailmaa sisäisestä yrittäjyydestä.

Samaa mieltä oltiin myös siitä, että Suomen divisioonan yrityksen johdolla oli riittävä käsitys siitä, mitä käytännön tasolla yrityksessä tehdään. Samoin kuin siitä, että yrityksen ylin johto tarttui ripeästi muuttuneisiin markkinatilanteisiin. Tämä korostui kahdessa yrityksessä, joissa ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt tai henkilö oli yrittäjinä perustaneet yhtiön ja olivat täten lähtökohtaisesti ja avoimesti yrittäjähenkisiä. Teppo Felin ja Nicolaj J. Fossin (2005) artikkelissa yksilöt liittyvät vahvasti yrityksen alkutaipaleella kun ”organisaation koodi” määritellään tekemällä tiettyjä päätöksiä, mitkä muokkaavat yrityksen suuntaa. Heidän mukaansa yrityksen perustaneiden johtajien yrittäjyys on hyvin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. David Teece (2009) on puhunut kirjoittamissaan teoksissa dynaamisen kyvykkyyden termin yhteydessä yrityksen johdon kyvystä havaita ja muokata mahdollisuuksia sekä uhkia sekä kykyyn tarttua mahdollisuuksiin ja säilyttää kilpailuetu tätä kautta. Hän on puhunut myös johdon yrittäjähenkisyydestä kansainvälisessä kilpailussa pärjäämisessä. Useampi haastateltava antoi uhkien havaitsemisesta ja kyvystä tarttua mahdollisuuksiin esimerkkinä koronaviruksen mukanaan tuomat muutokset toimintatavoissa ja varautumissuunnitelmissa, jotka oli monessa yrityksessä otettu ripeästi käyttöön globaalin tilanteen vakavuuden selvityksessä keväällä 2020.

Varsinkin finanssipuolella sitouttamiseen käytettiin erilaisia mittarointiin perustuvia kannustimia. Vuosisuoriutumiseen perustuvan bonusjärjestelmän lisäksi muutamassa eri yrityksessä oli käytössä järjestelmä, minkä avulla työntekijät pystyivät hankkimaan yrityksen osakkeita, joiden määrää kasvatettiin sen mukaan, kuinka pitkään henkilö oli yrityksessä töissä. IT-puolella sitouttaminen rahan avulla perustui haastattelujen perusteella asiantuntijan omaan tai koko hänen yksikkönsä laskutukseen, minkä mukaan sen suuruus määräytyi. Analyysin kohdassa 5.6 Sisäinen yrittäjyys palataan tähän samaan aiheeseen eli erilaisten bonusjärjestelmien ja kannustimien merkitykseen yrityksen toimivuuden kannalta.

5.3 Päätöksenteko

Päätöksenteon kysymyksillä pyrittiin saamaan selville haastattelujen kautta, tehtiinkö päätöksiä lähinnä yrityksen ylimmässä johdossa, vai myös keskijohdossa, tai jopa organisaation muissa osissa. Päätöksenteon tyyliin, nopeuteen, selkeyteen kiinnitettiin myös huomiota ja erilaisista päätöksentekotilanteista pyrittiin saamaan esimerkkejä. Haastateltavilta kysyttiin, haluaisivatko he henkilökohtaisesti lisää päätösvaltaa, mutta toisaalta, olisivatko he valmiit kantamaan sen myötä tulevan lisävastuun?

Divisioonamuodossa toimivan organisaation päätöksenteko on Mintzbergin (1983) mukaan usein monitahoista. Tämä tarkoittaa sitä, että se on samalla sekä rajoitettua että rinnakkaista. Monet eri yritysten päätöksentekoon perehtyneet tutkijat, joiden ajatuksia tämänkin työn alkuvaiheessa on esitelty, pitävät pääosin positiivisena asiana, että päätöksentekoa on hajautettu. Hajauttamisen avulla pyritään hakemaan monia eri hyötyjä. Tämä lisää esimerkiksi synergiaa, antaa paremmat lähtökohdat toimia itsenäisesti, parantaa kykyä havaita markkinoiden ja tekniikan kehittämistä sekä lisää motivaatiota ja tehostaa päätöksenteon nopeutta. Divisioonamuodossa olevien yritysten päätöksenteon tulee valua strategiselta tasolta divisioonien johtajille eli päätöksenteko säilyy keskitettynä. Päätöksentekovalta ei kuitenkaan haastatelluissa yrityksissä keskittynyt keskijohtoon vaan ylimpään johtoon, koska Suomen divisioonien johtajat olivat koko Suomen yksikön johtajia, joten he edustivatkin yrityksen ylintä johtoa lokaalisti. Kuten jo johtamisen analyysissa selvisi, yritysten pääjohto ulkomailla keskittyi pikemminkin antamaan suuntaviivoja Suomen divisioonien ylimmälle johdolle, joka itse sai järjestellä yrityksen kontekstin ja organisaation vapaasti.

Päätöksenteon nopeuden osalta haastattelujen perusteella pienemmissä yrityksissä päätöksenteko oli ripeämpää ja hajautetumpaa. Keskijohdolle annettiin riittävä päätäntävalta, jotta asiat etenivät tehokkaasti. Tällöin työntekijöiden ei tarvinnut odottaa, että kaikki päätökset olisivat menneet johtoryhmään tai toimitusjohtajalle saakka. Yhdessä pienemmässä yrityksessä tämän mahdollisti jatkuva viikoittainen kommunikaatio ylimmän johdon ja keskijohdon välillä, jolloin ylin johto oli jatkuvasti kartalla siitä, mitä keskijohto oli milloinkin päättämässä. Toisessa pienemmässä yrityksessä oli tunnistettu, että ylin johto ei osallistunut ilman syytä

päätöksentekoon, mikäli asia oli ratkaistavissa keskijohdon toimesta. Haastateltava ilmaisi asian näin:

”En oo hirveesti viel (kahden vuoden aikana) havainnu mikromanageerausta niin kuin johdon tason puolelta, et kyl se niin kuin... myös ne esimiehet, niin saa aika vapaasti tehdä omat päätöksensä.”

Harris ja Raviv (2002) puhuivat tästä organisaation päätöksentekorakenteesta artikkelissaan. Heidän mukaansa toimitusjohtajan alla organisaatiossa tulee olla keskitason johtajia, joilla on oleellinen rooli toimintojen koordinoinnissa eli keskijohdon tarkoitus on vähentää toimitusjohtajan tarvetta osallistua päätöksiin, jotka eivät koske koko yritystä. Haastattelujen perusteella tämä piti paikkansa paremmin pienemmissä yrityksissä.

Eräässä keskisuudessa IT-alan yrityksessä keskijohto kaipasi lisää omaa päätäntävaltaa. Kyseisessä yrityksessä hyvin monet asiat vietiin johtoryhmään saakka, esimerkiksi jokainen rekrytointi ja palkanmuutos. Haastateltava käytti esimerkkinä määräaikaista henkilön lyhytaikaista palkkausta, joka sekin piti viedä ylimpään johtoon päätettäväksi, vaikka yksikkö vastaakin omasta budjetistaan. Hyvät henkilökohtaiset kemiat oman yksikön johtoryhmän jäsenien eivät tehneet tästä isompaa ongelmaa, mutta mikäli tällaista suhdetta ei olisi ollut, nopeasti muuttuva resurssitarve olisi voinut aiheuttaa ongelmia tuotannossa enemmänkin.

Toisessa saman haastateltavan esimerkissä edellä mainitusta hyvistä suhteista ei kuitenkaan ollut ollut apua. Tilanne oli seuraavanlainen. Suorittavan tason työntekijä oli ollut hankkimassa pakettiautoa työkäyttöön työn helpottamiseksi. Lisämotivaationa tälle hankinnalle olisi ollut, jos työntekijä olisi voinut veloittaa muutaman sentin korkeampaa kilometrikorvausta, koska hänellä olisi ollut aina tarvittavat työvälineet mukana omassa autossaan. Tämä olisi tehostanut työntekoa. Kyseisen asian läpiviemisessä ylöspäin organisaatiossa kesti päätöksenteon osalta lopulta puoli vuotta, koska kyseessä oli linjanvetoasia. Lisäksi oli pitänyt selvittää, tukevatko käytettävissä olevat järjestelmät tätä korotettua kilometrikorvausta ylipäättään. Haastateltavan mielestä tämän asian olisi voinut päättää hetkessä, koska päätöksen kustannukset eivät olisi olleet missään määrin merkittäviä, vaikka tämä linjaus olisikin johtanut muutaman muun

työntekijän tekemään saman ratkaisun. Sanaa byrokratia ei käytetty tässä yhteydessä, vaikka suhteellisen mitättömän päätöksen tekeminen kestitkin kohtuuttoman kauan.

Myös toisen yrityksen keskijohdon edustaja mainitsi päätöksenteon nopeuden haasteena rekrytointiprosessin. Haastattelujen perusteella useammassa yrityksessä rekrytointipäätökset vietiin organisaatiossa monta tasoa ylöspäin ennen kuin niihin saatiin vastaus. Tarve viedä rekrytointipäätös ylimpään johtoon saakka perustuu todennäköisesti siihen, että ainoastaan yrityksen ylimmällä johdolla on jatkuva tilannekuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä yrityksen muiden osastojen tarpeista. Organisaatiokappaleen yhteydessä mainitut erityyppiset työsuhteet ja työvoiman vuokraaminen henkilöstöyrityksiltä voisivat keventää päätöksenteon prosessia rekrytointien osalta, koska tällöin tilapäisesti palkatusta työvoimasta pääsisi helpommin eroon tarvittaessa.

Felinin ja Powellin (2016) mainitsemaa poliarkiaa, missä päätökset tehdään kollegiaalisesti lähimpänä toimintaa eli operatiivisella tasolla, ei ollut käytössä missään haastattelujen kohteena olleessa yrityksessä. Isommassa finanssipuolen yrityksessä päätökset tehtiin kuitenkin kollegiaalisesti eli erillisissä määritellyissä boardeissa, joihin kuului tietyn liiketoiminta-alueen ylempää johtoa ja keskijohtoa. Kyseisessä yrityksessä ei kuitenkaan ollut aina selvää mille boardille mikäkin asia vietiin, joten tämä järjestely ei varsinaisesti nopeuttanut päätöksentekoa yrityksessä. Tämä samainen asia tuntui olevan ongelmana useammassa yrityksessä. Monissa päätöksentekotilanteissa ei tiedetty kenen toimesta tietyn asian päätöksenteko etenee. Lähtökohtaisesti nämä kysymykset ohjattiin usein esimiehelle, joka alkoi tämän jälkeen selvittämään asiaa. Tämän päivän yritysmaailmassa työntekijöille tulee hyvin paljon kysymyksiä eri aiheista, jolloin olisi luonnollisesti tehokkaampaa, että tiedettäisiin suoraan mihin päätöksentekotilanteet tulisi ohjata. Tätä varten yrityksissä tulisi panostaa päätöksenteon selkeyteen ja läpinäkyvyyteen, jotta tähän verrattain triviaaliin asiaan ei menisi tehokasta työaikaa. Asiaa voidaan selkeyttää myös hyvin suunnitellun organisaatorakenteen avulla. Isoimmassa yrityksessä suurin osa päätöksenteosta ohjattiin HR-osastolle eikä suoraan omalle esimiehelle. Asiat, jotka ohjattiin esimiehelle, aiheuttivat heillekin päänvaivaa ja konsultoinnin tarvetta asioiden eteenpäin ohjauksessa, koska kyseinen organisaatio oli jatkuvassa muutoksessa.

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että isot päätökset etenivät organisaatioissa riittävän nopeasti, mutta pienemmät päätökset jäivät usein odottamaan ratkaisua liian pitkäksi aikaa. Yhden suuryritystä edustaneen haastateltavan mielestä tilanne oli juuri toisin päin. Hän koki, että keskijohto sai päätettyä pienemmät asiat nopeasti, mutta isoissa päätöksissä kesti. Kuten jo aiemmin tässä luvussa mainittiin, yrityksen koolla oli päätöksenteon nopeuden kannalta selvä vaikutus, eli pienemmät päätökset etenivät nopeammin pienissä yrityksissä, koska organisaatio oli kevyempi. Tähän kuitenkin poikkeuksena eräs haastateltava kertoi esimerkin huonosti menneestä pienemmän mittakaavan päätöksentekotilanteesta pienemmässä yrityksessä. Siellä toimitusjohtaja oli puuttunut jo kilpailutettuihin laitehankintoihin, koska hänellä oli henkilökohtainen historia toisen laitevalmistajan kanssa. Tämä oli hidastanut koko hankintaprosessin kaikkia vaiheita ja aiheuttanut hämmennystä organisaatiossa.

Kysyttäessä suuremmasta itsepäätävästä, monet haastateltavista olivat pääosin tyytyväisiä nykytilanteeseensa. Varsinkin asiantuntijataso ja operatiivisen tason haastateltavat hieman jopa yllättävästi kertoivat, että heillä oli sopivan verran vapautta valita töitensä, mutta he eivät halunneet lisävaltaa, joka olisi esimerkiksi tuonut mukanaan esimiesvastuuta. Yhdelläkään haastateltavalla, joka ei edustanut johtoa, ei ollut siis myöskään halua päästä tähän asemaan.

Ylimpään johtoon kuuluvat olivat delegoineet päätöksentekoa eteenpäin eli heillä oli päätöksentekovaltaa liikaakin, joten sitä oli yritetty valuttaa organisaatiossa alaspäin. Haastattelussa keskijohdon edustajat kaipasivat jonkin verran lisää omaa päätösvaltaa, kuten kappaleen aikaisemmassa vaiheessa jo ilmenikin. Vaikka organisaation divisioonamuoto tässä työssä tarkoittaakin käytännössä keskijohdon osalta Suomen divisioonan ylintä johtoa, divisioonamuodolle on kuitenkin ominaista, että juuri keskijohto haluaa lisävaltaa, jotta yrityksessä olisi enemmän kokonaisuuksia, jotka voisivat toimia osittain autonomisesti.

5.4 Innovointi

Innovointi-osuus haastattelussa liittyi vahvasti siihen, miten työntekijöiden uusia ideoita otetaan vastaan ja tuetaanko niitä yrityksissä, eli miten sisäisen yrittäjyyden näkyvimpään osaan suhtauduttiin. Sisäinen yrittäjyys ja innovointi ovat lähellä toisiaan, mutta innovointi oli terminä selvästi tunnetumpi. Pinchotin ja Pellmanin (1999) mukaan kestävä kilpailuetu perustuu

kustannustehokkaaseen ja nopeaan innovointiin, eli se on hyvin tärkeä kyvykkyys kilpailla markkinoilla, missä monet haastatelluista yrityksistäkin toimivat.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä innovointiin kannustettiin, mutta sitä toteutettiin eri yrityksissä monin eri tavoin. Yhdessä suurimmista yrityksistä järjestettiin kerran vuodessa koko yritystä koskeva innovointiviikko, minkä lisäksi yksikkö itse järjesti innovointipäivän kerran kvartaalissa eli neljä kertaa vuodessa. Tiimin omien innovointipäivien tarve perustui siihen, että yrityksen vuosikellon mukaisesti tilitoimistojen työnkuva ja työtahti on hyvin erilaista eri aikoina vuodesta, jolloin esimerkiksi keväällä jalostetut kehitysideat eivät olisi olleet enää syksyllä ajankohtaisia. Yrityksessä ideoita pyrittiin saamaan työntekijöistä ulos kaikissa vuosikellon eri vaiheissa. Yrityksessä oli myös varsinaisia muutosryhmiä sekä eri henkilöillä oli erilaisia rooleja. Ryhmissä oli tarkoitus kehittää tiettyjä osa-alueita kuten digitaalisuutta. Osallistuminen muutosryhmiin oli vapaaehtoista, mutta usein idean esiintuonut henkilö osallistui itse ryhmään. Kerran vuodessa järjestettävän innovointiviikon ideat hyväksyttiin suuremmalla ”boardilla” eli ryhmällä, kun taas tiimin sisäiset päätökset tehtiin kevyemmän päätöksentekoprosessin kautta. Innovaatioviikolla hyväksytyt ideat kehittänyt henkilö sai itse jäädä mukaan kehittämään toimintaa, jolle allokoitiin käyttöön IT-resursseja. Pakkoa ei kuitenkaan ollut, eli ideoita sai tuoda esiin, mutta ne pystyi myös jättämään muiden jatkokehittäväksi. Haastateltavan mukaan yleisimmät tunnistetut tilanteet, joissa uusia innovaatioita syntyi, oli muutostilanne, jossa kyseenalaistettiin nykyisen toimintavan toimivuus. Toinen tunnistettu tilanne oli yrityksen sisällä tehty teknologia/järjestelmämuutos. Esimerkkinä teknologian vaihdosta oli yrityksen sisällä laaja-alaisesti käyttöön otetut Googlen tuotteet, jotka mahdollistivat uudenlaisia työskentelytapoja.

Toisessa suuremmassa yrityksessä innovointiin kannustettiin ja rohkaistiin, mutta ongelmana oli jo aiemmin mainittu yrityksen organisaatorakenne, missä pienten tiimien tekemät kehitysideoit eivät levinneet muihin samoissa tai samankaltaisissa tehtävissä toimiviin tiimeihin horisontaalisesti. Yrityksessä toimi samoja työtehtäviä tekeviä tiimejä eri puolilla Suomea, mutta nämä yksiköt eivät kuitenkaan kommunikoineet keskenään sisäisistä kehitysehdotuksista. Yrityksessä käytössä olevaan Lean-kulttuuriin kuuluu jatkuva kehittäminen nimeltään Kaizen, jota toteutetaan täytettävien kehitysehdotuskorttien kautta.

Mahdollisuus ideoiden esiintuomiseen on Leanissa koko ajan läsnä. Kehitysideoiden eteenpäin vieminen tapahtui yritystä edustavan haastateltavan mukaan portaittain ryhmissä:

”Eka ollaan työntekijöiden kaa, sit esimiehet on keskenään, sit esimiehet kommunikoi ylös omille esimiehilleen ja näin se menee, et kello kahteentoista mennessä sen tiedon olis pitäny levitä.”.

Päätös idean toimivuudesta tuodaan päätöksenteon jälkeen ilmi liikennevaloin eli punaisen, keltaisen tai vihreän valon kautta. Tämä kommunikointi tapahtuu yrityksessä joka työpäivä eli viestiä viedään organisaatiossa ylöspäin jatkuvasti. Mahdollisuus innovoinnin todelliseen kehittämiseen oli siis olemassa, mutta tätä ei käytetty yrityksessä hyväksi. Johtopäätöksenä tästä voidaan pitää sitä, että mikäli yrityksen eri osat tekevät samankaltaista työtä, niiden tulisi jo lähtökohtaisesti kehittää toimintaa ja jakaa hyväksi todettuja toimintatapoja keskenään. Innovointi ei toimi yrityksessä, jos sitä tehdään pääosin pelkästään tiimin sisällä, eikä sitä pystytä sparraamaan muiden yksiköiden kanssa. Ratkaisu tähän innovoinnin ongelmaan voi löytyä organisaatorakenteesta, mutta parantamalla kommunikointia tavoite saavutetaan helpommin. Nykypäivän etätyöratkaisut mahdollistavat tehokkaan kommunikoinnin eri paikkakuntien, tai jopa maiden kesken. Seuraava alaotsikko käsittelee kommunikointia tarkemmin.

Kolmannessa yrityksessä ideointia tehtiin ”kehitysiltamissa”, joihin esimiehet toivat tunnistettuja tarpeita ja muita kehitystä vaativia aiheita, joita sitten pohdittiin ryhmissä. Tavoitteena oli kehittää parempia tiimikohtaisia toimintatapoja. Hyvien ideoiden noustessa henkilö sai itse jatkaa kehittämistä. Hänelle annettiin myös mahdollisuus kerätä muita kiinnostuneita osallistumaan kehitystyöhön ryhmässä. Konkreettisenä esimerkkinä tässä IT-alan yrityksessä oli kehitetty työvuorosunnittelua ja -koordinoimista. Ideaa kehittänyt pääsi itse koordinoimaan idean toteutusta käytännössä. Hän pääsi idean esittämisen kautta etenemään urallaan esimiesasemaan yrityksessä.

Kehitystiimin kokoaminen työntekijöiden kesken ja idean yhdessä kehittäminen oli perusajatuksena Felinin ja Powellin (2016) Valvea koskevassa artikkelissa. Haastateltavien yritysten osalta tämä kuitenkin koski vain tiimin sisäisiä kehitysideoita, ei kokonaisia

projekteja. Toisin sanoen ohjelmointiyrityksille tyypilliseen tapaan Valvella työntekijät saivat päättää itse myös projektinsa. Tällaista valtaa ei ollut annettu työntekijöille missään haastattelussa yrityksessä. Vaikka haastattelut koskivatkin IT-alan yrityksiä, yksikään yrityksistä ei ollut ohjelmointitalo tai pelitalo. Siksi jäi vahvistamatta, onko samankaltainen toimintamalli käytössä myös Suomessa.

Neljäs haastateltava näki, että asiantuntijaorganisaatiossa asiantuntijatehtävissä oli jatkuva tarve kehittää toimintaa, jotta asioita saatiin automatisoitua ja toimintatapoja virtaviivaistettua. Innovointi oli siis jatkuva prosessi. Suurin osa tuotannon kehittämisestä oli toteutettu laajempina IT-kehitysprojektina, missä monia etukäteen suunniteltuja asioita korjattiin yhtä aikaa. Myös kyseisen yrityksen tuotepuolella haastateltava näki, että yrityksen tuli olla jatkuvasti ajan hermolla ja seurata markkinoita, jotta yritys tarjosi oikeanlaisia tuotteita asiakkailleen erilaisissa taloustilanteissa. David Teece (2009) puhui kirjassaan tästä uusien ideoiden tuotteistamisen merkityksestä yrityksen dynaamisten kyvykkyyksien osalta. Kun uusi mahdollisuus on kartoitettu, siihen tulee tehdä investointeja kehityksen ja tuotteistamisen osalta.

Kyseisessä yrityksessä innovointia tuettiin tarjoamalla työntekijöille koulutuksia, jotta he voisivat esimerkiksi harkita uuden IT-tuotteen käyttöönottoa yrityksessä ja täten vaikkapa parantaa yritykselle tärkeää raportoinnin laatua. Tässäkin yrityksessä idean kehittäjä sai olla mukana kehitystyössä kykyjensä mukaan idean käytäntöönpanoon saakka. Haastateltava mainitsi erikseen, että organisaatiossa ei ole varsinaista erillistä kehitysyksikköä vaan kehityksen odotetaan tapahtuvan organisaation kaikissa yksiköissä itsessään. Toisaalta haastateltavalla ei ollut tämän takia aina käsitystä, kuka päätti mistäkin kehitysprojekteista. Se aiheutti sekaannusta. Resursseja ei kohdennettu tehokkaasti vaan organisaatio antoi viedä eteenpäin useita kehitysprojekteja ilman niiden priorisointia:

”Periaattees on väkee, mutta niitten työpanosta ei aina ohjata ehkä siihen kaikkein tärkeimpään hommaan.”

Vaikka innovointia tehtäisiinkin lähtökohtaisesti yrityksen eri osien sisällä, monet kehitysideat tarvitsevat kuitenkin resursseja yrityksen muilta osilta. Jotta innovointi olisi tehokasta, jonkin

tahon tulisi yrityksessä koordinoida ja priorisoida kehityshankkeita, jotta ne eivät häiritse toisiaan tai etene väärällä tahdilla.

Pienemmässä IT-organisaatiossa kehitystyötä teki se henkilö, jolla oli siihen kulloinkin aikaa. Mikäli aikaa ei löytynyt keneltäkään, kehitystä lykättiin eteenpäin esimerkiksi kuukaudella. Monia ideoita sai kehittää alkuun, mutta jatkokehitys vaatii yrityksen johdon hyväksynnän. Tässä yrityksessä ideoita työn kehittämiseen haettiin päämiesten järjestämistä tilaisuuksista, joissa esiteltiin markkinoille tulleita tuotteita. Tuotteita ei otettu välttämättä sellaisenaan suoraan käyttöön, mutta yritys pyrki niiden pohjalta kehittämään omia myytäviä tuotteistettuja ratkaisuja. Tietoturva-alalla, jossa kyseinen yritys pääasiallisesti toimii, on paljon työntekijöitä, jotka seuraavat herkeämättä alan kehitystä, koska kyseessä on suhteelliseen uusi, nopeitten ja isojen muutosten ala. Tietoturva on jatkuvaa kissa-hiiri-leikkiä viruksia tehtailevien hakkereiden ja tietoturvayhtiöiden välillä. Monet työntekijät myös harrastavat itse hakkerointia ja osallistuvat alan tapahtumiin vapaa-ajallaan. Hakkerointi tässä tapauksessa tarkoittaa tietoturvaongelmien paikantamista ja paikkaamista, ei niiden rikollista hyödyntämistä. Joissakin tapauksissa toimiala voi siis itsessään antaa tietynlaisen ajatusmaailman sen parissa toimiville, mikä näkyy ulospäin erityisen tehokkaana innovointina ja sisäisenä yrittäjyytenä.

Kaksi seitsemästä haastateltavasta liitti innovointiin palkitsemisen ja kannustimet. Tiimityötä korostaneessa pienemmässä broker-alan yrityksessä oli käytössä monia eri systemaattisia tapoja saada ideoita työntekijöiltä. Jatkuvan kehittämisen lisäksi yritys järjesti esimerkiksi brainstormmenetelmän tapahtumia, joissa pyrittiin keksimään mahdollisimman paljon ideoita jostain rajatusta aihealueesta. Ideointiin liitettiin suoraan myös palkitsemista, jota tehtiin ad hocina, jolloin summa vaihteli eri ideoiden välillä. Tässä kuitenkin pyrittiin olemaan kohtuullisia ja reiluja. Innovaation merkitystä yritykselle pyrittiin arvioimaan mahdollisimman tarkasti, kun ideasta palkittiin rahallisesti. Tällä pyrittiin välttämään se, että joku olisi pyrkinyt hyväksikäyttämään muiden ideoita vaan kehitystyötä tehtäisiin tiimissä hyvässä hengessä. Hyviä ideoita pyrittiin myös aktiivisesti hiomaan paremmiksi. Jos tähän ei oma osaaminen riittänyt niin idean jatkokehitystä ohjattiin toiselle tiimille. Toimitusjohtajan mukaan ideoita tuli moninkertainen määrä kapasiteettiin nähden. Hän vertasi yritystä softataloihin eli ohjelmointiyrityksiin, joissa ideoita on hänen mukaansa kymmen- tai satakertainen määrä verrattuna kapasiteettiin, jolla niitä voidaan toteuttaa. Tämän takia ideat pidetään koko ajan

kehityslistalla, mutta niiden priorisointitarve muuttuu esimerkiksi markkinatilanteen mukaan. Lopullisia päätöksiä ideoiden suhteen pyritään olla tekemättä, jotta ne jäävät reserviin, jos niille ilmenee tarvetta myöhemmin. Kehitysideoiden listaus oli yrityksessä läpinäkyvää eli jokainen idean nostanut henkilö pystyi suoraan seuraamaan järjestelmästä, missä vaiheessa kehitystä hänen ideansa menee. Tällaista avointa, yhdessä tehtävää innovointia Felin ja Powell (2016) pitivät artikkelissaan tärkeänä. Heidän mukaansa yhdelläkään yksilöllä ei ole itsellään riittävän tehokasta kykyä hyödyntää ja havainnoida jatkuvasti ympärillämme olevaa tietoa ja maailmaa. Tästä syystä organisaation tulee hyödyntää kaikkien työntekijöiden osaamista, tietoa, kokemuksia ja kyvykkyyksiä innovaatioissa.

Innovoinnin aikataulutuksen, koordinoinnin ja priorisoinnin lisäksi yritysten tulisi harkita hallitun, eli oikeudenmukaisen ja oikea-aikaisen palkitsemisen liittämistä innovoinnin yhteyteen, kuten yllä olevassa yrityksessä oli tehty. Tämän lisäksi ideoiden läpinäkyvä dokumentointi jatkokehitystä varten auttaisi monia yrityksiä innovoinnissa siten, että heidän ei tarvitsisi aloittaa innovointia aina puhtaalta pöydältä vaan heillä olisi valmiina jotain aihioita, joiden pohjalta innovoinnissa pääsisi vauhtiin nopeammin.

Keskikokoisen IT-talon edustaja oli samoilla linjoilla innovoinnissa kuin sisäisessä yrittäjyydessäkin. Hänen näkemyksensä oli, että harva työntekijä haluaa kehittää mitään ilman rahallista korvausta. Haastateltava antoi kuitenkin itsestään esimerkin, jossa hän ideoi tulostusjärjestelmän, joka oli käytössä menestyksekkäästi useita vuosia tärkeällä asiakkaalla. Idean jatkokehitystä jatkettiin muualla, koska hänellä ei ollut toteuttamiseen vaadittavaa teknistä osaamista, vaikka hän olikin selvittänyt etukäteen järjestelmän tekniset vaatimukset. Yrityksessä oli ollut tuohon aikaan aloitepalkitsemisjärjestelmä, mutta silloinen johtaja kieltäytyi maksamasta palkkiota, koska järjestelmä oli jo tuotannossa, kun asia nostettiin esille. Palkitsemisjärjestelmien ollessa käytössä johtajien tulisi pyrkiä aina oikeudenmukaisiin ratkaisuihin. Pienilläkin säästöillä voi aiheuttaa suuriakin vaikutuksia innovoinnin halukkuuteen tiedon levitessä yrityksen sisällä. Kysyttäessä muista innovaatioista, haastateltava ei antanut muita esimerkkejä, mutta kertoi yleisellä tasolla niiden syntyneen usein tunnistetusta tarpeesta.

Uusien ideoiden ei tarvinnut haastattelujen perusteella johtaa aina taloudelliseen kasvuun tai kustannussäästöihin vaan esimerkiksi laadun kehittäminen oli riittävä syy kehittää toimintaa. Vaikka tämä sitoikin resursseja ja aiheutti kuluja, toimintapa oli käytössä, koska sen ajateltiin tuovan säästöjä jatkossa. Pinchot ja Pellman (1999) kirjoittivat kirjassaan juuri siitä, että uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisen lisäksi innovointia on tekniikat, joilla saadaan parannettua tehokkuutta ja laatua. Kuten jo aiemmissa kappaleissa todettiin, monet innovoinnin tarpeet tulivat yrityksen sisältä. Niitä tunnistettiin myös markkinatilanteiden muuttuessa, mutta joissain yrityksissä ideoita yrityksen kehittämiseen tuli myös asiakkailta. Finanssipuolella asiakkailla sekä yrityksillä on säädösten ja lakien vaatimia raportointivaatimuksia, joita on tarpeen kehittää, mikäli niihin tulee muutoksia. Jotkut asiakkaat haluavat myös esimerkiksi annettuja määräytyksiä tarkempia näkymiä, jotka voidaan ottaa käyttöön uusina innovaatioina toisten asiakkaiden kohdalla. Esimerkkinä rahanhoidon lisäraportoinnin osalta haastateltava mainitsi eläkesäätiöt, joilta itseltään vaaditaan erinäisiä raportteja.

Calisto ja Sarkar (2016) toivat esiin, että vielä 1980-luvulla yrityksissä ajateltiin, että kaikki sisäinen kehittäminen pitää tehdä erillisissä siihen kehitetyissä yksiköissä. Ajattelutapa on siis muuttunut vuosikymmenien edetessä siihen, että kaikki voivat tuoda ideoita esiin ja saavat myös jäädä mukaan kehittämään niitä. Yhteistä kaikissa yrityksissä oli, että ideoita ja innovointiprojekteja ei siirretty pois idean kehittäneiltä henkilöiltä liian aikaisessa vaiheessa, aivan kuten Gifford Pinchot ja Ron Pellman (1999) kirjassaan määrittivät. Pinchot ja Pellman (1999) totesivat myös, että uusille ideoille tulee antaa kehittelyaikaa oman työn ohessa. Tämä piti myös paikkansa kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Täten nämä vuosikymmeniä sitten määritellyt innovoinnin periaatteet olivat hyvin vahvasti käytössä tämän päivän yritysmaailmassa Suomessa.

Useampi innovoinnista ja sisäisestä yrittäjyydestä kirjoittanut tutkija on puhunut sponsorien tarpeesta yrityksissä. Sponsorin tarkoittaa tässä yhteydessä yrityksen sisällä toimivaa henkilöä, joka vie uusia ideoita eteenpäin hankkimalla tarvittavia resursseja. Yksikään haastateltava ei maininnut, että tällainen erityinen sponsorimalli olisi ollut käytössä tutkimuksen kohteena olleissa yrityksessä vaan sponsorina toimivat lähiesimiehet. Hyvät ideat saivat kyllä resursseja niiden kehittämiseen, mutta tähän ei liitetty tiettyjä henkilöitä tai rooleja missään haastateltavien edustamassa yrityksessä.

5.5 Kommunikointi

Hyvää yrityksen sisäistä kommunikointia eli keskinäistä sopeutumista pidetään oleellisena osana sisäistä yrittäjyyttä. Tästä syystä haastattelussa kysyttiin eri tekniikoista ja välineistä, joilla yrityksessä kommunikoidaan. Lisäksi kiinnosti, kuinka hyvin kommunikointi haastateltavien mukaan toimi. Heiltä pyydettiin myös esimerkkiä hyvin tai huonosti menneestä kommunikoinnista. Felinin ja Powellin (2016) artikkelissa tärkeänä osana yrityksen sisäistä kommunikointia pidettiin työntekijöiden perehdyttämistä. Tästä syystä myös nämä asiat liitettiin kommunikointiteeman alle kysymyksissä.

Useampi haastateltava oli sitä mieltä, että viestintä ja kommunikointi oli parantunut vuosien mittaan eli yrityksissä kiinnitetään tähän enemmän huomiota nykyään. Tiedon liikkumiseen ja kommunikointiin yrityksen sisällä hyvin monet haastateltavista vastasivat, että nämä ovat pääosin kunnossa, mutta moni jatkoi lausetta, että parannettavaakin olisi. Kanterin (1989) mainitsema keskusteleva kulttuuri tuntui olevan kunnossa monissa haastatelluista yrityksistä. Ensimmäinen haastavasta kommunikoinnista kärsinyt haastateltava kertoi, että tietoa on kyllä saatavilla, mutta sen läpimeno on haaste. Kyseisessä isommassa organisaatiossa pohdittiin jatkuvasti, miten tieto saataisiin kulkemaan paremmin, ilman että se on osoitettu henkilökohtaisesti sen vastaanottajalle. Ongelmana oli, että monet työntekijät eivät lukeneet yleisiä infoviestejä oli aihe sitten mikä tahansa. Poikkeuksena oli viesti yrityksen juhlien teemasta, koska se haastateltavan mukaan sisäistettiin ensimmäisellä lukemalla. Tämä oli johtanut siihen, että kyseinen tiiminvetäjä soitti kaikki alaisensa läpi yksi kerrallaan, jotta hän varmistui, että tärkeät asiat menivät perille. Toisena keinona oli sisäisten viestien formaatin ja lajittelun muokkaus, jotta tieto kulkisi paremmin.

Toinen haastateltava kertoi, että hänen edustamassaan yrityksessä viesti kulki hyvin virallisia kanavia pitkin eli viestintäosaston toimesta, mutta hiljainen tieto ei edennyt yksiköiden välillä. Tätä hankaloitti eri kerroksiin sijoitetut yksiköt, joiden välillä tieto ei kulkenut halutulla tavalla. Näitä asioita olivat esimerkiksi henkilökunnan muutokset, joita ei informoitu virallisesti. Tämä aiheutti välillä ihmettelyä, kun työntekijä, jonka kanssa oli tehty yhteystyötä, olikin lopettanut ilman että siitä oli tiedotettu. Toisessa yrityksessä oli sama ongelma Suomen eri kaupunkien välillä eli molemmissa tehtiin jopa samoja töitä, mutta tieto ei kulkenut esimerkiksi

toimintatapojen kehittämisen osalta yksiköiden välillä. Tästä samasta ongelmasta puhuttiin jo innovointikappaleen yhteydessä.

Huonosta viestinnästä kolmas haastateltu mainitsi tilanteita, joissa sähköpostit voivat lähteä väärille vastaanottajille tai niissä voi olla esimerkiksi mukana virheellisesti eri asiakkaiden tietoja. Koska asiakkaat ovat nostaneet näitä asioita herkemmin esille EU:n GDPR-asetuksen myötä, työntekijöiden viestintään kiinnittämä tarkkuus on haastateltavan mukaan selvästi parantunut. Neljäs viestinnän haasteita kohdannut haastateltava kertoi, että ryhmäkeskustelujen avaaminen yrityksen eri osastojen kesken oli auttanut yritystä parantamaan sisäistä tiedonvälitystä. Muut tiimit pääsivät siis lukemaan, mitä toisessa tiimissä milloinkin keskusteltiin. Tämä läpinäkyvä tiedon liikkuminen yrityksen sisällä on myös Gifford Pinchotin ja Ron Pellmanin (1999) mielestä hyvin oleellista sisäisen yrittäjyyden kannalta.

Virallisen sisäisen viestinnän osalta eräs haastateltavista kertoi, että silloin kun toimitusjohtaja lähettää sähköpostia koko yritykselle, se on tärkeää, mutta kun viestintäjohtaja, varsinkin haastattelujen aikana vallitsevassa poikkeustilanteessa, lähettää sähköpostia, viestit voivat tuntua väkisin väännetyiltä ilman oikeaa sisältöä. Toisessa yrityksessä järjestettiin tärkeiden asioiden tiedottamiseen infotilaisuuksia, joita järjestettiin koko yrityksen sekä yksiköiden tasolla. Tämän lisäksi samassa yrityksessä oli käytössä uutiskirjeet. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä oli käytössä ryhmäkeskustelut eli tiimit. Tiimikeskustelu on noussut yrityksissä tämän vuosikymmenen aikana erilaisten teknisten, kommunikointia tukevien ratkaisuiden kautta, jotka tukevat tällaista kommunikointia. Koko yritystä koskevia infotilaisuuksia pidettiin myös muissa yrityksissä esimerkiksi nimellä markkinakatsaus tai kvartaali-info.

Toimitusjohtajan tehtävässä toimiva haastateltava oli sitä mieltä, että:

”kommunikointi on aina se yrityksen pullonkaula”.

Siksi hänen johtamassaan yrityksessä pidettiin viikkopalavereja, raporttien läpikäyntejä, follow-upeja ja tilanpäivityksiä, jotta tieto kulkisi yrityksen sisällä mahdollisimman hyvin. Viikottaisten face-to-face palaverien hyötynä pidettiin vähentynyttä viestien lähetystä eri kommunikointivälineiden kautta, jolloin toimitusjohtaja pysyi tilanteen tasalla ja kuuli asiat

suoraan tuoreeltaan. Näiden lisäksi kommunikointia tehtiin Slack-nimisen ohjelmiston kautta eri kanavilla, mutta sähköpostitse kun oli tärkeää asiaa. Tämän lisäksi tiimeillä oli vielä omia tapaamisia eli asiaan oli kiinnitetty erityistä huomiota. Tämän kaiken mahdollisti yrityksen pieni koko, kun työntekijämäärä laskettiin kymmenissä eikä sadoissa. Jatkotutkimuksena tiedonvälityksen osalta olisi mielenkiintoista selvittää, mikä yrityksen kokoluokka pakottaa yrityksen muuttamaan kommunikointitapojaan.

Muiden tulosityksiköiden kanssa kommunikointiin vaikuttaa haastattelujen perusteella se, kuinka hyvin työntekijä tuntee muiden yksiköiden edustajia. Se, että ihmiset ovat tavanneet ja tutustuneet, mielellään jopa epävirallisissa merkeissä, auttaa kommunikoinnissa, kun on ensin muodostettu käsitys siitä, millainen henkilö on vastaanottamassa viestiä. Erään haastateltavan mukaan yrityksen kasvettua samalla kun ihmisten tapaamisia oli rajoitettu koronatilanteen takia, tämä heikensi haastateltavan mukaan kommunikoinnin toimivuutta, koska uusien kollegoiden kanssa ei ollut mahdollista olla tekemisissä kasvokkain. Samaisen haastateltavan mukaan suuret organisaatiomuutokset voivat myös aiheuttaa samanlaisia haasteita. Työntekijöiden virallista ja epävirallista yhdessä olemista tulisi tukea yrityksen toimesta. Mikäli välimatkat ovat suuret, tai esimerkiksi globaali pandemia rajoittaa ihmiskontakteja, yksi keino kommunikoinnin ”inhimillistämiseen” on käyttää videoneuvotteluyhteyksiä. On eri asia keskustella uuden tuttavuuden kanssa puhelimitse kuin videon välityksellä.

Missään haastateltavien edustamista yrityksistä ei ollut käytössä David Teecen (2009) esiin nostamia yrityksen sisäisiä yhteyshenkilöitä, jotka toimivat viestinviejinä organisaation eri osien välillä. Aiheesta kysyttäessä eräs haastateltava ajatteli, että tässä tarkoitettiin yrityksen viestintäosastoa, missä jokaiselle liiketoimintayksikölle oli allokoitu tietyt henkilöt, joiden kautta sai tukea omaan kommunikointiin. Viestintään oli siis olemassa tukea, jos sitä halusi käyttää. Organisaatioiden osien välillä toimivat yhteyshenkilöt kuulostavat ideana hyvältä, mutta mikäli heillä ei ole muuta varsinaista tuottavaa työtä, heidän asemansa yrityksessä voi olla epävarma, jos yritykselle tulee ajankohtaiseksi harkita irtisanomisia. Yrityksen kommunikoinnin merkitystä liiketoiminnan kannattavuuden kannalta tulisi tutkia lisää, jotta saataisiin parempi käsitys siitä, miten tärkeää tehokas kommunikointi ja sitä kautta parantunut yhteistyö on yrityksen tulokselle.

Viestintään suunniteltuja ohjelmia oli haastattelun perusteella käytössä hyvin monia erilaisia. Vaikka Suomen divisioonilla olikin mahdollisuus hankkia pääosin omat työkalunsa, sähköpostijärjestelmä ja sen mukana tulevat toimistosovellukset olivat samoja kuin emoyhtiöissä ulkomailla. Monissa yrityksissä oli käytössä Microsoftin Teams, mitä käytettiin pääasiallisesti pikaviestien lähettämiseen ja ryhmäkeskustelujen käymiseen. Teams on korvannut aiemmin yleisessä käytössä olleen Skype for Business-sovelluksen. Yksi yritys käytti Microsoftin ratkaisujen sijaan Googlen yrityspalveluratkaisuja. Googlea käyttävässä yrityksessä oli pikaviestimenä Google Chat. Aiemmin mainitun Slackin lisäksi eräässä yrityksessä oli käytössä Yammer-niminen keskustelualusta ja toisessa pikaviestimenä venäläinen tietoturva korostava Telegram. Yrityksillä on siis paljon eri vaihtoehtoja sen suhteen, minkä yrityksen tuotteita he käyttävät sisäiseen kommunikointiin. Epävirallisemmista ohjelmista mainittiin useassa yhteydessä WhatsApp, joka oli otettu käyttöön virallisten ohjelmien lisäksi sen helpon käyttöönoton ja yleisyyden vuoksi. Epävirallisten viestintäohjelmien yhteydessä monet haastateltavat korostivat, että esimiehet ovat tarkkoina, jotta siellä ei jaeta mitään tietoturva-asiaa eli yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettuja tietoja. Yhdessä yrityksessä tämän esiintulo oli johtanut jopa irtisanomisiin.

Kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen, miten heidän mielestään perehdytys hoidettiin kussakin yrityksessä. Perehdytyksen osalta haastateltavat eivät olleet yksimielisiä, toisin sanoen toimintatavat vaihtelivat yritysten kesken. Perehdytyksen laatuun ja suunnitelmallisuuteen vaikutti haastattelujen perusteella merkittävämpänä tekijänä yrityksen koko. Asiantuntijat, jotka edustivat pienempiä yrityksiä, kertoivat, että eivät olleet saaneet etukäteen suunniteltua perehdytystä työtä aloittaessaan. Toinen asiantuntijan roolissa toiminut haastateltava arveli tämän johtuvan siitä, että kukaan ei tehnyt saman toimenkuvan töitä ennen hänen saapumistaan yritykseen. Samassa yrityksessä kuitenkin käsiteltiin isoja rahasummia, joten harjoittelijoiden perehdytykseen käytettiin paljon aikaa, jotta minimoitaisiin virheiden mahdollisuus. Toinen asiantuntija kertoi, että perehdytys suoritetaan hänen edustamassaan yrityksessä näennäisesti hyvin, eli perehdytyspäivinä uusi työntekijä istutetaan neuvotteluhuoneeseen, mutta asiaa on niin paljon, että kaiken sisäistäminen muutaman päivän aikana on haastavaa. Tätä helpottamaan yrityksessä oli kuitenkin käytössä ohjesäännöstö, josta asioita pystyi perehdytyksen jälkeen kertaamaan. Eräs keskijohtoa edustava haastateltava kertoi, että hänelle oli jo useamman vuoden ajan ollut tarkoitus kehittää perehdytysprosessia, joka ei ollut kyseisessä

liiketoimintayksikössä kovinkaan standardoitu. Projektin edistämiseen ei vain ollut löytynyt aikaa, koska muut kehitysprojektit olivat ajaneet sen edelle.

Monessa yrityksessä, missä perehdyttämisen sanottiin olevan hyvällä tasolla, oli käytössä valmis lista, mihin laitettiin rasti ruutuun, kun asia oli käyty läpi. Osassa yrityksistä uutta työntekijää käytettiin eri osastoilla tutustumassa toimintaan, osassa eri osastot esittäytyivät uusille työntekijöille ja osassa perehdytys hoidettiin enemmän videoiden avulla kuin esittelytilaisuuden kautta. Monet haastateltavat myös mainitsivat, että perehdytykseen kuului yrityksen tietoturvalitiikan ohjeistuksien tai käsikirjan läpikäynti. Vaikka perehdytyksen yhteydessä mainittiinkin muutamaan kertaan yrityksen käsikirja tai opas, Felinin ja Powellin (2016) artikkelissaan mainitsemaa koko yrityksen eri toimintojen kattavaa opasta ei kuitenkaan tuntunut olevan yleisesti käytössä haastatelluissa yrityksissä.

Yhdessä isoimmista yrityksistä uudet työntekijät osallistuivat varsinaiselle perehdytysjaksolle, jossa hänelle annetaan oma ”buddy”. Tämä henkilö auttaa alkuun pääsemisessä ja vastaa eteen tuleviin kysymyksiin. Buddyn on myös tarkoitus tutustuttaa uusi henkilö nopeammin muihin tiimin työntekijöihin ja tarjota esimerkiksi lounasseuraa. Samassa yrityksessä perehdytysjakson jälkeen työntekijän osaamista syvennettiin yrityksen oman akatemian kautta tasaisin aikavälein toteutettavien lisäkoulutuksien avulla. Yritykseen oli myös palkattu perehdytystä ja koulutusta suunnittelemaan oma henkilö, joka oli vienyt koulutus- ja perehdytysasioita eteenpäin. Myös toisessa isossa yrityksessä perehdytykseen satsattiin erityisesti, koska yritys käytti paljon harjoittelijoita kiireaikanaan kalenterivuoden ensimmäisinä kuukausina. Tämän vuoksi perehdytysohjelmaa pyrittiin myös kehittämään joka vuosi, jotta se olisi optimoitu resurssien ja ajankäytön osalta. Perehdytyksen aikataulu oli viety tässä yrityksessä tuntien tasolle. Kyseisen yrityksen tärkein arvo on laatu, jonka vuoksi yrityksessä on todettu, että mitä paremmin perehdytyksen hoitaa, sitä vähemmän tapahtuu virheitä ja tarvitaan jatkuvaa ohjaamista.

5.6 Sisäinen yrittäjyys

Sisäisen yrittäjyyden eli yrittäjämäisen asenteen kokonaisuudessa pyrittiin saamaan vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin, kun muut sisäistä yrittäjyyttä tukevat teemat oli saatu käsiteltyä. Koska termi ei ole lähtökohtaisesti kaikille tuttu ja yleisessä käytössä, aihetta koskevat kysymykset aloitettiin kysymällä haastateltavalta, miten hän itse ylipäättään ymmärtää termin ja mitä se voisi tarkoittaa käytännön tason toiminnassa yrityksessä, jossa he työskentelevät. Osalle haastateltavista haastattelija johdatteli termin merkitystä, jotta työhön saatiin mahdollisimman kattavia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Dynaaminen kyvykkyys otettiin osaksi sisäistä yrittäjyyttä teorian osalta ja ilmiötä pyrittiin havainnoimaan, vaikka termin määritelmä ei olisikaan ollut tiedossa. Kysymyksien avulla pyrittiin myös selvittämään yrityksen eri osien asennetta yrittäjämäistä asennetta kohtaan.

Yrittäjämäisen asenteen tai sisäisen yrittäjyyden merkitys haastateltaville voitiin jakaa kahteen eri ajattelutapaan. Kaksi haastateltavista ajatteli sisäisen yrittäjyyden tai yrittäjämäisen asenteen liittyvän vahvasti varsinaiseen yrittämiseen eli yrittäjyyteen. Toinen näin vastanneista ei osannut ajatella yrittäjyyttä omalla kohdallaan, tai muiden yrityksen työntekijöiden kohdalla, koska sananmukaisesti kukaan ei varsinaisesti itse yrittänyt jokapäiväisessä työssään, vaan puursivat normaalin palkkatyön parissa. Tähän liittyi myös ajatus siitä, että koska kyseessä oli valtava organisaatio, jossa haastateltavan mukaan tällainen ajattelumalli katoaa (ainakin operatiivisella tasolla) siitä syystä, että:

”siel kokee loppupeleissä olevansa niin pieni ja voimaton tekijä”.

Tausta-ajatuksena tälle pidettiin sitä, että yhden ihmisen työpanoksella ei ole niin suurta merkitystä, koska hyvin standardoidussa työssä kuka tahansa muu voi tehdä tietyn henkilön työt hänen puolestaan, jolloin yksilön merkitys katoaa. Kehitysideat kyseisessä organisaatiossa voivat vaikuttaa suurimmillaan vain oman yksikön sisällä. Se ei kannusta kehittämään toiminnan isompia linjoja. Toinen yrittäjyyteen vahvasti termin liittynyt haastateltava kuvaili sisäistä yrittäjyyttä:

”yrityksen pyörittämisen ja semmoisen mitä niin kuin osakkeenomistajat ja ylin johto tekee, ehkä sinne päin suuntautuis se sitten yrittäjämäinen asenne ja tekeminen ehkä enemmän”.

Yrittäjämäisestä asenteesta, ja sitä kautta sisäisestä yrittäjyydestä, tulisi puhua enemmän mediassa ja yhteiskunnallisessa keskustelussa, jotta kyseinen termi ja sen merkitys selkeytyisi laajemmin. Yrittäjyyttä tulisi opettaa kouluissa osana talouteen liittyviä opintoja. Tähän onkin kiinnitetty huomioita viime vuosina. Yrittäjyys ei ole ilmiönä uusi asia, mutta sen merkitys yhteiskunnalle on yhä tärkeämpi markkinataloudessa.

Loput haastateltavat ajattelivat sisäisen yrittäjyyden tai yrittäjämäisen ajattelun olevan lähempänä ajatusta:

”että joku ottas tavallaan henk.koht. vastuuta siitä yrityksen menestyksestä myös et ei oo pelkästään se et siel on johto, joka on niinkun päättää kaiken ja muut et mä oon vaan töissä täällä meiningillä”.

Toinen samoilla linjoilla ollut haastateltava kuvaili sisäistä yrittäjyyttä lauseella:

”on antennit pystyssä aina niille uusille mahdollisuuksille, ei pelätä yrittää ajatella asioita uudella tavalla, eri tavalla”

ja kolmas:

”et haluaisi asioiden toimivan, jos tämä olisi minun yritykseni tyyppinen, et miettii sitä omaa toimintaa sen, sitä kautta et mikä ois sille yritykselle kaikkein paras vaihtoehto, ja ei välttämättä silleen et lukkiutuu ihan täysin siihen asiaan mitä täl hetkel tekee, vaan miettii enemmän out of the box -asioita”.

Neljäs ylintä johtoa edustanut haastateltava oli sitä mieltä, että:

”mä ite nään sen sillä tavalla et se on tietynlainen kasvuhakuisuus ja sit sellanen tekemisen meininki tai sanotaan semmonen hands on –tekeminen eli enemmän tekemistä ja vähemmän selittelyä eli tulokset ratkasee enemmänki, ja sit sillä tavalla, että ollaan kiinnostuneempia enemmän asiakkaista ja siitä ratkasusta ja luodusta lisäarvosta ku jostain pönöttämisestä ja tittleistä ja tän kaltasista asioista.”

Hän jatkoi myös yrittäjyydestä laajemminkin:

”ehkä sit vähän semmonen niinku meininki et katotaan vähän kuluja ja muitten tekemisen perään et tehdään niinku fiksuja juttuja, että rahaa ei polteta nuotiossa ja tehdään niinkun – yritetään olla fiksuja siinä omassa tekemisessä ja sen sijaan, että mentäs periaate edellä niin mennään prioriteetti edellä, et tehdään niitä asioita mitkä on oikeesti tarpeen ja tärkeitä ja se tarkoittaa sitä, et suunnitelmat saattaa muuttua joskus aika lyhyelläkin jännteellä ja usein mutta yritetään palvelemaan asiakasta sen tarpeen mukasesti ja tilanteen mukasesti.”

Tässäkin toimitusjohtajan asemassa oleva henkilö oli paremmin perillä haastattelussa käytetyistä termeistä, eli siitä, mitä sisäisen yrittäjyyden avulla pyritään saavuttamaan yrityksen toiminnassa. Monet haastateltavat olivat kuitenkin samoilla linjoilla eli he näkivät sisäisen yrittäjyyden tarkoittavan sitä, että työntekijä ajattelisi työpaikkaansa ja asemaansa yrityksessä laajemmin kuin vain omien työtehtäviensä kannalta. Toisin sanoen hänellä tulisi olla käsitys siitä, että tämän päivän yritysmaailmassa yritysten kaikkien työntekijöiden tulisi pyrkiä kehittämään itseään ja yrityksen toimintaa, koska se lopulta parantaa myös hänen itsensä tilannetta varmemman työpaikan ja mahdollisten lisäansioiden sekä urakehityksen kannalta.

Yksi keskijohtoa edustanut haastateltava liitti yrittäjämäiseen asenteeseen juuri palkkion eli kannustimet, koska hänen näkemyksensä mukaan sisäistä yrittäjyyttä ei juurikaan tapahdu ilman sitä. Haastateltavan sanoin:

”Tossa pitäisi olla porkkana. Eli kun kehitätte, kun teet, kun ajattelet, kun sitä ja tätä, mutta sen oman laatikkosi ulkopuolelta niin silloin teet jotain yrittäjämäistä

ja saat siitä palkkion, niin näin mä määrittelin tässä kohtaa sen yrittäjämäisen käyttäytymisen tai toiminnan.”

Haastateltavan mukaan yrittäjämäisyys olisi siis tavallaan sellaista työtä, mitä ei olisi kirjattu varsinaiseen työsopimukseen. Haastattelun jatkuessa selvisi, että vaikka kyseisessä yrityksessä ei ollutkaan käytössä aloitepalkkiota, osa työntekijöistä toi kuitenkin omia ideoitaan vahvasti esiin. Tähän liittyi enemmän työntekijän persoona eli oliko henkilö ekstrovertti vai introvertti. Tästä haastateltava kertoi osuvasti:

”Niin jotkut tuo niitä kehitysideoita ja tällaista, ovat niin ulospäin suuntautuneita, että eivät malta olla tuomatta niitä ideoitaan esille, vaikka kiellettäisiin. Ja toisista ei saa niitä ulos, vaikka hohtimilla kiskois.”

Myös useampi muu haastateltava ajatteli, että työntekijän persoona määrittää yrittäjämäisen asenteen pikemminkin kuin se, miten asia otettiin huomioon yrityksen kulttuurissa. Calisto ja Sarkar (2016) kirjoittivat artikkelissaan tästä samasta asiasta eli ylimmän johdon yrittäjäasenteen tukemisen merkityksestä, mutta että se ei yksin riitä, vaan työntekijöiden pitää olla yksilötasolla myös yrittäjähenkisiä. Haastattelun tulokset tukivat siis heidän tutkimustuloksiaan. Monet haastateltavat mainitsivat, että tunnistavat kollegoistaan ja alaisistaan henkilöitä, jotka ovat tyytyväisiä tilanteeseensa työpaikalla, jotka eivät ole lainkaan yrittäjähenkisiä tai eivät pyri kehittämään mitään omassaan tai koko yksikön tekemisessä. Yksi haastateltava kuvaili tällaisia henkilöitä lauseella:

”On niitäkin, jotka tykkää painaa vaan sitä samaa vanhaa enteriä”.

Tästä syystä yritysten tulisi tukea aktiivisesti sisäisen yrittäjyyden asennetta, jotta nämä ”mä oon vaan täällä töissä”-asenteella varustetut henkilöt aktivoituisivat osallistumaan yrityksen kehittämiseen omalla panoksellaan.

Kannustimiin liittyen sama haastateltava arvioi, että henkilöillä, joilla on tulospalkkaus, ymmärtävät oman merkityksensä yritykselle paremmin, ja ovat täten yrittäjähenkisempiä. Koska he yritykseen lisää rahaa ja saavat siitä osansa, he ymmärtävät paremmin, miten koko

liiketoiminta toimii. Monissa yrityksissä johtajat ja myyjät ovat tulospalkkauksen piirissä, mutta suorittavan tason työntekijät eivät. Finanssipuolen rahastonhoitajat ovat myös hyvä esimerkki sisäisestä yrittäjyydestä ja kannustimista, koska jokainen heistä pyrkii maksimituottoon ja toimii täten yrityksen sisällä yrittäjänä.

Edellisen kappaleen havainto johti ajatukseen, tulisiko yritysten pyrkiä kehittämään palkkausmallejaan siten, että lähes jokaiseen työtehtävään voisi saada jonkinlaisen tulospalkkausmallin. Yhdistettynä innovointiin ja kehittämiseen liitettyyn aloitepalkkiomalliin, yritykselle tulisi riskiksi se, että joillekin yrityksen työntekijöille tulisi maksaa keskimäärin enemmän palkkaa kuin heidän työsopimuksessaan on sovittu. Koska nämä kulut liittyisivät yrityksen toiminnan parantamiseen esimerkiksi tehokkuuden ja laadun parantamisen kautta, ne maksaisivat itsensä kuitenkin takaisin eri muodossa. Tätä kannustimien ja laadun/tehokkuuden parantamisen välistä yhteyttä kannattaisi tutkia jatkossa, jotta yritysten hyvät käytännöt leviäisivät laaja-alaisemmin parantamaan kaikissa yrityksissä tehtävää työtä.

Suurin osa haastateltavista kertoi yrityksen tukevan yrittäjämäistä asennetta työntekoon. Se tarkoitti käytännössä sitä, että työntekijät saivat rohkeasti tuoda esiin kehitysehdotuksia ja muutosehdotuksia. Gifford Pinchotin ja Ron Pellmanin (1999) mukaan tämä on tärkein asia sisäisen yrittäjyyden toteutumiseksi. Osa kehitysehdotuksista tapahtui esimerkiksi kyseenalaistamalla nykyinen työnteon malli millä työtä tehtiin. Kannustava viesti työnteon kehittämiseen tuli kaikissa tapauksissa yritysten ylimmästä johdosta. Byrokraattisesti toimivassa yrityksessä ei nähty, että kannustaminen olisi kuitenkaan koskenut kaikkia yrityksessä. Finanssipuolella kehitys rajautui alan säännösten ja lakien takia siihen varta vasten luotujen yksiköiden tehtäväksi. Työtä suorittavalla tasolla työ on hyvin standardoitua lain asettamien vaatimuksien vuoksi, eikä täten anna liikkumavaraa samalla lailla kuin esimerkiksi toisena tutkimuksessa mukana olevan alan eli IT-alan yrityksissä. Kulttuuri oli tässä mielessä haastateltavan mielestä kaksijakoinen. Sama haastateltava oli kuitenkin huomannut, että yritykseen tulleet innokkaat nuoret olivat aktiivisempia tuomaan omia ideoitaan esiin, mikä olikin auttanut heitä etenemään rutiinitehtävistä eteenpäin yrityksen sisällä. Tässä oli siis havaittavissa ero suuren organisaation ja pienemmän organisaation sisällä, koska toinen suurta organisaatio edustanut haastateltava oli sitä mieltä, että hyvätkään kehitysehdotukset eivät menneet läpi suorittavalla tasolla, jos työ on hyvin standardoitua.

Eräs haastateltava kertoi Great place to work -kokemuksistaan sen, että mitä enemmän työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan, sitä tehokkaampia he ovat työssään, jolloin tämä näkyy lopulta myös yritysten tuloksessa. Tämän pohjalta yrityksessä pyrittiin saamaan työntekijöille ammattiylpeyttä, tietynlaista omistajuuden kokemusta, jotta tehdyn työn takana voisi seistä ylpeästi osana tiimiä, joka onnistuessaan jakaa voitot tai epäonnistuessaan tappiot, kuitenkin pelkäämättä, että syyllistä heitettäisiin kuvainnollisesti bussin alle. Se, miten tähän tavoitteeseen oli tarkoitus päästä, oli kiitoksen jakaminen. Tämä tarkoitti sitä, että onnistumisia nostettiin esille ja myös muisteltiin eli kerrattiin niitä hetkiä, jolloin oli onnistuttu erinäisissä työtehtävissä erityisen hyvin. Myös muut keskijohdossa toimivat, pikemminkin työnantajaa kuin työntekijäpuolta edustavat haastateltavat, pitivät yrittäjämäisyyteen tukevinä keinoina kehuja, kannustamista ja henkilökohtaisia keskusteluita.

Muutama keskijohtoa edustanut haastateltava kaipasi enemmän kollektiivista vastuunkantoa, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin helpommin. Toinen pystyi omassa yksikössään nimeämään vain yhden työntekijän tiimissään, joka toi yritykseen uusia ideoita positiivisen kautta. Tiimin toinenkin työntekijä toi ajatuksiaan tälle tiimiesimiehelle, mutta negatiivisen kautta. Se ei haastateltavan mukaan ollut ”aivan yhtä miellyttävä tapa tuoda ideat esiin”. Eri yrityksen keskijohdon edustaja harmitteli, että hänen tiimiensä työntekijät eivät olleet aktiivisempia tai johdonmukaisempia oman työnsä kehittämisessä. Hän kaipasi työntekijöiltä enemmän yhdessä pohtimista siitä, miten työnteon prosesseja olisi hyvä kehittää kokonaisuuksina. Hän oli turhautunut siihen, että tiimin jäsenet toivat esiin ongelmia, jotka korjattiin heidän haluamallaan tavalla. Tämä korjausliike aiheutti kuitenkin uusia ongelmia, joita ei ollut osattu miettiä etukäteen. Kyseinen haastateltava ajatteli, että yrittäjämäisyys on myös osaltaan kokonaisuuksien ja niiden relaatioiden hahmottamista. Vastuunkantoa olisi myös haluttu lisää esimerkiksi työtuntien kirjaamisen osalta. Kyseinen esimies oli pyrkinyt useampaan otteeseen selittämään työntekijöille kokonaiskuvaa, että työtuntien kirjaaminen on myös heidän etunsa. Tämä siksi, jos joku ulkopuolinen katsoo pelkkiä kirjauksia, joihin ei ole merkattu kaikkia käytettyjä työtunteja, yrityksen ylemmällä tasolla voidaan ajatella, että työntekijää ei tarvita, koska hänen käyttöasteensa työtuntien ja laskutuksen suhteen on niin heikko, vaikka tämä ei pitäisikään todellisuudessa paikkansa.

Muita yrittäjämäisen ajattelun etuja ajateltiin olevan jo aiemmin mainittu nykyisten toimintatapojen kyseenalaistaminen rahallisten säästöjen tai paremman laadun toivossa. Kyseenalaistamisen varjopuolena kuitenkin pidettiin operatiivista riskiä eli olisi tärkeää, että asioita pohdittaisiin ensin mahdollisimman monesta näkökulmasta eikä lähdettäisi viemään uusia ideoita eteenpäin liian innokkaasti unohtamalla esimerkiksi asiakkaan edun varmistamisen. Muina riskeinä useampi haastateltava piti sitä, että vaikka uusia innovaatioita ja kehitysehdotuksia tuleekin runsaasti, niin niistä on kyettävä tunnistamaan jo ajoissa ne, joita ei kannata laittaa jatkoon. Jatkoon päässeiden ideoiden tulisi olla peruttavissa.

Tiimityötä korostanut, ylempää johtoa edustanut haastateltava näki yrittäjämäisen asenteen riskinä head huntareiden aktivoitumisen. Tämä tarkoittaa sitä, että kun koko tiimi, yksikkö ja yritys saadaan tekemään hyvää tulosta, muita yrityksiä alkaa kiinnostamaan nämä hyvin suoriutuvat työntekijät, varsinkin massasta erottuvat huipputekijät. Haastateltava osasi tosin kääntää asian myös toisin päin eli

”jos teet ihan surkeeta organisaatiokulttuuria ja asiat on vinksallaan, niin sillan sulle jää vaan ne heikot pelurit händyyn, ja parhaat lähtee kävelee”.

Sisäisen yrittäjyyden kautta yrityksestä pyrittiin saamaan houkutteleva työpaikka. Se vähentää rekrytoinnin kustannuksia, kun työntekijät vievät itse positiivista viestiä yrityksestä eteenpäin.

Yrittäjämäisen ajattelun riskejä kartoitettaessa pyrittiin myös vertaamaan eri tulosityksiköitä toisiinsa. Muutama kysymykseen vastannut henkilö oli sitä mieltä, että tällaista vertailua on vaikea tehdä, koska jokaisella osastolla on erilaiset tehtävät ja vastuut. Tähän kysymykseen ei siis tullut selkeitä vastauksia yhdeltäkään haastateltavalta. Termit dynaaminen kyvykkyys, toissijaiset strategiset toiminnot ja ydinosamisalueet eivät olleet lähtökohtaisesti tuttuja haastateltaville, joten näitä tukevia tai vastustavia mielipiteitä ei haastatteluiden perusteella saatu.

Kolme haastateltavaa kertoi yrityksen johdon yrittäjämäisestä asenteesta. Niitä yrityksiä, joissa oli edelleen yrityksen perustaneita työntekijöitä johdossa, pidettiin luonnollisesti erittäin yrittäjämäisinä. Yksi yrityksistä toimi partnerimallin mukaan. Tällöin johdossa olevat olivat

tavallaan jo lähtökohtaisesti enemmän yrittäjiä. Heillä oli haastateltavan mukaan tämän takia suurempi velvollisuuskin ottaa kaikessa tekemisessä huomioon koko yritys. Muuten ylimmän johdon yrittäjämäisyyden arviointi perustui siihen, että osa johtoryhmän jäsenistä oli mahdollisesti ollut yrittäjiä aiemmin.

Kanterin (1989) esiintuomat sisäisen kilpailun haittavaikutukset eli tehokkuuden väheneminen ja tuotteiden laadun heikkeneminen eivät vaikuttaneet haastateltujen edustamiin yrityksiin, koska kysyttäessä yrityksen sisäisestä kilpailusta, kaikki kolme kysymykseen vastannutta suorittavalla tasolla työskentelevää haastateltavaa eivät nähneet yrityksessään sisäistä kilpailua missään muodossa. Kaikkien vastanneiden vastaus oli sama lyhyt ja ytimekäs:

”En oo havainnu”,

”Joo, ei siin oo kyl mitään semmost kilpailuu”

tai *”No en mä ainakaan oo huomannu”,*

joten aiheeseen ei syvennytty sen tarkemmin. Yksi keskijohtoa edustanut vastaaja totesi sisäisestä kilpailusta, että:

”must ois niin kuin tosi väärin vaikka että, että, tulosityksikön sisäiset tiimit kilpailisi keskenään, niin mistä ne kilpailis. Ei siinä ois mitään järkeä siinä kilpailussa. Pikemminkin päinvastoin, meidän kaikkien pitäisi ymmärtää, että puhalletaan yhteen hiileen”.

Sisäinen kilpailun osalta haastateltavat yritykset olivat siis onnistuneet paremmin kuin hyvin välttämään koko asian, koska yksikään haastateltava ei ollut tunnistanut tällaista edustamassaan yrityksessä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Työn alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia sisäisen yrittäjyyden tuomia mahdollisuuksia ja ongelmia organisaation eri osille eli tulosityksiköille. Haastattelujen ja analyysin jälkeen työn fokus tarkentui kuvaamaan sisäisen yrittäjyyden ilmiötä ja ilmentymistä kahden eri toimialan erikokoisissa suomalaisissa yrityksissä. Teorian pohjalta sisäisen yrittäjyyden kokonaisvaltaiseen tutkimiseen päätettiin ottaa mukaan helpommin ymmärrettäviä termejä, jotka liittyivät vahvasti sisäisen yrittäjyys -termin avaamiseen. Kirjoista ja artikkeleista saadun teoriapohjan validoiminen tehtiin temahaastattelu-metodin avulla. Sillä selvitettiin kvalitatiivisesti, miten sisäinen yrittäjyys koetaan ja ymmärretään organisaatioiden eri tasoilla.

Sisäisen yrittäjyyden ilmiön selittämiseen tarvitaan monia muita yritysmaailmaan vahvasti kytkeytyviä teemoja. Näiksi teemoiksi valikoituivat tässä diplomityössä organisaatiot, johtaminen, päätöksenteko, innovointi ja kommunikointi. Seuraavissa kappaleissa vedetään yhteen näiden eri osien pohjalta tehtyjä analyysin tuloksia.

Organisaatiot voivat osaltaan joko hankaloittaa tai mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden toteutumista yrityksessä. Yritysten organisaatorakenteet ovat merkittävässä osassa työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja heidän asemaansa määrittäessä. Tämän helpottamiseksi organisaatioiden tulisi pyrkiä mahdollisimman yksinkertaisiin ja selkeisiin rakenteisiin. Tällaisissa organisaatiomalleissa työntekijät raportoivat vain yhdelle esimiehelle. Organisaation eri osien tulisi myös olla keskenään tasa-arvoisia, jotta yksiköiden väliset valtasuhteet eivät vääristyisi ja aiheuttaisi ongelmia yrityksen sisäisessä yhteistyössä tai yksiköiden välisessä kommunikaatiossa. Yhteistyön merkitystä korostetaan dynaamisista kyvykkyyksistä puhuttaessa eli yritysten tulisi kannustaa työntekijöitään tekemään yhteistyötä ja kehittämään yrityksen toimintaa kollektiivisesti. Mitä isommaksi yritys kasvaa, sitä enemmän sen pitää standardisoida päivittäisiä työtehtäviä. Tässä tehtävässä yrityksen tulee kiinnittää huomiota ohjeiden ja perehdytyksen dokumentointiin ja niiden ylläpitämiseen.

Yrityksen johto määrittää yrityksen kulttuurin ja muut tärkeät toimintaperiaatteet. Sen tehtävä on myös valvoa, että nämä toteutuvat sen haluamalla tavalla. Mikäli yrityksen johdolla ei ole kiinnostusta näitä asioita kohtaan, työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan kyseisen yrityksen työntekijöinä. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijät keskittyvät töissään väärin asioihin ja esimerkiksi tekevät huonoja ratkaisuja heille eteen tulevissa päätöksentekotilanteissa. Yrityksen johdon tulee kannustaa avoimuuteen sekä korostaa yhteistyön merkitystä. Mikäli yrityksen toiminta koetaan byrokraattisena, yrityksen johdon tulee tehdä toimia byrokratian vähentämiseksi. Yrityksen korkeinta päätösvaltaa edustava toimitusjohtaja on erityisessä asemassa verrattuna yrityksen muuhun johtoryhmään. Toimitusjohtajan tulisi asemansa ja näkyvyytensä vuoksi toimia samojen arvojen ja kulttuurin mukaisesti, joita hän on ollut mukana luomassa. Työntekijöiden ei pitäisi joutua pelkäämään liikaa mahdollisia virhetilanteita. Virheiden sattuessa yrityksen esimiesten ja johdon tulisi käyttää tilanne hyväksi kehittämällä yrityksen toimintaa, jotta samoilta virheilta voitaisiin välttyä jatkossa.

Yrityksen edustajien, jotka ovat päätöksentekoasemassa, on toimittava johdonmukaisesti sekä oikeudenmukaisesti, jotta he eivät vaikeuta yritystä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Väärät ratkaisut päätöksenteossa riittävän tärkeissä seikoissa voivat aiheuttaa kauaskantoisia ongelmia yrityksen työilmapiirille tai vaikkapa markkinatilanteeseen. Päätöksenteon tuomaa vastuuta tulee pyrkiä hajauttamaan organisaatiossa, jotta päätöksenteko olisi tehokasta ja riittävän nopeaa. Ylimmän johdon tulee pystyä antamaan riittävästi päätäntävaltaa keskijohdolle ja tiimiesimiehille. Päätöksenteon osalta päätösketjujen selkeyttäminen on myös tärkeää, jotta päätöksentekotilanteissa ei tarvitsisi usein selvittää, kenelle mikäkin päätös kuuluu sen kokoluokasta riippumatta.

Jotta yrityksen kehitys on jatkuvaa, yrityksen on panostettava innovointiin. Sen avulla voidaan kehittää nykyistä toimintaa tai ryhtyä tuottamaan kokonaan uusia palveluita tai tuotteita. Ilman innovointia yrityksen markkinatilanne heikkenee, koska se ei kehity ympärillä muuttuvassa maailmassa. Nykypäivän yrityksissä kaikki yrityksen työntekijät tulisi ottaa mukaan kehitystyöhön, koska heillä on paras tieto yrityksen nykytilasta ja asetetuista tavoitteista. Pelkkä innovointiin kannustaminen ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen kehittämistyöhön tulisi luoda selkeät puitteet yrityksen sisällä. Eri vaihtoehtoina on jatkuva kehittäminen tai vaikkapa erilliset

innovointiviikot, -päivät tai -illat. Innovoinnin laajuus tulee myös ottaa huomioon. Olisikin suotavaa, että kehitystyötä voisi tehdä myös siten, että se ei koske pelkästään omaa tiimiä. Innovoinnin eli kehitystyön tehokkuuteen tulee kiinnittää huomiota. Tämä tarkoittaa sitä, että innovointiprojekteja tulee priorisoida, niiden etenemistä seurata ja antaa niille riittävät resurssit toteutukseen. Mikäli yrityksen työntekijät eivät ole lähtökohtaisesti innokkaita kehittämään toimintaa eikä yrityksen kulttuuri ei ole ottanut huomioon innovointia, sitä voidaan tehostaa määrittämällä kannustimet eli palkkiomalli. Palkkiomallissa kehittämistyö johtaa työntekijän lisäansioihin.

Kommunikoinnin ongelmat vaikeuttavat kaikkia edellä mainittuja sisäiseen yrittäjyyteen vahvasti liittyviä termejä eli johtamista, päätöksentekoa ja innovointia. Tästä syystä yrityksen työntekijöiden sisäistä kommunikointia tulisi tukea aktiivisesti. Keskusteleva ja avoin kulttuuri mahdollistaa sisäisen yrittäjyyden tehokkaamman toteutumisen yrityksissä lisääntyvän yhteistyön kautta. Toimivan kommunikoinnin kautta yritysten työntekijät eivät koe tiimien välisiä keskusteluja vaikeina, ja niin sanottu hiljainen tieto välittyy myös työntekijöiden kesken. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan epävirallista kommunikointia, joka on kuitenkin työnteon kannalta oleellisista. Yrityksillä on käytössään tänä päivänä monia eri teknisiä mahdollisuuksia sisäisen keskustelun käymiseen. Perinteisen sähköpostin rinnalle ovat tulleet pikaviestisovellukset sekä ryhmäkeskustelut. Nämä sähköiset kommunikoinnin välineet mahdollistavat tehokkaan kommunikoinnin myös pidempien välimatkojen takaa. Sisäisen kommunikoinnin lisäksi viestinnän on toimittava myös yrityksestä ulospäin, jotta sen lähettämät signaalit ovat sen kaltaisia kuin niiden halutaan olevan.

Hyvin hoidetun perehdytyksen kautta uusille työntekijöille saadaan selväksi lähes kaikki edellä mainitut asiat. Organisaatorakenteen esittely ja läpikäynti kannattaa tehdä kunnolla jo heti työntekijän aloittaessa. Samalla yrityksen arvot ja kulttuuri tehdään selviksi sekä voidaan kertoa innovoinnin ja kommunikoinnin periaatteista yrityksissä. Koska uudella työntekijällä on paljon sisäistettävää ensimmäisten päivien aikana, kaikki oleelliset tiedot kannattaa kerätä yhteen oppaaseen, johon työntekijä voi palata myöhemmin.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

”Miten sisäinen yrittäjyys määritellään ja mistä eri osista sisäinen yrittäjyys koostuu?”

Johtopäätösten purkaminen on parempi aloittaa alikysymyksistä kuin varsinaisesta tutkimuskysymyksestä. Teoriassa sisäiselle yrittäjyydelle ei ole selkää yksinkertaista selitystä vaan yrittäjämäistä asennetta avataan muiden termien kautta. David Teece (2009) esiintuoma dynaaminen kyvykkyys liittyy vahvasti sisäisen yrittäjyyden kontekstiin, koska sen pääkategoriat koostuvat kyvystä havaita ja tarttua tarjolla oleviin mahdollisuuksiin. Sisäinen yrittäjyys liitetään Gifford Pinchotin ja Ron Pellmanin (1999) tekstissä yrityksen sisällä tehtävään innovointityöhön, jota samanhenkiset henkilöt tekevät työnteon ohessa. Teppo Felin ja Nicolaj J. Foss (2005) käyttävät tästä nimitystä kollektiivinen heterogeenisuus. Dynaamiset kyvykkyudet kehittyvät jokaisessa yrityksessä omanlaisiksi erilaisten rutiinien takia, minkä takia kilpailijoiden on vaikea kopioida niitä. Kyvykkyuksien ja liiketoimintasuunnitelmien kautta sisäisen yrittäjyyden termin selittämiseen otetaan mukaan organisaatorakenteet, yrityksen johdon päättämä strategia, eli se miten yritys toimii markkinoilla, sekä kulttuuri, minkä tulisi kannustaa yrityksen työntekijöitä sisäiseen yrittäjyyteen eli haluun kehittää yritystä. Tätä tukeakseen yrityksen kulttuurin tulee olla avoin ja keskusteleva, jotta työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan. Jotta työntekijöillä on samankaltainen näkemys yrityksen tilanteesta, yrityksen sisäisen tiedonkulun tulee olla kunnossa.

Empiria toteutettiin teemahaastattelun avulla, minkä takia teemat tuli tehdä selviksi haastattelun kysymyksiä pohdittaessa. Teemojen valinnassa otettiin huomioon myös varsinainen haastattelutilanne ja haastattelujen jälkeen tehtävä analyysi. Jotta haastattelusta saatiin halutut tiedot, teemat ja kysymyksenasettelu pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeiksi ja helpoiksi ymmärtää. Edellä mainituiden syiden sekä käytetyn teoriamateriaalin pohjalta teemoiksi valikoituivat organisaatio, johtaminen, päätöksenteko, sisäinen yrittäjyys, innovointi ja kommunikointi.

”Kuinka hyvin sisäisen yrittäjyyden termi ymmärretään ja mikä sen merkitys on tämän päivän suomalaisessa yritysmaailmassa?”

Haastateltavista kolmasosalle termi ei ollut lähtökohtaisesti tuttu ja sitä ajateltiin lähinnä konkreettisen yrittäjäaseman kautta eikä sitä osattu yhdistää lähtökohtaisesti sisäiseen kehittämistyöhön yrityksessä. Kaksi kolmasosaa haastateltavista kuitenkin liitti sisäiseen yrittäjyyteen eli yrittäjämäiseen asenteeseen vastuunkantamisen, itsenäisen ajattelemisen ja kasvuhakuisuuden. Termiin liitettiin myös vahvasti ”tekemisen meininki” eli asenne, miten töitä tehdään. Sisäisen yrittäjyyden kautta työntekoa ajatellaan haastatteluiden perusteella siten, että kaikessa tekemisessä otetaan huomioon se, miten jokapäiväinen työnteko vaikuttaa muihin sidosryhmiin eli ei keskitytä lähinnä itseensä ”mä oon täällä vaan töissä”-asenteella.

”Onko yrittäjämäisellä asenteella vaikutusta organisaation eri tulosyksiköiden keskinäisille suhteille?”

Kolmanteen alikysymykseen pyrittiin saamaan vastauksia divisioonamuodossa toimivista yrityksistä. Sisäisestä kilpailusta kysyttäessä haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että sellaista ei käytännössä ollut, mikä on sisäisen yrittäjyyden kannalta hyvä asia. Osa haastateltavista mainitsi kuitenkin, että yrityksen eri tulosyksiköiden kanssa toimiminen oli haastavaa, koska näiden yksiköiden tavoitteet eivät olleet linjassa heidän tavoitteidensa kanssa. Tämä taas ei kannustanut yhteistyöhön. Yhdessäkään yrityksessä ei ollut tehty radikaaleja, yrityksen johdon tavoitteiden vastaisia päätöksiä, mutta osassa näitä oli harkittu. Haastateltavat eivät osanneet arvioida sisäisen yrittäjyyden tuomia riskejä kokonaisten tulosyksiköiden kannalta. Sisäisen yrittäjyyden osalta nostetut riskit koskivat lähinnä kehitysehdotusten läpiviemistä, jos ne eivät olleetkaan hyviä tai aktiivisten työntekijöiden osalta head hunttereiden eli rekrytoijien lähestymisyrittäisiä.

”Onko sisäisen yrittäjyyden tuomat mahdollisuudet huomioitu yritysten kehittämisessä?”

Haastatteluiden perusteella ainakin haastatteluissa olleiden toimialojen kannattaisi ehdottomasti selvittää sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuksien tehokasta käyttöönottamista toiminnassaan. Ainoastaan ylintä johtoa edustanut haastateltava oli perillä sisäisen yrittäjyyden periaatteiden hyödyistä yritystoiminnan kehittämisen osalta, ja hän olikin kehittänyt yrityksen toimintaa aktiivisesti siihen suuntaan. Monet haastateltavat näkivät sisäisen yrittäjyyden ajattelussa hyötyjä, mutta asiasta ei kuitenkaan juurikaan puhuttu yrityksessä. Mikäli muidenkin yritysten johdossa toimivat henkilöt olivat tietoisia sisäisen yrittäjyyden hyödyistä, niitä ei kuitenkaan viestitty organisaatiossa selkeästi kaikille yrityksessä toimiville työntekijöille. Liikkeenjohdollisten suositusten alla eli seuraavassa kappaleessa nostetut toimintatavan muutokset sopivat ainakin joiltain osin minkä tahansa yrityksen toimintaan.

Jokaisen yrityksen tavoitteena on kasvaa ja kehittyä markkinoilla. Yrityksillä ei tästä syystä pitäisi olla varaa olla käyttämättä heillä jo käytössään olevaa valtavaa potentiaalia, mikä voidaan valjastaa käyttöön sisäisen yrittäjyyden kautta. Yrityksen johdon tulisi muokata yrityksen kulttuuria oikeaan suuntaan ja sitä tehostamaan ottamaan käyttöön vaikkapa kehitystä tukeva palkkiomalli, koska rahallisesti palkitsemiseen menevä summa on pieni verrattuna koko yrityksen tuotteiden ja palveluiden laadun parantuessa.

6.3 Liikkeenjohdolliset suositukset

Organisaatioiden osalta yritysten kannattaisi panostaa perehdytysprosessiin, jotta uusi työntekijä saa aloittaessaan parhaan mahdollisen käsityksen siitä, miten hän sijoittuu organisaation kokonaiskuvassa ja mitä muita osia yrityksestä löytyy. Organisaatioiden eri roolien seikkaperäinen selostus ei vie perehdytyksen yhteydessä juurikaan pidempään, mutta se selkeyttää työntekijän kokonaiskäsitystä yrityksen eri osista ja helpottavat hänen kommunikointiaan jatkossa yrityksen eri tulosyksiköiden kanssa. Selkokieliisyys on mainittu tässä yhteydessä erikseen, koska monella alalla on oma jargoninsa, joita alalla pitkään olleet käyttävät arkikielessään, mutta uusille, varsinkin nuoremmille työntekijöille monet termit voivat olla uusia samalla kun kynnys niiden merkityksen kysymiseen voi olla korkea, koska uusi työntekijä haluaa antaa parhaan mahdollisen kuvan itsestään uuden työpaikkansa ensimmäisinä päivinä. Oman merkityksen ymmärtäminen tukee sisäistä yrittäjyyttä, kun työntekijällä on lähtökohtaisesta paremmat perustiedot siitä, mitä yrityksessä kannattaisi kehittää.

Liiallinen byrokraattisuus yritysten toiminnassa heikentää sisäisen yrittäjyyden positiivisia mahdollisuuksia. Byrokraattisuuden yleisin määritelmä on hidas päätöksentekoprosessi, mutta siihen vaikuttaa myös monet muut asiat. Yritysten tulisi toimia mahdollisimman avoimesti ja niiden tulisi tukea etenkin avointa keskustelukulttuuria. Byrokraattisuuden vähentämiseksi yrityksen johdon asenteen tulisi olla avoimuutta tukeva. Tämä toteutuu sillä, että johtoa on helppo lähestyä riippumatta työntekijän asemasta yrityksessä. Kolmantena byrokraattisuutta vähentävänä tekijänä yritysten tulisi panostaa yrityksen sisäiseen tiedonkulkuun.

Laadun parantaminen on oleellinen osa sisäistä yrittäjyyttä. Työn laadukkaan tekemisen varmistamiseksi yritysten olisi syytä hoitaa työtehtäviin liittyvä dokumentointi huolella toimialasta riippumatta. Mitä tarkempi dokumentointi on, sitä helpompi työntekijöiden on toimia erilaisissa tilanteissa eli sitä varmempia työsuoritukset ovat. Dokumentoinnin osalta tulee myös huomioida se, että dokumentointia ei kannata pitää missään vaiheessa valmiina vaan sitä tulisi kehittää jatkuvasti. Työn laadun tulisi olla jokaisen yrityksen toiminnan keskiössä, koska asiakastyytyväisyys on tärkeimpiä arvoja, joita yrityksillä on tänä päivänä.

Liikkeenjohdollisena suosituksena päätöksenteon osalta yritysten tulisi pyrkiä selventämään päätöksentekoprosesseja eli tietoa siitä, kenelle mikin päätös milloinkin kuuluu. Informaatiotulvan ja uusien kommunikointia parantavien työvälineiden vuoksi työntekijöille tulee etenevässä määrin vastaan kysymyksiä, joihin he eivät itse tiedä suoraan vastauksia, vaikka dokumentointi olisikin kunnossa. Tästä syystä yritysten tulisi kiinnittää erityishuomiota päätöksenteon läpinäkyvyyteen eli selkeyteen. Päätöksenteon raskautta tulisi muutenkin tarkastella kriittisesti eli kyseenalaistaa mitkä kaikki päätökset pitää viedä eteenpäin johtoryhmään saakka. Nopea ja tehokas päätöksenteko on ehto sisäisen yrittäjyyden tehokkaalle toimimiselle.

Innovoinnin osalta yritysten tulisi kiinnittää huomiota innovoinnin koko prosessiin. Mikäli prosessia ei hallita ja erilaisia kehitysprojekteja viedään yhtä aikaa eteenpäin, niiden läpimenoaika pitenee. Se johtaa pahimmillaan siihen, että uusi kehitetty palvelu, konsepti tai tuote on jo valmistuessaan vanhentunut. Jos tällaista tapahtuu enemmänkin, sisäisen yrittäjyyden halukkuus pienenee. Kehittämistyötä pitäisi siis aina koordinoita ja useampia projekteja yhtä aikaa eteenpäin viedessä priorisoida.

Sisäinen yrittäjyys toimii parhaiten, kun sitä toteutetaan ryhmässä, ei pelkästään yksilöiden toimesta. Haastattelujen mukaan kommunikoinnin osalta liikkeenjohdon kannattaisi panostaa työntekijöiden virallisiin, sekä myös epävirallisempiin tapaamisiin. Uusien työntekijöiden aloittaessa tai organisaatiomuutoksien yhteydessä uusien kollegoiden tulisi tavata edes videoneuvotteluyhteyden kautta, koska tämä helpottaa kommunikointia huomattavasti jatkossa muita viestimiskeinoja käytettäessä. Tässä yhteydessä esimerkkinä muista viestimiskeinoista on esimerkiksi sähköposti, pikaviestit, ryhmäkeskustelut ja puhelut.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Analyysin kautta teemahaastatteluiden pohjalta löydettiin useampia eri kysymyksiä, joita olisi oleellista tutkia lisää, jotta sisäisen yrittäjyyden ymmärrystä saataisiin lisättyä ja yritystoimintaa kehitettyä sisäisen yrittäjyyden myötä.

Termin ”sisäinen yrittäjyys” yleistä tunnettavuutta tulisi tutkia lisää, jotta voitaisiin selvittää, oliko tässä työssä havaittu termin vajavainen ymmärtäminen yleistä vai tilastopoikkeama. Kuten jo analyysissa mainittiin, teemahaastatteluiden perusteella selvisi, että jostain syystä juuri yritysten keskijohtoa edustaneet henkilöt eivät tunteneet termiä. Analyysin mukaan tämän uskottiin johtuvan muista syistä kuin haastateltavan asemasta yrityksessä, mutta asian jatkotutkimus antaisi asiaan paremman käsityksen.

Yrityksissä tehtävän työn standardoinnin tason ja työn laadun välinen korrelaatio oli toinen analyysin kautta noussut jatkotutkimuksen arvoinen asia. Havainto siitä, että yritykset, joissa työnteko oli hyvin standardoitua, kiinnittivät haastatteluiden perusteella hyvin paljon enemmän huomiota työn laatuun kuin ne yritykset, joissa työn tekeminen oli vapaamuotoisempaa. Yrityksissä tehtävän työn laadun mittaaminen ei ole yksiselitteistä, joten lisätutkimuksen ensimmäinen haaste olisi kehittää selkeä laadun mittaamisväline. Yhtenä keinona voisi olla arvioida samojen yritysten edustajien lisähaastatteluiden myötä työn laatua sanallisesti.

Sisäisen yrittäjyyden kannustamiseen liittyen kannattaisi tutkia sitä, miten eri yritykset tukevat työntekijöiden aktiivista asennetta eli halua kehittää yrityksen toimintaa. Kehittäminen voi tapahtua tehokkuuden ja laadun nostamisen myötä eli nykytoiminnan parantamisen myötä, ei siis pelkästään uusien innovaatioiden kautta, jotka voivat johtaa uusiin tuotteisiin tai palveluihin. Haastatteluista tehdyn analyysin perusteella, monet liittävät kehittämistyöhön kannustimet eli lisäänsion mahdollisuudet. Jotkut innokkaimmat sisäiset yrittäjät tekevät kehittämistyötä silkasta kehittämisen halusta, mutta jos sisäistä yrittäjyyttä haluttaisiin nostaa koko yrityksen tasolla, siihen tulisi olla määritettynä oikeanlaiset rahalliset palkkiot. Se miten tätä toteutettaisiin yrityksissä kustannustehokkaasti, tulisi ehdottomasti tutkia lisää.

7 LÄHTEET

Burström, T. & Wilson, T. 2014. Corporate Sustainability and Growth through intrapreneurship: A Swedish Approach. Northeast Decision Sciences Institute. Saatavilla osoitteessa <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A794845&dswid=-8251>. Viitattu 17.2.2020.

Calisto, M. & Sarkar, S. 2016. Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. Journal of Business Research Vol 70, s. 44–54. Elsevier Inc. Saatavilla osoitteessa <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.07.007>. Viitattu 8.2.2020.

Felin, T. & Barney, J. 2013. What are microfoundations? The Academy of Management Perspectives. Vol. 27, Nro. 2, s. 138–155. Academy of Management. Saatavilla osoitteessa <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0107>. Viitattu 25.1.2020.

Felin, T. & Foss, N. J. 2005. Strategic organization: a field in search of micro-foundations. Strategic Organization Vol 3, s. 441–455. Sage Publications. Saatavilla osoitteessa <https://journals.sagepub.com/home/soq>. Viitattu 25.1.2020.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K.H., Madsen, T.L. 2012. Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. Journal of management studies. Vol. 49, Nro. 8, s. 1351-1374. Blackwell Publishing Ltd. Saatavilla osoitteessa <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01052.x>. Viitattu 31.1.2020.

Felin T. & Powell, T.C. 2016. Designing Organizations for Dynamic Capabilities. California Management Review, Vol. 58, Nro. 4, s. 78–96. The Regents of the University of California. Saatavilla osoitteessa <https://doi.org/10.1525/cmrr.2016.58.4.78>. Viitattu 8.2.2020.

Harris, M. & Raviv, A. 2002. Organization design. Management Science. Vol 48, Nro 7, s. 852-865. Saatavilla osoitteessa <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.7.852.2821>. Viitattu 20.2.2020

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Kanter, Rosabeth Moss. 1989. When giants learn to dance. New York, Touchstone.

Krzakiewicz, K. & Cyfert, S. 2017. Dynamic capabilities in strategic choice processes within organizations. Management Vol 21, Nro. 1. De Gruyter Open. Saatavilla osoitteessa <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0077>. Viitattu 3.2.2020.

Mintzberg, Henry. 1983. Structure in Fives: Designing effective organizations. New Jersey, Prentice Hall International, Inc.

Nielsen, R.P, Pieters, M. P, Hisrich, R.D. 1985 Intrapreneurship Strategy for Internal Markets- Corporate, Non-profit and Government Institution Cases. Strategic Management Journal, Vol. 6, s. 181-189. John Wiley & Sons, Ltd. Saatavilla osoitteessa <https://www.jstor.org/stable/2486118>. Viitattu 7.2.2020.

Pinchot, G. & Pellman, R. 1999. Intrapreneuring in action – A Handbook for Business innovation. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Teece, David J. 2009. Dynamic capabilities & strategic management – Organizing for Innovation and Growth. Oxford, Oxford University press.

Teece, David J. 2017. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning Vol 51, Nro. 1, s. 40-49. Elsevier Ltd. Saatavilla osoitteessa <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868>. Viitattu 14.2.2020.

Kuvat

Kuva 1. Sisäisen yrittäjyyden kognitiivinen kartta

Russell, R. D. 1999. "Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach." *Entrepreneurial Theory and Practice*, Vol 23, Nro. 1., s. 70.

Kuva 2. Erilaiset organisaatiomallit

Harris, M. & Raviv, A. 2002. Organization design. *Management Science*. Vol 48, Nro 7, s. 853.

Kuva 3. Dynaamisten kyvykkyyksien haasteet organisaatioissa

Felin T. & Powell, T.C. 2016. Designing Organizations for Dynamic Capabilities. *California Management Review*, Vol. 58, Nro. 4, s. 82. The Regents of the University of California.

Liite 1

Haastattelurunko, pääkysymykset apukysymyksineen

Esittely

Osa-alueet eli teemat, kuusi kappaletta; organisaatio, johtaminen, päätöksenteko, yrittäjämäinen ajattelu, innovointi ja kommunikointi. 10 minuuttia per alue.

Yrityksestä ei kerätä spesifejä tietoja vaan useista haastatteluista on tarkoitus nostaa esiin nousevia teemoja yleisellä tasolla. Tietojen käsittely on luottamuksellista, eikä niitä tulla jakamaan eteenpäin.

Haastateltavan perustiedot:

Ikähaarukka, Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut: 20–29, 30-39, 40-49, 50-59, 60-69,

Sukupuoli, Mies/Nainen

Asema yrityksessä, Titteli? = Mihin seuraavista koet kuuluvasi – suorittava työ, asiantuntijatyö, keskijohto, ylempi johto?

Koulutustausta

Organisaatio teema

Minkäkokoinen organisaatio on kyseessä (työntekijöiden määrä)?

Minkä ikäinen organisaatio on?

Onko kyseessä kansainvälinen organisaatio? Jos on niin minkämaalainen ja missä maissa se toimii?

Miten yrityksen organisaatio on jaettu? Onko organisaatiokaavio selkeä ylhäältä alaspäin oleva pyramidi, vai kenties matriisimainen?

Mitä eri tulosityksiköitä yrityksessä on? Onko osa näistä selvästi erotettavissa tukifunktioiksi?

Osastojen/tulosityksiköiden lukumäärä yhteensä?

Minkä mukaan nämä osastot on jaettu? (Funktioittain, maantieteellisesti? Jne.)

Osaatko kertoa minkä perusteella jaot on tehty? (Toimiala-analyysin kautta, kilpailukyvyyn vuoksi? Jne.)

Minkälainen hiarkia eri tulosityksiköillä on? Ovatko tasa-arvoisia keskenään?

Onko mietitty osaston välisiä synergiaetuja? Toimivatko osastot mutkattomasti yhteen?
Onko vallitsevalla organisaatorakenteella jonkinlainen vaikutus omaan työntekeeseen? (Estävä, mahdollistava?)
Onko sinulla useampia esimiehiä? Eli kuinka monelle esimiehelle raportoit tällä hetkellä?
Onko yrityksen toimintoja ulkoistettu? Esimerkkejä?
Käytetäänkö organisaatiossa paljon ulkoisia yrityksiä, esimerkiksi vuokratyövoiman osalta?
Minkä tyyppisiä työsuhteet pääasiallisesti ovat? Määräaikaisia, toistaiseksi voimassa olevia?
Kuinka standardisoitua/formaalista työntekeeseen yrityksessä on? Lomakkeet jne. Onko samat vaatimukset kaikilla tasoilla?
Mitä yrityksiä pidät kilpailijoina?
Millä keinoin yritys erottuu kilpailijoista? Mikä tekijät tai toimenpiteet vaikuttavat tähän mielestäsi?

Johtaminen teema

Minkälaisen kulttuurin yrityksen johto on luonut yritykseen? Esimerkiksi byrokratinen, avoin, keskusteleva?
Onko yrityksen kulttuuri linjassa johdon tämänhetkiseen tahtotilaan?
Koetko että pystyt lähestymään yrityksen johtohenkilöitä? Onko organisaatio matala vai korkea? Toisin päin kääntäen onko johdon helppo keskustella suorittavan tason kanssa?
Tiedetäänkö yrityksen johdossa mitä yrityksessä tehdään käytännön tasolla?
Ovatko yrityksen arvot, strategia ja visio selviä kaikille yrityksessä? Onko niiden jalkauttamiseen käytetty erityiskeinoja? Yrityksen sisäiset valmentajat, sisäinen viestintä?
Miten yrityksissä viestitään arvoista? Ylin johto, keskijohto? (keskijohto on itse määrittänyt kanavat, foorumit, ohjelmat ja työntekijöiden väliset suhteet arvojen mukaisesti?)
Minkälaisen arvojärjestyksen yritys on määrittänyt? Asiakkaat ensin, työntekijät ensin?
Millä keinoin yrityksen johto sitouttaa työntekijöitä yritykseen? Onko esimerkiksi käytössä tulospalkkiot? Jos on, niin miten ne on jaettu? Palkitseminen, kannustimet
Kuka yrityksessä arvioi työntekijän suoriutumista (Suorituskyky)?
Onko yrityksen johdolla kyky havaita ja muokata mahdollisuuksia ja uhkia? Onko yrityksen johdolla kykyä tarttua uusiin mahdollisuuksiin tai puuttumaan syntyneisiin riskeihin? Onko **esimerkkiä** tällaisesta tapauksesta?

Päätöksenteko teema

Onko yrityksen organisaatio, ja siten päätöksenteko, hajautettua vai keskitettyä? (Centralized vs decentralized). Pitääkö kaikkien päätösten kulkea esimerkiksi toimitusjohtajan kautta?

Onko yrityksen päätöksenteko vertikaalista vai horisontaalista? (Vertikaalisesti mikä tarkoittaa sitä, että keskijohdolla on enemmän päätöksenvaltaa yrityksessä. Päätösvalta kulkee siis ylhäältä alaspäin organisaatiossa. Jos päätösvalta hajautetaan horisontaalisesti, tarkoittaa se sitä, että osa päätöksenteosta tapahtuu linjaorganisaation ulkopuolella asiantuntijoiden toimesta, jotka eivät toimi päälliköinä)

Onko yrityksen johdon johtamistapa selvä? Tarkoittaen sitä, että tietävätkö eri tulosyksiköt, kuinka paljon heillä on omaa päätäntävaltaa?

Onko yrityksen päätöksenteko joustavaa vai kankeaa? Kestääkö asioiden läpiviemisessä kauan aikaa?

Tapahtuvatko kaikki muutokset samalla nopeudella vai onko asioiden tyyppillä merkitystä niiden jalkauttamisessa?

Onko yrityksessä havaittavissa eri vetovoimia päätöksenteon osalta? Syntykö kilpailutilanteita?

Haluaisitko enemmän päätösvaltaa itsellesi? Olisiko motivoivampaa, jos itse saisi päättää enemmän omista töistäsi?

Olisitko valmis kantamaan vastuun mikä mahdollisen lisäpäättösvallan mukana tulisi?

Onko sinulla esimerkkiä tilanteesta, missä yrityksen päätöksenteko toimi todella hyvin ja palveli tarkoitustaan? Entä **esimerkkiä** siitä, että päätöksenteko EI toiminut? Osaatko sanoa syitä mitkä tekijät johtivat näihin tilanteisiin.

Innovointi teema

Tuetaanko yrityksessä työntekijöiden ideoita? Jos kuunnellaan, niin miten sitä tehdään? Tiedustelemalla, valmentamalla tai inspiroimalla? (Onko yrityksessä käytössä uusiovirta valtavirran lisäksi?) Rahallinen kannustin?

Tukeeko yrityksen johto innovointia? Onko tällä mielestäsi merkitystä?

Saako innovoinnin tehnyt henkilö itse jäädä kehittämään ideaa vai ohjataan kehitys muualle? Jos ohjataan niin minne?

Löytyykö innovaatioille tarvittavat resurssit? Aiheuttaako resurssien myöntäminen vastarintaa?
Kuka määrittää lähdetäänkö ideoita viemään eteenpäin?
Panostetaanko näihin riittävästi (kehitys, tuotteistaminen)?
Minkä tyyllisiä innovointeja yrityksessä tehdään? (esim. uudet tuotteet, laadun parantaminen ja tekniikat, joilla saa tehtyä enemmän vähemmällä)
Syntyykö uusia ideoita jossain tunnistetuissa tilanteissa? (Muuttuva toimintaympäristö)
Onko sinulla esimerkkiä yrityksen sisällä tehdystä innovaatiosta? Osaatko arvioida seikkoja, mitkä johtivat tämän innovaation syntymiseen?

Kommunikointi teema

Liikkuuko tieto mielestäsi hyvin yrityksen sisällä, kommunikointi? Miten? Miksi?
Olisiko sinulla esimerkkiä tilanteesta missä sisäinen kommunikointi toimi erityisen hyvin? Entä tilanteesta missä kommunikointi ei toiminut?
Miten kommunikointi hoidetaan yrityksen eri osien kesken? (työryhmät, yhteistyöhenkilöt/managerit)
Mitä eri kommunikointivälineitä yrityksen sisällä on käytössä?
Käytetäänkö virallisten ohjelmien lisäksi epävirallisia ohjelmia?
Viestivätkö työntekijät yleisesti yrityksen sisällä eri foorumeilla vai keskittykö viestintä siihen varsinaisesti palkattujen henkilöiden tehtäväksi?
Toimiiko viestintä?
Tukevatko viestinnän järjestelmät yrittämäisyyttä?
Miten yrityksessä hoidetaan perehdyttäminen? Suppea, laaja, jotain siltä väliltä? Käytetäänkö apuna esimerkiksi perehdytystä varten tehtyjä oppaita, koulutussessioita, videoita vai miten se on toteutettu?
Osaatko arvioida, onko perehdytys samanlainen kaikille työntekijöille? Pitäisikö sen olla?

Sisäinen yrittäjyys / Yrittäjämäinen ajattelu teema

Miten käsität termin yrittäjämäinen ajattelu/asenne? Sisäinen yrittäjyys
Tukeeko yrityksen organisaatio yrittäjämäistä asennetta?
Tukeeko yrityksen päätöksenteko yrittäjämäistä asennetta?

Tukeeko yrityksen johto yrittäjämäistä asennetta?

Onko yrityksen johto yrittäjähenkkinen?

Yrittäjämäisen asenteen hyödyt ja haitat koko yritykselle? Entä tulosityksikkötasolla? Jos on haittoja, miten hallitaan riskejä?

Toimiiko yrittäjämäinen asenne yrityksessä, onko se linjassa koko yrityksen organisaation kanssa? Irtaantuvatko tulosityksiköt omiin suuntiin?

Tuetaanko yrityksessä työntekijöiden yrittäjämäistä asennetta työntekoon? Operatiivinen taso Osaatko sanoa ketkä työkavereistasi tai alaisistasi ovat yrittäjähenkisiä? Miten yrittäjähenkisyys näkyy kyseisessä henkilössä? (esim. uskaltaa tuoda kehitysideat esiin)

Onko yrityksen sisällä sisäistä kilpailua? Jos on niin minkälaista? Tuetaanko/Kannustetaanko sitä vai pidetäänkö sitä negatiivisena asiana? Onko määritetty sponsori yrityksen sisältä? Olisiko tällaiseen sisäisen kilpailun tilanteeseen esimerkkiä? Osaatko sanoa syitä mitkä asiat johtivat tähän tilanteeseen?

Vapaa sana, jos on aikaa. Paluu haluttuihin aiheisiin.