



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Jere Kivelä
Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri



Julkaisu 996 • Publication 996

Tampere 2011

Jere Kivelä

Kasvuyrityksen organisaatiokulttuuri

Tekniikan tohtorin arvon saavuttamiseksi tehty väitöskirja, joka Tampereen teknillisen yliopiston teknis-taloudellisen tiedekunnan suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi Porin yliopistokeskuksen auditoriossa 125 perjantaina 18. marraskuuta 2011 kello 12.

ISBN 978-952-15-2668-8 (nid.)
ISBN 978-952-15-2746-3 (PDF)
ISSN 1459-2045

TIIVISTELMÄ

Nykyään puhutaan paljon kasvuyritysten tärkeydestä ja niiden merkityksestä Suomen kansantalouteen. Myös yritysten kasvun kiihdyttämiseksi ja kasvuyritysten määrän lisäämiseksi mietitään jatkuvasti uusia kannustimia ja toimintamalleja. Tästä huolimatta, vaikka yritysten kasvun tärkeys on siis yleisesti tiedostettu, Suomessa on selkeä pula kasvuhakuisista pk-yrityksistä. Lisäksi tarkastelu kohdistuu usein vain kasvun ulkoisiin tekijöihin, eikä kasvuyritysten sisäisiä ominaisuuksia ja niiden vaikutuksia yritysten kasvuun edelleenkään tunneta riittävän hyvin.

Tässä tutkimuksessa yritysten kasvua tarkastellaan organisaatiokulttuurin ja organisaatiorakenteiden näkökulmasta. Tutkimuksella pyritään löytämään vastaus siihen, mitkä ovat ne kaikkein tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on luoda konstruktio, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukijärjestelmänä yritysten ominaisuuksien kehittämisessä.

Vastauksen saamiseksi tutkimuksessa luotiin ensin kasvuyritysten kompetenssimalli, joka perustuu olemassa olevien teorioiden synteesiin. Tämä ontologia käsittää neljäkymmentä kasvuyrityksen hierarkkisesti luokiteltua kompetenssia, joita tarkastellaan yhteensä sadankahdeksankymmenen eri väittämän avulla. Tähän ontologiaan perustuen luotiin verkkoperustainen konstruktio, jonka avulla määriteltiin kasvuyritysten kompetenssi-profiili ja ydinkompetenssit sekä tunnistettiin tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali. Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeästi, että luotu konstruktio toimii ja sitä voidaan käyttää tehokkaan päätöksenteon tukena yritysten kasvun kiihdyttämiseksi.

Tutkimustulosten mukaan tutkimukseen osallistuneiden kasvuyritysten merkittävin kehityspotentiaali löytyy reflektoinnista ja palautteesta. Tutkimuksen kohdeyrityksissä tuleekin kiinnittää entistä enemmän huomioita esimiesten ja alaisten välisen palautteen avoimuuteen ja monipuolisuuteen sekä varmistaa asiakaspalautteen nopea leviäminen koko organisaatioon. Myös toiminnan tuloksia tulee käyttää tehokkaammin palautteena uuden oppimiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi henkilöstön tulee tarkastella avoimemmin omaa toimintaansa ja toiminnan tuloksia, myös virheitä, sekä tunnistaa paremmin oman toimintansa heikkoudet.

Avainsanat: Kasvuyritys, organisaatiokulttuuri, yrityskulttuuri, kompetenssi.

ABSTRACT

The importance of growth companies and their influence to the Finnish national economy is a frequent topic in the public discussion. New incentives and patterns are constantly being developed to stimulate the growth of companies and to add the number of growth companies. Despite of this, although the importance of the growth of companies is commonly acknowledged, Finland is clearly still lacking small and medium enterprises striving for growth. Moreover, the discussion often concentrates on the external factors of growth, but the internal qualities of growth companies and their effects on the growth of companies are still not known well enough.

This study examines the growth of companies from the organizational culture's and organizational structures' perspective. The study aims to find out, what are the most important core competences carrying the biggest potential in growth companies. Further, the study is looking to create a construction to be used as a support system for decision making when developing the qualities of companies.

To find the answer, in this study, a competence model for growth companies was first created. This model is based on a synthesis of existing theories. This ontology comprises forty hierarchically classified growth company core competences, examined with the help of 181 different argumentatives. Based on this ontology, a network-based construction was created, through which the competence profile and the core competencies of growth companies were defined and the most important core competencies holding the biggest potential for the growth companies' development were identified. The results of the study clearly indicated that the created construction works and that it can be used in companies supporting effective decision making to stimulate growth.

This study shows that the most significant potential for development in growth companies that participated in this study, lies in reflection and feedback. In these companies, more attention should be paid in open and versatile feedback between superiors and subordinates, and a rapid distribution of customer feedback should be ensured throughout the organization. Also, results of operations should be used more effectively as feedback to learn and to further develop the operations. The personnel should study their own actions and their results – even mistakes - more openly and better recognize the weaknesses of their actions.

Keywords: growth company, organizational culture, corporate culture, competence

ALKUSANAT

Haluan esittää lämpimät kiitokset ohjaajalleni, Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikön tuotantotalouden professorille Hannu Vanharannalle, joka uskoi työhöni ja luotti minuun alusta alkaen.

Lisäksi haluan kiittää apulaisprofessori Jussi Kantolaa avusta verkkosovelluksen kehittämisessä, FT Jari Palomäkeä häneltä saaduista arvokkaista kommentteista, tutkija Pasi Porkkaa korvaamattomasta avusta tutkimustulosten analysoinnissa sekä projektisihteeri Anja Kangasniemeä käytännön asioiden hoitamisesta.

Suuret kiitokset myös työni esitarkastajille emeritusprofessori Pekka Pihlannolle ja dosentti Tomas Eklundille heiltä saamastani rakentavasta palautteesta ja kiinnostuksesta työtäni kohtaan.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja niiden työntekijöitä, kaikkia muita tutkimuksen tekemisessä auttaneita henkilöitä sekä tutkimustani taloudellisesti tukeneita Rauman Yrittäjät -säätiötä, Satakunnan korkeakoulusäätiötä, Satakunnan korkean teknologian säätiötä sekä erityisesti Jenny ja Antti Wihurin rahastoa.

Omistan tämän työn tyttärelleni Julialle.

Raumalla 19.9.2011

Jere Kivelä

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

SISÄLLYS

KUVIOLUETTELO

TAULUKKOLUETTELO

MÄÄRITELMÄT

1	JOHDANTO	17
1.1	Tutkimuksen tausta	17
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset	18
1.3	Tutkimuksen metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat	18
1.3.1	Tutkimuksen tieteenfilosofinen asemointi	18
1.3.2	Metodologia	21
1.3.3	Tutkimuksen ontologia ja epistemologia	23
1.3.4	Tutkimuksen filosofisten ja metodologisten valintojen kokoava tarkastelu	24
1.4	Tutkimuksen rakenne	25
2	ORGANISAATIOKULTTUURI	27
2.1	Organisaatiokulttuurin historia ja määrittelyt	27
2.2	Organisaatiokulttuurin rakenne	33
2.2.1	Artefaktit	35
2.2.2	Arvot	37
2.2.3	Perusoletukset ja uskomukset	43
2.3	Organisaatiokulttuuri ja organisaatioilmapiiri	44
2.4	Organisaatiokulttuurin merkitys	45
2.5	Kulttuuriin liittyvät riskit	47
2.6	Organisaatiokulttuurin kokonaisvaikutus	48
3	KASVUYRITYKSEN TÄRKEÄT OMINAISUUDET	49
3.1	Oppiva organisaatio	49
3.1.1	Oppiminen	50
3.1.2	Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen	51
3.1.3	Oppivan organisaation määritelmä	51
3.2	Innovatiivisuus	53
3.2.1	Luovuus	54
3.2.2	Innovaation ja innovatiivisuuden määritelmät	54
3.2.3	Innovaatioiden jaottelu	56
3.2.4	Innovatiivisen organisaation ominaisuudet	58
3.2.5	Innovaatioiden merkitys	59
3.2.6	Innovaatioiden johtaminen	59
3.2.7	Innovaatioverkostot	60
3.3	Verkostoituminen ja kompleksisuus	60
3.3.1	Verkon ja verkoston määritelmät	61

3.3.2	Kompleksisuus	62
3.3.3	Verkostoitumisen ajurit ja hyödyt	65
3.3.4	Verkostoitumisen edellytykset	66
3.3.5	Verkostomuodot ja yhteistyön ulottuvuudet	67
3.4	Sisäinen yrittäjyys	68
3.4.1	Sisäisen yrittäjyyden määritelmä	68
3.4.2	Sisäisen yrittäjän määritelmä	69
3.4.3	Sisäisen yrittäjyyden merkitys	70
3.4.4	Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät	71
3.5	Yhteenveto	78
4	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT	83
4.1	Kohdeorganisaatiot ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt	83
4.1.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valintaprosessi	83
4.1.2	Case-yritykset	84
4.1.3	Tutkimuksen vastaajajoukko ja kohdeorganisaatioiden kasvu	85
4.2	Tutkimusinstrumentti	85
4.2.1	Evolute-järjestelmä ja sen taustalla vaikuttava teoreettinen näkemys	86
4.2.2	Spiric-sovellus	87
4.2.3	Spiric-sovelluksen ontologia	87
4.3	Empiirinen aineisto, menetelmät ja analyysit	91
4.3.1	Spiric-sovelluksen testaus	92
4.3.2	Tietokannan muodostaminen	92
4.3.3	Keskiarvot	92
4.3.4	Hajonta	93
4.3.5	Friedmanin testi	95
4.3.6	Cronbachin alfa -kerroin	96
4.3.7	Visuaalinen ja numeerinen esitys	96
4.4	Yhteenveto	96
5	TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYYSI	99
5.1	Case-yritykset	99
5.1.1	Case-yritys A	99
5.1.2	Case-yritys B	115
5.1.3	Case-yritys C	130
5.1.4	Case-yritys D	148
5.1.5	Case-yritys E	165
5.2	Tutkimustulokset kokoava tarkastelu	181
5.2.1	Kompetenssiryhmät	182
5.2.2	Kompetenssit kompetenssiryhmittäin	185
5.2.3	Kompetenssit	193
5.2.4	Friedmanin testi	202
5.2.5	Tutkimustulosten synteesi	206
6	PÄÄTELMÄT JA DISKUSSIO	208
6.1	Johtopäätökset	208
6.2	Tutkimuksen tarkastelu	208
6.3	Kontribuutiot	209
6.4	Tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyys	209
6.5	Jatkotutkimukset	211
	LÄHTEET	212

KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1. Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja metodologinen aseointi.
- Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.
- Kuvio 3. Kulttuuri organisaation osana.
- Kuvio 4. Organisaatio kulttuurina.
- Kuvio 5. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus.
- Kuvio 6. Organisaation jäävuorimalli.
- Kuvio 7. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät.
- Kuvio 8. Sisäisen yrittäjyyden vaikutus yrityksen menestymiseen.
- Kuvio 9. Case-yritys A:n vastaajien kompetenssitason visuaalinen esitys.
- Kuvio 10. Friedmanin testissä käytettävä väittämien vastausten luokittelutaulukko.
- Kuvio 11. Pienimmän merkittävän eron kaava.
- Kuvio 12. Case-yritys A:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmitäin.
- Kuvio 13. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 14. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 15. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 16. Case-yritys A:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.
- Kuvio 17. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 18. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 19. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 20. Case-yritys B:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmitäin.
- Kuvio 21. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 22. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 23. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 24. Case-yritys B:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.
- Kuvio 25. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 26. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 27. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 28. Case-yritys C:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmitäin.
- Kuvio 29. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 30. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

- Kuvio 31. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 32. Case-yritys C:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.
- Kuvio 33. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 34. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 35. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 36. Case-yritys D:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.
- Kuvio 37. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 38. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 39. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 40. Case-yritys D:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.
- Kuvio 41. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 42. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 43. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 44. Case-yritys E:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.
- Kuvio 45. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 46. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 47. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 48. Case-yritys E:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.
- Kuvio 49. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 50. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 51. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 52. Kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.
- Kuvio 53. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 54. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 55. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

- Kuvio 56. Kaikkien vastaajien arvot, visio ja strategia -kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 57. Kaikkien vastaajien viestinnän kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 58. Kaikkien vastaajien johtamisaspektin kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 59. Kaikkien vastaajien organisatoristen tekijöiden kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 60. Kaikkien vastaajien innovatiivisuuden kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 61. Kaikkien vastaajien sisäisen yrittäjyyden kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 62. Kaikkien vastaajien oppimisen kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 63. Kaikkien vastaajien yhteistyön kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 64. Kaikkien vastaajien motivointi- ja kehittämisjärjestelmien kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.
- Kuvio 65. Kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.
- Kuvio 66. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 67. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Kuvio 68. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

TAULUKKOLUETTELO

- Taulukko 1. Kulttuurin määritelmiä eri aikakausilta.
- Taulukko 2. Arvojen määritelmiä.
- Taulukko 3. Spriric-sovelluksen A-osan kompetenssit ja -ryhmät sekä niiden väittämät.
- Taulukko 4. Spriric-sovelluksen B-osan kompetenssit ja -ryhmät sekä niiden väittämät.
- Taulukko 5. Case-yritys A:n vastaajien tavoitetilojen keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 6. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 7. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 8. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 9. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 10. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 11. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 12. Case-yritys A:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 13. Case-yritys A:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 14. Case-yritys A:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 15. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 16. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 17. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 18. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 19. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 20. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 21. Case-yritys B:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 22. Case-yritys B:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 23. Case-yritys B:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 24. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 25. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 26. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

- Taulukko 27. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 28. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 29. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 30. Case-yritys C:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 31. Case-yritys C:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 32. Case-yritys C:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 33. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 34. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 35. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 36. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 37. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 38. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 39. Case-yritys D:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 40. Case-yritys D:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 41. Case-yritys D:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 42. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 43. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 44. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 45. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 46. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 47. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 48. Case-yritys E:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 49. Case-yritys E:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 50. Case-yritys E:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 51. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

- Taulukko 52. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 53. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 54. Kaikkien vastaajien arvot, visio ja strategia -kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 55. Kaikkien vastaajien viestinnän kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 56. Kaikkien vastaajien johtamisaspektin kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 57. Kaikkien vastaajien organisatoristen tekijöiden kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 58. Kaikkien vastaajien innovatiivisuuden kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 59. Kaikkien vastaajien sisäisen yrittäjyyden kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 60. Kaikkien vastaajien oppimisen kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 61. Kaikkien vastaajien yhteistyön kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 62. Kaikkien vastaajien motivointi- ja kehittämisjärjestelmien kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.
- Taulukko 63. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 64. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 65. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 66. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmät numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 67. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmät numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 68. Kaikkien vastaajien kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 69. Kaikkien vastaajien kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 70. Kaikkien vastaajien kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.
- Taulukko 71. Kaikkien vastaajien kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

MÄÄRITELMÄT

Innovaatio on kaupallisesti hyödynnetty uusi idea, jolla tehdään liiketoiminnassa rahaa luovuudesta. (Apilo et al. 2007; Korpelainen & Lampikoski 1997; Lampikoski & Lampikoski 2008)

Innovatiivisuus on työntekijöiden tai organisaation ominaisuus luoda ideoita ja kehittää niitä innovaatioiksi. (Korpelainen & Lampikoski 1997)

Itseorganisoituminen ja **itseohjautuvuus** tarkoittaa systeemin taipumusta sisäsyntyisesti tehokkaiden ja järjestäytyneiden toiminnan ja olemisen muotojen tuottamiseen ilman ulkoista kontrollia. (Juuti & Luoma 2009)

Kaaos on asia, joka näyttää sattumanvaraiselta, mutta joka kuitenkin noudattaa tiettyjä sääntömukaisuuksia. (Aula 2000)

Kaksikehäinen oppiminen eli kaksinkertaisen palautekytkennän oppiminen on luonteeltaan uudistavaa oppimista, jossa toiminnan sijasta kyseenalaistetaan koko nykyinen mentaali- ja toimintamalli. (Argyris & Schön 1978; Juuti & Luoma 2009)

Kasvuyritys määritellään tässä tutkimuksessa yritykseksi, joka on saavuttanut vähintään kahdenkymmenen prosentin vuotuisen liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvun kolmena peräkkäisenä vuonna.

Klusteri eli verkostojen verkosto on verkostoa löyhempi ja rajaamattomampi yhteistyörakenne, joka koostuu toisiaan tukevista ja yhteistyötä tekevästä verkosto-organisaatioista. (Paija 1999; Rissanen et al. 1996)

Kompetenssi on kyvyistä, taidoista ja tiedoista muodostuva suorituksen määräävä ominaisuus.

Kompleksinen tarkoittaa systeemin monimuotoisuutta, jossa rajanveto systeemin sisäisesti vuorovaikutussuhteissa olevien osien välillä on epämääräistä ja usein jopa mahdotonta. (Juuti & Luoma 2009)

Kytköksellisyys on kompleksisuuden perusominaisuus, jossa saman systeemin eri osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa ja aiheuttavat toisiinsa yhteydessä olevia reaktioita, joita on mahdotonta ennakoida tai jäljittää. (Juuti & Luoma 2009)

Luova jännite on tulevaisuuden tavoitetilan ja nykyisen todellisuuden välinen tekijä. (Senge 1990)

Luovuus on uutta ja omaperäistä tuottava henkinen prosessi, jonka muodot hahmottuvat ilmaistaviksi muodoiksi. (Gallagherin 1975; McCormackin 1984)

Ontologia on oppi olevasta. Ontologia määrittelee ja luokittelee entiteettejä (Borgo & Lesmo 2008).

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka kykenee luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa sekä muuttamaan toimintaansa tämän uuden tiedon ja ymmärryksen mukaisesti luoden näin itse oman tulevaisuutensa. (Garvin 1993; Pedler et al., 1991)

Organisaatiokulttuuri on tietyn yhteisön sosiaalisesti rakentunut todellisuus ja alitajunnaksi muodostunut tulevaisuuden tahtotila, joka on syntynyt historiallisten prosessien kautta organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Aaltio-Marjosola 1992; 1997; Schein 2001; Paalumäki 2004)

Reflektointi tarkoittaa oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten tarkkailua ja syvälistä arviointia. Se on omien kokemusten systemaattista analysointia uudenlaisten toimintamallien hahmottamiseksi. (Sydänmaalakka 2009)

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa työyhteisön jäsenen yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapaa, eli organisaation sisällä tapahtuvaa yrittäjämäistä toimintaa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Koironen 1993)

Sisäinen yrittäjä on ihminen, joka muuttaa idean todellisuudeksi ja kannattavaksi liiketoiminnaksi sekä kantaa konkreettisen vastuun innovaation taloudellisesta ja kannattavasta toteuttamisesta. (Pinchot 1986)

Verkko on tiivis ja rajattu verkosto, jolla on tunnistettavaa ja tavoitteellista toimintaa. (Hakanen et al. 2007)

Verkosto on toisistaan riippumattomien toimijoiden yhteen kytkeytynyt kokonaisuus, jossa jokainen toimija koostuu omasta toimintojen järjestelmästä. (Hakanen et al. 2007; Hyötyläinen 2000)

Verkostoituminen on prosessi, jossa verkoston toimijoiden tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi pitkäaikaiseksi, tavoitteelliseksi ja vuorovaikutteiseksi kaikkien osaamista kehittäväksi luottamukselliseksi toiminnaksi. (Thorelli 1986; Tsupari et al. 2004)

Verkottuminen on tiiviin verkostoitumisen muoto. (Hakanen et al. 2007)

Yhteiskehittyminen tarkoittaa eri toimijoiden välistä symbioottista suhdetta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät läheisestä vuorovaikutuksesta. (Juuti & Luoma 2009)

Yksikehäinen oppiminen eli yhden palautekytkennän oppiminen on ylläpitävää ja korjaavaa oppimista, jossa uutta tietoa ja osaamista käytetään vain nykyisen toimintamallin rajoissa. (Juuti & Luoma 2009)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kasvuhakuisten yritysten tilastollinen määrä on Suomessa selvästi alhaisempi kuin muissa Euroopan maissa. Suomessa voimakkaasti kasvavien yritysten osuus yrityskannasta on vain 6 %, kun vastaava osuus Euroopassa on keskimäärin 11 % ja muissa Pohjoismaissa 15 %. Vaikka maltillisesti kasvuhakuisten yritysten osuus Suomessa on korkeampi kuin muissa Pohjoismaissa ja yrittäjyysaktiiviteetti on kansainvälisenkin vertailun mukaan tyydyttävällä tasolla, niin siitä huolimatta Suomen vakaa liiketoimintaympäristö ei edistä kasvuhakuista ja innovatiivista yrittäjyyttä toivotulla tavalla. Lisäksi voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten osuus on kutistunut 1990-luvun lopusta lähtien, samaan aikaan kun ilman kasvutavoitetta olevien yritysten suhteellinen osuus on lisääntynyt. (Stenholm et al. 2009; TEM 2008, 57–63)

Tämänkaltainen kehitys rajoittaa luonnollisesti kansantalouden yleistä kehittymistä ja Suomen menestymistä globalisoituvassa kilpailussa. Myös työllisyyden ja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseksi Suomi tarvitsee uusia kasvuyrityksiä moninkertaisen määrän nykyiseen verrattuna, sillä tutkimusten mukaan noin neljä prosenttia uusista yrityksistä synnyttää jopa 80 prosenttia kaikkien yritysten uusista työpaikoista. Suomessa on siis selkeä pula 10–250 henkeä työllistävästä kasvuhakuisista pk-yrityksistä, jotka toimivat samalla suurten yritysten tärkeinä alihankkijoina ja verkostokumppaneina. (TEM 2008, 57–63)

Mitkä tekijät sitten vaikuttavat yrityksen kasvuun? Aiempien tutkimusten mukaan tärkeimpiä yrityksen sisäisiä kasvuun vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation ominaisuudet, johtamisstrategiat ja yrittäjän ominaisuudet.

Tämä väitöstutkimus pyrkii syventämään ymmärrystä niistä organisaation ominaisuuksista, jotka ovat ominaisia nopeasti kasvaville yrityksille. Tässä tutkimuksessa näitä voimakkaan kasvun kannalta tärkeitä tekijöitä tarkastellaan yrityskulttuurin perspektiivistä. Kirjallisuushaun perusteella tämän kaltainen tutkimus on Suomessa varsin vaatimatonta, ja aiempia tutkimuksia, joissa kasvuyritysten ominaisuuksia olisi pyritty selvittämään suoraan työntekijöiden tietoisia kokemuksia kuuntelemalla, ei ole.

Tämän tutkimuksen merkitys ei kuitenkaan rajoitu vain kasvuyritysten erityispiirteisiin liittyvän tietoisuuden lisäämiseen. Tutkimuksen teema käsittelee yhteiskunnallisesti varsin merkittävää ja ajankohtaista asiaa, sillä Suomen kansantalous tarvitsee lisää kasvuyrityksiä. Tämän vuoksi tietoisuuden lisääminen kasvuyritysten olemuksesta on merkittävä osa suomalaisen yrittäjyyden tutkimusta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kasvuyrityksiin liittyvän ymmärryksen lisääminen. Ymmärryksen lisäämiseen pyritään lisäämällä tietoisuutta kasvuyritysten organisaatiokulttuurista ja organisaatorakenteista.

Tällä tutkimuksella on kolme tavoitetta. *Ensimmäisenä tavoitteena* on olemassa olevia teorioita yhdistelemällä luoda ontologia kasvuyritysten kompetensseista. *Toisena tavoitteena* on luoda tähän ontologiaan perustuva verkkoperustainen konstruktio, jota voidaan käyttää johtamisen päätöksenteon tukijärjestelmänä yritysten ominaisuuksien kehittämiseksi. *Kolmantena tavoitteena* on luodun konstruktion avulla tunnistaa tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali.

Tutkimusongelma: Kasvuyritysten tärkeimpien ydinkompetenssien tunnistaminen.

Tutkimuskysymys: Mitkä ovat tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali?

Tutkimuksen alakysymys: Millainen on kasvuyritysten kompetenssiprofiili?
Mitkä ovat kasvuyritysten ydinkompetenssit?

Tutkimuksen propositio: Organisaatiokulttuurin ja organisaatorakenteiden erityispiirteistä johdettuun ontologiaan perustuvalla konstruktiolla voidaan tunnistaa tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali.

Tutkimus rajoittuu vain suomalaisiin kasvuyrityksiin. Kasvuyrityksen rajauksena on vähintään 20 prosentin vuotuinen liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvu kolmena peräkkäisenä vuotena tarkastelujakson aikana. Tarkastelujaksona käytettiin vuosia 2005–2009.

1.3 Tutkimuksen metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat

Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen tieteenfilosofista asemointia, metodologiaa, ontologiaa ja epistemologiaa sekä lopuksi esitetään yhteenveto tutkimuksen filosofisista ja metodologisista valinnoista.

1.3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofinen asemointi

Teollisuustalous, jota tämä tutkimus edustaa, kuuluu empiirisiin tieteisiin ja siellä lähinnä taloustieteisiin. Teollisuustaloutta voidaankin pitää yhtenä taloustieteisiin kuuluvan liiketaloustieteen erikoistuneena alalajina. Teollisuustaloudella on kohteittensa ja menetelmiensä osalta läheisiä liityntäkohtia myös teknisiin tieteisiin ja käyttäytymistieteisiin. Se on siis taloustieteiden tavoin huomattavan erikoistunut ja soveltava tieteenala, joka perustuu perustieteiden

tuottamiin tuloksiin, yrittäen niiden avulla saavuttaa uutta tietoa jotakin käytännön tavoitetta varten. Teollisuustalous toimii näin ollen siltana perustieteiden ja käytännön välillä. Teollisuustalouden tutkimusten arvoa voidaan mitata sekä episteemisillä että praktisilla utiliteeteilla, eli kriteereinä ovat sekä totuus että hyöty. (Olkkonen 1993, 15–20) Tämän tutkimuksen tavoitteet kohdistuvatkin selvästi yritystoiminnan ja talouselämän yhteydessä hyödynnettäviin tuloksiin ja havainnointien kautta saataviin totuuksiin.

Liiketaloustieteissä voidaan soveltaa niin positivistista kuin hermeneuttista lähestymistapaa, ja näin ollen tämäkin tutkimus perustuu sekä positivistiseen että hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Tutkimuksen tiedonkeruuvaiheessa voidaan katsoa käsiteltävän realismin mukaisesti tutkijasta riippumatonta ja aistein havaittavaa todellisuutta, vaikka tiedonkeruun kohteena ovatkin kyselyyn osallistuvien arvot ja tunteet. Tutkimuksessa arvot ja tunteet kuitenkin nähdään realistisen tietoteorian mukaisena tajunnasta ja tietoisuudesta riippumattomina todellisuuksina, sillä ne ovat olemassa tutkijasta riippumatta ja ne edustavat tutkittavien henkilöiden maailmojen todellisuutta. Ne eivät siis ole vain tutkijan kuvitelmia, vaan niillä on myös itsenäinen todellisuus. Ja koska relativismin mukaan ei ole olemassa myöskään yhtä ainoaa totuutta, vaan on olemassa useita totuuksia, eli jokaisella eri yksilöllä on omat kokemuksensa ja oma totuutensa, niin näin ollen myös arvot ja tunteet voivat olla realistisen maailmankatsomuksen omaavan tutkimuksen kohteena. (Tynjälä 1991, 388; Niiniluoto 2003, 251–278).

Tutkimuksessa käytetään yhtenä tutkimusmetodina strukturoitua kyselyä, joka sekin luokitellaan tavallisesti positivistiseen ja nomoteettiseen tutkimustraditioon kuuluvaksi. Tästä huolimatta tutkimuksen hallitsevana tieteenfilosofisena suuntauksena on kuitenkin hermeneutiikka, koska tutkimuksessa pyritään tulkitsevalle tutkimusfilosofialle tyypilliseen tapaan toisiinsa sisäisin merkityssuhtein liittyvien merkitysten muodostaman kokonaisuuden kuvaamiseen ja kokonaisvaltaiseen, holistiseen ymmärrykseen.

Tutkimusalueesta ei ole saatavilla laajaa tilastollista dataa, eikä tutkimusongelmaa voida jakaa erillisiin osaongelmiin, vaan tutkimusongelman ymmärtäminen perustuu muutaman tapauksen syvälliseen tutkimiseen. Ymmärryksen muodostamisessa keskeisessä asemassa on tutkijan esiymmärryksen ja varsinaisen ymmärryksen välinen vuorovaikutus eli hermeneuttisen kehän käyttäminen, jossa yksityiskohtia selittämällä täsmennetään kokonaisuutta koskevia hypoteeseja ja päinvastoin. Kokonaisuuden ymmärtämiseksi on siis ensin selitettävä eri tekijöitä, jotta näiden tekijöiden selityksiä voidaan käyttää kokonaisuuden tulkintaan ja ymmärtämiseen.

Tähän tutkimukseen liittyvä esiymmärrys perustuu tutkijan kokemuksiin yrittäjänä ja yrittäjyyden kontekstissa toimimiseen sekä tutkimukseen liittyviin asiaintiloihin perehtymiseen. Tutkijan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä on hermeneuttisen kehän mukaisesti syventynyt tutkimuksen edetessä esiymmärryksen ja varsinaisen ymmärryksen välisessä spiraalimaisessa vuorovaikutuksessa. Tutkimus on siis luokiteltavissa hermeneuttiseen tieteenfilosofian osaluueeseen kuuluvaksi.

Tutkimustiedon käyttötarkoitus

Tässä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään viiden yksilöllisen kasvuyrityksen nykytilaa luomalla kyseistä ilmiötä kuvaavia käsitteitä, luokittelemalla ilmiöön vaikuttavia tekijöitä sekä esittämällä ilmiöön liittyvien tekijöiden välisiä korrelaatioita. Vaikka tutkimuksessa pyritäänkin selittämään tutkittavaan ilmiöön liittyviä korrelaatioita, niin tutkimuksen varsinaisena tarkoituksena ei kuitenkaan ole tutkittavan ilmiön selittäminen, vaan ilmiön kuvaaminen ja holistinen ymmärtäminen.

Tutkittavan ilmiön ymmärtäminen kuitenkin edellyttää siihen liittyvien tekijöiden tulkintaa ja selittämistä. Tutkimuksen tarkoitus vaihtelee tutkimuksen edetessä selittämisestä kuvaamiseen ja kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Lisäksi tutkittavat tapaukset ovat yksittäisiä sekä aika-, paikka- ja henkilösidonnoisia, joten tutkimusta ei myöskään pystytä sellaisenaan toistamaan. Tutkimuskokonaisuutta voidaankin pitää selkeästi yksittäisen ilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen pyrkivänä deskriptiivisenä tutkimuksena.

Ajattelu ja päättelymenetelmät

Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on määrätietoisena ja loogisesti etenevänä ongelmanratkaisun avulla löytää tutkimusongelmaan mahdollisimman varma ja vakuuttava ratkaisu. Tutkimuksen eteneminen voidaan kuvata seuraavasti: teoria ja esitietämys -> propositiot -> tiedonhankinta -> analyysi -> proposition vahvistaminen tai hylkääminen -> yleistykset.

Kyseessä olevien kasvuyritysten empiiristä tutkimusta edeltää esiyymmärrykseen ja teoriaan perustuvien propositioiden asettaminen ja tutkimuskysymysten johtaminen sekä teoreettisen viitekehyksen ja ontologian muodostaminen. Tutkimuksessa pyritään päättämään yksittäisten tapausten, eli yksittäisten kasvuyritysten perusteella koko populaatiota koskevia ominaisuuksia ja ilmiöitä (korrelaatioita), joten tutkimuksen tulos on tietojen hierarkian ylempää tasoa koskeva yleistys. Näin ollen tutkimuksessa käytettävänä ajattelumenetelmänä on konvergenttinen ajattelu ja päättelylogiikkana empiiriselle tutkimukselle tyypillinen hypoteettis-induktiivinen päättely. Tutkimustulosten yleistettävyyden ja hyödynnettävyyden siltä osin kuin case-tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää, puolestaan perustuu analogiseen päättelyyn.

Tiedon muoto

Tässä tutkimuksessa käytetään vuorotellen ja rinnakkain sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista metodologiaa. Tiedonkeruuvaiheessa (kysely) tutkimus on luonteeltaan ”jäykkää ja kovaa”, aineisto numeerista ja luotettavaa sekä tutkijan suhde tutkittavaan etäinen ja objektiivinen. Strukturoitujen kysymysten vastausten mitta-asteikot perustuvat semanttisen differentiaalimittauksen asteikkoihin ja vastaukset summataan osittain yhdeksi yläkäsitteen muuttujaksi. Näin ollen tiedonkeruuvaiheessa käytetään kvantitatiivista menetelmää.

Tuloksia analysoitaessa ei kuitenkaan etsitä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia tavasta, joilla eri tekijöiden muuttujat liittyvät toisiinsa, vaan tutkimuksen kohteena oleva reaalia maailman ilmiö pyritään selittämään ja kuvaamaan niin, ettei yksikään yksittäinen tutkimustulos tai tutkittavaan ilmiöön liittyvä tekijä ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Poikkeuksia esitettyyn tulkintaan ei siis sallita. Ilmiön ymmärtämiseen johtavan tulkinnan tulee myös olla sellainen yleistys, jota on mahdollista käyttää myös muiden kuin kyseessä olevan tutkimuksen kohdeilmiöiden suhteen.

Tutkimuksessa pyritään harkinnanvaraiseen empiiriseen aineistoon perustuvia yksittäisiä singulaarisia tutkimustapauksia (case-yrityksiä) syvällisesti tutkimalla saamaan näkyviin sellaisia kasvuyritysten kannalta merkittäviä, ja yleisemmällä tasolla toistuvia tekijöitä, joiden perusteella voidaan muodostaa kasvuyrityksiä koskevia yleisiä teorioita. Kasvuyritysten ominaisuuksien kuvaamiseen ja ymmärtämiseen käytetään sekä ylätasoon käsitteiden vertailua että suoria viittauksia yksittäisiin tapauksiin.

Vaikka tiedonkeruun vaiheessa käsitelläänkin numeerista dataa, niin pohjimmiltaan tutkimuksessa on kuitenkin kyse merkitysten ja merkitysselitteiden tulkinnoista. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään singulaarisina eli ainutlaatuisina kokonaisuuksina. Tulkinta on subjektiivista ja tutkijan omat arvolähtökohdat vaikuttaa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen, joten tutkimuksessa aikaansaadaan vain aikaan ja paikkaan rajoittuvia ehdollisia selityksiä. Tämä on huomioitava myös tutkimuksen tuloksena saatavaa ymmärrystä yleistettäessä. Tutkimuksen kohteena on singulaarinen ilmiö, josta saatua aineistoa tulkitaan kokonaisuutena. Tutkimuksessa siis käytetään laadullista analyysia.

1.3.2 Metodologia

Tässä tutkimuksessa on käytetty käsiteanalyttistä tutkimusotetta teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen. Teoreettisen viitekehyksen rakentamisen tarkoituksena on analyysin ja synteesin avulla kehittää aiempien kohdeilmiötä koskevien teorioiden ja käsiteanalyysien pohjalta käsitejärjestelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa, kuvata, tyypitellä ja jäsentää tutkittavaa kohdeilmiötä. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on konstruoitu kulttuurista ja yrittäjyydestä kasvuyritysten kontekstissa.

Tutkimuksessa pyritään löytämään realistisesta todellisuudesta aistihavainnoin saadun materiaalin sisältämiä korrelatiivisia eri osatekijöiden välisiä yhteyksiä. Tiedonkeruuvaiheessa tutkija on tutkittavaan nähden ulkoisessa asemassa sekä toimii arvokysymyksiin nähden pidättyen ja neutraalisti. Tutkimuksen tuloksena saavutettava ilmiön kuvaus ja ymmärrys pyritään myös yleistämään mahdollisuuksien mukaan koko populaatiota koskevaksi piirteeksi.

Tutkimuksessa käytetään induktiivisia metodeja, jonka vuoksi jo tutkimuksen alkuvaiheessa asetetut teoreettisesta viitekehyksestä johdetut propositiot ovat keskeisessä asemassa. Näin ollen tutkimuksessa on hyvin paljon piirteitä nomoteettisesta tutkimusotteesta, jonka piirteet

ovat vahvasti mukana varsinkin tiedonkeruuvaiheessa. Nomoteettiselle tutkimusotteelle tyypillistä havaintomateriaalin tilastomatemaattisiin menetelmiin perustuvaa käsittelyä ja tulosten tilastollista tulkintaa tutkimukseen ei kuitenkaan sisälly, sillä tutkittavien tapausten määrä on niin vähäinen, ettei niiden muodostamaan aineistoon voida soveltaa tilastollisia menetelmiä. Lisäksi tutkimuksessa on piirteitä konstruktiiivisesta tutkimusotteesta, sillä tutkimuksen tavoitteena on luoda olemassa olevan doktriinin pohjalta sekä uutta todellisuutta kuvaava teoreettinen että konkreettinen konstruktio. Luotavan, johtamisessa päätöksenteon tuen järjestelmänä toimivan konstruktion osalta tutkimuksessa käytetään myös päätöksentekometodologista tutkimusotetta.

Tulosten analysoinnissa keskeistä on tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat ja pyrkimys kohteena olevan ongelman kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Tutkimusongelma on luonteeltaan holistinen ja dynaaminen sekä vaikeasti osaongelmiin jaettavissa, jonka vuoksi tapauksia käsitellään sisältäpäin kohdistettavalla syvällisellä ja kokonaisvaltaisella tarkastelulla. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole lainomaisuuksien löytäminen, vaan yrityselämän ymmärtämiseen johtavan käsitejärjestelmän ja teoreettisen konstruktion kehittäminen. Tutkittavien tapausten suppeasta joukosta johtuen tutkimuksen kontribuutioihin liittyy kuitenkin yleistettävyyden ja perustelemisen ongelma. Tulokset ovatkin lähinnä teoreettisen mallin ja empiriasta saadun mallin vertaamisella saatuja propositioita, joiden pysyvyyttä koko populaatiossa on testattava jatkotutkimuksilla. Tutkittavan ilmiön singulaarisuuden vuoksi positivistisen tutkimusotteen mukaisesta luotettavuudesta ja pätevyydestä ei siis tämän tutkimuksen kohdalla voida varmuudella puhua.

Liiketaloustieteen tutkimuksille tyypilliseen tapaan tutkimuksessa käytetään useampaa tutkimusotetta. Työn alkuosassa, empiriisen aineiston keräämiseen ja käsittelemiseen tarvittavan teoriakehikon ja käsitejärjestelmän muodostamiseen käytetään käsiteanalyttistä tutkimusotetta. Tutkimuksen tuloksena syntyvien teoreettisen konstruktion ja konkreettisen systeemin rakentamiseen puolestaan käytetään konstruktiiivista ja päätöksentekometodologista tutkimusotetta. Koska tutkimus on luonteeltaan yksittäisiä tapauksia kuvaileva, se ei myöskään vaadi laajaa aineistoa tai tilastomatemaattisten menetelmien käyttöä aineiston käsittelyssä. Työn empiriisessä osassa ja uuden tiedon muodostamisessa, eli varsinaisena tutkimusotteena ja pääasiallisena tutkimusmetodologiana onkin hermeneuttiseen tieteenkäsitteeseen perustuva ja toiminta-analyttisiin tutkimusotteisiin kuuluva tapaustutkimus eli case-tutkimus.

Aikaulottuvuus ja metodit

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä ovat yritysten henkilöstölle suunnattu otantaan perustuva strukturoitu verkkoperustainen lomakekysely ja yritystä koskeva sekundaarinen data. Sekundaarisena datana ovat yrityksen tilinpäätöstiedot, joista kerätään tiedot yrityksen liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvusta. Kyseinen tieto on ratkaisevaa tutkimuksen kohdeyritysten valintaan liittyvän rajauksen kannalta, koska tutkimukseen hyväksytään vain tietyt kasvuyrityksen kriteerit täyttävät yritykset.

Tutkimuksen aikaulottuvuutena on tutkimustapausten valintakriteereiden määrittämiseksi suoritettavien tilinpäätöstietojen analysointien osalta pitkittäistutkimus ja kyselyiden osalta poikittais-tutkimus. Tutkimuskokonaisuutta tarkasteltaessa aikaulottuvuutena on siis poikittais-tutkimus.

Tutkimuksessa käytettävä verkkoperustainen lomakekysely ei noudata lomaketutkimuksen puhdasta oppikirjaparadigmaa, vaan ainoastaan osittain lomaketutkimukseen kuuluvia empiiriseen tilastolliseen tutkimukseen liittyviä normeja. Vaikka tutkimuksessa ei siis noudateta lomaketutkimuksen koko metodista säännöstöä, niin silti sitä voidaan tutkimusotteidensa ja menetelmiensä perusteella kuitenkin pitää lomaketutkimukseen kuuluvana sovelluksena.

Tutkimuksessa käytetään muuttuja-ajattelua ja tilastollista todistelua, mutta tilastollisen analyysin tuloksia käytetään ongelman ratkaisemisessa kuitenkin vain rinnasteisina johtolankoina. Tutkimuksessa raakahavainnot yhdistetään tilastollisilla menetelmillä erilaisiksi empiiriksi yleistyksiksi, keskiarvoiksi, korrelaatioiksi, prioriteeteiksi ja tilastollisiksi tunnusluvuiksi, joita sitten käytetään aineiston suorien viittausten ohella johtolankoina merkityshavaintojen tekemiseen selittämisen vaiheessa. (vrt. Alasuutari 1999.) Tutkimuksessa ei siis käytetä pelkästään tilastollisia menetelmiä. Näin ollen tutkimus on luokiteltavissa selkeästi laadulliseksi tutkimukseksi.

1.3.3 Tutkimuksen ontologia ja epistemologia

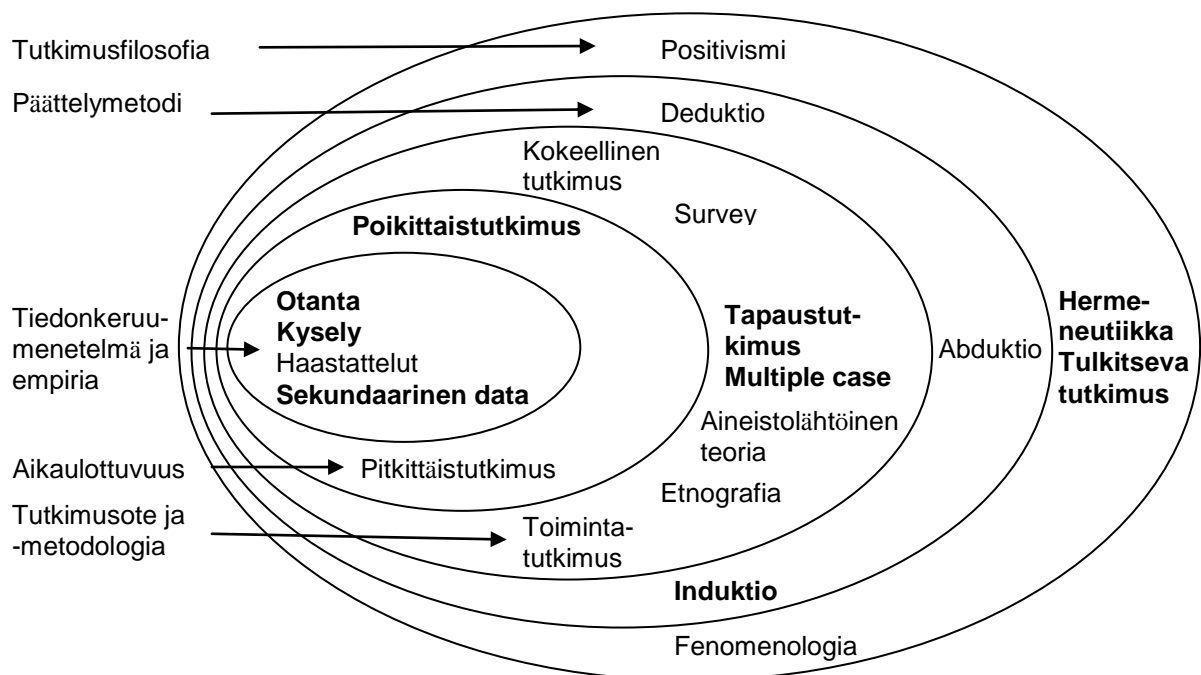
Tutkimuksen ontologia (oppi olevasta) perustuu käsitykseen, jonka mukaan ei ole olemassa vain yhtä ainoaa todellisuutta, vaan kullakin yksilöllä on oma kokemukseensa perustuva todellisuutensa, eli totuus on sosiaalisesti rakentunut useiden eri todellisuuksien synteesi. (vrt. Tynjälä 1991; Niiniluoto 2003) Tutkimuksen kohteena olevat kompetenssit ja yrityskulttuuri eivät siis ole yksiselitteisesti määriteltävissä olevia tekijöitä, vaan tutkimuksen kohdehenkilöillä on kullakin omat käsityksensä kyseisistä ilmiöistä. Tämän tutkimuksen ontologisena lähtökohtana onkin, että henkilöiden kokemat todellisuudet samasta ilmiöstä voivat olla toisistaan poikkeavia. Totuus on siis synteesi siitä, millaiseksi tutkimuksen kohdehenkilöt todellisuuden kokevat, ja tutkijan tehtävänä on muodostaa näistä todellisuuksista hermeneuttisen tulkinnan avulla oma käsityksensä kollektiivisesta totuudesta.

Epistemologialla tarkoitetaan käsitystä tiedon luonteesta, tiedon alkuperää ja lajeja, tiedon saavuttamisen mahdollisuuksia ja rajoja eli keinoja ymmärtää ja selittää todellisuutta sekä tiedon luotettavuutta ja varmuutta. Tämän tutkimuksen epistemologia eli tietoteoria perustuu totuuden sosiaaliseen rakentumiseen ja relativistiseen ontologiaan, jonka mukaan jokaisesta tutkimuksen kohdeilmiöstä saadaan selville haastateltavan oma näkemys kyseisestä ilmiöstä. Näin ollen jokaisella haastateltavalla on paras mahdollinen tieto juuri kyseisestä ilmiöstä. Tiedon oikeellisuutta myöhemmässä vaiheessa analysoitaessa on kuitenkin otettava huomioon tutkimuksen ajallinen viitekehys ja maailmassa vallitseva olotila sekä kyseiselle ajalle ominainen maailmankatsomus. Tutkimuksen epistemologisena oletuksena on, että yrityskult-

tuuriin ja yrittäjyyteen liittyvä länsimaisesta tutkimuksesta, kirjallisuudesta ja muusta olemassa olevasta doktriinista saatava teoreettinen tieto on sovellettavissa myös suomalaisiin kasvuyrityksiin. Olettamuksena myös on, että suomalaiset kasvuyritykset ja niitä koskevat yleistyksiset ovat soveltuvien osin rinnastettavissa toisiinsa toimialasta riippumatta.

1.3.4 Tutkimuksen filosofisten ja metodologisten valintojen kokoava tarkastelu

Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen metodologista heuristiikkaa. Tutkimus perustuu hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan ja edustaa maailmankatsomukseltaan tieteellistä realismia. Tutkimuksen tarkoituksena on muutamien yksittäisten kohteiden kuvaaminen ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen, eli tutkimus on luonteeltaan deskriptiivinen. Tutkimuksen ajattelumetodina on konvergenttinen ajattelu ja päättelymetodina hypoteettis-induktiivinen päättely. Tutkimuksen metodologia perustuu teoreettisen viitekehyksen osalta käsiteanalyttiseen tutkimusotteeseen ja tulosten osalta konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen. Varsinaisena tutkimusotteena empirian osalta on case- eli tapaustutkimus. Tutkimusaineiston käsittelyyn käytetään kvalitatiivista analyysia.

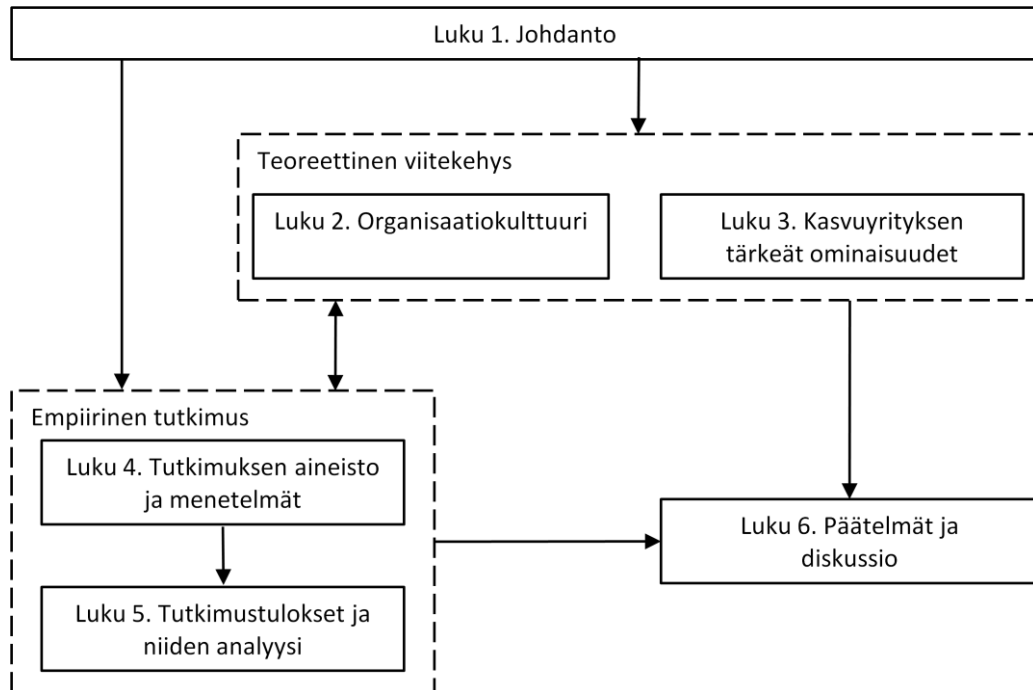


Kuvio 1. Tutkimuksen tieteenfilosofinen ja metodologinen asemointi. (Saunders et al. 2000)

Tutkimuksen aikaulottuvuus on tutkimustapauksen valintakriteereiden määrittämiseksi suoritettujen tilinpäätöstietojen käsittelyjen osalta pitkittäistutkimus ja kyselytutkimuksen osalta poikittaistutkimus. Tiedonkeruumenetelmiä ovat otantaan perustuva strukturoitu kysely ja sekundaarinen data eli yrityksen tilinpäätöstiedot ja toimintakertomukset useamman vuoden ajalta. Kokonaisuutta tarkasteltaessa tutkimuksen aikaulottuvuutena on siis poikittaistutkimus.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimusraportti voidaan jakaa neljään osaan: Ensimmäinen osa muodostuu johdannosta, toisessa osassa määritellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, kolmas osa liittyy empiiriseen tutkimukseen ja neljännessä osassa esitetään päätelmät ja diskussio. Kuvio 2 havainnollistaa tutkimuksen rakennetta.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

Osa I Luku 1. *Johdannossa* esitellään ensin tutkimuksen tausta ja sen jälkeen määritellään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset. Tutkimuksen metodologisissa ja tieteenfilosofisissa valinnoissa määritellään tutkimuksen tieteenfilosofinen asemointi, metodologia, tutkimuksen ontologia ja epistemologia sekä lopuksi tehdään tutkimuksen filosofisten ja metodologisten valinnat kokoava tarkastelu. Viimeiseksi johdannossa käsitellään tutkimuksen rakenne.

Osa II Luku 2. *Organisaatiokulttuurin* ensimmäisenä alalukuna on organisaatiokulttuurin historia ja määrittelyt. Sen jälkeen käsitellään organisaatiokulttuurin rakennetta artefaktien, arvojen sekä perusoletusten ja uskomusten tasoilla. Kolmannessa alaluvussa tarkastellaan organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmapiirin välistä suhdetta ja neljäntenä alalukuna on organisaatiokulttuurin merkitys. Luvun lopuksi ennen yhteenvetoa käsitellään vielä organisaatiokulttuuriin liittyvät riskit.

Luku 3. *Kasvuyrityksen tärkeät ominaisuudet* jakautuu viiteen alalukuun, jotka ovat oppiva organisaatio, innovatiivisuus, verkostoituminen ja kompleksisuus, sisäinen yrittäjäisyys ja yhteenveto.

Osa III

Luku 4. *Tutkimuksen aineisto ja menetelmät* koostuu neljästä alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään kohdeorganisaatiot ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt, toinen alaluku käsittää tutkimusinstrumentin ja kolmannessa alaluvussa esitellään empiirinen aineisto, menetelmät ja analyysit. Viimeisenä alalukuna on yhteenveto.

Luku 5. *Tutkimustulokset ja niiden analyysi* jakautuu kahteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään kaikkien viiden case-yrityksen yrityskohtaiset tulokset ja toinen alaluku muodostuu kaikkien case-yritysten tulokset yhteen koavasta tarkastelusta. Tutkimustulokset kokoavassa tarkastelussa käsitellään ensin tulokset kompetenssiryhmien tasolla, sitten kompetenssien tasolla kompetenssiryhmittäin ja sen jälkeen kompetensseittain, sekä lopuksi tarkastellaan vielä prioriteettitestin tuloksia ja esitetään tutkimustulosten synteesi.

Osa IV

Luku 6. *Päätelmät ja diskussio* muodostuu viidestä alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa tehdään johtopäätökset tutkimustuloksista, toinen alaluku käsittää tutkimuksen tarkastelun, kolmannessa alaluvussa määritellään tutkimuksen teoreettiset ja praktiset kontribuutiot, neljännessä alaluvussa tarkastellaan tutkimustulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä, ja lopuksi viidennessä alaluvussa esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

2.1 Organisaatiokulttuurin historia ja määrittelyt

Etymologisesti sana kulttuuri tulee latinan sanasta cultura, joka tarkoittaa maan viljelyä. Antropologiassa kulttuureja on tutkittu jo 1800-luvulta lähtien, mutta organisaatioympäristössä kulttuuria alettiin tutkia vasta 1950-luvulla. Ensimmäisenä käsitettä käytti Jaques (1953). 1970-luvun tunnetuimpia kulttuuriviitekehysten käyttäjiä organisaatioita tutkittaessa olivat Turner (1971), Harrison (1972; 1975), Eldridge ja Crombie (1974) sekä Handy (1976). Varsinaisen kulttuuritutkimuksen nousu organisaatiotieteissä kuitenkin alkoi Pettingrewin (1979) kirjoittaman artikkelin saattamana 1980-luvulla, jolloin organisaatiokulttuurista kirjoittivat muun muassa Ouchi (1981), Pascale ja Athos (1981), Peters ja Waterman (1982), Deal ja Kennedy (1982) sekä Schein (1991). Lopullisesti käsite vakiinnutti asemansa organisaatiotieteissä 1990-luvulta lähtien. (Juuti 1992, 39; 2006, 240–241; Lämsä & Hautala 2005, 176; Seek 2008, 204–208)

Ennen varsinaista organisaatiokulttuurin määrittelyä on syytä määritellä organisaation käsite. Koska organisaation toimintaan ja rakenteisiin vaikuttavat monet eri tekijät, on organisaation yksiselitteinen määrittely kuitenkin hyvin vaikeaa. Määrittelyn vaikeutta lisää myös se, että organisaatio nähdään hyvin eri tavalla eri organisaatioteoreettisista näkökulmista.

Realistisen maailmankuvan sisällä organisaatio voidaan määritellä tiettyjen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi muodostetuksi ihmisten yhteistoimintajärjestelmäksi, jolla on ennalta laaditut ja usein toistuvat muotonsa ja joka pyrkii sopeutumaan ympäristöönsä sekä löytämään tasapainon työnjaon erikoistuneisuuden ja toiminnan yhtenäisyyden välillä. Tulokinnallisessa lähestymistavassa, jota organisaatiokulttuurinäkökulmakin edustaa, organisaatiosta taas ei pyritä luomaan yhtä oikeaa kuvaa, vaan siinä pyritään tulkitsemaan sen taustalla vaikuttavia ilmiöitä. (Juuti 2006, 204–205)

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka kuvastaa organisaation jäsenten potentiaalia (Deal & Knedy 1983, 8; Hampden-Turner 1991, 11; Junnola & Juuti 1997). Organisaatiokulttuuria voisikin kuvailla organisaation ”psykyeksi” ja yksilön persoonallisuuden vastineeksi. Se säätelee yksilöiden käyttäytymistä ja heijastuu siten organisaation jäsenten kaikessa toiminnassa, minän kokemisessa ja itsearvostuksessa sekä organisaation sisäisessä ja ulkoisessa vuorovaikutuksessa, kuten myös organisaatorakenteissa ja organisaation jäsenten valinnoissa. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 13; Heikkilä & Heikkilä 2001, 319; Juuti 1992, 65; Karlöf 1999, 129; Schein 1991)

Organisaatiokulttuuri on siis ulkoisten ja sisäisten tekijöidensä monitahoinen kooste, joka muodostuu organisaation jäsenten yhteisistä perusolettamuksista ja toimintapolitiikkaa ohjaa-

vista perusfilosofioista; arvoista, asenteista, ajatuksista, uskomuksista, normeista, kertomuksista, vertauskuvista, sankareista ja symboleista, säännönmukaisista käyttäytymismalleista; tavoista ja traditioista, riiteistä, rituaaleista, juhlista, sosiaalisista suhteista ja verkostoista sekä kielistä. (Deal & Kennedy 1983, 147; Goffman 1959, 1967; Homans 1950; Juuti 1992; Ouchi 1981; Rissanen et al. 1996, 43; Salmenkari & Ruotsi 1994, 174; Schein 1991; 2001; Van Maanen 1979.) Organisaatiokulttuuri on kollektiivisista, suurelta osin tiedostamattomista ja itsestäänselvyyksinä pidetyistä merkitysrakenteista koostuva, tietyille ryhmälle yhteinen osin epävirallisten arvojen, uskomusten ja odotusten merkitysjärjestelmä, joka säännöllistää käyttäytymistä ja ohjaa siten organisaation jäsenten toimintaa ja kokemusten tulkintaa. (Dixon 1994, 115; Geertz 1973; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 72; Smircich 1983; Stanley 1990, 1) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhteisön jäsenten kesken vallitsisi konsensus kulttuurillisista merkityksistä, vaan ennemmin se kuvastaa yhteisön jäsenten osallisuutta kollektiivisesta toiminnasta saatavien yhteisten kokemusten pohjalta tapahtuvaan kulttuurin tuottamiseen ja ylläpitämiseen. (Czarniawska-Joerges 1992, 33; Hatch 1997, 104–106; Pfeffer 1981)

Organisaatiokulttuuri on palautteesta tietonsa saava itseohjautuva järjestelmä (Hampden-Turner 1991, s. 22), joka koostuu sekä tietoisesti kehitetyistä ja selvästi määritellyistä että aikaisempien tapahtumien ja persoonien vaikutuksesta muotoutuneista piilevistä ja ajan mittaan muuttuvista yhteisistä perusarvoista ja normeista (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10; Karlöf 1999, 129; Karlöf & Lövingsson 2006, 57; Ekman 2004, 125). Rajan vetäminen yksilöllisten arvojen ja kollektiivisen kulttuurin vaikutuksen välille on kuitenkin vaikeaa, koska yhteisön kulttuuri muuttaa vastakohtaisia panoksia tasapainottaessaan yksilön arvojärjestelmän ajan saatossa yhteisön arvojärjestelmän mukaiseksi (Lähteenmäki 1995, 186; Hampden-Turner 1991, 22).

Kulttuuri muodostaa ikään kuin organisaation ”puolustusjärjestelmän”, joka luo jatkuvuutta ja ennustettavuutta organisaation toimintaan sekä vahvistaa yhteisön identiteettiä yhteisymmärrystä lisäämällä. Se on siis organisaation jäsenten yhteinen käsitysmaailma ja yhdistävien piirteiden kokonaisuus ja sen vuoksi se on aina myös enemmän kuin yksittäisten tekijöidensä summa. (Aaltonen & Junkkari 1999, s. 100; Ahonen & Pohjanheimo 2000, 10–13; Hampden-Turner 1991, 22; Lähteenmäki 1995, 186; Rissanen et al. 1996, 43)

Organisaatiokulttuuri voidaan lisäksi määritellä tietyn yhteisön sosiaalisesti rakentuneeksi todellisuudeksi, joka syntyy organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. (Aaltio-Marjosola 1992; Lehtonen 1998; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 72; Schein 2001, 203; Paalumäki 2004, s. 18) Se on myös organisaation kollektiivisessa muistissa historiallisten prosessien kautta alitajunnaksi muodostunut tulevaisuuden tahtotila (Aaltio-Marjosola 1997, 13), joka koostuu niistä merkitysjärjestelmistä, jotka ovat kehittyneet organisaation jäsenten synnyttämien ja käyttämien eksplisiittisten ja implisiittisten mallien ja symbolien tulkinnoista sekä muiden ihmisten niihin kohdistamien tulkintojen vertailuista. (Kroeger & Kluchohn 1952, 180; Paalumäki 2004, 18)

Kulttuuri siis muodostuu ryhmälle tunnusomaisista julkilausumattomista opituista mentaali- ja käyttäytymismalleista sekä siitä jaetusta tiedosta ja osaamisesta, joka pohjautuu ennen kaikkea ”henkisiin” tekijöihin, eikä niinkään organisaatorakenteeseen. (Aaltio-Marjosola 1997, 13; Hofstede 1992; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 94; Reiman 1999, 14) Tämän vuoksi tietynlaista käyttäytymistä edistävää kasvuhakuista organisaatiota ei pystytä kehittämään yksinomaan organisaation rakenteisiin vaikuttamalla, vaan aina on huomioitava myös kulttuurin vaikutus (Viitala 2003, 103). Tämä on erityisen tärkeää tiedostaa varsinkin nopeasti kasvavien organisaatioiden kohdalla, joiden organisaatorakenteet ovat usein jatkuvassa muutoksessa.

Yhden tunnetuimman suomalainen organisaatiotutkijan Pauli Juutin mukaan yrityskulttuuri ilmentää yrityksen toimintatapaa, eli organisaation jäsenille tiettyä aikana tyypillisiä ajattelu- ja toimintamalleja. Juutin (1992, 39; 1995, 72) mukaan kulttuuri saa muotonsa yrityksen perinteissä ja näyttäytyy yrityksen tuotteina ja toimintoina sekä yrityksessä omaksuttuina tapoina, taitoina, tekniikoina ja välineinä. Kyseiset itsestään selvyysnä pidettävät ja alitajuntaisiksi muodostuneet ajattelu- ja toimintatavat ovat kehittyneet aikojen saatossa menestyksellistä metodeista, kun yrityksen jäsenet ovat pyrkineet selviytymään ympäristönsä muutoksissa ja säilyttämään yhteisönsä kiinteyden. (Juuti 1992, 39; 1995, 72) Kasvuhakuisissa yrityksissä näistä opituista kollektiivisista toimintatavoista on ajan kuluessa muodostunut pysyvä kasvun mentaliteetti, jolla yritys pyrkii vastaamaan myös tulevaisuuden haasteisiin.

Organisaation kulttuuri on se kosketuspiste, jossa missio sivuaa organisaation ongelmaa (Stanley 1990, 140). Näin ollen kulttuuri vaikuttaa ratkaisevasti myös organisaation kykyyn selviytyä tulevaisuuden haasteista. Toisin sanoen yrityskulttuuri voidaan nähdä yrityksen menestystä ja aikaansaannoksia heijastelevana arvojen ohjaamana tavoitteellisena liiketoimintana, jossa konkretisoituvat yhteiskunnallisessa ja liiketaloudellisessa ympäristössä menestymisen edellytykset. Tällöin suurin yksittäinen kulttuuriin vaikuttava elementti on yrityksen toimintaympäristö, jonka vuoksi myös makrokulttuuri on aina huomioitava yrityksen sisäistä kulttuuria tarkasteltaessa. (Deal & Kennedy 1983, 20; Koironen 1993, s. 131; Schein 2001; Hampden-Turner 1991, s. 10–12)

Taulukossa 1 on esitetty muutamien merkittävien kulttuuritutkijoiden eri aikakausilta olevia kulttuurin määritelmiä.

Taulukko 1. Kulttuurin määritelmiä eri aikakausilta. (mukailtu Hatch & Cunliffe 2006, s. 177)

Elliot Jaques (1952, 251)	The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and doing of things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm.
Andrew Pettingrew (1979, 574)	Culture is a system of publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time. This system of terms, forms, categories, and images interprets a people's own situation to themselves.
Meryl Reis Louis (1983, 39)	Organizations (are) culture-bearing milieux, that is, (they are) distinctive social unit possessed of a set of common understanding for organizing action and languages and other symbolic vehicles for expressing common understanding.
John Van Maanen (1988, 3)	Culture refers to the knowledge members of a given group are thought to more or less share; knowledge of the sort that is said to inform, embed, shape, and account for the routine and not-so-routine activities of the members of the culture. ... A Culture is expressed (or constituted) only through the actions and words of its members and must be interpreted by, not given to, a fieldworker. ... Culture is not itself visible, but is made visible only through its representation.
Harrison Trice and Janice Beyer (1993, 2)	Culture are collective phenomena that embody people's responses to the uncertainties and chaos that are inevitable in human experience. These responses fall into two major categories. The first is the substance of a culture-charged, emotionally charged belief systems that we call ideologies. The second is a cultural forms-observable entities, including actions, through which members of a culture express, affirm, and communicate the substance of their culture to one another.

Yksi merkittävimmistä tämän hetken organisaatiokulttuurin tutkijoista on Edgar H. Schein, jota pidetään myös organisaatiopsykologian alan perustajana. Organisaatiokulttuurin lähestymistapa, jota tässä tutkimuksessa käytetään, perustuu hyvin pitkälle hänen esittämiinsä käsitteisiin ja määritelmiin. Sen vuoksi tarkastelemme hänen esittämiään näkemyksiä hieman laajemmin.

Scheinin mukaan kulttuuria tulee tarkastella jonkin määriteltävissä olevan itsenäisen ja sosiaalisen yksikön ominaisuutena. Tämän sosiaalisen yksikön koolla ei ole merkitystä, kunhan sillä vain on ollut riittävä määrä yhteisiä, ulkoisen toimintaympäristön tuottamia ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia ratkaistessa syntyneitä merkityksellisiä kokemuksia, joiden avulla se on voinut oppia ja vakiinnuttaa yhteisen näkemyksen itsestään ja ympäristöstään sekä yhteisön paikasta ympäristössä. Tämän näkemyksen tulee myös olla toistuvasti toimivaksi osoittautunut ja riittävän pitkään toiminut, jotta se on voinut muuttua itsestäänselvyydeksi ja siirtyä ”organisaation tiedostamattomalle tasolle”. Näin määriteltynä kulttuuri on ryhmän historiansa aikana oppimien kaikkien yhteisten, itsestään selvien ja piile-

vien oletusten loppusumma – yhteisön menestyksen perintö. (Dyer 1982; Schein 1981; 1983; 1984; 1991; 2001)

Huomattavaa kuitenkin on, että tietoiset käyttäytymismallit eivät tämän määritelmän mukaan ole osa kulttuuria, eivätkä ne sen vuoksi voi olla myöskään kulttuurin määrittelyn perustana. Tämä johtuu siitä, että tietoisesta käyttäytymisestä säännönmukaisuudet saattavat yhtä hyvin heijastella niin kulttuurin edellytysten vaikutuksia kuin ulkoisen ympäristön tilannetekijöitä, jolloin havaittavissa oleva käyttäytyminen voi joko olla kulttuurin artefakti tai sitten ei. Koska asian selvittäminen vaatii aina kulttuurin syvimpien kerrostumien tarkastelua, niin tämän vuoksi on myös syytä tehdä ero kulttuurin syvän perusoletusten tason ja sen pintatason ilmiöiden, kuten arvojen ja artefaktien välille, ja ainoastaan tätä kaikkein syvintä, tiedostamatonta perusoletusten ja uskomusten tasoa tulee kutsua kulttuuriksi. (Dyer 1982; Schein 1981; 1983; 1984; 1991)

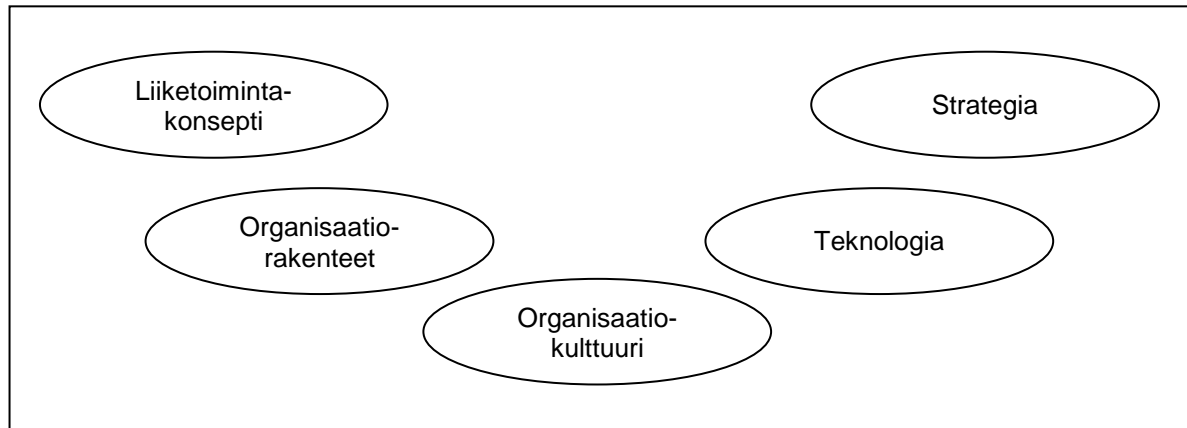
Tiivistettynä Schein (1991, 26) tarkoittaa ”kulttuurin” määritelmällä sitä ”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan ja joka on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

”Yrityksellä on kulttuuri” ja ”yritys on kulttuuri”-näkökulmat

Organisaation kulttuuri ei kuitenkaan ilmene yhtenä organisaation toimintaan vaikuttavana yksiselitteisenä muuttujana, vaan sitä voidaan tarkastella kahdesta eri perspektiivistä. *”Yrityksellä on kulttuuri”-näkökulman mukaan organisaatiolla on kulttuuri*, eli kulttuuri nähdään organisaation osana, kun taas *”yritys on kulttuuri”-näkökulman mukaan organisaatio itsessään on kulttuuri*. (Aaltio-Marjosola 1992; Alvesson 2002, 26; Conrad 1994; Juuti 1992, 27) Näkökulman valinnalla on suuri merkitys, sillä organisaation ja kulttuurin välisen suhteen konkretisointitapa vaikuttaa ratkaisevasti muun muassa johtamisen rooliin. (Aula 2000, 86)

”Yrityksellä on kulttuuri”-näkökulmassa (kuviokuva 3) organisaatio nähdään johdon hallinnalle alisteisena. Kulttuuria tarkastellaan tällöin yhtenä toimintaan vaikuttavana tekijänä muiden toimintojen, kuten strategian, rakenteen ja teknologian ohella ja sitä johdetaan muiden resursien tavoin ylhäältä alaspäin. Kulttuuri nähdään siis yhtenä organisaation erillisenä ominaisuutena, jota on mahdollista selittää, ennustaa ja kehittää johtamisen keinoin. (Alvesson 2002, 25–27; Aula 2000, 92; Lämsä & Hautala 2005, 177) Johtaminen taas nähdään symbolisten merkitysjärjestelmien kautta tapahtuvana kulttuurin välittämisenä ja organisaatioon kulttuurisia arvoja tuottavien henkilöiden palkitsemisena. Johdolla on näin ollen ratkaiseva merkitys kulttuurin muotoutumiseen, sillä se luo, ylläpitää ja muuttaa ihmisten uskomuksiin varastoitunutta kulttuuria sekä kontrolloi alakulttuureita varmistaen näin kulttuurien riittävän yhtenäisyyden. ”Yrityksellä on kulttuuri”-näkökulman mukaan yhtenäisellä ja vahvalla organisaatiokulttuurilla on myös selkeä positiivinen korrelaatio organisaation menestyksen kanssa.

(Aula 2000, 90–92; Schein 1991) Tunnetuimpia tämän näkemyksen edustajia ovat Thomas Peters ja Robert Waterman, jotka julkaisivat vuonna 1982 klassikoksi muodostuneen kirjansa *In Search of Excellence* (Peters & Waterman 1982).

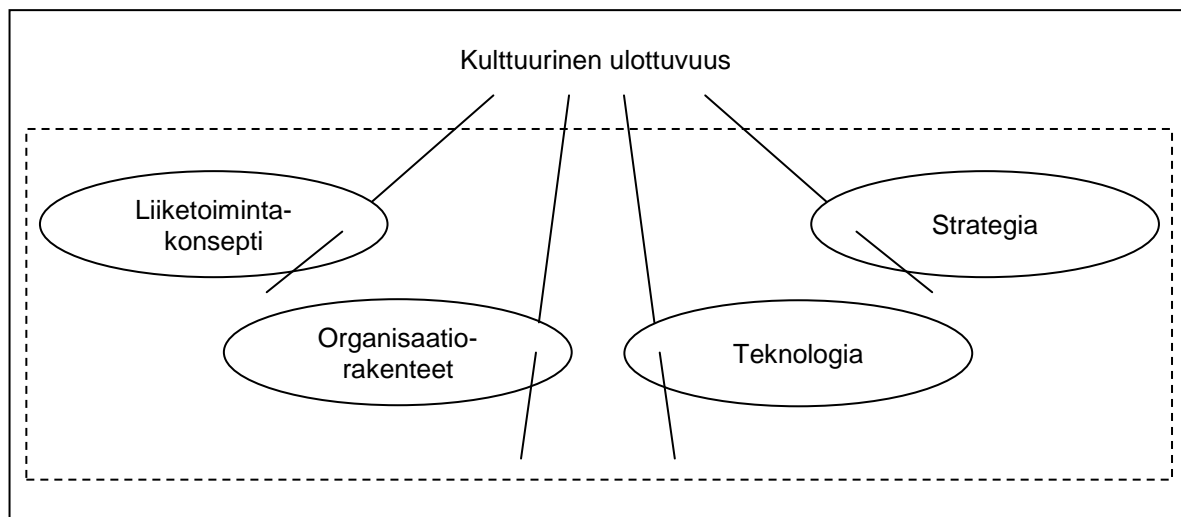


Kuvio 3. Kulttuuri organisaation osana. (Alvesson 2002, 26)

Gareth Morganin (1986) mukaan organisaatio itsessään on kulttuuri. Organisaatiokulttuuri ei siis ole mekanistinen käsite, joka on vain yksittäinen organisaation toimintaan liittyvä muuttuja. Tällaisessa ”yritys on kulttuuri”-näkökulmassa (kuviot 4) korostetaan yksilöiden jakamaa kollektiivista merkitystulkintaa, joka yhteisen kokemuksen ja vuorovaikutuksen myötä rajaa käsityksen todellisuudesta, ja jonka puitteissa yhteiset säännöt, merkityksenannot, ajatukset ja uskomukset ohjaavat toimintoja. Organisaatio nähdään sosiaalisena yhteisönä, ja kulttuuri organisaation sosiaaliseen järjestelmään sekä sen rakenteisiin kytkeytyvänä monien yhteisesti omaksuttujen merkitysjärjestelmien ja ymmärtämiseen liittyvien tulkintamekanismien prosessinomaisena koosteena, joka ylläpitää ja vahvistaa sosiaalisen järjestelmän kiinteyttä, suuntaa yksilöiden ajatuksia ja toimintaa sekä vaikuttaa kaikkiin organisaation toimintoihin. (Alvesson 2002, 25–27; Schein 2001, 204; Juuti 1992, 27; Juuti & Lindström 1995, 19–20; Morgan 1986)

Kulttuuri on siis koko organisaatiota yhdistävä tekijä, jossa kollektiivinen toiminta muuttaa ja tuottaa jatkuvasti uutta kulttuuria useiden hallitsemattomien tekijöiden vaikutuksesta. Kulttuurin äkillinen muuttaminen johtajan käskyllä ei ole mahdollista, vaan kulttuurin muutos on aina ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen sidoksissa oleva pitkäkestoinen prosessi. (Lämsä & Hautala 2005, 177) Aulan (2000, 94) mukaan ”yritys on kulttuuri”-näkökulmassa organisaatiota ei siis nähdä ylhäältä alas johdettavissa olevana yhtenäisenä kulttuurina, vaan tietynlaisena konfliktisista ja sovittamattomista selväpiirteisistä alakulttuureista muodostuneena omalla tavallaan järjestäytyneenä ”sekasortona”. (vrt. Schein 1991; 2001)

Schein on tämän näkökulman yksi tunnetuimmista edustajista. Näkemys on myös tämän tutkimuksen perustana, sillä kasvuyritysten kulttuuria tarkastellaan tässä tutkimuksessa ”yritys on kulttuuri”-näkökulman mukaisesti yrityksen sosiaalisena koettuna todellisuutena.



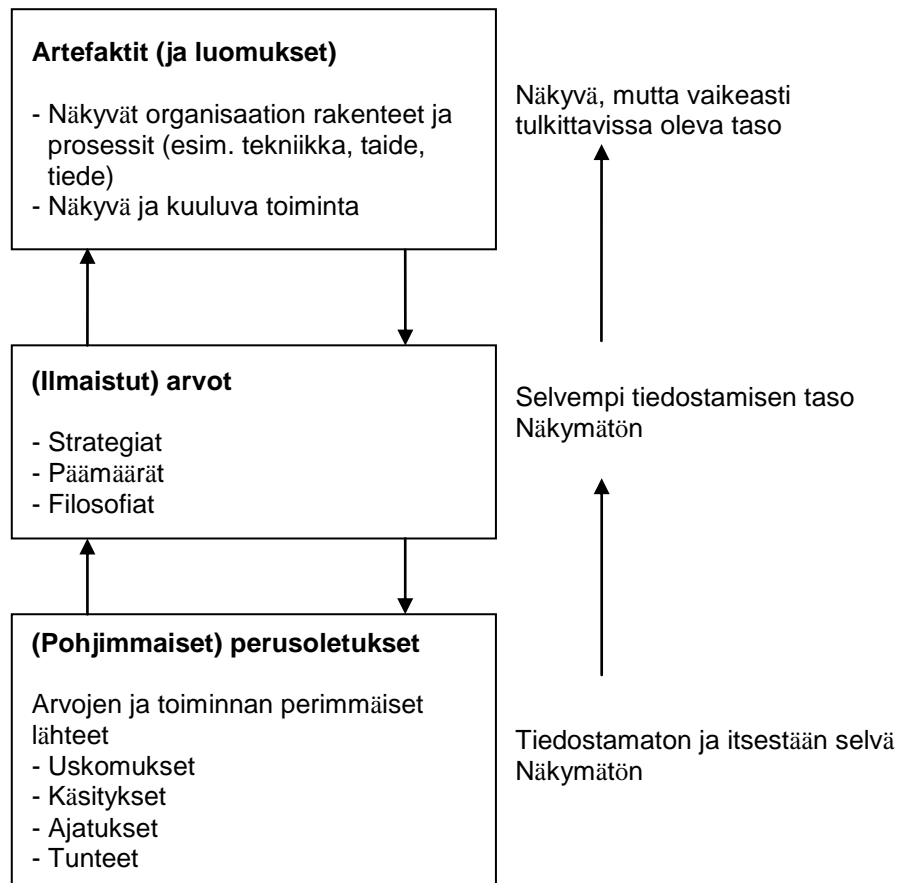
Kuvio 4. Organisaatio kulttuurina. (Mukailtu Alvesson 2002, 26)

”Yrityksellä on kulttuuri” ja ”yritys on kulttuuri”-näkökulmat eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat olla organisaatiossa läsnä samanaikaisesti. Ne vain tarjoavat erilaisen näkökulman organisaation ja kulttuurin välisen suhteen tarkasteluun sekä ohjaavat molemmat omalla tavallaan organisaation käyttäytymistä yhteisön jäsenten toiminnan kautta. Kumpikaan näkemys ei tutkijoiden ja asiantuntijoiden mukaan ole oikea tai väärä, eikä toistaan parempi, vaan molempien lähestymistapojen mukaan kulttuuri on syvälinen ja moniulotteinen tekijä. (Aula 2000, 95; Juuti 1992, 27)

2.2 Organisaatiokulttuurin rakenne

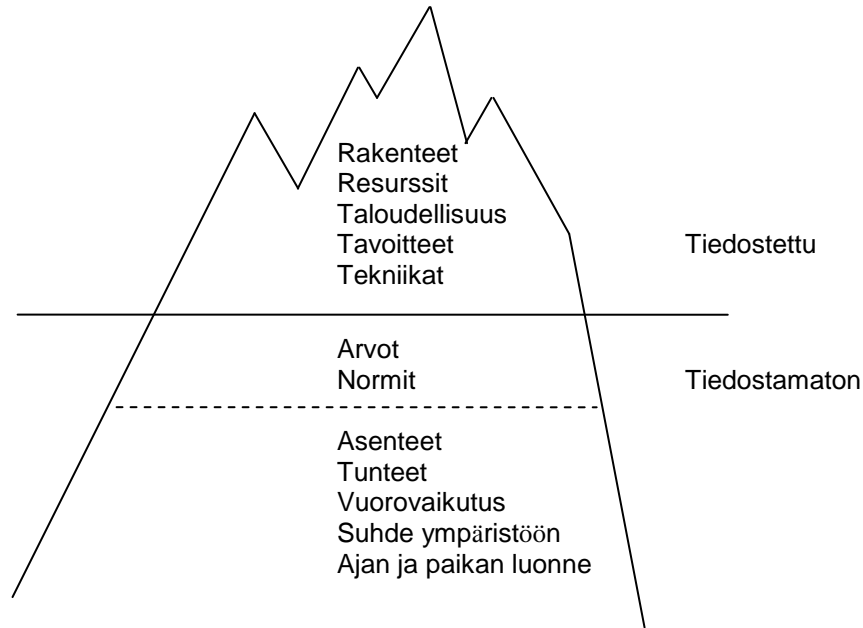
Scheinin (1991; 2001) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta kerroksesta: *artefakteista*, *arvoista* ja *perusoletuksista* (kuvio 5). Artefaktit ovat kulttuurin näkyvä ja helposti havaittava, mutta vaikeasti tulkittavissa oleva osa, joka muodostaa kulttuurin tiedostetun pinnallisen tason. Heti pintatason alapuolella ovat arvot, jotka ovat artefaktien tulkintoihin vaikuttavia taustatekijöitä. Kulttuurin syvimmän, tiedostamattoman tason muodostavat perusoletuksiset ja uskomukset, jotka ovat näkymättömiä ja vaikeasti havaittavissa olevia. Yhdessä arvot ja perusoletuksiset muodostavat kulttuurin syvärakenteen.

Kulttuurin tasot ulottuvat kuuluvasta ja näkyvästä äänettömään ja näkymättömään. (Hampden-Turner 1991, 9; Schein 1984; 1991, 31) Artefaktit ja arvot, jotka ovat kulttuurin pintatason ilmiöitä ja perusolemuksen ilmentymiä, tulisi pitää tarkoin erillään syvimmän tason perusoletuksista – kulttuurin ytimestä. (Schein 1984; 1991, 31) Organisaation käyttäytymisen ymmärtämiseksi ei myöskään riitä, että tunnustetaan pelkästään pintatason havaittavia ja helposti määriteltäviä tekijöitä, vaan on ymmärrettävä myös niiden taustalla olevia syvempien tasojen tekijät. (Schein 2001, 30)



Kuvio 5. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus.
(Mukailtu Schein 1991, 32; 2001, 30)

Toisen laajalti tunnetun kuvauksen organisaation olemuksesta ovat esittäneet Frensch ja Bell (1973), jota muun muassa Aaltonen ja Junkkari (1999) ovat soveltaneet. Frenschin ja Bellin klassisessa jäävuorimallissa (kuvio 6) organisaation piirteet jaetaan tiedostettuun näkyvään osaan ja tiedostamattomaan osaan. Pinnan yläpuolisia näkyviä piirteitä ovat muun muassa rakenteet, resurssit, taloudellisuus, tavoitteet, tekniikat ja toimintatavat. Heti pinnan alla ovat arvot ja normit. Näkymätön osa koostuu perusoletuksista, asenteista, tunteista, ajan ja paikan luonteesta, vuorovaikutuksesta ja yhteisön suhteesta ympäristöön. Vaikka arvot ja normit ovat pinnan alapuolista näkymätöntä osaa, niin niihin on kuitenkin tiettyssä määrin mahdollista vaikuttaa ja niiden avulla voidaan vaikuttaa myös syvemmän tason tekijöihin. (Aaltonen & Junkkari 1999, 101–103; Frensch & Bell, 1973)



Kuvio 6. Organisaation jäävuorimalli. (Mukailtu Aaltonen & Junkkari 1999; French & Bell 1973)

Kyseinen French'n ja Bellin (1973) malli on hyvin pitkälle yhteneväinen Scheinin esittämän organisaatiokulttuuria kuvaavan mallin kanssa (vrt. Schein 1991, 32; 2001, 30). Aaltonen ja Junkkari (1999, 103) puolestaan ovat menneet jäävuori-metaforassa vieläkin pidemmälle kuin French ja Bell. Heidän mukaansa organisaation näkyvä osa vaikuttaa toiminnan kokonaisuuteen noin 10 prosentin verran ja loput 90 prosenttia on alitajuntaisen osan vaikutusta.

2.2.1 Artefaktit

Termi artefakti tulee latinan sanoista ”ars” (taito, taide) ja ”factum” (tuote), ja tarkoittaa kirjaimellisesti *ihmisen luomaa asiaa*. (Paalumäki 2004, 9) Kulttuurin näkyvimmälle tasolle sijoittuvat artefaktit ja luomukset ovat siis ihmistyön aikaansaannoksia, eli se ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, jolla on välitön emotionaalinen vaikutus. Niitä on yleensä helppo havaita näkemällä, kuulemalla ja tuntemalla. Artefaktien tasolla kulttuuri onkin hyvin selkeää. (vrt. Schein 1991, 32; 2001, 31–32; Lämsä & Hautala 2005, 182; Viitala 2003, 57; Trice & Beyer 1984; Gagliardi 1990; Hatch 1997)

Artefakteilla on neljä merkittävää ominaisuutta: Artefaktit ovat ihmisen sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tuloksena syntyneitä tarkoituksellisia, aistein havaittavia sekä sosiaali-historiallisesti kontekstisidonnaisia tuotteita. (Gagliardin 1990, 3; Lehtonen 1988; Viitala 2003, 57) Artefaktien merkitys muodostuu tietyn sosiaalisen yksikön käytännön toimien seurauksena ja tämän vuoksi niiden tulkinnat eivät ole yksiselitteisiä, staattisia tai objektiivisia, vaan kontekstisidonnaisia ja subjektien mukaan muuttuvia. (Lehtonen 1998; Niiniluoto 1990; Paalumäki 2004, 132–135;) Artefaktit ovat siis tietyssä mielessä funktionaalisia elementtejä, joiden merkitys riippuu yhteisön tai yksilön toiminnasta. (Dandridge 1983, 71; Rusted 1990, 87)

Artefaktit voidaan luokitella kolmeen eri kategoriaan; 1) objekti eli fyysinen ilmenemismuoto, 2) käyttäytyminen ja 3) verbaalinen ilmaisu. Fyysisiä artefakteja ovat esimerkiksi taiteelliset luomukset, muotoilu, logot, fyysiset tilat sekä niiden arkkitehtuuri ja sisustus, henkilöstön pukeutuminen, työkalut ja -koneet, tuotteet, kirjoitettu kieli sekä julisteiden, kuvien ja muistoesineiden esille asettelu. Verbaalisia artefakteja ovat muun muassa tarinat, myytit, legendat, sankarit, nimet, lempinimet, ammattislangi, metaforat, retoriikka, slogaanit, sananlaskut, vitset, teorit, selitykset ja huhut. Käyttäytymiseen liittyviä artefakteja ovat esimerkiksi seremoniat, rituaalit, riitit, traditiot, sosiaaliset rutiinit ja tapaamiset, viestintätavat, eleet, huomauttavat, palkitseminen ja rankaiseminen. (Dandridge et al. 1980; Hatch & Cunliffe 2006, 189; Schultz 1995; Schein 1991; Jones 1996; Juuti 1992)

Vaikka artefaktien havaitseminen on helppoa, niin huomattavasti vaikeampaa on niiden merkitysten ja keskinäisten suhteiden selvittäminen sekä se, mitä syvempiä rakenteita ne mahdollisesti heijastelevat (Schein 1991, 33). Paalumäen (2004, 203) mukaan artefaktit eivät kuitenkaan aina ole vain marginaalisia kulttuurin heijastumia, vaan ne voivat olla myös osa kulttuurin kokemista. Pelkästään havainnoimalla ei yleensä pystytä tulkitsemaan tapahtumia ja organisaation jäsenten käyttäytymistä oikein, vaan merkityssisällön selvittämiseksi havainnoista ja tunteista on lisäksi keskusteltava yhteisön jäsenen kanssa. Aina tämäkään ei kuitenkaan tuo ratkaisua, sillä kyseisessä kulttuurissa elävät eivät välttämättä itse ole tietoisia omista aikaansaannoksistaan. Tällöin näkyvään käyttäytymiseen liittyvien merkityssisältöjen selville saamiseksi voi joko elää riittävän kauan kyseisen kulttuuriympäristön yhteisön jäsenenä ja koota tietoa ihmisten viestinnästä tai sitten analysoida keskeisiä kulttuurin jäsenten käyttäytymistä ohjaavia arvoja. (Schein 1991, 32–33; 2001, 32)

Artefaktit luovat fyysiset ja symboliset puitteet ja siten mahdollistavat, tukevat ja estävät organisaation toimintaa. Ne muokkaavat yhteisön jäsenten uskomuksia ja arvoja, ja vaikuttavat siten organisaation tapaan hahmottaa todellisuutta. Artefaktit luovat myös peruslähtökohdat muille kognition ja toiminnan muodoille. Tämän vuoksi artefakteilla tulisi joidenkin tutkijoiden mukaan, mm. Gagliardi (1996) ja Paalumäki (2004), olla merkittävä osuus organisaatiota kulttuurisena symbolijärjestelmänä tarkasteltaessa, mutta käytännössä ne ovat usein laiminlyötyä aluetta. Artefaktit nähdäänkin usein hyvin erilaisina elementteinä, eikä niiden roolista vallitse täydellistä konsensusta tutkijoiden keskuudessa. (vrt. Schein 1991; Gagliardi 1996 ja Paalumäki 2004) Osasyynä tähän lienee myös kokonaisvaltaisiin empiirisiin organisaatiotutkimuksiin perustuvien käsitteellistysten puute. (vrt. Gagliardi 1996, 566–569; Paalumäki 2004, 23–24; Strati 1998)

Artefaktien taustalla vaikuttaa joukko ydinoletuksia, jotka määrittelevät sen, miten toiminnan lopullinen päämäärä eli liiketaloudellinen tulos saavutetaan. Mikäli havaittava toiminta on ristiriidassa artefaktien merkitysten kuvailun kanssa, organisaation jäsenet kokevat ristiriitaisista viestintästä. Tämä johtaa moniselitteisiin tulkintoihin ja epäselvyyksiin sekä heikentää kulttuurin yhtenäisyyttä. (Paalumäki 2004, 120–138) Odotuksiin nähden ristiriitaisilta vaikuttavi-

en artefaktien merkitysten selvittäminen puolestaan johtaa tavallisesti seuraavalle kulttuurin tasolle eli ilmaistuihin arvoihin. (Schein 2001, s. 32)

2.2.2 Arvot

Kirjallisuudessa esitetyt arvojen määritelmät ovat laajuudeltaan ja täsmällisyydeltään vaihtelevia deskriptioita, eikä arvoille ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä eksaktia määritelmää. Taulukossa 2 on esitetty muutamia eri vuosikymmeniltä olevia yleistäviä arvon määritelmiä.

Taulukko 2. Arvojen määritelmiä. (Mukailtu Nikkanen & Lyytinen 1996, 126)

Rainio & Helkama (1974)	Arvo viittaa yleiseen asiantilaan, jota tavoitellaan tai pidetään hyvänä.
Ahlman (1976)	Arvo on sitä, minkä toteuttamista varten jokin viime kädessä on tai tapahtuu.
Hirsjärvi (toim.) (1983)	Arvo on abstraktio, eräänlainen standardi, joka vaikuttaa tarkoitusten ja toimintapäämäärien valintaan. Arvot toimivat kriteereinä eli ohjaavat ihmisten ja ryhmien valintoja ja ilmenevät sanoissa ja teoissa.
Allaire & Firsirotu (1984)	Arvot ovat vertauskuvallisia todellisuuden tulkintoja, jotka määräävät merkitykset sosiaalisille toiminnolle ja standardit sosiaaliselle käyttäytymiselle.
Peltonen & Ruohotie (1992)	Arvo on arvostuksen tuloksena syntynyt vakiintunut suhtautumishajain, joka ilmenee henkilön valinnoissa, sanoissa ja teoissa.

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna arvot ovat yrityksen kivijalka – sen ydin ja yrityskulttuurin syvärakenteen perusta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 111; Deal & Kennedy 1983, 25; 1987; Havusela 1999, 17; Juuti 1992, 68; 1995, 72; Kroeber & Kluckhohn 1952, 180; Puohiniemi 2003, 7; Viitala 2003, 57) Arvot ovat niitä tavoiteltavia, toivottavia ja tärkeinä pidettäviä peruskäsityksiä, uskomuksia ja ihanteita, jotka vaikuttavat tulkintoihin, ohjaavat toimintaa sekä toimivat keinojen ja päämäärien valintakriteereinä. Yrityksen arvot ovat kollektiivisten onnistumisten kokemusten ihanteellistumina syntyneitä käsityksiä yhteisistä periaatteista ja tavoitteista sekä vakaumuksia yhteisestä suunnasta ja päämäärien luonteista. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 14; Deal & Kennedy 1983; Gagliardi 1986, 123; Juuti & Lindström 1995; Juuti & Luoma 2009, 289; Kluckhohn 1951, 395; Koironen 2007, 67; Lämsä & Hautala 2005, 159; Parsons 1951, 12; Sydänmaalakka 2009, 213–251)

Arvot ovat tärkeysjärjestykseen aseteltavissa olevia vakaumuksia ja kuvauksia oikeasta ja väärästä sekä tavoiteltavasta ja vältettävästä, eli ne ovat yleisiä taipumuksia suosia tiettyjä asiantiloja. (Aaltonen & Junkkari 1999, 61; Ahonen & Pohjanheimo 2000, 14; Havusela 1999, 17; Koironen 2007, 66; Viitala 2003, 57) Arvot ovat niitä perustavaa laatua olevia us-

komuksia, periaatteita ja toimintamalleja, jotka määrittävät organisaation luonteen heijastuen kaikista sen toiminnoista ja kulttuurisista tuotteista. Ne muodostavat yhteisön ideologisen tahtotilan, kertovat vision saavuttamiseksi käytettävistä valinnoista ja toimivat kulttuurin ohjausjärjestelmänä yhtenäistäten organisaation toimintaa. (Aaltonen & Junkkari 1999, 61–111; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 79; Juuti 1992, 65; Karlöf & Lövingsson 2004, 25)

Arvot myös lisäävät ja ylläpitävät yhteisön kiinteyttä toiminta-ajatuksen ja identiteetin avulla. Juuri identiteetin tunteen muodostama yhteenkuuluvuuden tunne tekeekin arvoista niin tehokkaita. Edellytyksenä ryhmän kiinteytymiselle kuitenkin on, että toimintafilosofian muodossa ilmaistut arvot ovat riittävän yhdenmukaiset yhteisön perusoletusten kanssa. (Deal & Kennedy 1983, 27; Gross 1985; Ouchi 1981; Pascale & Athos 1981; Peters & Waterman 1982)

Arvot muokkaavat yhteisöön yleisesti omaksutun kollektiivisen uskomusjärjestelmän ja representaatio- eli symbolijärjestelmän, jotka valintatilanteissa heijastuvat yksilöiden toiminnoissa usein näkymättöminä ja vaikeasti tiedostettavissa olevina epämääräisinä abstraktioina, kuten moraalisisina periaatteina. Arvot ovat siis yleisluontoiselle ja abstraktille tasolle siirtynyttä kulttuurillista informaatiota, joka auttaa hahmottamaan yhteisössä esiintyvät ilmiöt käsitteellisellä tavalla. (Gross 1985; Juuti 1992, 69; Juuti & Lindström 1995; Karlöf & Lövingsson 2004, 25; Koironen 2007, 66; Parsons 1951, 12)

Arvot ovat tallentuneet ennen kaikkea organisaatiossa käytettävään kieleen, mutta myös yrityksen rakenteet, rutiinit, rituaalit, seremoniat, tekstit, myytit ja sankarit ilmaisevat olemassa olevia arvoja. Selkeitä arvoilmaisimia ovat myös organisaatiossa käytettävät palkitsemis- ja nimittämisperusteet. (Deal & Kennedy 1983, 19–25; Helin 2000, 62–64; Sjöstrand 1987)

Arvojen merkitys

Koska arvot vaikuttavat lähes kaikkeen yrityksen toimintaa, niillä on lukuisia tärkeitä funktioita: Ne toimivat yhteisöä koossa pitävänä voimana ja lisäävät sosiaalisten yksiköiden integraatiota yhdenmällä niiden toimintaa ja ajattelua. Arvot ohjaavat, rajaavat ja rajoittavat toimintaa sekä toimintatapoihin ja keinoihin liittyviä valintoja, vaikuttaen siten myös toiminnan päämääriin. (Ekman 2004, 63–64; Gross 1985; Juuti 1996; Koironen 1993, 132; 2007, 67–68; Kärkkäinen 2005, 18; Sydänmaalakka 2009, 213, 251; Viitala 2003, 58; Åberg 2000, 84)

Arvot määrittelevät yrityksen asenteen, käytösmallit ja perusluonteen, eli yrityskulttuurin ja organisaatioilmaston, sekä edistävät yritysten sitoutumista sosiaalisiin verkostoihin. (Deal & Kennedy 1983, 27; Gulati 1998; Kaplan & Norton 2009, 58; Salmenkari & Ruotsi 1994, 174) Lisäksi arvot viestivät ulkoisille sidosryhmille yritykseltä odotettavissa olevan toiminnan laadusta, muodostaen siten potentiaalisille sidosryhmille ja verkoston muille osapuolille tärkeän valintoihin vaikuttavan ja yhteistyötä helpottavan tekijän. Arvot myös määrittävät yksilöiden etenemismahdollisuudet organisaatiossa. Ylentämällä suhteellisesti suuremman osan tietyn funktion jäsenistä, yritys voi lisätä kyseisen toiminnon arvostuksen ensisijaisuutta. Arvot toimivat myös eettisenä koodina ja motivaation perustana. Ne synnyttävät luottamusta, lisäävät

turvallisuuden tunnetta ja vähentävät toimintaan liittyvää epävarmuutta. (Deal & Kennedy 1983, 37; Ekman 2004, 63; Gross 1985, 64–65; Gulati 1998; Hakanen et al. 2007, s. 228; Koiranen 2007, 68; Kärkkäinen 2005, 18–19)

Arvot muodostavat strategiatyön perustan ja toimintafilosofian ytimen, jonka periaatteita noudattaen tavoitella saavutetaan. Näkyvin osa tästä monimutkaisesta arvosysteemistä ovat yrityksen missioon läheisesti liittyvät ydinarvot. (Deal & Kennedy 1983, 29; Karlöf & Lövingsson 2004, 25) Arvot ovatkin vastauksia yhteisön peruskysymyksiin, eli siihen, mikä on yksilön asema yhteisössä, miten vuorovaikutus järjestetään sekä miten yhteisön hyvinvointi ja jatkuvuus turvataan. (Schwartz 1992)

Arvot muotoutuvat ajan saatossa organisaation historian, vahvojen johtajien, sidosryhmien, toimialan sekä toiminta- ja kilpailuympäristön vaikutuksesta. (Aaltonen & Junkkari 1999, s. 233; Karlöf & Lövingsson 2004, 25; Puohiniemi 2003, 7) Perusarvoissa heijastuu kuitenkin ennen kaikkea yrityksen perustajien näkemys ja maailmankatsomus, sillä perusarvot säilyvät samoina johtajien vaihtumisesta ja strategioiden uudistamisesta huolimatta. Ne eivät muutu myöskään toimintaympäristön tai yrityksen muuttuessa, vaan ovat kuin liimaa, joka sitoo organisaatiota sen toimintaa hajautettaessa ja kehitettäessä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 106; Lecklin 1999, 40)

Ajan saatossa vallitsevat arvot johtavat yksilön mielipiteiden rationaalisen arvioinnin korvautumiseen tunteenomaisella sitoutumisella sosiaalisiin arvoihin (Gagliardi 1986, 123), minkä seurauksena organisaatiossa noudatettavista asioista ja toimintatavoista muodostuu yhteisiä arvoja eli yhteisön arvoja. (Helin 2000, 61) Tämän vuoksi kaikki kulttuurinen oppiminen heijastelee aina joltain peräisin olevia arvoja, jotka kertovat miten asioiden ”tulisi olla”, vastaakohtana olemassa olevalle tilanteelle. (Schein 1991, 33)

Arvojen muuttaminen

Arvot ovat suhteellisen pysyviä ja erittäin hitaasti muuttuvia, jonka vuoksi niitä ei voi muuttaa kuten asenteita ja käyttäytymismalleja. Vaikka arvot pysyvät periaatteessa aina samoina tietyn ajan, niin lopulta nekin ovat muutettavissa. Niiden muuttamiseen vain tarvitaan pidempi aika-
periodi. (Ekman 2004, 65; Karlöf & Lövingsson 2004, 25; Koiranen 2007, 68; Kärkkäinen 2005, 17; Lämsä & Hautala 2005, 180) Arvot ovat kuitenkin niin syvällä organisaatiossa, että niiden käsittelyn on oltava jatkuvaluonteinen prosessi, jossa arvoja kyseenalaistetaan, tarkistetaan ja tarkennetaan koko ajan. (Aaltonen & Junkkari 1999)

Jotta välttyttäisiin pahimmilta yrityksen ja työntekijöiden välisiltä arvomaailmojen ristiriitaisuuksilta, niin johdon ei tule koskaan yksin määrittellä yhteisiä arvoja. Arvojen määrittelyn tulee aina tapahtua johdon ja henkilöstön välisen dialogimaisen arvokeskustelun avulla, jossa yhteisiksi julkisiksi arvoiksi voidaan määrittellä aiemmin toimintaa ohjanneet näkymättömät arvot, tai jos ei kyetä hahmottamaan selkeitä toimintaa ohjaavia arvoja, niin aiemmat tavoit-

teelliset arvot. (Viitala 2003, s. 57–58.). Tavoitteellisten arvojen määrittäminen ilmaistuksi arvoiksi sisältää kuitenkin aina riskin, että todellisiin arvoihin perustumattomina ne jäävät vain tyhjiksi fraaseiksi, eikä henkilöstö noudata niitä. (Karlöf & Lövingsson 2004, s. 27) Vastaavasti verkostojen kohdalla on tärkeää, että yhteisten arvojen rakentamisen arvoprosessiin osallistuvat kaikki verkostosuhteen osapuolet, sillä avoin dialogi verkosto-organisaatioiden välillä auttaa osapuolia toistensa ymmärtämisessä ja yhdessä sovittaviin periaatteisiin sitoutumisessa. (Hakanen et al. 2007, 229–230)

Yksilön ja yhteisön arvot

Arvot voivat olla yksilön tai yhteisön omaksumia, eli yksilön omaksumat arvot eivät ole sama asia kuin yhteisön arvot eli sosiaaliset arvot. Sosiaaliset arvot kuvaavat yhteisön yhteisiä toiveita, joita yhteisössä arvostetussa asemassa olevat henkilöt muokkaavat ja yksilön henkilökohtaiset arvot saattavat toisinaan olla jopa ristiriidassa näiden yhteisten arvojen kanssa. Pitkäaikainen omien arvojen vastainen toiminta kuitenkin kuorimittaa yksilöä henkisesti ja vaikuttaa alentavasti yksilön panokseen yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilöt ovat siis motivoituneita noudattamaan yhteisön arvoja vain, jos heidän omat henkilökohtaiset arvonsa ovat niiden kanssa samansuuntaiset. Lisäksi yhteisön arvojen noudattaminen edellyttää, että yksilö on myös sisäistänyt ne, jolloin niistä on tullut osa identiteettiä. Näin ollen yksilön valinnat ilmentävät aina sekä yksilöllisen että yhteisöllisen perustan omaavia orientaatioita ja arvoja. (Aaltonen & Junkkari 1999, 118; Bellegrade 1980, 18–20; Ekman 2004, 65; Juuti 1992, 65–69; Koironen 2007, 67)

Vastaavasti verkosto-organisaation arvomaailmailma muodostuu kaikkien verkostoon kuuluvien organisaatioiden erilaisten arvojen ja arvostuksien kokonaisuudesta, jolloin taas yksittäisen organisaation arvot voivat olla ristiriidassa verkoston arvomaailman kanssa. Verkostoissa verkosto-osapuolten arvojen ja kulttuurin yhteensopivuus vielä korostuu, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti koko verkoston menestymiseen. Verkoston rakenne ja verkostosuhteiden merkitys sen osapuolille kuitenkin vaikuttavat siihen, milloin verkostosuhteissa tulisi etsiä yhteisiä arvoja ja milloin vain mahdollisimman suurta yhteensopivuutta. Jos verkostosuhde ei ole yritykselle kriittinen, ei yrityksen kannata lähteä tietoisesti ja vapaaehtoisesti muuttamaan omia arvojaan, kun taas tasavertaisissa verkostosuhteissa ja dominoivan tai kärkiyrityksen omaavissa verkostoissa tulisi aina tavoitella mahdollisimman suurta arvojen koheesiota. Tällöin arvoihin tulee kiinnittää huomiota jo yhteistyökumppanin valinnan yhteydessä, jotta välttyään mahdollisilta arvoriistiriidoilta ja muilta arvoihin liittyviltä ongelmilta. Erityisesti kahdensiväisissä tasavertaisissa kumppanuuksissa ja monenkeskisissä verkoissa arvot saattavat muodostua jopa tärkeimmäksi yhteistyökumppanien valintakriteereiksi. (Hakanen et al. 2007, 228–230; Koironen 2007, 67; Rissanen et al. 1996, 32)

Yksilön ja yrityksen kulttuurin sekä vastaavasti yrityksen ja verkoston kulttuurin välillä on käynnissä jatkuva vuorovaikutteinen prosessi. Yksilö työskentelee ja kehittyy yrityksen kulttuurissa ja yritys toimii verkoston kulttuurissa, samoin yrityskulttuuri elää ja kehittyy yksi-

löissä ja verkostokulttuuri kehittyy verkosto-organisaatioiden kautta. Arvot ja kulttuuri vaikuttavatkin yksilöiden ja yritysten toimintaan samalla, kun yksilöiden ja yritysten toiminta vaikuttaa niiden arvomaailmoihin. (vrt. Ekman 2004; Heikkinen 1988; Viitala 2003, 57)

Arvot ja kulttuuri

Yksilön arvot ovat läheisesti sidoksissa yrityksen kulttuuriin. Sidoksellisuus yksilön arvojen ja yrityksen kulttuurin välille syntyy kulttuurillisten tuotteiden avulla, sillä yrityksen kulttuuri rakentuu yleisesti omaksutuista myyttien ja symbolien, eli ihmisten alitajuisten ja arvolatautuneiden mielikuvien muotoon kätkeytyneistä kollektiivisista arvojärjestelmistä. Ne kuvaavat rationaalisesti organisaation jäsenten toiveita, vaikuttavat organisaation päämäärien ja strategioiden valintaan sekä määrittävät yksilön käyttäytymistä sosiaalisten normien muodossa. Yrityksen kulttuuri muodostuu siis keskeisten arvoja joukosta, vaikuttaen näin myös yksilön omiin arvovalintoihin. (Broms & Gahmberg 1983, 482–483; Juuti 1992, 32–70; Srivastava 1985, 105)

Huomioitavaa kuitenkin on, että vaikka arvot ja kulttuuri ovat näin läheisesti yhteydessä toisiinsa, niin ne eivät silti ole synonyymejä. Arvot kuvaavat jonkin yhteisön tai sen jäsen oikein/väärin -normistoa ja kulttuuri yhteisön hyväksytyjä toimintatapoja. Arvojen ja kulttuurin välillä saattaa myös, esimerkiksi voimakkaissa muutostilanteissa, esiintyä suuriakin eroja. (Helin 2000, 62)

Menestyneissä yrityksissä johtajat korostavat arvojen merkitystä ja kiinnittävät niiden muokkaamiseen ja lisäämiseen erityisen suurta huomiota. Tämän vuoksi menestyvillä, voimakkaan kulttuurin yrityksillä on yleensä monimuotoiset arvojärjestelmät, joihin työntekijät luottavat ja joista johtajat viestivät avoimesti. Yritysten menestyminen perustuukin usein juuri työntekijöiden mahdollisuuteen tunnistaa toimintaa ohjaavat arvot. Riskinä vahvan arvosysteemin kulttuurissa kuitenkin on, että yrityksen arvot eivät muutu toimintaympäristön muuttuessa, vaan johtavat edelleen käyttäytymistä tavalla, joka ei enää uusissa olosuhteissa edesauta yrityksen menestymistä. (Deal & Kennedy 1983, s. 19–40)

Arvojen jaottelu

Arvoja voidaan jaotella monella tavalla. Yksi yleisimmistä arvojen jaotteluista on jako nykyarvoihin ja tavoitearvoihin. Nykyarvoja kutsutaan myös käyttöarvoiksi tai todellisiksi arvoiksi ja tavoitearvoja ihannearvoiksi. (Aaltonen & Junkkari 1999; Ahonen & Pohjanheimo 2000, 16; Helin 2000, 62; Schein 1991, 35)

Nykyarvot ovat vallitsevia toimintaa ohjaavia mielen malleja, jotka kuvaavat käytännön valintoja ja ohjaavat organisaation päivittäistä toimintaa sekä päätöksentekoa. Nykyarvot voivat olla joko eksplisiittisiä eli ilmaistuja ja tietoisia tai implisiittisiä eli julkilausumattomia ja epävirallisia. Epäviralliset arvot jotka voivat olla tietoisia, osittain tiedostamattomia tai vaisto-

maisista. (Aaltonen & Junkkari 1999, 76; Ahonen & Pohjanheimo 2000, 15; Ekman 2004, 63–69; Helin 2000, 62)

Tavoitearvot puolestaan ovat kirjattuja ohjeita tietoisien korostamisen kohteena olevista asioista, jotka eivät vielä ole yrityksen varsinaista sisäistettyä toimintaa, eivätkä kokonaisuudessaan toteudu yrityksen nykyisessä toiminnassa. Ne ovat osittain ihanteellisia tulevaisuuden toimintaperiaatteita ja valintoja, jotka kuvaavat yrityksen tahtotilaa, tietoista pyrkimystä toiminnan muuttamiseksi haluttuun suuntaan. (Aaltonen & Junkkari 1999, 76; Ahonen & Pohjanheimo 2000, 15–16; Lämsä & Hautala 2005, 180) Tavallisesti tavoitearvojen sisäistäminen ja käytötarvoiksi muuttuminen, toisin sanoen uusien arvojen muuttaminen uusiksi toimintatavoiksi, vie 2–5 vuotta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 76; Helin 2000, 67) Argyris ja Schön (1978) kutsuvat tällaisia kulttuurissa tapahtuneeseen oppimiseen perustumattomia tavoitearvoja ”ilmaistuiksi arvoiksi”. (Schein 1991, 35)

Viralliset eli julkistetut arvot ovat usein tavoitearvoja. Tavoitearvot taas eivät koskaan ole sama asia kuin todelliset toimintaa ohjaavat arvot, vaan niiden välillä on aina tietynasteista hajontaa, usein jopa ristiriitaisuutta. Syynä tähän on kulttuurin syvemmän tason vaikutus näkyvään käyttäytymiseen. Todelliset arvot liittyvät aina toimintaan ja toiminnan päämääriin, jotka ovat toimijan kannalta toiminnan ihanteita ja hyveitä, eli ne määräytyvät toimijan kannalta ihanteellisten valintojen perusteella. (Aaltonen & Junkkari 1999, 76; Helin 2000, 67; Juuti 1992, 70; Schein 2001, 34) Tämän vuoksi tavoitearvoja ei tule yhtäläistää nykyarvoihin, jotta järjeistämisen tulos ei sekoittuisi tulevaisuuden toiveisiin (Schein 1991, 35). Paradoksina kuitenkin on, että yrityksen uskottavuuden kannalta julkisesti määriteltyjen arvojen tulisi olla myös todellisia ja yrityksen toiminnassa näkyviä. (Lämsä & Hautala 2005, 180)

Toinen yleinen jaottelu on arvojen jakaminen *päämääräarvoihin eli itseisarvoihin* ja *välinearvoihin*. Päämääräarvot ilmaisevat organisaation perustehtävän, päämäärän ja olemassaolon tarkoituksen ja sen vuoksi niitä tavoitellaan itsetarkoituksellisesti. Tavallisesti päämääräarvot esitetään vision, mission ja toiminta-ajatuksen muodossa. Välinearvot taas kertovat, millaisilla toimintatavoilla päämäärät pyritään saavuttamaan. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 15; Juuti & Luoma 2009, 289)

Lisäksi arvot voidaan jakaa myönteisiin ja kielteisiin arvoihin. *Positiiviset arvot* ovat usein johdon toimesta julki ilmaistuja ja *negatiiviset arvot* syvälle organisaatioon juurtuneita johdon hiljaisesti hyväksymiä tai sen suostumuksella sovellettavia kielteisiä periaatteita. Yleensä myönteisiä arvoja pyritään edistämään ja vahvistamaan sekä vakiinnuttamaan ne osaksi yrityskulttuuria ja kielteisistä arvoista pyritään pääsemään kokonaan eroon. (Aaltonen & Junkkari 1999, 123; Karlöf & Lövingsson 2004, 25; 2006, 106; Lämsä & Hautala 2005, 180; Puohiniemi 2003, 40) Tämä tapahtuu määrittelemällä ensin toivottavat ja kartettavat käyttäytymismallit ja rakentamalla sen jälkeen kannustinjärjestelmä, jolla palkitaan myönteistä käyttäytymistä ja hillitään kielteistä toimintaa. Näin käyttäytymistä ohjataan haluttuun suuntaan, jolloin

ajan kuluessa vastaavasti myös käyttäytymisen taustalla olevat arvot ja kulttuuri muuttuvat. (Karlöf & Lövingsson 2006, 106)

2.2.3 Perusoletukset ja uskomukset

Kulttuurin pohjimmainen osa muodostuu perusoletuksista, uskomuksista, vuorovaikutussuhteista, yrityksen suhteesta ympäristöön sekä todellisuuden, ajan ja paikan käsityksistä. (Schein 1991) Pohjimmaisat perusoletukset eli julkilausumattomat käyttöteoriat (Argyris 1976; Argyris & Schön 1974; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 72; Kroeber & Kluckhohn 1952, 180) ovat muodostuneet, kun onnistuneen toiminnan seurauksena kyseisten arvojen tukemia hypoteeseja on ryhdytty pitämään todellisuutena ja muita perusedellytysten mahdollistamia ratkaisuja käsittämättöminä. Ajan kuluessa näistä arvoista muodostuu itsestään selviä ja tiedostamattomia perusoletuksia ja uskomuksia, joihin sisältyy yhteisön historiansa aikana kohtaamisen haasteiden tietosisältö. (Juuti 2006, 244–247; Schein 1991, 36; 2001, 35)

Tällaisen kollektiivisen oppimisprosessin tuloksena syntyy uskomusjärjestelmä, johon liittyvä perusmyytistö mahdollistaa yksilöiden kokemusten kytkemisen yhteisön merkitysjärjestelmään. Tämä uskomusjärjestelmä yhdessä muun symbolisen kentän kanssa ylläpitää yhteisön arvojärjestelmää sekä luo jatkuvuutta ja ennustettavuutta toimintaan. (Juuti 2006, 244–247; Juuti & Lindström 1995, 19–20) Vaikka nämä symbolit ovat alun alkaen olleet vain yhteisön perustajien omia arvoja, uskomuksia ja oletuksia, (Schein 2001, 35) niin kollektiivistuessaan niiden merkitys on niin voimakasta, että se vaikuttaa yhteisön jäsenten kaikkiin toimintoihin ja ajattelutapoihin. (Juuti 1995, 72)

Kaikki organisaation toiminta- ja ajattelutavat ovatkin aina jonkin sosiaalisen yksikön sisäisen maailman todellisuuden ulkoistettuja heijastumia. (Juuti 1995, 72) Tämän vuoksi ryhmän kohtaaman uuden ongelman ensimmäisellä ratkaisulla voi olla vain arvomerkitys, koska ryhmällä ei ole vielä yhteistä pohjaa tosiasioihin ja todellisuuteen perustuviin ratkaisuihin. Jos - ja vain jos ryhmä havaitsee ratkaisun toimivaksi, se muuttuu ajan saatossa itsestään selväksi uskomukseksi ja lopulta alitajuiseksi oletukseksi. Kaikki arvot eivät siis koe tällaista kognitiivista muodonmuutosta. (Schein 1991, 34)

Perusoletukset, joita Argyris (1976; Argyris & Schön 1974) kutsuivat käyttöteorioiksi, ovat yleensä vastaananomattomia ja kiistattomia, käyttäytymistä, ajattelua ja tuntemuksia ohjaavia piileviä oletuksia ja uskomuksia, jotka heijastuvat artefaktien ja arvojen tasolla ja ilmenevät muun muassa symboleissa, puheissa, tarinoissa, riiteissä, myyteissä, rituaaleissa ja juhlissa. Perusoletusten vastaananomattomuuden, kiistattomuuden, itsestäänselvyuden ja tiedostamattomuuden luonteista johtuen myös niiden tutkiminen ja muuttaminen on erittäin vaikeaa - mutta ei kuitenkaan mahdotonta. (Argyris 1976; Argyris & Schön 1974; Juuti 2006, 245–247; Lämsä & Hautala 2005, 183; Schein 1991, 36; 1999; 2001, 82–203) Scheinin (2001, 204) mukaan perusoletukset voidaan palauttaa takaisin tietoisuuden tasolle, jolloin niiden muutosprosessi on mahdollista niin sanotun ”kaksoissilmukkaoppimisen” -periaatteiden mu-

kaisesti (kts. esim. Argyris; 1999; Argyris & Schön 1978; Senge 1990; 1994) Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi muutosta kuitenkin vaikeuttaa myös se, että yhteisön jäsenten oma ajattelu ja käsitys itsestä perustuvat juuri vallitsevaan ajatusmaailmaan ja kollektiiviseen henkiin kokonaisuuteen. (Juuti & Lindström 1995, 20)

2.3 Organisaatiokulttuuri ja organisaatioilmapiiri

Organisaatioilmapiiri on moniulotteinen käsite (Honkanen 1989). Se on lähellä organisaatiokulttuurin käsitettä, osin sen kanssa päällekkäinen ja siihen kietoutunut, muttei sen synonyymi. Kulttuuri ja ilmapiiri ovatkin toisiaan täydentäviä käsitteitä. Käsitteiden välinen suhde on kuitenkin kirjallisuudessa usein määritelty ristiriitaisesti tai sitten on keskitytty vain toiseen käsitteistä. Käsitteenä ilmapiiri on kuvailevampi ja tietoisempi, kulttuuri taas ohjeellisempi, syvällisempi ja abstraktimpi. (Juuti 2006, 237; Koironen 1993, 132; Schneider 1990).

Ensimmäisenä ilmapiirin käsitettä käytti Lewin 1930-luvun lopulla, sittemmin kuuluisaksi tulleissa johtamistyyliin liittyvissä tutkimuksissaan. Käsitteen synty liittyykin Lewinin teoriaan ihmisen ja työympäristön vuorovaikutuksesta. Teorian mukaan ihminen luo havaintojensa ja kokemustensa perusteella kognitiivisia kartastoja, joiden perusteella hän muodostaa mielessään omasta elämäntilanteestaan tietynlaisen kentän. Tämä kenttä auttaa häntä suunnitamaan ja asettaa samalla hänen pyrkimyksille ja päämäärille puitteet. Myös organisaatioilmapiiriä voidaan pitää tämän kaltaisena Lewinin kuvaamana kenttänä, jonka useat ihmiset ovat kokemuksensa ja vuorovaikutuksensa kautta omaksuneet. (vrt. Aula 2000, 197)

Lukuisat myöhemmät tutkimukset ovat osoittaneet oikeiksi Lewinin oletukset, joiden mukaan organisaation ilmapiiri rakentuu yksilön kokemuksille organisaatiosta. Myöhemmin myös muut tutkijat, esimerkiksi Argyris (1958), ottivat käsitteen käyttöön omissa teorioissaan 1950-luvulla. Organisaatioilmapiirin tutkimuksen voidaankin katsoa alkaneen jo 1950-luvulla, kun organisaatiokulttuurin tutkimus sai alkunsa vasta 1970-luvulla. Organisaatioilmapiiriä on siis tutkittu jo ennen organisaatiokulttuuritutkimuksen syntymistä, vaikka kulttuurikäsitteen historia antropologiassa ja sosiologiassa ulottuu selvästi ilmapiirikäsitteen historiaa kauemmas. Käsitteet ovat myös kehittyneet toisistaan erillään, vaikka molemmissa tarkastellaan lähes samankaltaisia ilmiöitä, ja vasta aivan viime vuosina on pyritty näiden käsitteiden yhdistämiseen. (Juuti 2006, 232–238)

Juutin (2006, 232) mukaan organisaatioilmapiiri on organisaation jäsenten vuorovaikutuksen tuloksena muodostunut kollektiivinen mielikuva eli sisäisten mielikuvien synteesi, tai yksilöiden käsitysten ja organisaatiossa omattujen mielikuvien vuorovaikutuksen tuloksena syntynyt kuvaus organisaation ominaispiirteistä. (Juuti 2006, 233–234) Viimeksi mainittua tulkintaa edustaa myös Honkanen (1989), jonka mukaan vallitseva ilmapiiri vaikuttaa yksilön havaintoihin työympäristöstä ja vaikuttaa sitä kautta niihin kognitiivisiin prosesseihin, joiden avulla yksilö kuvailee työympäristöään. Myös Schein (1991) määrittelee ilmapiirin yksilöiden kokonaisvaltaiseksi ja subjektiiviseksi kokemukseksi omasta kulttuurista, eli näkee ilmapiirin or-

ganisaatiokulttuurin ilmentymänä (vrt. Juuti 2006, 237). Osa kirjoittajista, muun muassa Viitala (2003, 63), taas pitää ilmapiiriä organisaatiokulttuurin osana. He siis näkevät organisaation kulttuurina ja pitävät ilmapiiriä yhtenä sen muuttujana (vrt. Juuti 2006, 238).

Organisaatioilmapiiri eroaa organisaatiokulttuurista muun muassa seuraavilta ominaisuuksiltaan: Organisaatioilmapiirillä ei ole suoraa yhteyttä organisaation ominaisuuksiin, kuten tuotavuuteen ja strategiaan (Aaltio-Marjosola 1992, 15), kun taas organisaatiokulttuurin yhteys strategiaan on olennaisen tärkeää (Stanley 1990, 2). Ilmapiiri on myös hallittavissa ja muutettavissa suhteellisen lyhyen ajan kuluessa, toisin kuin kulttuuri. (Stanley 1990, 96) Lisäksi ilmapiiri kuvastaa yksilöiden havaintoja ja on jokaisen yksilön havaittavissa, kun taas kulttuuri on yhteisöön liittyvää ilmiö, eikä jokaisessa organisaatiossa ole niin vahvaa kulttuuria, että kaikki ihminen aistisivat sen erityispiirteet (Juuti 2006, 237). Ilmapiiri siis ilmaisee sen, miten yhteisön jäsenet kokevat yhteisön ja sen toimintatavat, kun taas kulttuuri on se tulkintaskeema ja ajattelutapa, jonka välitteisesti yhteisöä kohtaavia ilmiöitä tarkastellaan. (Juuti 2006, 237) Lisäksi ilmapiiri on rajoittunut vain yksilöiden havaintoihin, kulttuurin liittyessä havaintojen ohella myös uskomuksiin ja käyttäytymiseen (Juuti 2006, 238).

Aaltio-Marjosolan (1992, 15) mukaan organisaatioilmapiirin tutkimuksessa ei tutkita arvoja ja uskomuksia itsessään, vaan niiden yhteensopivuutta ja vastaavuutta yksilöllisten arvojen suhteen ja yhteensopivuudesta seuraavaa työtyytyväisyyden astetta. Myös Stanley'n mukaan (1990, 95–96) ilmapiiritutkimus mittaa organisaatiokulttuurin ja yksilöllisten arvojen välistä sopivuutta, eli sitä, vastaako organisaatiossa työskentelemisen tavoitetila ihmisten omia odotuksia, kun kulttuuritutkimus taas mittaa näiden odotusten luonnetta. Juuti (2006, 237–238) puolestaan määrittelee ilmapiiritutkimuksen yksilöiden havaintoihin perustuvaksi ja kollektiivisia kokemuksia yhdistäväksi kuvailuksi, kulttuuritutkimuksen tarkastellessa laajemmin yhteisöjen ominaispiirteitä. Tämän vuoksi kulttuuritutkimuksen tulokset ovat aina kontekstisidonnaisia, kun taas ilmapiiritutkimuksen tulokset ovat suoraan vertailtavissa eri osastojen ja organisaatioiden välillä.

2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys

Sosiaalistava ja motivoiva vaikutus

Kulttuurilla on voimakas sosiaalistava ja motivoiva vaikutus. Kulttuurilliset elementit luovat, selittävät ja ylläpitävät yrityksen yhteistä tulkintapohjaa ja sosiaalista todellisuutta sekä yhdistävät organisaation sosiaalisia ulottuvuuksia integroimalla yksilöiden arvoja, asenteita, ajatuksia, mieltymyksiä tarpeita, uskomuksia ja pyrkimyksiä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 103; Apilo et al. 2007, 116; Ekman 2004, 63; Hampden-Turner 1991, 9–22; Junnola & Juuti 1997; Juuti 1992, 137–140; Peters & Waterman 2007, 144; Schein 2001, 29, 66; Viitala 56–60)

Sosiaalistavasta vaikutuksesta johtuen kulttuuri on myös organisaation jäsenten yhteisen identiteetin päälähde. (Aaltonen & Junkkari 1999, 103; Aula 2000, 87–90; Hampden-Turner 1991, 13; Rissanen et al. 1996, 44; Schein 2001, 26–66) Sen vuoksi se voi aiheuttaa myös ahdistusta

ja sopeutumispaineita niille yksilöille, joiden tunteet ja toiminta poikkeavat kulttuurissa ominaisista tavoista (Reiman 1999, 14). Näin kulttuuri luo yksilöiden välille vahvan yhteenkuuluvuuden tunteen ja muodostaa yritystä yhtenäisenä pitävän sidoksen sekä vakauttaa yritystä toimien sen sosiaalisen tasapainon ylläpitäjänä. (Aula 2000, 90; Ekman 2004, 63; Hampden-Turner 1991, 14; Karlöf & Lövingsson 2004, 98–101; 2006, 57; Rissanen et al. 1996, 44; Schein 1991, 97; Viitala 2003, 56)

Kulttuurilla on sosiaalistavan vaikutuksen lisäksi myös säilyttävä eli jatkuvuutta turvaava vaikutus, sillä se siirtää opittuja ajattelu- ja toimintamalleja edelleen yhteisön uusille jäsenille. (Hampden-Turner 1991, 13; Juuti 1992, 138; Sarala & Sarala 1996, 80; Viitala 2003, 56). Tämän seurauksena uudet työntekijät osaavat toimia automaattisesti organisaation edun mukaisesti (Perrow 1986). Scheinin (1991, 65–67) mukaan jatkuvuuden turvaaminen perustuu edellä mainitun yhteisön sisäisten prosessien yhdentämisen lisäksi myös tehtävien ja toimintojen priorisointiin.

Käyttäytymistä säännöstelevä vaikutus

Kulttuuri säännöstelee käyttäytymisen taustalla vaikuttavia motiiveja (Juuti 1992, 39) luoden merkityssisältöjä, jotka vaikuttavat erittäin voimakkaasti yrityksen ja sen jäsenten käyttäytymiseen. (Aaltonen & Junkkari 1999, 103; Aula 2000, 89–90; Deal & Kennedy 1983, 147; Karlöf & Lövingsson 2004; Schein 2001; 29; Viitala 2003, 56–60) Kulttuuri määrittää sopivan käyttäytymisen suosimalla ja palkitsemalla toivotunlaista käyttäytymistä sekä ehkäisemällä ja rajoittamalla epätoivottuja käyttäytymismalleja (Hampden-Turner 1991, 9; Koironen 1993, 88; Reiman 1999, 15).

Kulttuuri ei siis suoraan aiheuta eikä määrää käyttäytymistä, vaan ohjaa sitä yksilöiden motiiveja säännösten avulla. Näin kulttuuriset elementit luovat yksilöiden maailmankuvaa ja toimintaa jäsentämällä käyttäytymiselle viitekehysten, joka muodostaa yksilön toiminnan perustan, muovaa toimintaa ja antaa sille merkityssisällön. Samalla yksilöt luovat odotusmalleja myös toisten yksilöiden toiminnasta. (Feldman 1986, 588–591; Juuti 1992, 39, 140–141 Scheid-Cook 1988, 162;)

Turvaava ja ohjaava vaikutus

Yrityskulttuuri pyrkii sovitteluun ja ratkaisemaan yrityksessä esiintyviä ulkoisia ja sisäisiä ristiriitoja, jotka vaikuttavat esimerkiksi ulkoiseen toimintaympäristöön sopeutumiseen ja siinä säilymiseen sekä jatkuvuuden turvaavaan yhteisön sisäiseen eheyteen ja yhdentymiseen. (Hampden-Turner 1991; Parsons 1951; Merton 1957; Schein 1991) Kulttuurin luo näin turvallisuuden tunnetta (Viitala 2003, 60) sekä auttaa yksilöitä kohtaamaan uusia ja epävarmoja tilanteita. Kulttuuri myös vähentää ylikuormittaviin tilanteisiin liittyvää ahdistusta antamalla ratkaisuille perusteet, tukemalla tilanteissa joissa yksilölliset informaatiovarannot eivät riitä ja lajittelemalla yksilöön kohdistuvaa ärsyketulvaa. (Scheid-Cook 1988, 162–163; Hampden-Turner 1991, 9; Heikkilä & Heikkilä 2001, 320; Schein 1991, 96–97)

Kulttuurilliset tuotteet ovat myös erittäin tehokas keino yksilöiden sitouttamiseen organisaation päämääriin, yksilöiden käsitysten muokkaamiseen sekä yrityksen toiminnan ohjaamiseen ja suuntaamiseen (Aula 2000, 87–90; Aaltonen & Junkkari 1999, 103; Rissanen et al. 1996, 44; Karlöf & Lövingsson 2004, 101; Viitala 2003, 56). Tämän vuoksi niiden tulisikin Das'n (1988, 255–258) mukaan aina olla vallankäytön pääasiallisia välineitä.

Oppimisen edellytys ja kilpailuedun lähde

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa merkittävästi organisaation oppimiseen. Kulttuuri on paitsi oppimisen tulosta, myös uuden oppimisen perusta. Oikeanlainen kulttuuri on sen vuoksi organisaation tehokkaan oppimisen perusedellytys. Sen avulla on mahdollista suodattaa aikaisemmin opittujen, sisäisiksi ajatus- ja toimintamalleiksi muuttuneiden kokemusten perusteella ympäristön ärsykkeistä tietoiseen käsittelyyn valittavat asiat sekä määrittää, mihin asioihin tarkkavaisuus kohdistetaan. (Ekman 2004, 126; Reiman 1999, 15)

Yrityskulttuuri luo myös ainutkertaista kilpailuetua ja muodostaa näin tärkeimmän yksittäisen tekijän yrityksen pitkän aikavälin kilpailukyvyllä. Kiristyneillä ja turbulenteilla markkinoilla innovatiivisuus, organisaation uudistumis- ja oppimiskyky sekä kyky luoda ja toteuttaa nopeasti uusia strategioita ovat yrityksen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. (Hampden-Turner 1991, 10; Kurkilahi & Äijö 2007, 274; Stanley 1990, 2) Kulttuurilla on siis erittäin suuri merkitys yrityksen menestymisen, sen tehokkuuden ja toiminnan sujuvuuden kannalta. (Brown 1995; Peters & Waterman 1982; Ouchi 1981; Deal & Kennedy 1983; Brandt 1981; Wilkins & Ouchi 1983; Kets de Vries & Miller 1984; Schein 2001, 29)

2.5 Kulttuuriin liittyvät riskit

Yrityskulttuurin positiivisten vaikutusten lisäksi vahvaan kulttuuriin liittyy myös riskejä. Koska kulttuurinen tieto varastoituu symboliseen kenttään, jonka kautta yksilöt muodostavat kuvan todellisuudesta, niin yksilöt näkevät vain niitä ilmiöitä, joita tämä symbolisen kentän merkitysjärjestelmä tukee. Tästä johtuen ihmiset jäävät tiettyjen mielikuvien, ajatusten ja toimintatapojen vangeiksi, jolloin organisaatiosta muodostuu eräänlainen ”psykkinen vankila” (Morgan 1986; Juuti & Lindström 1995, 21).

Vahvan sosiaalistan vaikutuksen seurauksena kulttuurista saattaa muodostua kyseenalaistamista, uusiutumista ja oppimista rajoittava tekijä, joka vaikeuttaa sellaisten toimintaympäristön muutosten havaitsemista ja toteuttamista, joihin organisaation olisi syytä reagoida. Tällöin yritykseen kehittyy kulttuuri, jossa uudenlaista ajattelua ei suvaita, vaan turvaudutaan vanhoihin menestyksen tuoneisiin toimintatapoihin. Näin hidastetaan organisaation tarvitsemaa muutosta, eli kulttuurista muodostuu merkittävä rajoite yrityksen strategialle. (Grönroos 2001; Karlöf & Lövingsson 2006, 61–62; Schein 2001, 27; Viitala 2003, 60)

2.6 Organisaatiokulttuurin kokonaisvaikutus

Kulttuuri on kokonaisvaltainen tekijä, joka on läsnä kaikkialla ja vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Sen vuoksi siitä on myös vaikeaa saada selkeää kuvaa. Kulttuurin huomioon ottaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, sillä ilman kulttuurin vaikutuksen huomioimista organisaation ilmiöiden ja jännitteiden syvälinen ymmärtäminen on lähes mahdotonta.

Kasvuyritysten kohdalla yrityskulttuurin merkitys korostuu. Kun yritys kasvaa yli 30 prosentin vuosivauhdilla, sen organisaation on lähes mahdotonta kasvaa hallitusti samaa vauhtia. Yleensä uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja sulauttaminen organisaatioon jää puutteelliseksi, koska aika ei riitä uusien suunnittelu-, hallinto- ja valvontajärjestelmien luomiseen tai sitten uudet järjestelmät rajoittavat ihmisten dynaamisuutta ja innovaatiokykyä. Tällaisten huolellisesti muotoiltujen järjestelmien puuttuessa voimakkaan yrityskulttuurin merkitys organisaatiota yhdistävänä tekijänä korostuu entisestään. Tällöin selkeästi ilmaistut ja sisäistetyt arvot ovat olennainen tekijä innovatiivisuuden yhdistämisessä kollektiiviseksi näkemykseksi, johon kaikki organisaation jäsenet voivat samaistua ja joka antaa heidän työllensä merkitystä. Jonkin asian ilmaiseminen ei siis vielä tee siitä todellisuutta. Pelkkä arvojen sanallinen määrittely ei riitä tuomaan niitä tavoiteltavia tuloksia, joita yrityksen menestyminen edellyttää. Vaikka johto määrittelisikin yrityksen arvot, niin se ei aina kuitenkaan onnistu niiden johtamisessa ja muuntamisessa organisaation henkilöstön käyttäytymiseksi. (vrt. Stanley 1990, 142–143)

Harrisin ja Brannickin (1999) mukaan tulevaisuudessa yritysten menestyminen riippuu juuri siitä, kuinka yritykset onnistuvat uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja työsuhteiden säilyttämisessä. Heidän mukaansa ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu oikeanlainen yrityskulttuuri, joka perehdyttää ja sitouttaa työntekijät yritykseen ja sen tavoitteisiin. Työntekijöiden ja yrityksen arvomaailman on oltava yhteneväiset ja niitä on myös osattava kehittää oikeaan suuntaan. Schein (1991, 64) kiteyttääkin hyvin organisaatiokulttuurin merkityksen: ”Organisaatioiden maailmassa on yhtä vaarallista olla ymmärtämättä kulttuuria kuin fyysisessä ja biologisessa maailmassa olla ymmärtämättä painovoimaa ja ilmakehää.”

3 KASVUYRITYKSEN TÄRKEÄT OMINAISUUDET

Tässä luvussa käsiteltäviä kasvuyritysten kannalta merkittäviä tekijöitä ovat: oppiva organisaatio, innovatiivisuus, verkostoituminen ja kompleksisuus sekä sisäinen yrittäjyys.

Oppimisen alaluvussa tarkastellaan ensin oppimisen käsitettä, sen jälkeen yksi- ja kaksikehäistä oppimista ja lopuksi oppivan organisaation määritelmiä. Innovatiivisuuden alaluvussa käsitellään luovuutta, innovaation ja innovatiivisuuden määritelmiä, innovaatioiden jaotteluja, innovatiivisen organisaation ominaisuuksia, innovaatioiden merkityksiä, innovaatioiden johtamista ja innovaatioverkostoja. Verkostoitumisen ja kompleksisuuden alaluvussa tarkastellaan ensin verkon, verkoston ja kompleksisuuden määritelmiä, sen jälkeen verkostoitumisen ajureita, hyötyjä ja edellytyksiä sekä lopuksi verkostomuotoja ja yhteistyön ulottuvuuksia. Sisäisen yrittäjyyden alaluvussa tarkastellaan ensin sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjän määritelmiä ja lopuksi sisäisen yrittäjyyden merkitystä ja sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä. Viimeisessä alaluvussa suoritetaan yhteenveto kasvuyrityksen tärkeistä ominaisuuksista.

3.1 Oppiva organisaatio

Postmodernissa ajassa yritysmaailman ilmiöt eivät enää ole kumulatiivisia ja lineaarisia, vaan liiketoiminta koostuu kehämäisistä itseään korjaavista järjestelmistä. Yritykset eivät enää pyri kontrolloimaan ja manipuloimaan ympäristöään, vaan ne pyrkivät syy-seuraus -paradigman korvaamiseen kontekstiin parhaiten sopivalla suorituksella sekä organisaation sisäiseen harmoniaan ja synergiseen suhteeseen ympäristön kanssa. (Hampden-Turner 1991, 242)

Toiminnan rytmi on muuttunut ja muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Sen vuoksi muutoksen epävarmuuden hyväksyminen onkin välttämätöntä. Menestyäkseen yrityksen on myös osattava kääntää jatkuva muutos edukseen. Muutoksen ja sen tarjoamien mahdollisuuksien aktiivinen hyödyntäminen edellyttää jatkuvaa innovointia, kehittymistä ja uudistumista. Yksilön ja organisaation kyvystä ennakoida muutoksia, osaamisen jatkuvasta kehittämisestä ja oppimisesta on näin muodostunut organisaation kriittisiä menestystekijöitä. (Rissanen et al. 1996, 92; Sydänmaalakka 2004, 192)

Organisaation oppimisesta on tullut jatkuvan muutoksen myötä tärkeä kilpailukykyä luova tekijä. Menestyminen markkinoilla edellyttää, että organisaatio oppii ja muuttuu nopeammin kuin sen toimintaympäristö ja kilpailijat. (Sydänmaalakka 2000, 21) Ainoastaan kilpailijoita nopeammalla oppimisella on mahdollista saavuttaa todellinen ja pysyvä kilpailuetu. (Ruohotie & Honka 1997) Prahalad ja Hamel (1990, 79–91) ovatkin määritelleet organisaation kollektiivisen oppimisen, eli olemassa olevien resurssien käytön tehostamisen, valmiuksien parantamisen ja uuden oppimisen, nykyaikaisen organisaation ydinosaamiseksi.

Organisaation oppiminen ja uudistuminen eivät ole vain lyhyen aikavälin kilpailutekijöitä, vaan yrityksen elonjäämisen perusedellytyksiä. Organisaatiota ei voi enää tarkastella vain mekanistisena ja yksinkertaisena koneena, jossa operaatiot ovat täydellisesti kontrolloituja ja ympäristön muutokset ennakolta tiedettyjä. Nykypäivän organisaatio on nähtävä elävän organisin kaltaisena älykkäänä orgaanisena systeeminä, kokonaisvaltaisena mallina, jossa hallitun ja kontrolloidun muutoksen avulla pyritään saavuttamaan organisaation ja sen ympäristön välinen tasapaino. Nykypäivän turbulentissa ympäristössä selviytyäkseen nopeasti kasvamaan pyrkivän organisaation on oltava valmis muutokseen ja kyettävä hyödyntämään jatkuvaa kaosta tehokkaasti innovaatioissaan ja sisäisessä uudistumisessaan. (Sydänmaalakka 2000, 27–103)

3.1.1 Oppiminen

Oppiminen on kaiken uudistumisen ja kehittymisen lähtökohta. Yksilöiden on koko ajan kehitettävä omaa osaamistaan keräämällä aktiivisesti uusia kokemuksia ja arvioimalla niitä syvällisesti, refleктоimalla omaa toimintaansa sekä kyseenalaistamalla omia ajattelu- ja toimintatapojaan. Kaikki siis perustuu yksilöiden oppimiselle, mutta se ei yksinään vielä riitä. Yksilöiden oppimisen summa ei ole sama asia kuin organisaation oppiminen, koska organisaation rakenteet ja periaatteet vaikuttavat suuresti siihen miten organisaatio oppii. Tämän vuoksi, vaikka organisaation oppiminen tapahtuukin yksilöiden oppimisen kautta, on oppimisprosessi hallittava myös tiimi ja organisaatiotasolla. (Sydänmaalakka 2009, 61–63; Moilanen 1997, 4)

Oppiminen voidaan jakaa neljään eri luokkaan: reagoivaan, ennakoivaan ja kyseenalaistavaan oppimiseen sekä toimintaoppimiseen. Reagoivassa oppimisessa opitaan kokemuksesta ja sen arvioinnista sekä mahdollisesti muutetaan olemassa olevia ajattelu- ja toimintatapoja sen mukaisesti. Toimintaoppiminen taas perustuu käytännön ongelmaan, jossa ensin arvioidaan ongelmaa, hankitaan siihen liittyviä tietoja ja lopuksi esitetään kyseiselle ongelmalle oma ratkaisu. (Sydänmaalakka 2000, 32–33) Suurin osa organisaation oppimisesta syntyykin Lewinin kokemuksellisen oppimisen mallin mukaisesti juuri kokemuksen kautta. (Kolb 1984)

Nykypäivän moninaisessa toimintaympäristössä reagoiva oppiminen ei yksin riitä, vaan tarvitaan myös ennakoivaa ja kyseenalaistavaa oppimista. Ennakoivassa oppimisessa pyritään visioita tai skenaarioita arvioimalla ennakoimaan tulevaisuutta, oppimaan tapahtuneesta ja valitsemaan sen perusteella tulevaisuudessa parempia toimintatapoja. Kyseenalaistavassa oppimisessä taas yksittäisen toimintatavan arvioinnin sijaan koko toimintamalli asetetaan kyseenalaiseksi, jolloin lopputuloksena saattaa olla olemassa olevan toimintamallin ja sen taustalla vaikuttavan ajattelumallin muuttuminen. (Sydänmaalakka 2000, 32–34)

Kaikki oppiminen edellyttää reflektiota, eli tapahtuman ja reaktion välillä tapahtuvaa tulkintaa tapahtuneesta. Tämän vuoksi palautteella on erittäin suuri merkitys niin yksilön kuin organisaation oppimiselle. Organisaatioissa tulee olla oppimista tukeva toimiva palautejärjestelmä, oikeanlainen palautekulttuuri ja siihen liittyvät arvot. Esimerkiksi projektihenkilökunnalla

tulee projektin jälkeen olla mahdollisuus vertailla omia tuntemuksiaan ja keskustella avoimesti projektissa ilmenneistä virheistä muiden projektihenkilöiden kanssa, jolloin kaikkien oppimiskokemuksesta saadaan ymmärrettävämpi ja syvempi. (Ekman 2004, 121; Sydänmaalakka 2009, 58–63, 192) Esiin tulleita virheitä ei myöskään saa jättää korjaamatta, vaikka se edellyttäisi vallitsevien mentaali- ja toimintamallien kyseenalistamista, sillä muuten sisäistävä ja syvällistä oppimista ei pääse tapahtumaan. (Argyris & Schön 1978, 116)

3.1.2 Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen

Päätöksenteon perustuessa olemassa oleviin toimintamalleihin, oppiminen korjaa toimintaa vain nykyisen toimintamallin rajoissa. Tällöin oppiminen jää pinnalliseksi tuotteiden ja prosessien paranteluksi. Tällaisesta pintaoppimisesta käytetään nimitystä yhden palautekytkennän oppiminen eli yksikehäinen oppiminen (single-loop learning). Radikaalit innovaatiot vaativat kuitenkin nykyisten lainalaisuuksien, normien ja strategioiden kyseenalaistamista. Päätöksenteon perustana oleva arviointi tulee kin kohdistaa toiminnan sijasta koko toimintamalliin. Vasta sitten päästään niin sanotun syväoppimisen puolelle, josta käytetään nimitystä kaksinkertaisen palautekytkennän oppiminen eli kaksikehäinen oppiminen (double-loop learning). (Argyris & Schön 1978)

Yksikehäinen oppiminen on ylläpitävää ja korjaavaa oppimista, jossa uutta tietoa käytetään nykyisten toimintatapojen ja -mallien kehittämiseen. Virheitä etsimällä ja poikkeamia analysoimalla organisaatio pyrkii reagoimaan ja sopeutumaan ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin. Kaksikehäinen oppiminen taas on luonteeltaan uudistavaa. Se ei ainoastaan korjaa toimintaa, vaan myös muuttaa ajattelu- ja toimintamallien sääntöjä ja ehtoja. Siinä olemassa olevat ajattelumallit ja koko toiminnan konteksti kyseenalaistetaan ja asetetaan alttiiksi jatkuvalle muutokselle. (Juuti & Luoma 2009, 134; Moilanen 1997, 77) Organisaatioiden tulee kin aina pyrkiä suoraan kaksikehäisen oppimisen mukaiseen toimintaan, sillä nykypäivänä yksikehäisen oppimisen mahdollistamat kehittämisvaihtoehdot ainutlaatuisen kilpailuedun saavuttamiseksi ovat melko vähissä. (Argyris & Schön 1978, 159)

3.1.3 Oppivan organisaation määritelmä

Siemens (2008) määrittelee oppimisen kaoottiseksi, jatkuvaksi yhdessä luomiseksi, kompleksiseksi yhdistetyksi erikoistumiseksi ja jatkuvaksi epäileväksi varmuudeksi. Garvin (1993, 80) puolestaan on määritellyt oppivan organisaation organisaatioksi, joka kykenee luomaan, hankkimaan ja siirtämään tietoa sekä muuttamaan toimintaansa tämän uuden tiedon ja ymmärryksen mukaisesti. Garvinin kanssa hyvin samantapaisen määritelmän on esittänyt myös Senge (1990), joka määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, jossa työntekijät luovat oman tulevaisuutensa, tiedostavat sen ja pystyvät muuttamaan sitä. Sengen oppiva organisaatio kykenee siis luomaan itse oman tulevaisuutensa. Oppiva organisaatio on myös määritelty organisaatioksi, joka edistää yksittäisten jäsentensä oppimista ja on itse jatkuvassa muutostilassa. (Pedler et al. 1991) Monet pienet nopeasti kehittyvät yritykset ovat juuri tällaisia, eli

oppivan organisaation periaatteet ovat ikään kuin ”sisäänrakennettuina” nuorissa kasvuyrityksissä.

Oppivassa organisaatiossa strategia, toimintapolitiikka sekä toiminnan kehittäminen tukevat oppimisprosessia ja kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittämiseen. Organisaation jäsenet kantavat itse vastuun omasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Heillä on myös hyvä valmius johtaa itseään. Oppiva organisaatio nähdäänkin autonomisena, itseohjautuvana systeeminä, jota on johdettava kokonaisvaltaisen pelkistetysti. Oppivassa organisaatiossa luova ja avoin vuoropuhelu mahdollistaa tehokkaan oppimisen ja tiedon kumuloitumisen, ja niiden avulla yritys hankkii, vastaanottaa ja hyödyntää jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa. Oppivassa organisaatiossa myös toimintaympäristö nähdään osana yritystä. (Sarala & Sarala 1996, 57–59; Sydänmaalakka 2004, 192; Yliherva 2006, 21)

Argyrisin ja Schönin (1978) mukaan oppivan organisaation yksilöt ovat vastuullisia ja järkeviä toimijoita, jotka jatkuvan kyseenalaistamisen ja arvioinnin avulla suunnittelevat itse oman toimintansa ja rakentavat omat toimintamallinsa. Nämä yksilöiden toimintamallit ohjaavat organisaation toimintaa ja toimivat organisaation oppimisen välineinä, eli organisaation oppiminen perustuu pitkälti yksilöiden toimintaan. (Argyris & Schön 1978, 17–19, 302)

Sengen (1990) näkemys oppivasta organisaatiosta rakentuu pitkälti Argyrisin ajatuksiin, mutta hän korostaa sen lisäksi systeemiajattelun merkitystä. Sengen mukaan systeemiteoreettinen ajattelu auttaa ymmärtämään monimutkaistuneen maailman dynaamista todellisuutta, jossa organisaatiot ovat avoimia ja monista toisiinsa kytkeytyneistä osatoiminnoista koostuvia erilisiä systeemejä. Systeemiajattelussa organisaatiot nähdään yksittäisten osajärjestelmien sijasta kokonaisuutena, jossa yksittäiset toimijat ymmärtävät oman tehtävänsä kokonaisuudessa. Kyky hahmottaa kokonaiskuvaa lisää yksilöiden halua oppia ja parantaa heidän työmotivaatiotaan.

Senge (1990) on jaotellut oppivan organisaation viiteen keskeiseen osatekijään: systeemiajatteluun, mentaalisiin malleihin, itsehallintaan, tiimioppimiseen ja yhteiseen visioon. Systeemiajattelu perustuu kokonaisuuksien hahmottamiseen ja kykyyn nähdä niihin sisältyvien tekijöiden suhteet ja toimintadynamiikka. Itsehallinta taas edellyttää, että työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan kehittymiseen ja oppimiseen, organisaation johdon tukiessa näitä prosesseja. Tiimioppimisessa yhteisen kielen avulla pyritään ratkaisemaan ristiriitoja sekä saavuttamaan uusia ja luovia ratkaisuja. Yhteinen käsitys asioista voidaan saavuttaa vain avoimen vuoropuhelun avulla, koska yhteinen visio edellyttää, että yksilöiden visiot ovat sopusuhteissa keskenään. Kaikessa toiminnassa on myös huomioitava yksilöiden mentaaliset eli sisäiset toimintaa ohjaavat mallit. Niiden vaikutusta yksilöiden toimintaan ei tule aliarvioida, vaikka käytännöllä onkin pitkään ollut taipumus vähätellä avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin merkitystä yksilöiden ja organisaation oppimiselle. (Kirjavainen & Lähteenmäki 2005, 16; Sarala & Sarala 1996, 60–62)

Oppivan organisaation periaatteilla ja innovatiivisuudella on selkeä liityntäpinta. Koska luovuus voidaan määritellä kyvyksi ajatella uudella tavalla sekä pyrkimykseksi uusien ratkaisujen löytämiseen, ja innovatiivisuus kyvyksi kehittää uusia luovia ratkaisuja, niin luovuus ja innovaatiot ovat välttämättömiä muutokseen sopeuduttaessa ja siihen vaikutettaessa. Tämän vuoksi innovatiiviset kasvuyritykset pyrkivätkin kehittämään organisaation muutoksenhallintakykyä yksilöiden jatkuvan kehittymisen ja oppimisen avulla. (Vrt. Korpelainen & Lampikoski 1997, 46; Viitala 2003, 62)

Yksilöiden luovuutta voidaan edistää parantamalla heidän kykyään ja haluaan oppia. Tämän vuoksi koulutuksen tulisikin rohkaista, palkita ja edistää mielekästä oppimista. Luovuus ja innovatiivisuus edellyttävät myös halua riskinottoon, jonka vuoksi kokeilut ja riskinotto tulisi sallia ja niihin tulisi myös kannustaa. Luovuus siis edellyttää uskallusta tehdä rohkeasti uutta ja eri tavalla, epävarmuudenkin uhalla. Tämän vuoksi organisaatiolla tulee olla myös halu käsitellä epäonnistumisia ja oppia virheistä. Toiminnan tuloksia ei tule tarkastella onnistumisina ja epäonnistumisina, vaan oppimisessa ja tulevien toimenpiteiden suunnittelussa käytettävänä palautteena. (Novak 1998; Viitala 2003, 61–63) Pinchotin ja Pinchotin (1996) mukaan valinnanvapaus ja vastuu ovatkin oppivan organisaation peruspilarit.

Innovointivaiheessa yksilöt tulkitsevat ensin asiakkailta ja markkinoilta saatavaa tietoa oman aiemman osaamisen ja mentaalimallien pohjalta ja jäsentävät sen uudeksi kokonaisuudeksi. Sen jälkeen yksilöiden osaaminen yhdistetään tiimioppimisen periaatteiden mukaisesti ja lopulta organisaation uusi tietämys tiivistyy uusiin prosesseihin ja projektiikäytäntöihin. Osaamisen yhdistämisen vaiheessa, jossa pääoppijana ovat tiimit, hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla myös organisaation verkostojen ja yhteistyökumppaneiden osaaminen. Kaiken osaamisen ei siis tarvitse olla omassa organisaatiossa. (Apilo et al. 2007, 120)

Kyky hyödyntää verkostoja ja laajentaa omaa tietoisuutta muiden kokemusten kautta on ratkaisevassa asemassa. Se mahdollistaa uuden oppimiseen ja omien kokemusten kytkemisen laajempaan ymmärrykseen. (Nelson & Burns 1984) Sydänmaalakka (2009, 56) onkin todennut, että kaaosteorian, verkosto- ja kompleksisuusteorian sekä itseorganisoitumisen teorioiden mukaan lisäoppimisen mahdollistavat yhteydet ovat jopa tärkeämpiä kuin itse nykyisen tietämisen taso. Myös Pinchot ja Pinchot (1996, 86) korostavat organisaatorajat ylittävän horisontaalisen tietovirran merkitystä. Oppivalla organisaatiolla onkin näin ollen selkeä liityntäpinta verkostoitumisen kanssa.

3.2 Innovatiivisuus

Teollisen ajan käsitys jatkuvasta parantamisesta organisaation oppimisen ja tiedon johtamisen muodossa ei enää riitä, vaan on pyrittävä syvälliseen ymmärtämiseen ja jatkuvaan innovointiin. Epälineaarisisessa maailmassa vain radikaalit, epälineaariset innovaatiot luovat uutta varallisuutta ja hitaasti kehittyvä yritys on jo matkalla tuhoutumiseen. (Hamel 2001, 19–26) Vain nopeasti kasvamalla ja kehittymällä yritys voi turvata olemassaolonsa.

Innovaatioteoriat ovat nykypäivän vallitseva paradigma. Innovaatioparadigman nousu alkoi 1970-luvulla ja 2000-luvulle tultaessa siitä oli jo muodostunut organisaatioiden ja johtamisen suurin paradigma. Innovaatioparadigman keskeisiä tekijöitä ovat ainutlaatuisuus, muutos, luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus, ja sen keskiössä on uudenlaisen ajattelun, toiminnan ja toimintatapojen korostaminen. (Kantola 2006, 5; Seeck 2008, 243–266; Thrift 2006) Yksittäisestä tuotekehitystoiminnasta on siirrytty laajempaan näkemykseen, jossa innovaatioprosessi on yksi yrityksen pääprosesseista. (Apilo et al. 2006, 3)

Innovaatio- ja kehittämiskyvykkyyden merkitystä on korostettu myös oppivan organisaation yhteydessä (Garvin 1993; Senge 1990), sillä innovaatiot perustuvat oppimiseen ja innovaatiokyvykkyyden tärkein tekijä on organisaation oppimiskyky. Organisaation innovatiivisuus ja oppimiskyky ovat myös kaikkein vaikeimmin kopioitavissa olevia kilpailutekijöitä. Niiden avulla yrityksen on mahdollista luoda itselleen pysyvää kilpailuetua. (Apilo et al. 2007)

3.2.1 Luovuus

Gallagherin (1975) mukaan luovuus on uutta ja omaperäistä tuottava henkinen prosessi. Myös McCormackin (1984) määrittelee luovuuden mielentilaksi, jossa omaperäiset muodot hahmotuvat aiemmista ja tavallisista muodoista ilmaistaviksi muodoiksi. Maslowin (1959) mukaan luovuus on ihmisen perusominaisuus, joka on jokaisella ihmisellä syntymästä lähtien, mutta jonka useat ihmiset kuitenkin kadottavat ikääntymisen myötä.

Luovuuden tiedollinen prosessi johtaa aina myös lopputuotteeseen. Luovuus on siis kyky yhdistää erilaisesta tiedosta uusia yhdistelmiä (Karlöf 1999, 154). Se on prosessi, jossa luodaan jotain uutta, jolla on arvoa (Higgins 1995) ja joka ilmenee usein olemassa olevien ongelmien uusina ratkaisuina (Mayer 1983).

Luovuus on perinteisesti nähty yksilön ominaisuutena, mutta on myös kollektiivista eli yhteisöllistä luovuutta. Nykyään luovuus onkin yhä enemmän erilaisissa tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. Yhdessä tekeminen myös tuottaa huomattavaa lisäarvoa luovuudelle, jonka vuoksi kollektiivinen luovuus ylittää moninkertaisesti yksilöllisen luovuuden. Tämän vuoksi luovan ihmisen onkin osattava toimia myös sosiaalisissa verkostoissa ja kyettävä hyödyntämään sen tarjoamat mahdollisuudet tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä jalostamiseen. (Sydänmaalakka 2009, 196–241)

3.2.2 Innovaation ja innovatiivisuuden määritelmät

Innovaatio on moniulotteinen ilmiö, jonka määritelmä muuttuu tarkasteluperspektiivin mukaan. (Pihkala & Vesalainen 1999, 49) Laajimmillaan innovaatio voidaan määritellä uusien ajatusten tarkoitukselliseksi synnyttämiseksi, edistämiseksi ja toteuttamiseksi muutoksen ja sen hyötyjen saavuttamiseksi ja hyödyntämiseksi. (West & Farr 1990)

Schumpeter (1934), joka oli innovaatioajattelun uranuurtaja, on määritellyt innovaation uuden tuotteen, tuotantotavan tai tuotantomenetelmän esittelyksi, uuden markkinan avaamiseksi, uuden raaka-aineen tai puolivalmisteen haltuunotoksi tai uuden teollisen markkinaosuuden toteuttamiseksi. Schumpeter (1934) ei myöskään erottanut innovaatiota yrittäjyydestä, vaan määritteli koko yrittäjyyden käsitteen innovaation avulla. Hänen mukaansa vain innovaatioiden luominen oli yrittäjyyttä. Nykyään innovaatio taas nähdään yrittäjyyden ytimenä, jossa menestyvä yrittäjyys perustuu nimenomaan innovaatioiden tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Drucker 1999)

Innovaatio yhdistetään usein pelkästään teknologiaan ja tuotteisiin, mutta se voi liittyä myös palveluihin, prosesseihin, markkinointiin, johtamiseen ja liiketoimintakonsepteihin. (Antola & Pohjola 2006, 21; Koironen 1993, 66; Lundvall 1996, 17; Routamaa et al. 1993, 15) Innovaatio voi olla uuden asian toteuttamista käytännössä tai valmiin innovaation sopeuttamista käyttöön. (Lampikoski & Lampikoski 2008, 152; Pinchot 1986) Innovaatiot syntyvät asioita uudella tavalla yhdistelemällä, epäjatkuvuuskohtia paikkaamalla tai markkinoilla olevia hintaeroja hyödyntämällä. (Koironen 1993, 66) Innovaatiot sisältävät aina myös uhkan vanhan olemassaololle, koska uudet innovaatiot syrjäyttävät aiemmat huonot ja tehottomammat menetelmät, eli talouden kehitys on ”luovan tuhon prosessi” (Schumpeter 1942)

Innovaatio voidaan nähdä liiketoiminnan näkökulmasta uudistukseksi, joka vahvistaa organisaation kilpailuasetelmaa, mahdollistaa kilpailuedun säilyttämisen ja lisää kilpailukykyä. (Damanpour & Gopalakrishnan 2001, 47; Pietiläinen et al. 2005, 13) Stähle ja Grönroos (1999) ovat määritelleet innovaation tuotteeseen tai palveluun liittyväksi uutuudeksi tai uudistukseksi, jolla on arvoa kilpailutilanteessa. Innovaatio ei siis perustu vain tieteseen ja tekniikkaan, vaan sillä on myös taloudellinen ja sosiaalinen ulottuvuus (Drucker 1999). Se on kaupallisesti hyödynnetty uusi idea, jolla tehdään liiketoiminnassa rahaa luovuudesta. (Apilo et al. 2007, 229; Korpelainen & Lampikoski 1997, 17; Lampikoski & Lampikoski 2008, 35) Innovaatio ei myöskään ole sama asia kuin keksintö, vaan se on prosessi, jossa keksintö johdetaan kaupalliseen käyttöön. (Tidd et al. 2001, 38)

Luovuus ja innovatiivisuus eivät siis ole sama asia. Ne ovat kyllä osittain päällekkäisiä käsitteitä, mutta luovuus on luonteeltaan abstraktimpaa; ideointia, avautumista ja kaaosta, ja innovatiivisuus konkreettisempaa; yhdistämistä, prosesseja ja järjestystä. Lisäksi innovatiivisuudessa on aina mukana voimakas tavoitteellisuuden elementti. (Antola & Pohjola 2006, 21; Sydänmaalakka 2009, 112)

Koska luovuus ei sisällä samanlaista hyötyulottuvuutta kuin innovatiivisuus, niin sillä ei ole konkreettista merkitystä, ellei sitä saada realisoitua innovatiivisuutena. (Routamaa et al. 1993, 15; Yliherva 2006) Työntekijä voi olla luova, olematta kuitenkaan innovatiivinen. Uudet ideat eivät pelkästään riitä, vaan ne pitää pystyä myös toteuttamaan. (Sydänmaalakka 2009, 89) Organisaatiossa on sama asia. Työntekijät voivat olla luovia, mutta jos luovuus on ainoastaan heidän mielissään, eikä organisaatiolla ole kykyä ottaa luovuuspotentiaalia käyttöön, niin

organisaatio ei tällöin ole innovatiivinen. (Yliherva 2006, 18) Uudet innovatiiviset kokeilut kuitenkin toimeenpannaan juuri luovuuden avulla, joten luovuus on aina innovaatioiden ehto ja uudistumisprosessin käynnistävä voima. (Lampikoski & Lampikoski 2008, 36)

Innovatiivisuus liittyy yrittäjän kykyyn ymmärtää markkinoiden tulevia tarpeita ja omaksua uusia toimintatapoja. (Pietiläinen et al. 2005, 21) Laajimmillaan innovatiivisuus tarkoittaaakin organisaation yrittäjämäistä käyttäytymistä. (Pihkala & Vesalainen 1999, 74) Yksilön innovatiivisuus on kykyä ajatella ja yhdistää uudella tavalla aiemmin oppimaansa. Organisaation innovatiivisuus puolestaan on kykyä jatkaa aiempien innovaatioiden ketjua aikaisempaa osaamista hyödyntäen. (Apilo et al. 2006, 229) Innovatiivisuus voidaan siis määritellä työntekijöiden tai organisaation ominaisuudeksi luoda ideoita ja kehittää niitä innovaatioiksi. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 17; vrt. myös Huhtala & Parzefall 2006; Ramamoorthy et al. 2005) Näin ollen innovatiivisuus on organisaation arvokkainta pääomaa, yksi organisaation tärkeimpiä menestystekijöitä sekä taloudellisen kehityksen ja yrityksen kasvun perusedellytys. (Vrt. Koiranen 1993, 85, 124; Korpelainen & Lampikoski 1997, 19; Schumpeter 1934; 1942)

3.2.3 Innovaatioiden jaottelu

Innovaatioita voidaan jaotella monella tapaa. Yksi tapa on jakaa innovaatiot modulaarisiin ja arkkitehtuurisiin innovaatioihin sen mukaan, mikä vaikutus niillä on tuotteen rakenteeseen. Toinen tapa on jakaa innovaatiot radikaaleihin (epäjatkuviin), inkrementaaleihin (jatkuviin) ja fuusioinnovaatioihin eli yhdistäviin innovaatioihin sen mukaan, miten innovaatiot hyödyntävät oppimista jatkamalla innovaatioiden ketjussa. (Brown & Eisenhardt 1998; Dundon 2002; Henderson & Clark 1990; 18–25; Miller & Morris 1999; Tidd et al. 2001, 8–13)

Modulaarisessa innovaatiossa tuotteen toimintaperiaate ja ydinkonsepti muuttuu aikaisemmin opittujen toimintatapojen puitteissa, mutta järjestelmien rajapinnat säilyvät ennallaan. (Apilo et al. 2006) *Arkkitehtuurisessa* innovaatiossa taas tuotteen arkkitehtuuri sekä komponenttien rajapinnat ja niiden keskinäiset suhteet muuttuvat, mutta ydinteknologiat pysyvät ennallaan. (Apilo et al. 2006; Tidd et al. 1997)

Inkrementaalilla eli vähittäisellä, asteittaisella tai evolutiivisella innovaatiolla tarkoitetaan aikaisempaan osaamiseen perustuvaa ennakoitavaa muutosta nykyiseen tunnettuun asiantilaan, joka tapahtuu nykyisen ajattelutavan ja toimintaympäristön puitteissa. Inkrementaali innovaatio siis parantaa jo olemassa olevia tuotteita ja prosesseja aikaisempaa osaamista hyödyntäen. (Apilo et al. 2007, 229; Dundon 2002; Tidd et al. 2001; Totterdell et al. 2002, 346) *Radikaalissa* innovaatiossa, jota kutsutaan myös kumoukselliseksi tai epäjatkuvaksi innovaatioksi, muuttuvat sekä ydin- että arkkitehtuurinen konsepti. (Apilo et al. 2006, 18) Radikaali innovaatio on ainutlaatuiseen ajatteluun perustuva ennustamaton ja täysin uudenlainen huomattava muutos vallitsevaan tilanteeseen, joka ei jatka olemassa olevaa tietämystä. Radikaalit innovaatiot perustuvat markkinoiden epäsymmetrisyyteen ja niitä hyödynnetään nykyisten

markkinoiden ulkopuolella. Tämän vuoksi radikaaleja innovaatioita tavoittelevalta organisaatiolta ei voida vaatia samanlaista järjestelmällisyyttä ja prosessuaalisuutta kuin inkrementaaleja innovaatioita tavoittelevilta organisaatioilta. (Apilo et al. 2007, 227–230; Tidd et al. 2001, 8; Totterdell et al. 2002, 346)

Christensenin (1997) mukaan taas teknologian muutostilanteissa olennaista ei ole radikaalisuus tai inkrementaalisuus, vaan se, kenelle innovaatiot pyrkivät tuottamaan arvoa. Hän kutsuu nykyisille asiakkaille suunnattuja innovaatioita *säilyttäviksi* ja uusille asiakkaille suunnattuja *hajottaviksi* innovaatioiksi (vrt. Kim & Mauborgne 2006). Tämän jaottelun mukaan säilyttävät innovaatiot voivat siis olla sekä inkrementaaleja että radikaaleja.

Innovaatiot voidaan myös jakaa autonomisiin ja systeemisiin innovaatioihin. *Autonomiset* innovaatiot ovat erillisiä innovaatioita, kun taas *systeemiset* innovaatiot koostuvat useammasta innovaatiosta, jotka ovat nivoutuneet yhteiseksi järjestelmäksi. Systeemisen innovaation toteuttamiseen vaikuttaa useampi yritys ja se yhdistää useampia innovaatioprosesseja. Systeeminen innovaatio vaikuttaa myös asiakkaan prosesseihin. (Apilo et al. 2006) Nykyään korostetaan juuri innovaatioprosessien monitoimijaisia ja systeemistä luonnetta (Dodgson & Besant 1996, 20). Uudenlaisessa lähestymistavassa innovaatiot nähdään kompleksisina, vuorovaikutteisina ja kollektiiviseen osaamiseen perustuvina prosesseina (Lundvall & Borrás 1997).

Lisäksi innovaatiot voidaan jaotella teknisiin eli tuoteinnovaatioihin ja hallinnollisiin eli prosessi-innovaatioihin. *Tekniset* innovaatiot liittyvät usein tuotteisiin, palveluihin tai tuotantoprosesseihin ja ne tapahtuvat organisaation ydintehtävissä. Tuoteinnovaatioissa organisaatio on suuntautuneena ulospäin ja sen keskeisenä kohteena ovat asiakkaat. *Hallinnolliset eli sosiaaliset* innovaatiot taas tapahtuvat organisaation sosiaalisissa järjestelmissä ja liittyvät organisaation toimintatapoihin ja rakenteisiin. Sosiaalisen innovaation käsite kattaa uudet suhtautumis-, toiminta- ja johtamistavat, tuotantoprosessien organisoitumistavat sekä toimintaympäristön organisatoriset ja institutionaaliset uudistukset. (Damanpourin & Gopalakrishnan 2001, 47–48; Parzefall et al. 2008, 2; Schienstock 1999, 16; Totterdell et al. 2002, 345)

Sosiaalinen innovaatio voidaan määritellä tavaksi organisoitua ja tuottaa palveluja. Sosiaalisten innovaatioiden kehittäminen edellyttää aina sosiaalisten ja systeemisten prosessien ymmärtämistä ja muuttamista. Tämän vuoksi yksilöt eivät voi kehittää niitä yksin. (Pietiläinen et al. 2005, 15) Usein menestyvän palvelun takana on sosiaalinen innovaatio. Palveluinnovaatiot ovatkin usein sosiaalisia käyttäjäinnovaatioita, joissa inhimillisiä resursseja käytetään uudella tavalla ja joissa asiakas on aktiivinen toimija innovaatioprosessin eri vaiheissa. (Apilo et al. 2007, 42; Korpelainen & Korpelainen 1997, 142)

Innovaatiot voidaan jakaa myös suljettuihin ja avoimiin innovaatioihin. *Suljetussa* innovaatioissa innovaatioprosessi on organisaation sisäinen prosessi. *Avoimessa* innovaatioissa organisaatio hyödyntää ulkopuolisia resursseja avaamalla innovaatioprosessinsa ulkopuolisille si-

dosryhmille. Tällöin organisaatio pystyy hyödyntämään myös verkostojensa kautta saatavilla olevan osaamisen. Avoin innovaatio perustuu ajatukselle, että kaikkien ideoiden ei tarvitse tulla yrityksen sisältä, eikä kaikkien resurssien tarvitse sijaita yhdessä yrityksessä. Avoin innovaatio on siis organisaation ja sen ulkoisten sidosryhmien ja kumppaneiden yhteistä innovaatiotoimintaa. (Chesbrough 2003)

Avoimessa innovaatiossa yrityksen sisäisen tiedon ja tuotekehityksen merkitys säilyy, mutta sen rinnalle nostetaan ulkopuolinen osaaminen ja tiedon hyödyntäminen. (Mäkitalo-Keinonen et al. 2008, 6) Vastaavasti myös yrityksen sisällä syntyneitä omaan liiketoimintaan kuulumattomia ideoita luovutetaan ulkopuolisille tahoille. Avoin innovaatio ei siten tarkoita vain tiedon siirtämistä yli organisaatorajojen, vaan myös ideoiden luomista ja niiden hyödyntämistä yhteistyössä. Avoin innovaatio haastaakin aiemman tiedon ja osaamisen kontrollointiin perustuneen ajattelu- ja toimintamallin. (Alahuhta et al. 2006; Chesbrough 2003)

Avoimen innovaation myötä suhtautuminen käyttäjiin ja asiakkaisiin on muuttunut. Asiakkaita ei enää nähdä vain tuotteiden tai palveluiden kuluttajina, vaan potentiaalisina tiedon ja ideoiden lähteinä, jolla on myös paras tietämys omista tarpeistaan sekä tuotteiden ja palveluiden käyttöympäristöistä. (Mäkitalo-Keinonen et al. 2008, 8) Von Hippel (2005) onkin määritellyt innovaation, jonka synnyssä käyttäjällä on merkittävä rooli, käyttäjän innovaatioksi.

3.2.4 Innovatiivisen organisaation ominaisuudet

Innovatiiviset organisaatiot ovat epähierarkkisia ja niillä on matala, verkostomainen ja joustava organisaatorakenne, joka jättää reilusti tilaa epämuodolliselle viestinnälle. Viestintä on avointa ja runsasta kaikkiin suuntiin, niin virallisella kuin epävirallisellakin tasolla. Innovatiivisissa organisaatioissa ei vältellä päällekkäistä kehitystoimintaa, vaan pyritään lukuisten organisaation sisäisten kytkentöjen lisäksi hyödyntämään tehokkaasti myös perusorganisaatorakenteen ulkopuolisia kytköksiä ja itseohjautuvia ryhmiä. (Burns & Stalker 1961; Ekman 2004; Heikkilä 2002, 383; Kanter 1988; Kuratko et al. 1993, 32; Nonaka 1991)

Innovatiivisen organisaation ytimenä on avoin ja luova kulttuuri, joka suosii aloitteellisuutta ja kannustaa yrittäjyyteen, riskin ottamiseen sekä virheistä ja epäonnistumisista oppimiseen. (Seeck 2008; Yliherva 2006, 26) Innovatiivisessa organisaatiossa valta on delegoitu ja vastuu hajautettu (Grossi 1990), ja kaikilla työntekijöillä on myös vapaa pääsy yrityksen tietojärjestelmiin (Nonaka 1991). Innovatiivinen kulttuuri edellyttää myös toimivia arviointi-, kannuste- ja palkkiojärjestelmiä, joilla työntekijät sitoutetaan ja motivoidaan toimintaan. (Chandler et al. 2000, 72) Lisäksi innovatiivisessa organisaatiossa pyritään hyödyntämään henkilöiden erilaiset koulutus- ja kokemustaustat sekä korostetaan jatkuvaa oppimista ja kouluttautumista. (Apilo et al. 2006, 101; Sydänmaalakka 2009, 219; Tidd et al. 2001, 314)

Yrityksen koko ei ole ratkaiseva tekijä innovatiivisuuden suhteen, sillä myös suuryritys pystyy innovoimaan. (Hamel 2001, 11) Suuryritysten innovatiivisuutta rajoittaa kuitenkin se, että

niissä on usein unohdettu miten opitaan. Ne ovat lakanneet sietämästä virheitä, eikä niiden kulttuuri enää kannusta toimintaan, kokeiluihin ja toistuviin yrityksiin, jotka johtaisivat oikeanlaisiin virheisiin. (Peters & Waterman 2007, 148–154) Niissä yksinkertaisesti vältetään ristiriitaisuuksia ja epämääräistä toimintaa sekä vallitsevien ajattelu- ja toimintatapojen kyseenalaistamista, vaikka avain innovatiivisuuteen voisikin olla juuri luovan kaaoksen sallimisessa. (Nonaka & Takeuchi 1995) Usein nopeasti kasvavien yritysten kasvu pysähtyy tai hidastuu oleellisesti yrityksen liikevaihdon saavuttaessa sadan miljoonan euron suuruusluokan. Klein (1977, 17) onkin havainnut, että alansa suurimmat yritykset vastaavat harvoin radikaaleista innovaatioista, jos toimialalla on jo takanaan hidastuneen kasvun kausia.

3.2.5 Innovaatioiden merkitys

Shumbeterin (1934) mukaan innovaatiot ovat taloudellisen kasvun keskeisin tekijä. Myöhemmät tutkimukset ovatkin osoittaneet, että innovatiiviset yritykset kasvavat selvästi muita yrityksiä nopeammin. Lisäksi innovatiivisuudella on selkeä positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, sillä innovaatiot parantavat myös yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta. (Mäkitalo-Keinonen et al. 2008; North & Smallbone 2000; Sjölander 1983; Smallbone et al. 2003; Virtanen & Heimonen 2006)

Vaikka monet innovatiiviset kasvuyritykset menestyvätkin keskimäärin muita yrityksiä paremmin, niin innovatiivisuus ei kuitenkaan takaa niiden menestystä. Toisaalta taas mikään organisaatio ei pysy hengissä, ellei se toimi yrittäjähenkisesti ja innovoi (vrt. Drucker 2000, 53).

3.2.6 Innovaatioiden johtaminen

Toimintaympäristön muuttuminen vaatii myös johtamisen vallankumousta. Taylorin (1911) noin sata vuotta sitten kehittämä tieteellinen liikkeenjohto on jo aikoja sitten jäänyt vanhentuneeksi paradigmaksi ja viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana muutosvauhti on vain kiihtynyt. Tarvitaan uusi paradigma, joka arvioi ja kyseenalaistaa vanhat teoriat, viitekehykset ja mallit, ja joka perustuu tasapainoiseen johtamiseen, kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen, kollektiiviseen johtajuuteen ja monitasoiseen johtamiseen. (Hamel 2001; Taylor 1911; Sydänmaalakka 2009, 17)

Luovuudesta ja innovatiivisuudesta on tullut yrityksen tärkein menestystekijä ja yrityksen kasvun perusedellytys. Tämän vuoksi johdon tulee osoittaa arvostavansa luovuutta ja innovatiivisuutta. Heidän tulee antaa työntekijöille haasteellisia ja kehittäviä tehtäviä sekä luoda kannustavat motivointi- ja palkkiojärjestelmät. Johdon tulee myös korostaa jatkuvaa muutosta sekä nähdä innovaatioprosessi yhtenä yrityksen pääprosessina. (Vrt. Apilo et al. 2006, 103; Korpelainen & Lampikoski 1997, 201–208; Sydänmaalakka 2009, 15) Johdon taidot ovat siis oleellisia innovaatiokyvyn kehittämisen kannalta. Johdolla on oltava kyky nähdä asiat kokonaisuutena ja hahmottaa olemassa oleva uudella tavalla sekä kyettävä tekemään täysin uuden-

laisia ratkaisuja. Heidän on myös siedettävä jatkuvaa epävarmuutta ja riskejä sekä tuettava työntekijöiden innovatiivisuutta. (Yliherva 2006, 25)

3.2.7 Innovaatioverkostot

Innovaatioteorioiden yhteydessä korostetaan erilaisten verkostojen merkitystä (Castells 1996), sillä tutkimusten mukaan suurin osa uusista ideoista tulee oman henkilöstön kautta organisaation ulkopuolelta. Verkostoista ja niiden hallinnasta on muodostunut merkittävä innovaatioiden ja aineettoman pääoman lähde. Viime vuosien kasvun yhtenä tekijänä onkin verkostomaisen toiminnan nopea lisääntyminen. (Antola & Pohjola 2006, 38; Yliherva 2006, 9–22)

Verkostojen ja avoimien innovaatioiden menestys perustuu siihen, että ne tarjoavat ratkaisun osaamisen kohtaamiselle ja kasvaneille resurssitarpeille. Millään yksittäisellä kasvuyrityksellä ei voi enää olla kaikkia tarvittavia resursseja. Myös luovuudesta on tullut kollektiivista ja hajautunutta, joten sen perusedellytyksenä on sosiaalisten verkostojen tehokas hyödyntäminen. Innovaatioverkostoilla voidaan myös pienentää kehitysrisiä sekä nopeuttaa merkittävästi innovaatio sykliä. (Vrt. Apilo & Taskinen 2006, 98–105; Sydänmaalakka 2009)

Verkostossa tapahtuvan innovaatioprosessin tärkeimpiä tekijöitä on vahva sisäinen luottamus (Taatala 2008) ja yhteinen arverkosto. Kun kasvuyritys toimii jossain verkostossa, se myös kehittää omia organisaatorakenteitaan ja toimintatapojaan vastaamaan verkoston arvoja sekä pyrkii synnyttämään innovaatioita, joita arvostetaan sen arverkostossa. (Christensen 1997) On kuitenkin syytä muistaa, että usein juuri erilaiset strategiset suuntautumiset luovat uutta synergiaa ja uusia yhdistelmiä, jotka johtavat kilpailukykyiseen toimintaan ja yritystoiminnan nopeaan kasvuun (vrt. Hakanen et al. 2007, 236).

3.3 Verkostoituminen ja kompleksisuus

Yritysten välistä yhteistyötä on aina ollut, mutta varsinainen verkostonäkemyks sai alkunsa 1980-luvun alkupuolella, jolloin erilaisista yhteistyörakenteista ja verkostoista tuli selkeästi uudenlainen liiketoiminnan organisointitapa. (Hakanen et al. 2007; Pearce et al. 1982; Schermerhorn 1980) 2000-luvulle tultaessa verkostoyhteistyössä oli jo 71 prosenttia teollisuusyrityksistä (Tsupari et al. 2001) ja tulevaisuuden suuntauksena on, että kasvuyritys on yhä useammin vain verkosto (Hakanen et al. 2007, 22).

Koski et al. (1997, 7) esittivät, että 1990-luvun alun väitteet verkostotalouteen siirtymisestä olisivat olleet vahvasti liioiteltuja. Tällä hetkellä siirtyminen tietoyhteiskunnasta verkostoyhteiskuntaan on kuitenkin todellisuutta. Verkostotalous on aikamme megatrendi, joka vain kasvaa ja laajenee koko ajan. Me elämme verkostoyhteiskunnassa ja teemme työtä verkostoorganisaatioissa. Voidaankin puhua jopa uuden paradigman synnystä yritystoiminnassa. (Hakanen et al. 2007, 12; Sydänmaalakka 2009, 5–27)

Verkostosuhteiden moninaisuus on lisääntynyt ja ne ulottuvat yhä useammin myös tavanomaisten liiketoimintarajojen ulkopuolelle. Verkostokyvykkyydestä on tullut yksi kasvuyrityksen tärkeimmistä kyvykkyyksistä. (Vrt. Hakanen et al. 2007, 20–24, 279; Sydänmaalakka 2009, 5) Verkostot ovat vakiinnuttaneet asemansa normaalin liiketoiminnan muotona ja modernin yrityksen rakenteena, jonka vuoksi perinteiset talousteoriat eivät enää riitä selittämään nykyaikaisia yritys rakenteita. (Ollus 1999, 25–28) Olemme siirtyneet suljetuista organisaatioista avoimiin organisaatioihin, joissa toimintaa ohjaavat tiedon rajaton jakaminen ja globaalit markkinat. Näköpiirissä ei myöskään ole mitään, mikä rajoittaisi organisaatioiden välisen yhteistyön ja verkostoitumisen jatkuvaa kasvua. Todellinen siirtyminen verkostotalouteen on vasta alkamassa. Kilpailu on siirtymässä yritysten väliltä verkostojen väliseksi kilpailuksi. (Hakanen et al. 2007, 12–20; Sydänmaalakka 2009, 7-13; Tsupari et al. 2004, 11)

3.3.1 Verkon ja verkoston määritelmät

Verkostolle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää, sillä käsitteistö ja terminologia ovat vielä vakiintumattomia. Yleisellä tasolla verkostolla tarkoitetaan toisistaan riippumattomien osien yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta (Hakanen et al. 2007, 10, 15) ja yritysverkostolla sellaista toimintojen järjestelmää, jossa jokainen yhteistyöhön osallistuva toimija koostuu omasta toimintojen järjestelmästä (Hyötyläinen 2000, 74). Siitä tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä, että perinteisen markkinatalouden osto ja myynti -suhde ei ole verkostoitumista, vaan verkostoitumisella tarkoitetaan pidempiaikaista strategista, luottamuksellista ja kaikkia osapuolia hyödyttävää ja kehittävää yhteistyösuhdetta (Hakanen et al. 2007, 14–77). Verkostoituminen on siis normaalia yhteistyötä syvempää monitasoista toimintaa, jossa osapuolet yhdistävät osaamistaan ja jakavat keskenään myös aidosti kriittistä tietoa (Tsupari et al. 2004, 14).

Verkostosuhde voi olla joko kahden välinen kumppanuus tai useamman välinen verkko tai verkosto. Kumppanuus on luottamukseen, avoimuuteen ja vuorovaikutteisuuteen perustuva vakiintunut ja tiivis kahden osapuolen välinen suhde, jonka tarkoituksena on tietojen ja resurssien yhdistäminen molempien osapuolien eduksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakanen et al. 2007, 77; Yliherva 2006, 63, 83)

Verkosto tarkoittaa useamman yksilön tai organisaation rajatonta ja jatkuvasti elävää verkostosuhteiden kudosta, joka mahdollistaa yhteistyön tekemisen yli organisaatorajojen. (Hakanen et al. 2007, 78; Sarala & Sarala 1996, 172) Verkostoituminen taas voidaan määritellä prosessiksi, jossa verkoston yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi pitkäaikaiseksi, tavoitteelliseksi ja vuorovaikutteiseksi, kaikkien osaamista kehittäväksi luottamukselliseksi toiminnaksi (Thorelli 1986, 37; Tsupari et al. 2004, 14). Verkostoitumisella siis tarkoitetaan organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joita systemaattisesti hyödyntämällä useampi organisaatio voi samanaikaisesti saavuttaa vahvemman kilpailuaseman (Jarillo 1988, 32; Pirnes 2002, 7), ja joissa oleellista on sekä horisontaalisten että vertikaalisten rajojen ylittäminen (Koski et al. 1997, 3). Grabher (1993) puolestaan määrittelee verkostosuhteen

lyhyesti synergiaetuja tuottavaksi vastavuoroisuuteen, keskinäiseen riippuvuuteen sekä löyhiin keskinäisiin kytkentöihin ja voimasuhteisiin perustuvaksi yhteistyösuhteeksi.

Verkko puolestaan tarkoittaa tiivistä ja rajattua verkostoa, jolla on tunnistettavaa ja tavoitteellista toimintaa. Verkko syntyy osaamisen, toimintatapojen ja sitoutumisen suhteen löyhemmästä verkostosta määrätietoisen kehitystyön tuloksena. Näin ollen verkottuminen on tiiviin verkostoitumisen muoto. (Hakanen et al. 2007, 77) Verkostoista voi myös kasvaa kansallisia klustereita, verkostojen verkostoja. Klusteri on verkostoa löyhempi ja rajaamattomampi yhteistyörakenne, jotka koostuvat toisiaan tukevista ja yhteistyötä harjoittavista verkostoorganisaatioista. (Paija 1999, 39; Rissanen et al. 1996, 33)

Verkostoituminen muuttaa yrityksiä. Aiemmin yritys on mielletty itsenäiseksi tuotannolliseksi yksiköksi, mutta verkostoissa organisaatioiden rajat muuttuvat häilyviksi rajapinoiksi. Verkoston avulla onkin mahdollista luoda kasvuyritys ilman perinteisiä fyysisiä rajoitteita, (vrt. Sarala & Sarala 1996, 172; Toiviainen 2002, 1) esimerkkinä virtuaaliyritykset, jotka ovat äärimmilleen hajautettuja verkosto-organisaatioita. Verkosto-organisaatiossa myös organisaation sisäiset valtakeskittymät menettävät merkityksensä, sillä muut organisaatiot ohjaavat niiden toimintaa omalla osaamisellaan ja asiantuntemuksellaan verkostosuhteen välityksellä. Verkosto-organisaatiossa myös vastuu ja riski on hajautettu useamman toimijan kesken, jolloin verkosto kykenee kantamaan suuremman kokonaisriskin kuin hierarkkinen organisaatio. (Paija 1999, 58–59; Rissanen et al. 1996, 32–33)

Verkostotaloudella taas tarkoitetaan toimintatapaa, jossa verkosto-organisaatiot liittoutuvat win-win-hengessä kunkin toiminnon osalta sitä parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Verkostotalous perustuu vastavuoroisuuteen ja yhteistoimintaan sekä oman ydinosaamisen kehittämiseen ja sen tehokkaaseen yhdistämiseen muiden ydinosaamiseen. Verkostotaloudessa yksittäistä organisaatiota onkin aina tarkasteltava osana laajempaa systeemiä, eli yhtenä sosiaalisen ja teknologisen verkoston toimijana. Tieto itsessään ei siis enää ole kasvuyrityksen tärkeintä pääomaa, vaan avainosaamiseksi on noussut verkostojen hyödyntäminen. (Vrt. Hakanen et al. 2007, 15–16; Sydänmaalakka 2009, 258)

3.3.2 Kompleksisuus

Verkostot ovat aina kompleksisia järjestelmiä (Siegfried 2006). Termi kompleksinen juontuu latinan kielen sanasta plexus, eli yhteen kietoutunut. Yhteen liittyminen taas aikaansaa systeemin, jossa rajanveto systeemien eri osien välillä on usein epämääräistä ja mahdotonta. Kompleksisuudesta puhuttaessa käytetäänkin usein myös termiä monimuotoinen. Luonnontieteissä kompleksisuusajattelua on käytetty dynaamisten ilmiöiden tulkitsemiseen jo kauan ja sieltä sen soveltaminen on levinnyt myös sosiaalisiin järjestelmiin. Perusluonteeltaan inhimilliset järjestelmät eivät juuri eroa luonnon järjestelmistä, mutta kompleksisuusajattelun soveltaminen organisaatioihin ja verkostoihin edellyttää kuitenkin organisaatioiden näkemistä systeiminä. (Juuti & Luoma 2009, 114–115)

Perinteinen rationaalinen johtamistapa ei huomioi riittävästi systeemin dynaamisuutta, vaan korostaa kausaalisia vuorovaikutussuhteita ja johtajan kykyä vaikuttaa kokonaisuuteen. Kompleksisuuden mukaan taas asioiden luonteet muodostuvat niiden sisäisistä vuorovaikutussuhteista, jolloin johtajalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa suoraviivaisten kausaalisuhteiden muodossa suoraan johdettaviin kohteisiin. Verkostoissa toimiva organisaatio ei siis ole enää täysin hierarkkinen järjestelmä, koska systeemi muuttuu, kehittyy ja sopeutuu myös ilman johtamista. (Juuti & Luoma 2009, 115) Kompleksisuuden määrä ei myöskään ole riippuvainen organisaation koosta, vaan eri tekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta. Mitä enemmän aktiivisia vuorovaikutussuhteita on, sitä kompleksisemmasta organisaatiosta on kyse. (Aula 2000, 99)

Kytköksellisyys

Yksi kompleksisuuden perusominaisuuksista on kytköksellisyys, jossa saman systeemin eri osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa ja aiheuttavat toisiinsa yhteydessä olevia reaktioita, joita on mahdotonta ennakoida tai jäljittää. Kaikki siis vaikuttaa kaikkeen, mutta johdonmukaisuutta on mahdotonta hahmottaa. Tämän vuoksi systeemiä kokonaisuusjohdettaessa yksittäisiä osia ei voi tarkastella toisistaan eriytettyinä, vaan systeemi on nähtävä kokonaisuutena, jonka osilla on lukuisia keskinäisiä kytkentöjä. (Juuti & Luoma 2009, 116–117)

Systeemiä voidaan tarkastella jatkumona, jonka toisessa päässä on staattisuus eli täydellisesti ennustettavissa oleva yksinkertainen järjestys ja toisessa täydellinen sattumanvaraisuus. Kompleksisuus puolestaan sijoittuu näiden väliin. Kompleksisella systeemillä on siis ympäristöstään erottuva hahmo, mutta tuo hahmo ei ole stabiili, vaan se on jatkuvassa ulkoisessa ja sisäisessä muutoksessa. (Juuti & Luoma 2009, 118)

Kompleksisuus kyseenalaistaa rationaalisuuden lähtökohdat nostaen tarkastelun keskiöön ilmiöt, jotka rationaalisuuden mukaan ovat epäoleellisia tai joita ei ole edes olemassa. Kompleksisuus ei tunnista rationaalisuuden kaltaisia strategiätyökaluja, vaan sen rakennuspalikoita ovat kytköksellisyys, yhteiskehittyminen, epälineaarisuus ja itseorganisointuminen. Yhteiskehittymisellä tarkoitetaan tässä eri toimijoiden välistä symbioottista suhdetta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät läheisestä vuorovaikutuksesta. Aivan kuten biologiassa, myös sosiaalisissa järjestelmissä keskinäinen yhteistyö voi olla parempi vaihtoehto kuin kilpailu ja toisen osapuolen voittamisen tavoittelu. Siirtyminen rationaalisesta maailmankuvasta kompleksiseen merkitseekin valtavaa etenemistä strategisen johtamisen alalla. (Juuti & Luoma 2009, s. 119, 175)

Klassinen organisaatio on ihannellassa, kun se on vakaassa tasapainossa ympäristönsä kanssa. Epävakautta pidetään virheiden, huonon suunnittelun, toimintahäiriöiden tai poikkeamien seurauksena, joka tulee mahdollisimman nopeasti korjata oikeilla toimenpiteillä. Nykyaikaiset kompleksiset ja dynaamiset kasvuyritykset eivät kuitenkaan pyri organisoitumaan stabiiliin

ympäristön vaatimusten mukaisesti. Ne eivät ole koskaan klassisessa tasapinotilassa, vaan jatkuvassa kaottisessa muutoksessa. Silti ne eivät kuitenkaan organisoidu täysin mielivaltaisesti, vaan niiden ominaistilana on kaottinen tasapaino, joka rakentuu muutamien hyvin yksinkertaisten sääntöjen varaan. (Vrt. Aula 2000, 101; Juuti & Luoma 2009, 171)

Kaaos

Kaaos on jotain, joka näyttää sattumanvaraiselta, mutta joka kuitenkin noudattaa tiettyjä säännönmukaisuuksia. (Aula 2000) Kaaoksen mahdollisuuksien tehokas hyödyntäminen ristiriitosten ratkaisemisessa edellyttää useiden rinnakkaisten ja päällekkäisten kulttuurien olemassaoloa sekä erilaisuuden ja moninaisuuden suosimista. Vallitsevan konsensuksen rakentavaan kyseenalistamiseen tarvitaan siis kulttuurien diversiteettiä. Vahva yhtenäinen kulttuuri voi jähmettää koko organisaation, mutta toisaalta taas liiallinen moninaisuus voi johtaa sen täydelliseen sekasortoon. Tämän vuoksi nopeasti kasvavalla organisaatiolla on oltava jonkinlainen yhtenäinen arvopohja, jonka ydinarvot määrittelevät toiminnan vaihtelun vapaan tilan ja asettavat sille rajat. Kaikki ei siis ole sallittua, vaan kaaoksessakin on oma järjestyksensä. (Vrt. Aula 2000, 93, 194; Kauppinen 1999, 140)

Organisaation menestymiseen vaikuttaa paradoksaalisesti juuri konsensuksen puute, sillä innovaatioiden luominen edellyttää vallitsevan tilan kyseenalaistamista. Epäselvyyksien ja ristiriitaisuuksien karttamisen sijaan nopeasti kasvavissa organisaatioissa tulee vallita luova kaaos. Menestyvä ja innovatiivinen kasvuyritys ei ainoastaan sopeudu uusiin tilanteisiin, vaan myös luo niitä itse kaottisissa olosuhteissa. Jotta kaottinen organisaatio pystyisi luomaan oman tulevaisuutensa, sen on luotettava kollektiiviseen viisauteensa. Kollektiivinen viisaus taas edellyttää organisaatorakenteita, jotka mahdollistavat tiedon ja informaation rajattoman jakamisen. Tämän vuoksi johdon tuleekin luoda organisaatiolle riittävät valmiudet kaaoksen tuomien mahdollisuuksien hyödyntämiseen. (Vrt. Aula 2000, 71, 192; Nonaka & Takeuchi 1995)

Kaaosteorian maailmankuva on epälineaarinen. Siinä organisaatiot ja organisaatiokulttuurit ovat dynaamisia, vuorovaikutussuhteissa olevia kehittyviä järjestelmiä, joissa esiintyy myös nopeita kaottisia ja jopa katastrofaalisia muutosilmiöitä, mutta jotka kokonaisuutena kuitenkin noudattavat järjestyksen ja epäjärjestyksen säännönmukaisuuksia. Nopeasti kasvaville organisaatioille ei siis tule asettaa laajoja säännöstöjä ja toimintaohjeistoja, vaan niiden kehittymistä tulee ohjata muutamien hyvin yksinkertaisten ohjenuorien avulla. Näin mahdollistetaan organisaation ja sen osakokonaisuuksien spontaani itseorganisoituminen. (Vrt. Aula 2000, 71–73) Uusi muoto löytyy kaaoksen kautta. Tämän vuoksi johdon tulee sallia tietynasteinen epäjärjestys ja jopa luoda itse kaaosta olemassa olevaan järjestykseen. (Kauppinen 1999, 140)

Itseorganisoituminen

Itseorganisoituminen ja itseohjautuvuus ovat kompleksisuuden perusominaisuuksia, joilla tarkoitetaan systeemin taipumusta sisäsyntyisesti tehokkaiden ja järjestäytyneiden toiminnan ja olemisen muotojen tuottamiseen ilman ulkoista kontrollia. Koska kompleksiset systeemit ovat ympäristönsä kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa olevia avoimia systeemejä, niin systeemin entropian väheneminen on mahdollista myös ilman ulkoisen voiman vaikutusta. Itseorganisoituva systeemi tavoittelee jatkuvasti sellaista organisoituneen toiminnan muotoa ja järjestystä, joka on tarkoituksenmukaisin tapa systeemin sisäisten prosessien suorittamiseksi. Itseohjautuva kompleksinen systeemi siis muodostaa kaaoksesta järjestystä reagoimalla valikoidusti ympäristön informaatioon. Sen saavuttama järjestys ei kuitenkaan ole selkeää ja muuttumatonta, vaan vaikeasti havaittavaa ja dynaamista. (vrt. Juuti & Luoma 2009, 128–129; kts. myös Nonaka 1985; 1988)

Kompleksisessa systeemissä tiukan suunnitelmallinen ja kontrolloiva johtaminen ei toimi. Johdon tulee sallia organisaation itseorganisoituminen ja luotava sille parhaat mahdolliset puitteet, mutta myös rajat. Varsinaiseen itseorganisoitumisen prosessiin johdon ei tule puuttua, sillä se on tarpeetonta ja kokonaisuuden kannalta usein myös haitallista. Johdon on ohjailtava organisaation toimintaa niin, ettei se haittaa organisaation luonnollista kehitystä. (Juuti & Luoma 2009, 131; Weick 1979) Sama pätee myös tiimien tasolla. Kun itseohjautuvan tiimin jäsenet ovat sitoutuneita ja vastuuntuntoisia, näkevät kokonaisuuden ja tiedostavat yhteiset tavoitteet, niin varsinaista kontrolloivaa johtajaa ei enää tarvita, vaan itseohjautuvilla tiimeillä on itsellään kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä. (Heikkilä 363–384; Heikkilä & Heikkilä 2001)

3.3.3 Verkostoitumisen ajurit ja hyödyt

Verkostoitumisen ajureita ovat muun muassa kansainvälistyminen, teknologian nopea kehittyminen, osaamisen korostuminen sekä tutkimuksen ja markkinoinnin kasvavat resurssitarpeet. Kilpailussa menestyminen ja nopea kasvu edellyttävät organisaatioilta myös jatkuvaa oppimista. Muutos on nykyään kuitenkin niin nopeaa, että yksittäinen ihminen ei yksin kykene omaksumaan kaikkea tarvittavaa tietoa. Tällöin ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu organisaation ja sen jäsenten kyky luoda verkostoja, joissa samanaikaisesti opitaan ulkoisista toimintaympäristön muutoksista ja kehitetään niiden vaatimia tekijöitä organisaation sisällä. Voidaankin sanoa, että yritykset verkostoituvat koska niiden on pakko. Harvalla kasvuyrityksellä on itsellään enää kaikkia kilpailussa menestymiseen vaadittavia resursseja. (Vrt. Hakanen et al. 2007, 24, 275; Hampden-Turner 1991, 17; Koironen 1993, 142)

Verkostoitumalla voidaan siirtää kasvuun tarvittavaa osaamista ja resursseja yritykseltä toiselle, jolloin yritykset pystyvät keskittymään kilpailukyvyn kannalta keskeisimpiin toimintoihinsa juuri sillä osaamisen alueella, jossa yrityksellä on suurin kilpailuetu. Näin yritykset pystyvät tuottamaan paremman tarjooman asiakkailleen samalla, kun ne erikoistuvat itse entistä keskittyneemmin omaan ydinosaamiseensa horisontaalisen hajaannuttamisen tai vertikaalisen

yhdentämisen sijasta. (Doz & Hamel 1998, 33; Jarillo 1988, 35; Koironen 1993, 142; Ollus 1999, 3; Prahalad & Hamel 1990; Simons et al. 2007, 45)

Selkeimpiä verkostoitumisen motiiveja ovat kustannusetujen ja liiketoiminnan kasvun hakeminen. Verkostoitumalla haetaan myös uutta osaamista, tietoa ja oppimista sekä riskien hajuttamista. Motiivina on siis lähes aina yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantaminen sekä lisäarvon tuottaminen verkosto-osapuolille ja heidän sidosryhmilleen. (Doz & Hamel 1998, 33; Hakanen et al. 2007; Varamäki et al. 2006) Verkostoituminen onkin kasvuhakuisten pk-yritysten tärkein kasvukeino. Tämän vuoksi verkostosuhteiden synnyttäminen myös oman maan vientivetureihin ja ulkomaisiin kumppaneihin on ensiarvoisen tärkeää. (Koironen 1993, 160; Tsupari et al. 2004, 4)

Muita selkeitä verkostoitumalla saavutettavissa olevia hyötyjä ovat muun muassa tehokkuuden ja joustavuuden lisääntyminen, volyymietujen ja joustavuuden yhdistäminen, synergiaetujen saavuttaminen, erilaisen asiantuntemuksen hyödyntäminen, asiakasohjautuvuuden parantaminen ja asiakasarvon kasvattaminen. (Karlöf 1999; Koironen 1993; Möller et al. 2004; Tsupari et al. 2004; Vesalainen 2004)

3.3.4 Verkostoitumisen edellytykset

Verkoston osapuolten visioiden, päämäärien ja arvojen ei tarvitse olla samanlaiset, mutta niiden tulee kuitenkin olla yhteensopivia ja toisiaan täydentäviä. Verkoston yhteisten arvojen ja vision tulee olla selkeästi määritelty ja kaikille osapuolille viestitty. Arvojen tulee olla verkoston jäsenten arvostuksista johdettuja ja yhteisesti hyväksytyjä. Verkostoissa myös vision rooli strategian ja toiminnan perustana on huomattavasti korostuneempi kuin yksittäisissä yrityksissä. Yleensä strategisten tavoitteiden yhteensopivuus on silti tärkeämpää kuin erilaisista arvoista ja kulttuureista johtuvat johtamistapaerot. Toisinaan menestys ja kilpailukyky kuitenkin perustuvat juuri erilaisten strategisten suuntautumisten kautta saavutettavaan uusiin yhdistelmiin ja uudennuoriin synergioihin. (Hakanen et al. 2007, 30–31, 228–236; Rissanen et al. 1996, 32)

Menestyminen kompleksisissa verkostoissa edellyttää johdolta uudenlaista ajattelutapaa. Verkostoa ei voi johtaa kuin yksittäistä yritystä. Johdon on kyettävä pitämään mielessään useita vaihtoehtoja ja etsimään yhden parhaan ratkaisun sijaan useita ratkaisuvaihtoehtoja. Johdon on nähtävä kokonaisuus ja yksittäisten osien suhde kokonaisuuteen, sen sijaan, että jakaisivat ongelmat osaongelmiin. Johdon on myös saatava henkilöstö luomaan rohkeasti vahvoja henkilösuhteita yli tiimi-, yksikkö- ja organisaatorajojen sekä poistettava kaikki yhteistoimintaa rajoittavat institutionaaliset esteet. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 111; Martin 2007; Ollus 1999, 1; Sydänmaalakka 2009) Luottamus onkin yksi keskeisin ja vaikeimmin saavutettavista oleva verkoston toimintaedellytys. Ilman keskinäistä luottamusta verkosto ajautuu helposti sisäisiin ristiriitoihin ja avoimen yhteistyön puuttumiseen, jolloin transaktiokustannukset nousevat ja yhteistyöstä saatavat hyödyt vähenevät. (Blomqvist 2004)

3.3.5 Verkostomuodot ja yhteistyön ulottuvuudet

Kumppanuutta on kolmen tasoista: operatiivista, taktista ja strategista (Stähle & Laento 2002). *Operatiivinen* kumppanuus perustuu selkeisiin kirjallisiin sopimuksiin ja siinä tavoitteena on kustannusten alentaminen sekä omaan ydinliiketoimintaan keskittyminen. *Taktinen* kumppanuus taas vaatii sopimusten lisäksi myös syvempää luottamusta ja siinä tavoitellaan yhdessä oppimisen lisäksi myös toimintojen päällekkäisyyksien poistamista prosesseja ja toimintakulttuureja yhdistämällä. Taktisessa kumppanuudessa kompleksinen toimijoiden verkosto asettaa omat haasteensa myös kumppanuuden johtamiselle. *Strategisessa* kumppanuudessa puolestaan tavoitellaan tietopääomia yhdistelemällä sellaista uutta osaamisen tai tuottavuuden tasoa, jolla voidaan saavuttaa merkittävää strategista etua verkoston toimijoille. Strategisen kumppanuuden monitasoiset verkostomaiset yhteydet edellyttävät perinteisten johtamistapojen uudistamista ja ylimmän johdon vahvaa sitoutumista. (Stähle & Laento 2002) Strategisessa kumppanuudessa keskeisessä asemassa on veturiyritys, joka vastaa verkoston kehittämistä ja toimivuudesta (Jarillo 1988, 32).

Verkostosuhteen päätyypit ovat kahdenvälinen kumppanuus, kärkiyritysverkosto ja monenkeskinen verkko. *Kahdenvälisessä* kumppanuudessa osapuolet voivat olla joko tasavahvoja tai sitten toinen voi olla määräävänä osapuolena. Alihankintasuhde on tyypillisin esimerkki kahdenvälisestä kumppanuudesta, jossa toinen osapuoli on määräävässä asemassa. Useamman alihankkijan ja yhden päämiehen muodostama toimittajaverkko taas muodostaa kärkiyritysverkon. Tällöin toimittajasta katsottuna kysymys on vain kumppanuudesta, sillä alihankkijat eivät juuri ole keskenään tekemisissä, vaan päämies on ainoa joka näkee kumppanuuksien muodostaman kokonaisuuden. Kärkiyritysverkossa verkoston päämäärän, tavoitteet ja arvot määritteleekin pitkälti yksinomaan kärkiyritys. *Monenkeskisellä* verkolla puolestaan tarkoitetaan yhteistyömuotoa, jossa yksikään toimijoista ei ole dominoivassa asemassa. Tällaisen verkon rakentaminen ja kehittäminen on huomattavasti vaikeampaa kuin sellaisen, jossa jokin osapuoli on dominoivassa asemassa. (Hakanen et al. 2007, 213–232)

Verkostot taas voidaan jakaa *horisontaalisiin* ja *vertikaalisiin* verkostoihin sekä *toimialan rajat ylittäviin* verkostoihin. Vertikaaliset verkostot rakentuvat saman tuotanto- tai arvoketjun toimijoista, joiden tuotteet täydentävät toisiaan ja horisontaaliset verkostot saman toimialan kilpailevista toimijoista, jotka tekevät keskenään yhteistyötä. (Hakanen et al. 2007, 55; O'Donnell et al. 2001, 751) Horisontaalisissa verkostoissa toimivat organisaatiot voivat siis samanaikaisesti olla myös kilpailusuhteessa arvoketjun jossain toisessa osassa (Paija 1999, 50).

Vesalainen (1993, 43) puolestaan jakaa verkostomallit ”Italian malliin”, jossa yritykset ovat organisoituneet verkostoksi tuotteen valmistusprosessin vaiheiden mukaisesti ja omistavat näin osan yhteisestä kokonaisuudesta sekä ”sateenvarjomalliin”, jossa verkoston yrityksillä on jokin yhteisesti omistettu katto- tai taustaorganisaatio. Hän näkee myös alihankinnan yhtenä yhteistyön muotona. Tämä kuitenkin edellyttää, että asiakas käyttää alihankkijaa muutakin

kuin kapasiteettitarpeen kattamiseen, eli alihankkijalla tulee olla myös asiakkaan tarvitsemaa osaamista. (Vesalainen 1993, 46)

3.4 Sisäinen yrittäjyys

Tässä alaluvussa määritellään sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjän käsitteet sekä tarkastellaan sisäisen yrittäjyyden merkitystä ja sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä.

3.4.1 Sisäisen yrittäjyyden määritelmä

Sisäinen yrittäjyys on motivaatioteoriaan tukeutuva moderni yrityskulttuurin suuntaus ja toimintafilosofia (Koiranen 1993, 97, 131). Sisäisen yrittäjyyden koulukunta on syntynyt organisaation muutostarpeen arvioinnin ja uuteen tilanteeseen sopeutumisen johdosta, kun organisaatioiden toimintaympäristöt 1990-luvun yhteiskunnallisten muutosten myötä siirtyivät varmast ja pysyvästä tilasta epävarmaan ja jatkuvaan muutokseen. Tämä muutos on johtanut nopeasti kasvavissa organisaatioissa innovatiivisuuden ja luovuuden korostamiseen sekä yksilöiden jatkuvaan kehittymisen tarpeeseen. (Vrt. Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 33–85)

Sisäisen yrittäjyyden käsite perustuu Schumpeterin taloustieteen teorioihin ja yrittäjyyden käsitykseen. Schumpeter (1942) korosti jo varhain yrittäjyyden prosessia, jossa talouden kehitys perustuu luovan tuhon prosessiin. Hän näki myös organisaation sisäisten keksijä-yrittäjien merkityksen organisaation innovatiivisuudelle sekä erotti keksintö- ja innovaatiokäsitteet toisistaan. Yrityksen sisäiset keksijä-yrittäjät ovat innovaattoreita, jotka teknologian ja toimintaympäristön muutoksia sekä talouden epäjatkuvuuskohtia hyödyntäen mahdollistavat yrityksen kilpailussa menestymisen. (Hokkanen 2001, 51)

Varsinaisena sisäisen yrittäjyyden oppi-isänä voidaan kuitenkin pitää Gifford Pinchotia. Hän käytti ensimmäisenä sisäisen yrittäjyyden (intrapreneuring) käsitettä kuvatessaan suuren organisaation sisällä tapahtuvaa yrittäjämäistä toimintaa ja sen toimintaympäristölle asettamia vaatimuksia. (Koiranen 1993, 136) Pinchotin (1986, 21) määritelmän mukaan sisäinen yrittäjyys on työyhteisössä tapahtuvaa tuottavaa toimintaa, jonka tuloksena ideasta kehittyy innovaatio.

Sisäisellä yrittäjyydellä on selkeä yhteys yrittäjyyden, yrityksen ja innovaation käsitteisiin (Bridge et al. 1998). Se on monitahoinen ilmiö, joka koostuu monien vaikutukseltaan samansuuntaisten yksilö- ja organisaatiotason tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Sisäisen yrittäjyyden perusajatuksena on tuoda yrittäjyyden ja pienyritysten edut, muun muassa tulos- ja kustannustietoisuus, suoritusmotivaatio, joustavuus, luovuus ja itsenäisyys sekä aloite-, yhteistyö- ja riskinotto-kyky, suuriin organisaatioihin. Sisäisen yrittäjyyden lähtökohtana on ajatus yrittäjyyden prosessista inhimillisenä, luovana toimintana ja uudistajana. Siihen liittyy mahdollisuuksien olemassaolo, niiden havaitseminen ja niihin uudella tavalla tarttuminen sekä luottamus onnistumiseen ja tavoitteiden toteutumiseen, ja sen seurauksena on aina muutos vallitse-

vaan tilanteeseen. (Heinonen 1999, 332; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 34–36, 120; Routamaa et al. 1993, 17)

Koirasen ja Pohjanheimon (1994, 7) mukaan sisäinen yrittäjyys tarkoittaa työyhteisön jäsenen yrittäjämäistä ajattelu-, toiminta ja suhtautumistapaa. Yrittäjämäinen toimintatapa taas tarkoittaa toimintaa, jonka avulla yksilö, ryhmä tai organisaatio parantaa kykyään kehittyä ja selviytyä epävarmuutta, ennustamattomuutta ja moninaisuutta sisältävistä muutoksista. Sisäinen yrittäjyys voidaan nähdä eräänlaisena ideologiana, omana arvomaailmana, jonka arvot yhdenävät ajattelua sekä ohjaavat ja rajaavat organisaation toimintaa. Sisäisessä yrittäjyydessä on kyse siitä, että toisen palveluksessa oleva työntekijä suhtautuu työhönsä yhtä sitoutuneesti, innostuneesti ja oma-aloitteisesti, kuin toimiessaan omassa yrityksessään, ja hänellä on myös mahdollisuus toteuttaa itseään samalla tavalla kuin ulkoisella yrittäjällä. Sisäinen yrittäjyys siis sovittaa tuloksellisesti yksilö- ja organisaatiotason toimintatavat ja tavoitteet toisiinsa sekä liittää ne saumattomasti organisaation strategioihin ja visioihin, mahdollistaen näin itseohjautuviin yksiköihin perustuvan organisaatorakenteen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Koiranen 1993)

Sisäinen yrittäjyys ilmenee yksilön itseohjautuvuutena, omanarvontuntona, sopeutumiskykyinä, työn hallintana, monipuolisina taitoina ja valmiuksina, tuloksellisena ja tavoitteellisena toimintana, ennakkoluulottomana luovuutena, riskin ottamisena, ennakkointina sekä jatkuvana oppimisena ja kehittymisenä. Sisäinen yrittäjyys on oppimisen kaltainen muuttumisen prosessi, jossa organisaation uudistuminen ja muutos edellyttävät työelämän kontekstissa tapahtuvaa yksilön elinikäistä, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Tämän vuoksi sisäisen yrittäjyyden ja oppivan organisaation liityntäpinta onkin mitä ilmeisin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002)

Sisäinen yrittäjyys toimii ikään kuin syötteenä organisaation oppimiselle (vrt. kuvio 3), sillä toimintaympäristön innovatiivisten ja luovien mahdollisuuksien aktiivinen etsintä ja hyödyntäminen johtavat organisaation aina ydinosaamisensa ulkopuolelle. Tällöin nykyiseen tietämykseen ja osaamiseen perustuvat uudistukset eivät ole organisaation kehittymisen kannalta riittäviä. Mahdollisuuksien tehokas hyödyntäminen edellyttää yksilöiden kehittymisen lisäksi myös yksilöiden ja yksiköiden välistä kitkatonta yhteistoimintaa sekä koko organisaation oppimista. Sisäinen yrittäjyys perustuukin toimijoiden yksilöllisyyden ja vapauden lisäksi samanaikaisesti myös yhteisöllisyyteen ja yhteistyöhön. (vrt. Heinonen & Vento-Vierikko 2002)

3.4.2 Sisäisen yrittäjän määritelmä

Sisäinen yrittäjä eli intraprenööri on sisäisen yrittäjyyden ydintoimija. Pinchot (1986) kuvaa kirjassaan *Intrapreneuring* sisäistä yrittäjää seuraavasti: Intraprenööri on tulevaisuuden kuvittelija, unelmaansa toteuttava visionääri, joka panee myös toimeksi ja kantaa konkreettisen vastuun innovaation taloudellisesta ja kannattavasta toteuttamisesta organisaatiossa. Intraprenööri ei siis välttämättä itse ole idean keksijä, mutta hän on se kehittäjä, joka muuttaa uuden

idean todellisuudeksi ja kannattavaksi liiketoiminnaksi, täyttäen näin keksijän ja ammattijohdajan välisen innovaatiokuilun. (Koiranen 1993) Sisäisellä yrittäjällä onkin merkittävä rooli yrityksen innovaatioprosessin ohjaajana ja kehittäjänä. (Kanter 1984, 210; Peters & Waterman 2007, 247–251)

Sisäinen yrittäjä toimii itsenäisesti ja oman tahtonsa mukaisesti vanhat toimintatavat kyseenalaistaen ja tekee aloitteita myös oman toimenkuvan ulkopuolelle kuuluvista asioista. Sisäinen yrittäjä ei pelkää virheitä, mutta ei myöskään ota hallitsemattomia riskejä. Hän on optimisti, joka näkee epäonnistumisetkin oppimiskokemuksina, joiden avulla on mahdollista välttää kyseisten virheiden toistaminen. (Koiranen 1993, 123–129; Kuratko et al. 1993, 29; Pinchot 1986) Sisäinen yrittäjä on myös kunnianhimoinen, tuloshakuinen sekä toiminta- ja tavoitetsuuntautunut. Hän löytää liiketoimintamahdollisuudet ja niitä tukevat hankkeet, osaa arvioida hankkeiden toteuttamisen etenemistapoja ja kykenee raivaamaan hankkeiden toteuttamisen tiellä olevat esteet. (Hornsby et al. 1993; Koiranen 1993, 123–127; Wunderer 2001, 196). Sisäinen yrittäjä on siis ihminen, joka täyttää yrittäjän tehtävät osana isoa organisaatiota (Pinchot & Pinchot 1996, 16).

Yksi selkeimmistä eroista sisäisen ja ulkoisen yrittäjän välillä on yrittäjän ottamassa riskissä. Sisäisen yrittäjän ottama riski ei kohdistu suoraan taloudellisiin arvoihin, vaan kysymys on pääasiassa henkilökohtaisen luotettavuuden ja arvostuksen menettämisestä. (Carrier 1996, 17; Koiranen 1993, 128) Ulkoisen yrittäjän ottama riski kohdistuu siis suoraan omiin ja rahoittajien rahoihin, kun taas sisäisen yrittäjän ottamassa taloudellisessa riskissä kyse on ensisijaisesti yrityksen ja rahoittajien rahoista. (Vrt. Korpelainen & Lampikoski 1997, 70–71)

3.4.3 Sisäisen yrittäjyyden merkitys

Sisäinen yrittäjyys on keskeinen keino välttää yritysten liiallinen byrokratisoituminen ja mahdollistaa asiakaslähtöinen toimintatapa suurissa organisaatioissa. Tämän vuoksi yksikään yritys, joka tavoittelee hallintokulttuurin sijasta palvelukulttuuria, ei voi jättää huomioimatta sisäisen yrittäjyyden ideologiaa. (Koiranen 1993, 86, 132) Sisäisesti yritteliäs organisaatiokulttuuri myös parantaa työntekijöiden hyvinvointia, työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, lisää työhön ja yrityksen päämääriin sitoutumista (Antoncic & Hisrich 2004; Koiranen & Pohjansaari 1994, 31–40) sekä johtaa korkeaan ja yhteisesti miellettyyn tavoitetasoon (Heinonen 1999, 182).

Menestyminen markkinoilla edellyttää sekä kykyä ennakoida muutoksia että valmiuksia oppia muutoksista, eli tasaista innovaatioiden virtaa ja jatkuvaa parantamista. Innovaatiot taas perustuvat siihen, että työntekijät suhtautuvat työhönsä kuin omistajat ja yrittäjät. (Rissanen et al. 1996, 93) Kun työntekijöillä on aito halu ja mielekäs keino antaa panoksensa työyhteisölle, on siitä seurauksena innovaatiotason kohoaminen. Näin ollen sisäinen yrittäjyys vaikuttaa myös yrityksen tuottavuuteen. (Koiranen 1993, 131)

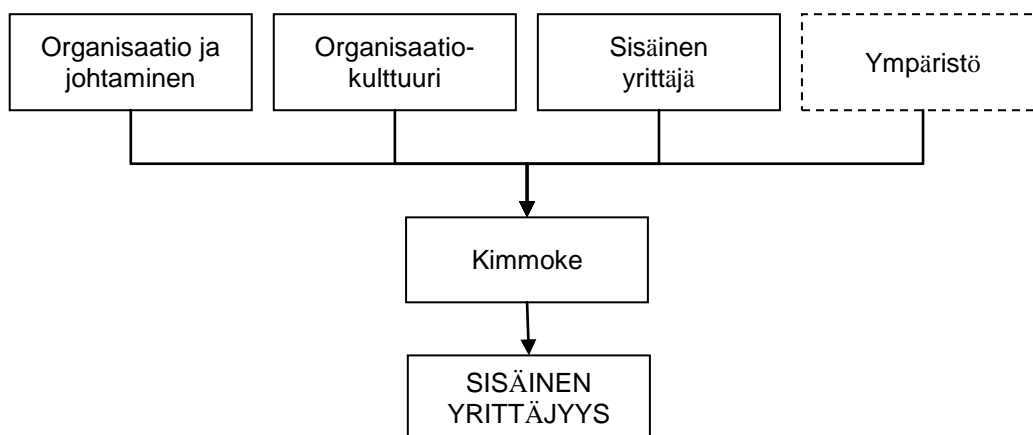
Muutosten ennakointi voi johtaa toiminta-alueen uudelleen määrittelyyn, jonka seurauksena kilpailu siirtyy kokonaan uudelle markkina-alueelle. Sisäisesti yritteliäs organisaatio ei siis ainoastaan tuota enemmän innovaatioita, vaan niiden innovaatiot ovat myös tulevaisuutta ennakoivia, jolloin yritys kykenee saavuttamaan selkeän etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 19; vrt. myös Hornsby et al. 2002; Kim & Mauborgne 2006) Sisäinen yrittäjäisyys vaikuttaakin suoraan työn tuottavuuteen ja yrityksen kannattavuuteen, ja sitä kautta myös yrityksen menestymiseen. Chandler et al. (2000, 73) kuitenkin huomauttavat, että vaikka innovatiivisella kulttuurilla on myönteinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen, niin se ei siitä huolimatta aina johda yrityksen kasvuun. Antoncic ja Hisrich (2001) kuitenkin toteavat, että sisäistä yrittäjäisyyttä tukevat organisaatorakenteet ja arvot omaavat yritykset kasvavat silti muita todennäköisemmin.

Sisäinen yrittäjäisyys on myös keino vastata oppimisen uusiin haasteisiin. Se luo edellytykset organisaation tehokkaalle oppimiselle ja uuden tiedon muodostumiselle. Oppiminen taas synnyttää uutta tietoa ja osaamista, jotka aikaisempaan tietoon yhdistettynä mahdollistavat suorituskyvyn parantamisen tai kokonaan uudenlaisen ydinosaamisen kehittämisen, jonka varaan organisaatio voi rakentaa tulevaisuuden kilpailukykyänsä. Sisäinen yrittäjäisyys liittyykin läheisesti organisaation oppimisprosesseihin ja sillä on näin ollen läheinen liityntä myös oppivan organisaation käsitteeseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 20–28, 97)

3.4.4 Sisäiseen yrittäjäisyyteen vaikuttavat tekijät

Keskeisiä sisäiseen yrittäjäisyyteen vaikuttavia organisaatiotason tekijöitä ovat toimintaympäristö, johtaminen, organisaatio, yrityskulttuuri ja menestys. Organisaation keskeisimpiä tekijöitä puolestaan ovat organisaatorakenteet ja resurssit, ja johtamiseen katsotaan sisältyväksi myös motivointi- ja kehittämisjärjestelmät. (Guth & Ginsberg 1990, 7–8; Hornsby et al. 1992; Kuratko et al. 1990; Miller 1983) Näiden lisäksi sisäisen yrittäjäisyyden toteutumiseen tarvitaan aina myös kimmoke (Schindehutte at a. 2000).

Sisäisen yrittäjäisyyden kannalta keskeistä on ymmärtää, millaiset tekijät ja tapahtumat, eli kimmokkeet, käynnistävät sisäisesti yritteliään toiminnan. Näistä tekijöistä on johdettavissa myös ne keinot, joilla on mahdollista edistää nopeasti kasvavien organisaatioiden sisäistä yrittäjäisyyttä. On kuitenkin huomattava, että kimmoke yksin ei riitä käynnistämään sisäistä yrittäjäisyyttä, vaan se edellyttää aina myös muiden sisäiseen yrittäjäisyyteen vaikuttavien yksilö- ja organisaatiotason tekijöiden suotuisuutta (kuvio 6). Yksilön päätös toimia sisäisesti yritteliäästi syntyy näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. (Vrt. Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 96, 125–126)



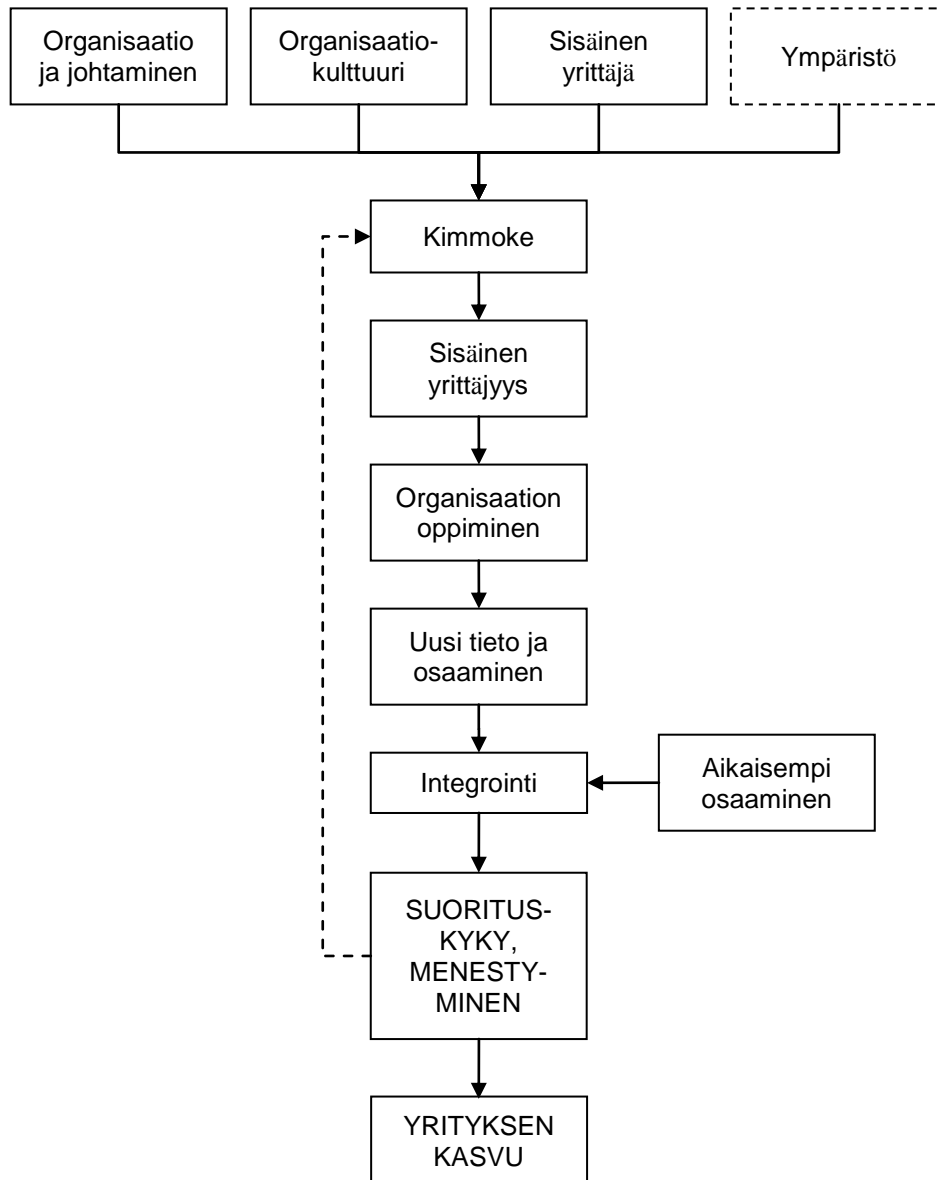
Kuvio 7. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät. (Mukailtu Schindehutte et al. 2000)

Sisäisen yrittäjyyden kimmokkeet voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Ulkoisia kimmokkeita ovat esimerkiksi organisaation johtamistapa, organisaation muutos- tai kehittymistarve sekä asiakkaan vaatimukset ja odotukset. Sisäisiä kimmokkeita ovat esimerkiksi omat kehittymismahdollisuudet ja olemassa olon uhka. Kimmokkeet voivat olla yhtä hyvin organisaatiossa ylhäältä alas kun alhaalta ylös tulevia, esimerkiksi ylennys, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja kehityskeskustelut. Ne voivat myös olla teknologiatyöntöisiä tai markkinavetoisia sekä systemaattisten ja tietoisten etsintöjen, kuten markkina- ja kilpailuanalyysien tuloksena syntyneitä tai sitten vain tilanteen tullen sattuman tuloksena syntyneitä. (Schindehutte et al. 2000) Siinä tapauksessa, jos yrityksen toimintaympäristö on kovin staattinen, eikä siten edellytä yritykseltä dynaamisuutta, korostuu sisäisten kimmokkeiden merkitys sisäisen yrittäjyyden toteutumisessa (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38, 96).

Carrier (1996) puolestaan jakaa sisäisen yrittäjän motiivit sisäisiin ja ulkoisiin seuraavasti: Sisäisiä motiiveja ovat persoonaan liittyvät motiivit; haasteet ja saavutukset, oppimismahdollisuudet, halu kehittää toimintatapoja, halu saada jotakin aikaiseksi ja tarve vaikuttaa omaan tulevaisuuteen sekä kokemuksiin ja uravalintoihin liittyvät motiivit; halu päättää omista asioista, aikaisempi kokemus yrittäjänä ja pysähtynyt urakehitys aiemmassa toimessa. Ulkoisia motiiveja ovat palkkioihin liittyvät motiivit; ylennykset, palkankorotukset ja innovaatiobonukset sekä organisaatioon liittyvät motiivit; sisäiseen yrittäjyyteen kannustava johtaminen, luottamuksellinen ilmapiiri, hyvät ihmissuhteet, yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisesti jaettu selkeä visio. (Carrier 1996)

Organisaatiotason motiivit liittyvät siis usein tuottavuuden, kilpailukyvyn, joustavuuden ja sopeutumiskyvyn parantamiseen sekä yrityksen kasvutavoitteisiin ja yksilötason motiivit henkilökohtaista tyydytystä tuoviin tekijöihin, kuten oppimiseen, urakehitykseen, palkkioihin ja sosiaalisiin suhteisiin. Oleellisinta kuitenkin on, että sisäinen yrittäjyys voi toteutua vain silloin, kun motiiveina on sekä organisaatiotason, että yksilötason tarpeita. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 96, 127) Myös Koirasen (1993, 95) mukaan yksilön ja organisaation intressien yhtensovittaminen on paras tapa sitouttaa ja motivoida työntekijöitä.

Yhdistämällä sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät, sisäisen yrittäjyyden kimmoke ja organisaation oppiminen, saadaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten sisäinen yrittäjyys vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja menestymiseen (kuvio 8). (Schindehutte et al. 2000; Zahra et al. 1999) Lisäksi menestys ruokkii itseään, eli se toimii palautteen lailla syötteenä kimmokkeelle. Tavallisesti menestyvät kasvuyritykset tekevätkin hyviä innovaatioita huonosti menestyviä taantuvia yrityksiä useammin (Vrt. Guth & Ginsberg 1990).



Kuvio 8. Sisäisen yrittäjyyden vaikutus yrityksen menestymiseen. (Mukailtu Schindehutte et al. 2000; Zahra et al. 1999)

Sisäisen yrittäjyyden johtaminen

Sisäisen yrittäjyyden johtaminen on hieman harhaanjohtava käsite. Sisäistä yrittäjyyttä ei voi johtaa sanan perinteisessä merkityksessä, vaan kyse on enemmänkin mahdollistamisesta. Johdon tehtävänä on lähinnä organisaation rutiineja ja toimintaedellytyksiä kehittämällä varmistaa, että sisäisillä yrittäjillä on tarvittava vapaus organisaation innovatiiviseen kehittämiseen

johdon viitoittamaan suuntaan. Keskeisessä asemassa on johdon pitkäaikainen sitoutuminen, avoin ja joustava johtamistyyli sekä johdon osallistuminen päivittäiseen toimintaan tukemalla ja kannustamalla työntekijöitä sekä ohjaamalla organisaatiota haluttuun suuntaan. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002)

Säännölliset kehityskeskustelut ovat yksi konkreettisimmista keinoista osoittaa johdon sitoutuminen ja tuki. Niiden avulla johto voi muokata vallitsevaa ilmapiiriä ja luoda sisäiselle yrittäjyydelle suotuisan kasvualustan. Lisäksi kehityskeskustelut edistävät tehokkaasti myös organisaation oppimista, luottamusta ja avoimuutta. Johto voi siis omalla käyttäytymisellään joko edistää tai estää sisäisen yrittäjyyden toteutumisen. Johto voi edistää sisäistä yrittäjyyttä tukemalla ja rohkaisemalla niitä ihmisiä, joilla on ideoita, antamalla heille mahdollisuus ja vapaus näiden ideoiden toteuttamiseen sekä sallimalla pienet virheet ja epäonnistumiset ideoiden kokeilussa ja toteutuksessa. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Kuratko et al. 1990)

Johdon käyttäytymisen lisäksi myös organisaation rakenne ja toimintatavat, kannustejärjestelmät ja organisaatiokulttuuri edistävät innovatiivista käyttäytymistä. Näin ollen kyse ei lopulta ole pelkästään siitä, miten organisaatiota johdetaan, vaan siitä, miten sisäisen yrittäjyyden taustatekijät ovat yhteensopivia ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tästä huolimatta johdon roolia ei ole syytä vähätellä, vaan on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota johdon ja työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Sisäisen yrittäjyyden yhteydessä puhutaankin usein jaetusta johtajuudesta. Tällä tarkoitetaan, että jokaisella työntekijällä on osaamisensa huomioiden sekä oikeus että velvollisuus ottaa tarvittaessa aloitteentekijän rooli. (Guth & Ginsberg 1990; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 80, 120)

Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa tulevaisuuden suunta ja arvot luodaan yhteistyössä johdon ja työntekijöiden kesken. Tämä helpottaa organisaation kulkua kohti visiota. Vision ja arvojen ohjaava vaikutus on sitä selkeämpi, mitä paremmin työntekijät ovat ne sisäistäneet ja niihin sitoutuneet. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 80)

Visiolla ja arvoilla on siis suuri merkitys sisäisen yrittäjyyden toteutumiseen, sillä visio ohjaa niin yrittäjän, johdon kuin sisäisten yrittäjienkin toimintaa. Johtajan tehtävänä onkin viestiä visio tehokkaasti ja ymmärrettävästi koko organisaation tietoisuuteen sekä luoda sellaiset edellytykset, että strategian mukaisen toiminnan suuntaaminen kohti visiota on mahdollista. Tällöin kaikkien sisäisten yrittäjien pyrkimykset suuntautuvat samaan yhteiseen tavoitteeseen. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä tärkeämpää jaettu johtajuus on sisäisen yrittäjyyden kannalta. Suurten yritysten toiminta edellyttää aina selkeitä toimintasääntöjä, mutta arvoihin ja visioon perustuvan johtamisen avulla ne on mahdollista saavuttaa ilman työntekijöiden yksilöllisyyden ja toimintavapauden suoranaista rajoittamista. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 45, 77–83; Kuratko et al. 1993, 28; Pinchot 1986, 160)

Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa muodolliset säännöt on minimoitu, koska innovatiivinen ja yrittäjämäinen toiminta edellyttää toiminnallista ja organisatorista löyhyyttä, kuten

luonnollista yhdessä työskentelyä, löyhiä ja joustavia tehtävänkuvia sekä yhdessä tapahtuvaa sisäistä kehittämistä. Tämän vuoksi nopeasti kasvavien yritysten järjestelmät tuleekin suunnitella tarkoituksella ”vuotaviksi”, jotta sisäisille yrittäjille jää riittävän vapaat toimintamahdollisuudet. (Vrt. Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 67, 79; Petersin & Watermanin 2007, 253)

Organisaatorakenne ei kuitenkaan itsessään tuota sisäistä yrittäjyyttä, vaan oleellista on organisaation rakenteen ja kulttuurin välinen vuorovaikutus ja yhteensopivuus. Kaaoksen välttämiseksi vision tukena johtamisessa on tiukat yhteisesti määritellyt arvot, joiden avulla pyritään mahdollistamaan organisaation resurssien tehokas käyttö sekä tiedon ja osaamisen siirtyminen yksilöiden ja yksikköjen välillä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 67, 79)

Tämänkaltainen johtamisen roolin muuttuminen edellyttää myös vastuukysymysten selkeyttämistä ja uusjakoa. Perinteisesti johtajat jakavat yrityksen toiminnot erillisiksi osatoiminnoiksi ja poistavat näin työntekijöiltä omistautumisen edellytykset, eli sitoutuneisuuden, kokonaisuuden ja vastuun (Pinchot 1986). Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa taas valta tuo vastuuta ja vastuunottamisen lisää valtaa, eli vastuu ja toiminta ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa korostetaan myös kokonaisuuden merkitystä. Johtaminen perustuu hyvin pitkälle visioihin ja arvoihin, organisaatiokulttuurin toimiessa ikään kuin johdon kontrollimekanismina. Keskeisinä elementteinä sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa ovat selkeästi määritellyt tavoitteet, toimiva palaute- ja tukijärjestelmä, yksilön vastuun korostaminen ja tuloksiin perustuvat kannustejärjestelmät. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri luo perustan sisäiselle yrittäjyydelle. Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa vallitsee tavoitteellinen, tulosvastuullinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa korostuvat innovoiva, luova ja muutoshakuinen toimintatapa ja jossa työntekijät ovat tavoitehakuisia sekä toiminta- ja päämääräsuuntautuneita. Yhteisiin tavoitteisiin perustuva toiminta takaa, että yrityksen jokainen työntekijä hahmottaa kokonaisuuden ja on omien tavoitteidensa lisäksi tietoinen myös ryhmänsä ja koko organisaation tavoitteista. (Aaltio-Marjosola 1997, 13; Heinonen 1999, 178; 2001, 127; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, s. 66, 72–84; Koironen 1993, s. 71–73)

Sisäisesti yritteliäs organisaatio suhtautuu myönteisesti riskinottoon ja rohkaisee työntekijöitään toimimaan uudella ja luovalla tavalla, eli sen arvot ja normit tukevat innovatiivisuutta, ennakkointia ja muutosta. Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa myös virheet ja epäonnistumiset ovat hyväksytyjä ja ne nähdään lähinnä koko organisaation oppimisen lähteinä. Liian turvallisuushakuinen arvomaailma onkin yksi suurimmista sisäisen yrittäjyyden muutoshaluista tekemistä ja ajattelua rajoittavista tekijöistä. (Heinonen 1999, 181–182; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 76–82; Hornsby et al. 2002)

Sisäisesti yritteliään organisaatiokulttuurin ominaisuuksia ovat selkeä visio ja strategia, organisaatorajat ylittävä joustava tiimityöskentely, palautetta antava, kannustava ja yksilölliset, monipuoliset ja kokonaisvaltaiset toimintatavat hyväksyvä johtaminen sekä innovatiivisuuteen, riskin ottamiseen, oppimiseen ja muutokseen kannustava ilmapiiri. (Aaltio-Marjosola 1997, 23–24; Kuratko et al. 1993) Tasapuolisuutta, liiallista konsensusta ja turvallisuutta korostava organisaatiokulttuuri puolestaan tukehduuttaa sisäisen yrittäjyyden (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 84).

Toimintaympäristö, resurssit ja arvot

Toimintaympäristöllä on suora vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen. (Antoncic & Hisrich 2004; Pinchot & Pinchot 1996.) Etenkin dynaamiset toimintaympäristöt luovat mahdollisuuksia ja uhkia, jotka asettavat organisaatioille jatkuvia uusiutumisen- ja muospaineita. Kyetäkseen ennakoimaan tulevat muutokset ja reagoidakseen niihin, organisaation tulee havaita ympäristön mahdollisuudet ja uhat riittävän aikaisin. Sen vuoksi työntekijöiden kyvyllä havaita ja hyödyntää ympäristön mahdollisuuksia sekä organisaation kyvyllä yhdistellä resursseja niin, että nämä mahdollisuudet tulevat tehokkaasti hyödynnettyä, on erittäin suuri merkitys. Mahdollisuuksien hyödyntämiseen vaikuttaa suuresti myös organisaation suhtautuminen muutokseen ja oppimiseen sekä viestinnän esteettömyys organisaatiotasosta ja tehtävistä riippumatta. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 75) Toimintaympäristön dynaamisuudella on siis suora vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen. Mitä dynaamisempi toimintaympäristö on, sitä enemmän yrityksessä esiintyy sisäistä yrittäjyyttä. (Guth & Ginsberg 1990, 7–8)

Tämänkaltaisten muutosprosessien hallitseminen edellyttää nopeasti kasvavilta organisaatiolta selkeään tulevaisuuden strategiseen näkemykseen perustuvaa sisäistä yrittäjyyttä, jolla on käytössä muutoksen läpiviemiseen riittävät resurssit ja arvot. Ympäristön, resurssien ja organisaation arvojen tulee myös olla samaan suuntaan virittäytyneitä, jotta ne tukevat tehokkaasti organisaation menestymistä. Sisäisessä yrittäjyydessä korostuukin ympäristön, arvojen ja resurssien yhteensovittaminen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 43–50)

Resurssien, osaamisen, tiedon ja luovuuden kokonaisvaltainen hyödyntäminen, jakaminen ja jatkuva kehittäminen ovat sisäisesti yritteliään organisaation ominaisuuksia, jotka edellyttävät avointa ja aktiivista tiedonkulkua eri organisaatiotasojen ja organisaatioiden välillä. Menestyminen perustuu yhteiseen ja jaettuun osaamiseen ja tietoon. Pienissä organisaatioissa luonnostaan syntyvät epämuodolliset vuorovaikutussuhteet takaavat tiedon leviämisen ja kumuloitumisen, mutta suurissa yrityksissä erityisesti epämuodollisen ja avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostuu. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 54–58)

Organisaatorakenteet

Organisaatio on se rakenne, jossa sisäinen yrittäjä toimii. Organisaatorakenteet luovat toimintaedellytyksiä, jotka joko mahdollistavat tai rajoittavat sisäisen yrittäjän toimintaa. Organisaatioihin saattaa kehittyä ajan kuluessa rakenteita ja toimintatapoja, jotka rajoittavat yksilöiden

vapautta ja estävät näin sisäisesti yritteliään toiminnan. (Guth & Ginsberg 1990, 7–8; Hisrich & Peters 1998, 55) Esimerkiksi hierarkkinen organisaatorakenne tukahduttaa avoimuuden ja monialaisuuden sekä heikentää organisaation oppimiskykyä, vaikeuttaen näin sisäisen yrittäjyyden kehittymistä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 42–56.) Sisäisen yrittäjyyden perusedellytyksenä onkin riittävän joustava organisaatorakenne, joka antaa sisäiselle yrittäjälle mahdollisuuden toimia oman tahtonsa mukaisesti ja mahdollistaa riittävän vapauden luovan tuhon aikaansaamiseen. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 9; Pinchot 1986, 23)

Virallisissa verkostoissa toiminta on usein rajoittunutta, toisin kuin sisäisesti yritteliäissä organisaatioissa, joissa viestintä perustuu suurelta osin epävirallisiin verkostoihin. Epävirallisissa verkostoissa myös horisontaaliset suhteet ovat tasavertaisia ja niissä viestinnän tehokkuus ja resurssien joustava käyttö ovat tärkeämpiä kuin organisaatiokaavion virallisten viestintäkanavien käyttäminen. (Kanter 1990, 445; Pinchot & Pinchot 1996) Sisäisen yrittäjyyden johtamisessa painopisteen tulee olla toiminnan organisoimisessa, eli organisaation rakenteiden ja toimintatapojen kehittämisessä.

Sisäisesti yritteliäissä organisaatioissa muodollisen hierarkian rajat on poistettu ja yrityksen sisäinen ja ulkoinen toiminta on avattu yksilöiden aloitteille ja verkostoille. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 113) Verkostoituneiden liikeyritysten tavoin toimivat tiimit nähdään merkittävänä sisäisen yrittäjyyden edistäjänä ja sen perustana. (Koiranen & Pohjansaari 1994, 45; Pinchot & Pinchot 1996) Tiimien tehdessä yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten yksiköiden kanssa myös niiden toiminta selkiintyy. Näin ollen organisaation kollektiiviseen pätevyyteen vaikuttaa ennen kaikkea yksilön kyky verkottua ja verkostoitua niin organisaation sisäisiin kuin organisaatorajojen ulkopuolisiin yksiköihin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002; Rissanen et al. 1996)

Yrityksen koko ei siis ole ratkaisevin yrittäjämäisyyden tekijä, vaan suurin merkitys on organisaation rakenteella ja kulttuurilla. Pieni ja suuri organisaatio eivät ole saman yrittäjämäisyyttä kuvastavan jatkumon ääripäitä, vaikka niiden toimintatavat ja ominaisuudet eroavat usein selkeästi toisistaan. Monet pienten organisaatioiden yrittäjämäiset ominaisuudet on siirrettävissä myös suuriin organisaatioihin. (Antoncic & Hisrich 2003; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29, 53)

Suurissakin yrityksissä voidaan ylimmän johdon ymmärryksellä, visiolla, strategialla sekä aidolla sitoutumisella asiakkaisiin ja tavoitteisiin luoda yhdessä oikeanlaisten kannusteiden kanssa joustava ja yrittäjämäinen ilmapiiri. Suuren yrityksen yrittäjämäinen toiminta ja yrittäjähenkisyys kuitenkin edellyttävät, että itsenäisyys on viety hyvin alhaiselle organisaatiotasolle asti. Tällöin yritys toimii kuin pieni yritys, samalla kun sillä on käytettävissään suuren yrityksen koon mahdollistamat kilpailutekijät. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 53, 242)

Yritysten koon kasvaessa monimutkaisuus kuitenkin aina lisääntyy, jolloin kurinalaisuus on välttämätöntä ammattimaisen toiminnan takaamiseksi. Tällöin vaarana on, että kurinalaisuus

tukahduttaa yrittäjähenkisen aloitteellisuuden, sillä sisäisten yrittäjien työskentelytapa on aina osittain ristiriidassa liiketoiminnan perinteisten johtamistapojen kanssa. Menestyvien ja nopeasti kasvavien yritysten taustalla onkin usein taito yhdistää nämä kaksi ristiriitaista kulttuurinormia, kurinalaisuus ja yrittäjähenkisyys, saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Vrt. Peters & Waterman 2007, 247)

Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät

Organisaation ja johdon tuen lisäksi palautteen antaminen ja palkitseminen ovat tärkeitä sisäiselle yrittäjyydelle. (Antoncic & Hisrich, 2004; De Chambeau & Mackenzie 1986, 45; Hornsby et al. 2002) Tämän vuoksi arviointi- ja palautejärjestelmät sekä riskinottoon, saavutuksiin ja innovointiin rohkaisevat kannuste- ja palkitsemisjärjestelmät ovat tärkeitä. Niillä on suuri vaikutus siihen, kuinka johdon tuki organisaatiossa koetaan. (Hayton 2005, 33–34; Kuratko et al. 1993, 30)

Sisäisesti yritteliäessä organisaatiossa ei myöskään painoteta työn muodollista ja yksityiskohtaista valvontaa, vaan korostetaan työn arviointia oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta, jossa molemmiin puoleinen palaute nähdään oleellisena osana oppimis- ja kehittämisprosessia. Kannuste- ja palkitsemisjärjestelmien on myös perinteisten kannustimien lisäksi annettava sisäiselle yrittäjälle resursseja innovointiin, muutokseen ja oppimiseen. Niiden on mahdollistettava suurempi toimintavapaus käyttää luovuutta, sillä sisäiset yrittäjät ovat paljon motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä silloin, kun heillä on riittävä vapaus innovoida sekä kehittää ja oppia uutta. (Carrier 1996, 17; Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 57–60; Kanter 1990, 262–263; Pinchot 1986, 266)

3.5 Yhteenveto

Luvussa 3 käsiteltiin kasvuyrityksen tärkeitä ominaisuuksia. Luvussa tarkasteltavia kasvun kannalta merkittäviä tekijöitä olivat oppiva organisaatio, innovatiivisuus, verkostoituminen ja kompleksisuus sekä sisäinen yrittäjäisyys.

Alaluvussa ”*oppiva organisaatio*” tarkasteltiin oppimista, yksi- ja kaksikehäistä oppimista sekä oppivaa organisaatiota.

Yksilöiden oppiminen on kaiken uudistumisen ja kehittymisen lähtökohta. Yksilöiden oppimisen summa ei kuitenkaan ole sama asia kuin organisaation oppiminen, koska organisaation rakenteet ja periaatteet vaikuttavat suuresti siihen miten organisaatio oppii. Myös palautteella on erittäin suuri merkitys oppimiseen. Tämän vuoksi organisaatioissa tulee olla oppimista tukeva toimiva palautejärjestelmä sekä oikeanlainen palautekulttuuri, jotta kaiken oppimisen perusedellytyksenä olevan reflektion tehokas toteutuminen on mahdollista.

Yksikehäinen oppiminen korjaa toimintaa vain nykyisen toimintamallin rajoissa, eli se on luonteeltaan ylläpitävää ja korjaavaa oppimista. Radikaalit innovaatiot vaativat kuitenkin kak-

sikehäistä oppimista, jossa olemassa olevat ajattelumallit sekä koko toiminnan konteksti kyseenalaistetaan ja asetetaan alttiiksi jatkuvalla muutokselle. Yrityksen kasvun kannalta välttämätön kaksikehäinen oppiminen ei siis ainoastaan ylläpidä ja korjaa toimintaa, vaan myös uudistaa sitä.

Ensimmäisen alaluvun lopuksi esiteltiin useita oppivan organisaation määritelmiä, jotka voidaan tiivistää seuraavasti: Oppiva organisaatio on jatkuvassa muutostilassa oleva organisaatio, joka edistää oppimista luomalla, hankkimalla ja siirtämällä tietoa sekä muuttamalla toimintaansa tämän uuden tiedon ja ymmärryksen mukaisesti.

Kollektiivinen kaksikehäinen oppiminen on siis nopeaa kasvua tavoittelevan oppivan organisaation ydinosaamista, jolla on mahdollista parantaa yrityksen kilpailukykyä sekä saavuttaa pysyvää kilpailuetua.

Alaluvussa ”*innovatiivisuus*” määriteltiin käsitteet luovuus, innovaatio ja innovatiivisuus sekä tarkasteltiin innovaatioiden jaottelua, innovatiivisen organisaation ominaisuuksia, innovaatioiden merkitystä ja johtamista sekä innovaatioverkostoja.

Luovuus on uutta ja omaperäistä tuottava mielentila ja henkinen prosessi. Yksilöllisen luovuuden lisäksi on myös kollektiivista eli yhteisöllistä luovuutta, joka ylittää moninkertaisesti yksilöllisen luovuuden rajat.

Innovaatio puolestaan on moniulotteinen ilmiö, jonka määritelmä muuttuu tarkastelunäkökulman mukaan. Laajimmillaan innovaatio voidaan määritellä uusien ajatusten tarkoitukselliseksi synnyttämiseksi, edistämiseksi ja toteuttamiseksi muutoksen ja sen hyötyjen saavuttamiseksi ja hyödyntämiseksi. Schumpeter puolestaan on määritellyt innovaation uuden tuotteen, tuotantotavan tai tuotantomenetelmän esittelyksi, uuden markkinan avaamiseksi, uuden raaka-aineen tai puolivalmisteiden haltuunotoksi tai uuden teollisen markkinaosuuden toteuttamiseksi. Innovaatio voidaan siis nähdä uudistuksena, joka vahvistaa organisaation kilpailuasetelmaa ja kilpailukykyä sekä mahdollistaa kilpailuedun säilyttämisen.

Innovatiivisuus taas voidaan määritellä työntekijöiden tai organisaation ominaisuudeksi luoda ideoita ja kehittää niitä innovaatioiksi. Luovuus ja innovatiivisuus eivät siis ole sama asia, vaan innovatiivisuudessa on aina mukana myös voimakas tavoitteellisuuden elementti. Luovuudella ei näin ollen ole yrityksen kasvun kannalta konkreettista merkitystä, ellei sitä saada realisoitua innovatiivisuutena.

Innovaatiot voidaan jakaa modulaarisiin ja arkkitehtuurisiin innovaatioihin, radikaaleihin (epäjatkuihin), inkrementaaleihin (jatkuviin) ja fuusioinnovaatioihin (yhdistäviin innovaatioihin), säilyttäviin ja hajottaviin innovaatioihin, autonomisiin ja systeemisiin innovaatioihin, teknisiin eli tuoteinnovaatioihin ja hallinnollisiin eli sosiaalisiin innovaatioihin sekä suljettuihin ja avoimiin innovaatioihin.

Innovatiivisen organisaation ominaisuuksia ovat muun muassa epähierarkkinen, matala, verkostomainen ja joustava organisaatorakenne, avoin ja epämuodollinen viestintä, päällekkäinen kehitystoiminta, vallan ja vastuun hajauttaminen sekä luova kulttuuri, joka suosii aloitteellisuutta ja kannustaa yrittäjyyteen, riskin ottamiseen sekä virheistä ja epäonnistumisista oppimiseen. Lisäksi innovatiivinen kulttuuri edellyttää toimivaa arviointi-, kannuste- ja palkkiojärjestelmää, henkilöiden erilaisten taustojen hyödyntämistä sekä koulutuksen ja jatkuvan oppimisen korostamista.

Innovaatioiden merkitystä käsittelevässä osassa todettiin, että innovaatiot ovat taloudellisen kasvun keskeisin tekijä. Innovatiivisuus parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta vaikuttaen näin suoraan yrityksen kilpailukykyyn. Lisäksi innovatiiviset yritykset kasvavat selvästi muita yrityksiä nopeammin. Innovatiivisuus on siis yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja nopean kasvun perusedellytys.

Innovaatioiden johtamisessa keskeistä on, että johto tukee innovatiivisuutta, korostaa jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta sekä näkee innovaatioprosessin yhtenä yrityksen pääprosessina. Johdon tulee myös katsoa asioita kokonaisuutena ja pyrkiä hahmottamaan olemassa oleva täysin uudella tavalla.

Lopuksi tarkasteltiin innovaatioverkostoja. Verkostojen hallinnasta on muodostunut merkittävä innovaatioiden lähde, joka selittää yritysten viime vuosien nopeaa kasvua. Verkostot ja avoimet innovaatiot ovat vastaus osaamisen kohtaamisen ja kasvaneiden resurssitarpeiden haasteisiin, sillä nykyaikana millään yrityksellä ei voi enää olla itsellään hallussa kaikkia todella nopeaan kasvuun vaadittavia resursseja.

Alaluvussa ”*verkostoituminen ja kompleksisuus*” tarkasteltiin verkon ja verkoston määrittelyä, kompleksisuutta, verkoston ajureita ja hyötyjä, verkostoitumisen edellytyksiä sekä erilaisia verkostomuotoja ja yhteistyön ulottuvuuksia.

Verkostolla tarkoitetaan toisistaan riippumattomien osien yhteen kytkeytynyttä kokonaisuutta, jossa jokainen yhteistyöhön osallistuva toimija koostuu omasta toimintojen järjestelmästä.

Verkko taas tarkoittaa tiivistä ja rajattua verkostoa, jolla on tunnistettavaa ja tavoitteellista toimintaa. Verkko syntyy osaamisen, toimintatapojen ja sitoutumisen suhteen löyhemmästä verkostosta määrätietoisen kehitystyön tuloksena.

Verkostoituminen puolestaan voidaan määritellä prosessiksi, jossa verkoston yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi pitkäaikaiseksi, luottamukselliseksi, tavoitteelliseksi ja vuorovaikutteiseksi, kaikkien osaamista kehittäväksi toiminnaksi, eli verkostoitumisella tarkoitetaan organisaatioiden yhteistyömalleja, joita systemaattisesti hyödyntämällä useampi organisaatio voi samanaikaisesti saavuttaa vahvemman kilpailuaseman. Verkostoituminen on siis normaalia yhteistyötä syvempää monitasoista toimintaa. Verkostoitu-

minen onkin aikamme megatrendi. Olemme siirtyneet suljetuista organisaatioista avoimiin organisaatioihin ja samalla kilpailu on siirtynyt yritysten väliltä verkostojen väliseksi kilpailuksi. Tämän vuoksi verkostokyvyydestä on tullut yksi kasvuyritysten tärkeimmistä kompetensseista.

Kompleksisuuden perusominaisuuksia ovat kytköksellisyys, kaaos ja itseorganisoituminen. Kytöksellisyydessä saman systeemin eri osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa ja aiheuttavat toisiinsa yhteydessä olevia reaktioita, joita on mahdotonta ennakoida tai jäljittää. Kytöksellisyydessä kaikki vaikuttaa kaikkeen, mutta johdonmukaisuutta on mahdotonta hahmottaa. Tämän vuoksi kompleksisia kokonaisuuksia (kuten verkostoituneita kasvuyrityksiä) johdettaessa yksittäisiä osia ei voi tarkastella toisistaan eriytettyinä, vaan systeemiä on tarkasteltava yhtenä kokonaisuutena.

Menestyvät kasvuyritykset eivät ainoastaan sopeudu uusiin tilanteisiin, vaan ne myös luovat niitä itse kaoottisissa olosuhteissa. Jotta tämä olisi mahdollista, kasvuyritysten on luotettava kollektiiviseen viisauteensa. Tämän vuoksi nopeasti kasvavia organisaatioita tulee johtaa muutamien hyvin yksinkertaisten ohjenuorien avulla, jotta organisaatiolle jää tilaa kaaokseen perustuvalla spontaanille itseorganisoitumiselle, eli systeemin sisäsyntyiselle, ilman ulkoista kontrollia tapahtuvalle järjestäytyneen toiminnan ja olemisen muotojen tuottamiselle.

Viimeisessä alaluvussa ”*sisäinen yrittäjyys*” tarkasteltiin sisäisen yrittäjyyden ja sisäisen yrittäjän käsitteitä sekä sisäisen yrittäjyyden merkitystä ja sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Sisäisen yrittäjyys on organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuneisiin haasteisiin syntynyt moderni yrityskulttuurin suuntaus ja toimintafilosofia, joka liittyy suuren organisaation sisällä tapahtuvaan yrittäjämäiseen toimintaan. Pinchot määritteli sisäisen yrittäjyyden työyhteisössä tapahtuvaksi tuottavaksi toiminnaksi, jonka tuloksena ideasta kehittyi innovaatio. Koironen ja Pohjanheimo taas määrittelivät sisäisen yrittäjyyden työyhteisön jäsenen yrittäjämäiseksi ajattelu-, toiminta ja suhtautumistavaksi.

Sisäisen yrittäjän Pinchot määritteli visionääriksi, joka panee myös toimeksi ja kantaa konkreettisen vastuun innovaation kannattavasta toteuttamisesta. Sisäinen yrittäjä ei siis välttämättä itse ole idean keksijä, mutta hän on se kehittäjä, joka muuttaa uuden idean todellisuudeksi ja kannattavaksi liiketoiminnaksi. Selkein ero sisäisen ja ulkoisen yrittäjän välillä on yrittäjän ottamassa riskissä. Sisäisen yrittäjän ottamassa riskissä kyse on pääasiassa henkilökohtaisen luotettavuuden ja arvostuksen menettämisestä sekä yrityksen ja rahoittajien rahoista, kun taas ulkoisen yrittäjän ottama riski kohdistuu suoraan omiin rahoihin.

Lopuksi tarkasteltiin sisäisen yrittäjyyden merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Sisäinen yrittäjyys on keskeinen keino välttää yritysten liiallinen byrokratisoituminen, mahdollistaa asiakaslähtöinen toimintatapa suurissa organisaatioissa ja vastata oppimisen uusiin haastei-

siin. Sisäisesti yritteliäs organisaatiokulttuuri myös parantaa työntekijöiden työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, lisää työhön ja yrityksen päämääriin sitoutumista sekä parantaa yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta innovaatiotasoa kohottamalla. Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat johtaminen, organisaatiokulttuuri, toimintaympäristö, resurssit, arvot, organisaatorakenteet, motivointi- ja kehittämisjärjestelmät sekä yrityksen aiempi menestys.

4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄT

Luku 4 koostuu neljästä alaluvusta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen kohdeorganisaatioita ja tutkimukseen osallistuneita henkilöitä, toinen alaluku käsittää tutkimusinstrumentin ja kolmannessa alaluvussa esitetään empiirinen aineisto, menetelmät ja analyysit. Viimeisessä alaluvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen aineistosta ja menetelmistä.

4.1 Kohdeorganisaatiot ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt

Tässä alaluvussa tarkastellaan ensin tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valintaprosessia, sen jälkeen esitellään case-yritykset ja lopuksi suoritetaan yhteenveto tutkimuksen vastaajajoukosta ja kohdeorganisaatioiden kasvusta.

4.1.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valintaprosessi

Tutkimus rajattiin suomalaisiin kasvuyrityksiin, joiden vuotuinen liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvu kolmena peräkkäisenä vuonna, tarkastelujaksolla 2005–2009, on ollut vähintään 20 prosenttia. Ensimmäisessä vaiheessa lähetettiin osallistumispyyntö sekä postitse että sähköpostilla kaikille vuosina 2006–2008 liikevaihtoaan yli 30 prosenttia vuodessa kasvattaneille yrityksille sekä neljällekymmenelle samana ajanjaksona Ernst & Young Entrepreneur of the Year -kilpailussa kansallisella tasolla menestyneelle yritykselle, eli yhteensä 185 kasvuyritykselle. Ensimmäisen vaiheen kirjalliseen osallistumistiedusteluun vastasi 64 yritystä, eli 34,6 prosenttia kaikista niistä yrityksistä, joihin tiedustelu lähetettiin. Myönteisiä vastauksia saatiin yksi ja 63 ilmoitti, ettei osallistu tutkimukseen. Tämän jälkeen vastaamattomiin yrityksiin, joita oli 121 kappaletta, oltiin uudestaan yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla noin kuukauden kuluttua. Tämän toisen vaiheen osallistumistiedusteluun jätti vastaamatta 71 yritystä. Yhteyttä ottaneista yrityksistä 7 ilmoittautui mukaan tutkimukseen, 13 kieltäytyi ja 30 pyysi lisätietoja tutkimuksesta. Lisätietoja pyytäneistä yrityksistä tietojen toimittamisen jälkeen 4 ilmoittautui mukaan tutkimukseen, 3 kieltäytyi ja 23 jätti vastaamatta.

Yhteensä vastaus siis saatiin 91 yritykseltä, eli 49,2 prosentilta kaikista yrityksistä joihin ensimmäisen vaiheen osallistumistiedustelu lähetettiin ja kokonaan yhteyttä jätti ottamatta 71 yritystä eli 38,4 prosenttia yrityksistä. Lisätietojen kyselyn jälkeen vastaamatta jätti 23 yritystä eli 12,4 prosenttia yrityksistä. Kaikista osallistumiskyselyn saaneista yrityksistä 12 eli 6,5 prosenttia ilmoitti osallistuvansa tutkimukseen ja 79 eli 42,7 prosenttia, ettei osallistu tutkimukseen. Lopullinen vastaus jäi saamatta 94 yritykseltä eli 50,8 prosentilta yrityksistä. Tutkimukseen mukaan ilmoittautuneesta 12 yrityksestä 5 ei aloittanut tutkimusta ja 2 kohdalla vastauksia saatiin liian vähän. Lopullinen tutkimuksen kohdeyritysten joukko muodostui näin ollen viidestä kasvuyrityksestä.

4.1.2 Case-yritykset

Tutkimuksen luottamuksellisuuden vuoksi tutkimukseen osallistuneista kohdeyrityksistä ei voida julkaista kattavia tunnistetietoja. Anonymiteetin varmistamiseksi osa yrityksistä kielsi tarkan liikevaihdon, henkilömäärän tai toimialan kuvaamisen, jonka vuoksi kuvaukset yrityksistä on jätetty hyvin yleiselle tasolle. Tutkimukseen osallistuneet kohdeyritykset on nimetty seuraavasti: Case-yritys A, Case-yritys B, Case-yritys C, Case-yritys D ja Case-yritys E.

Case-yritys A on noin 20 henkilöä työllistävä suomalainen hyvinvointialan perheyritys. Yrityksen liikevaihto on vuosina 2005–2009 kasvanut lähes 38 prosenttia vuosittain, ollen tarkastelujakson lopulla useita kymmeniä miljoonia euroja.

Yrityksestä tutkimukseen osallistui kahdesta eri toimipisteestä yhteensä seitsemätoista henkilöä. Heistä kolmesta oli työntekijöitä, yksi esimies, yksi johtoryhmän jäsen ja kaksi johtajaa. Haastattelut suoritettiin 4.6–30.6.2010.

Case-yritys B on cleantech-alalla toimiva nanoteknologiaa hyödyntävä suomalainen yritys, joka työllistää 70 henkilöä ja jolla on myyntikonttorit kolmella eri mantereella. Yrityksen liikevaihto kasvoi vuoden 2005 reilusta 0,9 miljoonasta eurosta vuoteen 2009 mennessä noin 7,4 miljoonaan euroon, liikevaihdon kasvun ollessa kaikkina neljänä peräkkäisenä vuonna yli 30 prosenttia.

Yrityksestä tutkimukseen osallistui yhteensä kaksikymmentäyksi henkilöä. Heistä yksitoista oli asiantuntijoita, yksi assistentti, kaksi tiimivettäjä, kolme päälliköitä ja neljä johtajaa. Vastaajista neljä kuului myös yrityksen johtoryhmään. Haastattelut suoritettiin 2.7–1.11.2010.

Case-yritys C on talous- ja palkkahallinnon palveluja, konsultointia sekä yritystoiminnan ja taloushallinnon prosessien kehittämispalveluja tarjoava konserni. Konserniin kuuluu taloushallinnon palveluja tarjoavan emoyhtiön lisäksi kaksi tytäryritystä, joista toinen on erikoistunut toiminnanohjaukseen ja asiakkuudenhallintaan ja toinen on keskittynyt johtamisen ja henkilöstön kehittämispalveluihin. Näiden lisäksi kokonaisuuteen kuuluu myös yritysjärjestelyjen asiantuntijapalveluja tarjoava osakkuusyhtiö. Konserni työllistää yhteensä noin 60 henkilöä neljässä eri toimipisteessä. Konsernin liikevaihto on kasvanut vuoden 2005 noin 0,8 miljoonasta eurosta vuoteen 2009 noin 2,5 miljoonaan euroon. Vuosina 2006–2009 vuotuinen kasvu on ollut yli 30 prosenttia.

Konsernista tutkimukseen osallistui yhteensä kaksitoista henkilöä, kuusi emoyhtiöstä ja kuusi toiminnanohjaukseen ja asiakkuudenhallintaan erikoistuneesta tytäryrityksestä. Vastaajista neljä oli johtajia ja kolme päälliköitä. Heidän lisäksi viisi vastasi täysin anonymisti. Haastattelut suoritettiin 13.9–21.11.2010.

Case-yritys D on uusiutuvan energian alalla viidessä eri maassa toimiva yritys. Yritys valmistaa tuulivoimaan sekä aurinko- ja polttokennotekniikkaan liittyviä laitteita. Sen kolme eri yk-

sikköä työllistävät yhteensä noin 190 henkilöä. Yritysten liikevaihto vuonna 2008 oli noin 55 miljoonaa euroa. Pääosa yhtiön liikevaihdosta, noin 47 miljoonaa euroa, tulee tuulivoiman alalla toimivasta tytäryhtiöstä. Yhtiön liikevaihto on kasvanut vuoden 2006 reilusta 5 miljoonasta eurosta vuoden 2008 lähes 55 miljoonaan euroon, vuotuisen liikevaihdon kasvun ollessa vuosina 2006–2009 yli 100 prosenttia. Yhtiön liikevaihto on kasvanut nopeasti myös tutkimuksen tarkasteluajanjakson jälkeen ja vuonna 2010 yhtiön liikevaihto oli jo yli 134 miljoonaa euroa.

Yrityksen kahdesta eri toimipisteestä tutkimukseen osallistui yhteensä kolmetoista henkilöä. Heistä yksitoista oli työntekijöitä ja kaksi yrityksen johtoryhmään kuuluvia johtajia. Haastattelut suoritettiin 16.9–22.10.2010.

Case-yritys E on noin 50 henkilöä työllistävä hydraulikka-alan tuotanto- ja asiantuntijayritys. Yrityksellä on Suomen tehtaan lisäksi myyntiyhtiö Kiinassa ja yli 200 vakituista jälleenmyyjää tai valmistajaa asiakkaina. Tuotteita viedään suoraan yli 40 maahan, kokonaisviennin ollessa noin 90 prosenttia epäsuora vienti huomioiden. Yrityksen liikevaihto kasvoi orgaanisesti vuoden 2004 noin 5,5 miljoonasta eurosta vuoteen 2007 mennessä lähes 10 miljoonaan euroon, vuotuisen liikevaihdon kasvun ollessa noin 20 prosenttia.

Yrityksestä tutkimukseen osallistui yhteensä kymmenen henkilöä. Heistä yksi oli johtaja, kolme päällikköä ja 5 työntekijöitä. Lisäksi yksi vastaaja osallistui tutkimukseen täysin anonymisti. Haastattelut suoritettiin 13.12.2010–8.2.2011.

4.1.3 Tutkimuksen vastaajajoukko ja kohdeorganisaatioiden kasvu

Tutkimukseen osallistui yhteensä 73 henkilöä viidestä eri yrityksestä. Vastaajajoukko muodostui 13 johtajasta, 9 päälliköstä, 1 esimiehestä, 2 tiiminvetäjästä, 11 asiantuntijasta, 30 työntekijästä, 7 johtoryhmän jäsenestä ja 6 täysin anonymista vastaajasta. Tässä luokittelussa on huomioitava, että johtoryhmän jäsenet voivat kuulua johtoryhmän lisäksi myös johonkin toiseen luokkaan.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten liikevaihdot kasvoivat tutkimusperiodin aikana 0,8–14 miljoonasta eurosta 2,5–55 miljoonaan euroon. Kyseisten yritysten kolmen peräkkäisen vuoden vuotuinen liikevaihdon kasvu puolestaan vaihteli reilusta 20 prosentista yli 100 prosenttiin.

4.2 Tutkimusinstrumentti

Tässä alaluvussa tarkastellaan Evolute-järjestelmää ja sen taustalla vaikuttavaa teoreettista näkemystä sekä esitellään tutkimusinstrumenttina käytetty Spiric-sovellus ja sen ontologia.

4.2.1 Evolute-järjestelmä ja sen taustalla vaikuttava teoreettinen näkemys

Holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisenä oleminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta: 1) keho (ruumiillinen), 2) mieli (tietoisuus) ja 3) olosuhteet. Koska olosuhteet ovat jokaiselle ihmiselle yksilölliset, voivat yksilöt kokea saman objektin hyvin eri tavalla. (Kantola et al. 2010; Vanharanta et al. 2005) Tämän vuoksi ihmisillä on myös omat yksilölliset näkemyksensä organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitetilasta sekä inhimillisten, teknologisten ja taloudellisten resurssien johtamisesta (Kantola 2008; Kantola et al. 2010). Yksilöiden tarpeiden ja tavoitteiden tunnistaminen sekä niiden yhteensovittaminen organisaation tarpeiden ja tavoitteiden kanssa onkin johtamisen keskeisimpiä haasteita, sillä kaikkien hyväksymää organisaation yhteistä päämäärää on usein vaikeaa määrittää (Ackoff 1986; Jackson 2004; Levinson 2003).

Realistinen käsitys organisaation nykytilasta on tärkeää myös siitä syystä, että nykytila toimii aina tulevaisuuden visioidun toiminnan lähtökohtana. Senge (1990) kutsuu tätä tulevaisuuden vision ja nykyisen todellisuuden välistä dynaamista tekijää ”luovaksi jännitteeksi”, ja hänen mukaansa se kuvastaa yksilöiden henkilökohtaista kyvykkyyttä oppia ja kehittyä. Luova jännite on siis käsitteenä lähellä psykologista energiaa, joka aikaansaa yksilön todellisuuden liikukumisen kohti visiota. Kollektiivinen luova jännite voidaan näin ollen määritellä voimaksi, joka liikuttaa organisaatiota kohti tulevaisuuden tilaansa. (Kantola et al. 2010) Tätä voimaa tai tahtoa kehittää organisaatiota kohti yhteisiä tavoitteita kutsutaan myös proaktiiviseksi visioksi (kts. Vanharanta et al. 2008).

Yksilöiden käsityksillä on merkittävä rooli organisaatioiden johtamisessa, sillä yksilöiden kokeman nykytilan ja tulevaisuuden tavoitetilan välinen luova jännite ilmaisee heidän todellisen ajattelunsa ja toimintansa suunnan (Kantola et al. 2010). Johtamisen näkökulmasta organisaation jäsenten mieliin varastoitunut tieto on tärkeää myös siitä syystä, että alhaisemmilla organisaatiotasolla on usein paras näkemys liiketoiminnan nykytilasta ja potentiaalisista parannuskohteista. Tämä johtuu siitä, että alimmilla organisaatiotasolla olevien henkilöiden on helpompi muodostaa kokonaisvaltainen kuva liiketoiminnan nykyisestä tilasta, koska he kohtaavat todellisen liiketoimintaympäristön ja sen haasteet päivittäisessä työssään. Johtajien taas on vaikeampaa luoda kokonaisvaltaista kuvaa liiketoiminnan todellisesta tilasta, koska usein organisaatiossa oleva tieto muuttuu kulkiessaan organisaatiotasojen läpi. (Vanharanta et al. 2008)

Johtajien päätösten tulee perustua todelliseen holistiseen tietämykseen, eikä vain muutamiin näkökulmiin tai intuitiivisiin tuntemuksiin. Luova jännite ja proaktiivinen visio ovatkin johtamisen kannalta kriittisen tärkeitä elementtejä. Haasteena kuitenkin on, miten yksilöiden mieliin varastoitunutta tietoa, organisaation aineetonta varallisuutta, mitataan? Sitä ei voida mitata suoraan, mutta sitä voidaan arvioida lingvistisin menetelmin. Evoluten sovellukset auttavat johtajia juuri tässä kokonaisvaltaisen ja yhteisesti jaetun näkemyksen muodostamisessa.

Ilman holistista näkemystä johtajien on vaikeaa kehittää johtamista ja sen rakenteita oikeaan suuntaan. (Kantola 2008; Kantola et al. 2010)

Evoluten sovellusten avulla voidaan määrittää yksilöiden luovat jännitteet ja muodostaa niistä kollektiiviseen näkemykseen perustuva proaktiivinen visio (Kantola et al. 2010). Evoluten sovellukset ovat siis päätöksenteon tuen järjestelmiä, jotka tarjoavat poikkitieteellisiä viitekehyskäsitteitä liiketoiminnan eri alueilta. Sovellusten avulla johdon on helpompi muodostaa tarkka kuva organisaation kollektiivisesta näkemyksestä ja näin ne auttavat johtoa dynaamisen liiketoimintaympäristön analysoinnissa, yrityksen taloudellisen potentiaalin lisäämisessä sekä liiketoiminnan ja inhimillisten tekijöiden kehittämisessä. (Vanharanta et al. 2008)

4.2.2 Spiric-sovellus

Tutkimusinstrumenttina käytettiin Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikössä tätä tutkimusta varten kehitettyä Spiric-sovellusta, joka on yksi Evolute-järjestelmän kahdestakymmenestä kahdeksasta sovelluksesta. Spiric-sovellus on verkkopohjainen tutkimusinstrumentti, jonka aktiiviset tunnukset mahdollistavat myös tutkimukseen osallistuville henkilöille pääsyn omiin tutkimustuloksiin tietyin rajoittein. Tutkijan osuutena tutkimusinstrumentin kehittämisessä oli sovelluksen ontologian luominen ja sovelluksen testaus.

4.2.3 Spiric-sovelluksen ontologia

Spiric-sovelluksen taustalla on tätä tutkimuskokonaisuutta varten kehitetty laajaan lähdemateriaaliin perustuva kasvuyritysten kulttuuriontologia, jonka keskeisiä tekijöitä ovat seuraavat käsitteet: oppiva organisaatio, innovatiivisuus, verkostoituminen, kompleksisuus ja sisäinen yrittäjyys. Ontologialla tarkoitetaan tässä kokonaisuutta, joka muodostuu kompetensseista ja niiden hierarkkisesta luokittelusta sekä niihin liittyvistä väittämistä.

Spiric-sovellus koostuu kahdesta osasta. A-osassa on 83 ja B-osassa 98 väittämää, eli sovellus käsittää yhteensä 181 väittämää A ja B-osan eri osa-alueilta. Sovelluksen jakamisella kahteen osaan pyrittiin takaamaan vastaajien keskittymisen säilyminen kaikkien väittämien kohdalla. Väittämät jakautuvat seuraaviin yhdeksään ylätasoa käsitteeseen: sisäinen yrittäjyys, oppiminen, innovatiivisuus, yhteistyö, organisatoriset tekijät, viestintä, johtamisaspekti, motivointi- ja kehittämisjärjestelmät sekä arvot, visio ja strategia.

Sovelluksen A-osa sisältää seuraavat ylätasoa käsitteet: sisäinen yrittäjyys, oppiminen, innovatiivisuus ja yhteistyö. Sisäinen yrittäjyys koostuu yrittäjähenkisyydestä, vastuunotosta ja riskinotosta. Oppimisen alatasoa käsitteitä ovat reflektointi, palaute, 1- ja 2-kehäinen oppiminen, organisaation oppiminen, osaamisen kehittäminen, koulutus ja monitaitoisuus. Innovatiivisuus puolestaan sisältää luovuuden, innovaatioiden laajuuden, innovaatioiden merkityksen, innovaatioiden tavoittelun ja innovaatioresurssit, sekä yhteistyö ydinosaamiseen keskittymisen, verkostoitumisen, sidosryhmiin suhtautumisen, yhteistyön monipuolisuuden ja innovaa-

tiotoiminnan verkostot. Taulukossa 3 on esitetty A-osan ylä- ja alataason käsitteet väittämi-
neen.

Taulukko 3. Spriric-sovelluksen A-osan kompetenssit ja -ryhmät sekä niiden väittämät.

SISÄINEN YRITTÄJYYS	Yrittäjähenkisyys	Yrityksemme työntekijät tekevät runsaasti aloitteita. Yrityksemme työntekijät ovat kunnianhimoisia sekä tulos- ja tavoitehakuksia. Yrityksemme työntekijät ovat sitoutuneita ja sisäisesti motivoituneita. Yrityksemme työntekijät toteuttavat myös toimenkuvansa ulkopuolisia visioitaan.
	Vastuunotto	Yrityksemme työntekijät kantavat konkreettisen vastuun oppimisestaan ja ammatillisesta kehittymisestään. Yrityksemme työntekijät kantavat konkreettisen vastuun omasta toiminnastaan. Yrityksemme työntekijät ajattelevat ja toimivat kuin omistajat ja itsenäiset yrittäjät.
	Riskinotto	Yrityksessämme rohkaistaan työntekijöitä kokeiluun ja uuden tavoittelun. Yrityksessämme rohkaistaan työntekijöitä taloudellisten ja tuotannollisten riskien ottamiseen. Yrityksemme työntekijät haluavat ottaa taloudellisia ja tuotannollisia riskejä. Yrityksessämme virheet ovat aidosti sallittuja ja hyväksytyitä. Epäonnistuminen nähdään yrityksessämme oppimiskokemuksena ja mahdollisuutena välttää kyseisen virheen toistuminen.
OPPIMINEN	Reflektointi	Yrityksessämme virheistä keskustellaan avoimesti yhdessä. Projektin jälkeen projektihenkilöstöllä on mahdollisuus keskustella projektiin liittyvistä asioista ja vertailla omia tuntemuksiaan. Yrityksemme työntekijät tunnistavat oman toimintansa heikkoudet. Yrityksessämme toiminnan tuloksia tarkastellaan avoimesti yhdessä. Yrityksemme työntekijät kykenevät tarkastelemaan avoimesti omia tekemisiään, myös epäonnistumisiaan.
	Palaute	Asiakaspalaute leviää nopeasti koko organisaatioon. Yrityksessämme toiminnan tuloksia käytetään palautteena uuden oppimiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Yrityksessämme esimiesten ja alaisten välinen palaute on avointa ja molemminpuolista.
	1- ja 2-kehäinen oppiminen	Yrityksemme työntekijät kyseenalaistavat vallitsevat ajattelu- ja toimintatavat. Organisaatiomme muuttaa toimintaansa omien ja muiden kokemusten perusteella. Organisaatiomme päätavoitteena ei ole nykyisen suoritustason ylläpitäminen, vaan uuden tiedon ja osaamisen luominen.
	Organisaation oppiminen	Organisaatiomme oppii ja muuttuu nopeammin kuin sen toimintoympäristö ja kilpailijat. Yrityksemme hyödyntää tehokkaasti organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen sisältämän uuden tiedon. Yrityksemme työntekijät hyödyntävät tehokkaasti teknologian ja toimintaympäristön muutoksia sekä talouden epäjatkuvuuskohtia. Toimintaympäristön vaatimukset ohjaavat organisaatiomme oppimista.
	Osaamisen kehittäminen	Yrityksemme työntekijät hyödyntävät tehokkaasti toimintaympäristön oppimismahdollisuudet oman osaamisensa laajentamiseksi ja syventämiseksi. Yrityksessämme oppiminen kytkeytyy todellisiin työtilanteisiin ja yksilöiden tehtäväkenttiin. Yrityksemme työntekijät pyrkivät jatkuvasti kehittämään heikkoja osa-alueitaan. Yrityksemme työntekijät soveltavat oppimiaan uusia asioita nopeasti käytäntöön. Yrityksemme työntekijät osallistuvat oman osaamisensa arviointiin.
	Koulutus	Yrityksemme työntekijät kouluttavat toisiaan osana normaalia toimenkuvansa. Yrityksemme työntekijöille on laadittu henkilökohtaiset koulutus suunnitelmat. Yrityksemme työntekijät osallistuvat omien koulutustulostensa arviointiin.
	Monitaitoisuus	Työryhmiemme sisällä ei esiinny erikoistumiseen perustuvaa työnjakoa. Yrityksemme työntekijöiden monitaitoisuutta hyödynnetään tehokkaasti työryhmien sisäisillä tehtäväkierroilla. Yrityksemme työntekijöiden monitaitoisuutta hyödynnetään tehokkaasti laaja-alaisilla toimenkuvilla. Työntekijöiden työtehtävät ovat riittävän haasteellisia ja tarjoavat riittävästi kehitysmahdollisuuksia. Yrityksessämme kannustetaan taustoiltaan ja osaamiseltaan erilaisia yksilöitä keskinäiseen vuorovaikutukseen.
INNOVATIIVISUUS	Luovuus	Yrityksessämme työntekijät nähdään yksilöinä. Yrityksessämme työntekijöitä kannustetaan yksilölliseen ajatteluun ja toimintaan. Organisaatiomme hyödyntää henkilöstön koko luovuuspotentiaalin. Yrityksessämme toimintatavat ovat yksilöllisiä ja luovuutta korostavia.
	Innovaatioiden laajuus	Yrityksemme vallitsevana ideologiana on täysin uudenlaisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Yrityksessämme innovointi kohdistuu myös toiminta- ja liiketoimintamalleihin. Yrityksessämme innovointi kohdistuu myös yrityksen rakenteisiin. Yrityksessämme innovaatiotoiminta on kaikkien työntekijöiden asia.
	Innovaatioiden	Innovatiivisuus on organisaatiomme tärkein tavoite ja arvo.

	merkitys	Innovaatioprosessi on yksi yrityksemme pääprosesseista. Innovaatiot nähdään yrityksemme kasvun lähteinä. Innovaatiot nähdään yrityksessämme ympäristöön sopeutumisen välineinä. Innovaatiot nähdään yrityksessämme keinoina kehittää kilpailukykyä.
	Innovaatioiden tavoittelu	Yrityksessämme panostetaan johdonmukaisesti innovatiivisten toimintatapojen ja menetelmien kehittämiseen. Yrityksessämme sovelletaan aktiivisesti muualla kehitettyjä ratkaisuja omaan toimintaan. Yrityksemme tuotekehitys- ja innovaatioprosessit ovat avoimia kaikille sidosryhmille. Yrityksemme yhdistelee teknologioita ja markkinatarpeita uudella tavalla. Organisaatiomme osaa yhdistää uudella tavalla osaamista ja ihmisiä, jotka eivät aiemmin ole kohdanneet. Yrityksemme kaupallistaa omaan liiketoimintamalliin sopimattomia ideoita aktiivisesti ulkoisten toimijoiden kautta.
	Innovaatioresurssit	Yrityksemme ydinkapasiteetteja käytetään tehokkaasti innovaatiotoiminnan tukemiseen. Yrityksellämme on käytettävissä riittävät resurssit innovaatioiden synnyttämiseksi. Yrityksessämme tehdään ajoittain päällekkäistä kehitystyötä.
YHTEISTYÖ	Ydinosaamiseen keskittyminen	Yrityksemme toiminta on riittävän hajautettua, jotta eri osat pystyvät erikoistumaan ydinosaamiseensa. Yrityksemme keskittyy ydinosaamiseensa ja hyödyntää muiden toimintojen kohdalla tehokkaasti verkostoyritysten osaamisen.
	Verkostoituminen	Organisaatiomme jäsenillä on kyky luoda tehokkaasti uusia verkostoja. Yrityksemme luo aktiivisesti suhteita oman maan vientiveturina toimiviin yrityksiin ja ulkomaisiin yhteistyökumppaneihin. Yrityksemme hyödyntää tehokkaasti epävirallisia organisaatioita ja verkostoja. Yrityksessämme tiimit nähdään luontevana osana normalityötä. Verkostot eivät ole pysyviä, vaan avoimia ja dynaamisesti muuttuvia rakenteita. Yrityksessämme luodaan aktiivisesti verkostoja myös eri organisaatiotasojen välille.
	Suhtautuminen sidosryhmiin	Yritysten välinen yhteistyömme perustuu voittaja/voittaja-ideologiaan. Yritysten välinen yhteistyömme perustuu erilaisuuden ja asiantuntemuksen hyödyntämiseen. Yrityksemme ja yhteistyöyritystemme välillä vallitsee syvä luottamus ja vahva sitoutuminen. Verkostot ja sidosryhmäsuhteet nähdään yrityksessämme keskeisinä oppimisympäristöinä ja tietovarastoina. Verkostot ja sidosryhmäsuhteet nähdään yrityksessämme keskeisinä innovaatioiden lähteinä.
	Yhteistyön monipuolisuus	Yrityksemme tekee tiivistä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa. Yrityksemme tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaidensa kanssa. Organisaatiomme hyödyntää tehokkaasti sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet. Yrityksemme näkee kilpailijat myös potentiaalisina omaa tuote- ja palveluvalikoimaa täydentävinä kumppaneina.
	Verkostot innovaatio-toiminnassa	Yrityksemme hyödyntää tehokkaasti verkkoyhteisöissä tapahtuvaa asiakkaiden epämuodollista yhteistyötä. Organisaatiomme toimii aktiivisesti kehitys- tai innovaatioverkostossa. Sekä yrityksemme sisäiset että ulkoiset verkostot tukevat tehokkaasti innovatiivisuutta. Yrityksemme hyödyntää innovaatiotoiminnassaan tehokkaasti yhteiskunnallisia verkostosuhteitaan.

Sovelluksen B-osa sisältää seuraavat ylätasoinen käsitteet: organisatoriset tekijät, viestintä, johtamisaspekti, motivointi- ja kehittämisjärjestelmät sekä arvot, visio ja strategia. Organisatoristen tekijöiden alatasoinen käsitteitä ovat kompleksisuus, systeemiajattelu, kaosaajattelu, kaosaajattelu ja muutos, organisaation avoimuus, organisaatorakenteet ja toimintaympäristö. Viestinnän alatasoinen käsitteitä ovat viestinnän avoimuus ja vuorovaikutus. Johtamisaspekti puolestaan koostuu verkostojohtamisesta, valtuuttamisesta, itseohjautuvuudesta, johtamisen systeemiajattelusta ja johdon toiminnasta. Motivointi- ja kehittämisjärjestelmien alatasoinen käsitteitä taas ovat palkitsemis- ja kannustejärjestelmät sekä arviointi- ja palautejärjestelmät. Visio ja strategia, arvot, arvojen kollektiivisuus ja tulevaisuusaspekti puolestaan sisältyvät arvojen, vision ja strategian ylätasoinen käsitteeseen. Taulukossa 4 on esitetty B-osan ylä- ja alatasoinen käsitteet väittämiseen.

Taulukko 4. Spriric-sovelluksen B-osan kompetenssit ja -ryhmät sekä niiden väittämät.

ORGANISATORISET TEKIJÄT	Kompleksisuus	Organisaatiossamme hyväksytään useiden rinnakkaisten ja päällekkäisten alakulttuurien olemassaolo. Organisaatiossamme tuetaan erilaisuutta ja moninaisuutta. Yrityksessämme ongelmaan ei pyritä löytämään yhtä oikeaa ratkaisua, vaan useita eri ratkaisuvaihtoehtoja. Organisaatiomme on kokonaisuus, jonka eri osat ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa. Yrityksessämme luodaan vahvoja henkilösuhteita myös oman tiimin ja yksikön ulkopuolelle.
	Systeemijattelu	Yrityksemme työntekijät ymmärtävät yksittäisten asioiden ja toimintojen väliset suhteet sekä niiden taustalla vaikuttavat rakenteet. Yrityksemme työntekijät ovat tietoisia yrityksen asemasta verkostossa. Yrityksemme työntekijät ovat perehtyneet oman toimenkuvansa lisäksi myös koko yrityksen toimintaan. Yrityksemme työntekijät ovat tietoisia eri toimintojen vaikutuksesta kokonaisuuteen. Yrityksemme työntekijät ovat omien tavoitteiden lisäksi tietoisia myös tiimin, organisaation ja toimintaverkoston tavoitteista.
	Kaaosajattelu	Organisaatiollamme on riittävät valmiudet ja resurssit hyödyntää tehokkaasti näennäisen epäjärjestyksen (kaaoksen) luomat mahdollisuudet. Yrityksemme hyväksyy toimintaympäristön näennäisen epäjärjestyksen. Organisaatiossamme ei vältellä epäselviä tai ristiriitaisia tilanteita. Päätöksenteossa ei aina pyritä täydelliseen yksimielisyyteen. Yrityksessämme hyväksytään organisaation ja ympäristön välinen jatkuva epätasapaino. Organisaatiossamme ei pyritä toiminnan täydelliseen kontrolliin. Tietynasteista epäjärjestyä arvostetaan uuden tiedon ja osaamisen lähteenä.
	Kaaosajattelu ja muutos	Yrityksessämme pyritään kontrolloidun muutoksen sijasta organisaation luontaisen muutospotentiaalin vapauttamiseen. Muutos nähdään yrityksessämme jatkuvana olotilana. Tulevaisuus nähdään yrityksessämme ennakoimattomana tekijänä, jota ei ole mahdollista varmuudella ennustaa.
	Organisaation avoimuus	Yrityksessämme tietoa ja osaamista pyritään jakamaan avoimesti koko organisaatioon. Yrityksemme eri yksiköiden, ryhmien ja yksilöiden välillä ei esiinny jännitteitä. Yrityksemme toiminta on avoinna yksilöiden aloitteille. Organisaatiomme jakaa aktiivisesti myös kriittistä tietoa yhteistyökumppaneilleen. Yrityksessämme vallitsee avoin, myönteinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kaikilla työntekijöillä on vapaa pääsy yrityksemme tietojärjestelmiin.
	Organisaatio-rakenteet	Organisaatiomme rakenne on yksinkertainen, joustava ja matala. Organisaatiomme rakenne on verkostomainen. Muodollisen hierarkian rajat on kokonaan poistettu yrityksestämme. Yrityksestämme on poistettu kaikki yksilöiden toimintoja yhdenmukaistavat organisaatorakenteet. Yrityksestämme on poistettu kaikki henkilökohtaista vastuunottoa rajoittavat organisaatorakenteet. Organisaatiomme rakenteet tukevat yksilöiden ja organisaation oppimista. Organisaatiomme rakenteet tukevat yritteliästä ja innovatiivista toimintaa.
	Toimintaympäristö	Yrityksemme toimintaympäristöä voidaan muuttaa oppimisen avulla. Toimintaympäristön muutos nähdään yrityksessämme tilaisuutena innovaatioon ja uuden oppimiseen. Organisaatiomme mukautuu ja uudistuu ilman tiukkoja rajoja. Toimintaympäristön muutosten ennakointi saattaa johtaa myös koko toiminta-alueen uudelleen määrittelyyn. Yrityksessämme ulkoinen toimintaympäristö nähdään osana yritystä. Yrityksemme toimintaympäristö on innovaatioille suotuisa.
VIESTINTÄ	Viestinnän avoimuus	Yrityksemme viestintä on jatkuvaa dialogia (vuorovaikutteista keskustelua). Yrityksessämme toisten mielipiteitä kuunnellaan aidosti ja ennakkoluulottomasti. Toisten ajatuksiin suhtaudutaan yrityksessämme rakentavan kriittisesti, samalla omia näkemyksiä kyseenalaistaen. Yrityksemme viestintä on avointa ja aktiivista myös eri organisaatiotasojen välillä.
	Vuorovaikutus	Resurssien ja verkostojen tehokas käyttö on yrityksessämme tärkeämpää kuin virallisten viestintäkanavien käyttäminen. Organisaatiossamme korostetaan sosiaalisten suhteiden merkitystä. Yrityksessämme korostetaan eri organisaatiotasojen välisen viestinnän merkitystä. Yrityksessämme korostetaan verkostoon kuuluvien yritysten välistä viestintää. Yrityksemme ulkoiset organisaatorajat ylittävä viestintä on ongelmatonta ja sujuvaa. Organisaatiomme on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.
ARVOT, VISIO JA STRATEGIA	Visio ja strategia	Yrityksemme visio ja strategia ovat asiakas- ja markkinalähtöisiä. Yrityksemme visio innostaa uuden keksimiseen ja kehittämiseen. Yrityksemme visio kannustaa sisäiseen ja ulkoiseen vuorovaikutukseen. Yrityksemme innovaatiotoiminnalla on selkeät visiot ja tavoitteet. Yrityksemme strategia painottaa uuden oppimista.
	Arvojen	Kaikilla verkostosuhteen osapuolilla on ollut mahdollisuus osallistua verkoston yhteisten

	kollektiivisuus	arvojen määrittelyyn. Työntekijöiden yksilölliset toimintatavat ja tavoitteet vastaavat organisaatiotason toimintatapoja ja tavoitteita. Yrityksemme työntekijät ovat sisäistäneet ja hyväksyneet verkostojen yhteiset arvot.
	Arvot	Yrityksessämme on selkeästi määritellyt arvot. Yrityksemme arvot on tiedostettu ja sisäistetty koko organisaatiossa. Verkostoilla joihin yrityksemme kuuluu, on selkeät yhteiset arvot. Johdon ja työntekijöiden todelliset ja jatkuvat arvokeskustelut ovat tärkeä osa yrityksemme toimintaa. Yrityksemme arvot tukevat jatkuvaa oppimista ja tiedon jakamista.
	Tulevaisuus-aspekti	Yrityksessämme tehdään lähitulevaisuuden suunnitelmien lisäksi myös kauaskantoisia liiketoimintamahdollisuuksien kartoituksia. Yrityksessämme ei ajatella vain tätä päivää, vaan asioita tarkastellaan aina tulevaisuuden kannalta. Yrityksemme johto ei painota ainoastaan operatiivista toimintaa ja välitöntä tulosta. Yrityksemme johto on sitoutunut pitkäaikaisten ja innovatiivisten liiketoimintastrategioiden kehittämiseen.
JOHTAMIS-ASPEKTI	Verkostojohtaminen	Yrityksemme johto on poistanut kaikki yhteistyön organisatoriset esteet. Yrityksemme johdolla on riittävät valmiudet ja resurssit verkostoitumisen haasteisiin. Yrityksemme johto tukee sisäistä ja ulkoista verkostoitumista. Resurssihoitamisessa on huomioitu myös kaikki verkostosuhteiden kautta saatavilla olevat resurssit.
	Valtuuttaminen	Yrityksemme työntekijöillä on tietyissä rajoissa valtuus ottaa riskejä ja päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Yrityksessämme työntekijöitä rohkaistaan ottamaan vastuu omasta toiminnastaan ja osaamisestaan. Yrityksessämme korostetaan yksilöiden ja tiimien toimintavapautta ja vastuuta. Yrityksessämme työntekijät voivat aidosti osallistua toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Yrityksessämme valta ja vastuu on hajautettu alaisten ja esimiesten kesken.
	Itseohjautuvuus	Yrityksemme toimintaa ohjaavat vain muutamat yksinkertaiset ydinarvot ja normit. Yrityksessämme kannustetaan oma-aloitteiseen tiedon ja koulutuksen hankkimiseen. Yrityksemme johdolla on riittävät valmiudet ja resurssit henkilöstön itsenäisyyden tukemiseen. Johto tukee riittävästi yrityksemme sisäisiä yrittäjälouhteisia projekteja. Yrityksemme työntekijöillä on sekä halu että kyky johtaa itseään. Yrityksemme johtaminen on lähinnä visioihin ja arvoihin perustuvaa kannustamista ja suunnan näyttämistä. Yrityksemme yksilöt ja organisaatiot kykenevät kehittymään itsenäisesti ilman johdon suunnittelua ja kontrollia.
	Systeemijattelu johtamisessa	Yrityksessämme johtajat pyrkivät näkemään yksittäisten tekijöiden väliset riippuvuudet ja niiden vaikutuksen kokonaisuuteen. Organisaatiotamme on johdettava yhtenä kokonaisuutena. Yrityksemme toimintaa ohjataan riittävän kokonaisvaltaisilla järjestelmillä, jotta kaikki toiminnot saadaan tehokkaasti yhdistettyä
	Johdon toiminta	Yrityksemme johto kyseenalaistaa vanhat toimintamallit ja tarjoaa uusia vaihtoehtoisia ratkais- ja toimintamalleja. Yrityksemme johto etsii aktiivisesti uusia haasteita. Yrityksemme johto on parhaimmillaan, kun edessä on vaativa tehtävä tai muutoksen tarve. Yrityksemme johto reagoi nopeasti rasitteiksi muodostuneisiin rutineihin. Yrityksemme johto on aidosti sitoutunut toiminnan kehittämiseen. Yrityksemme johto perehtyy huolellisesti muiden esittämiin suunnitelmiin. Yrityksemme johto kuuntelee aidosti ja ennakkoluulottomasti muiden mielipiteitä, ideoita ja neuvoja.
MOTIVOINTI- JA KEHITTÄMIS-JÄRJESTELMÄT	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	Organisaatiomme palkitsee kannustavasti koulutustilaisuuksien käyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä. Yrityksemme kannuste- ja palkkiojärjestelmät kannustavat yrittäjämäiseen toimintaan. Yrityksemme kannuste- ja palkkiojärjestelmät kannustavat innovatiiviseen toimintaan.
	Arviointi- ja palautejärjestelmät	Yrityksemme arviointi- ja palautejärjestelmät edesauttavat yrittäjämäistä ja innovatiivista toimintaa. Yrityksessämme on tehokkaita ja joustavia arviointi- ja palautejärjestelmät. Yrityksemme arviointi- ja palautejärjestelmät edistävät organisaation oppimista.

4.3 Empiirinen aineisto, menetelmät ja analyysit

Henkilöstön haastattelut suoritettiin Spiric-sovelluksen verkkopohjaisella strukturoidulla lomakekyselyllä. Empiirisen aineiston kerääminen suoritettiin 4.6.2010–8.2.2011. Saatua dataa analysoitiin tämän jälkeen ensin vastausten keskiarvojen perusteella kompetenssiryhmien,

kompetenssiryhmittäin kompetenssien ja yksittäisten kompetenssien tasolla. Sen jälkeen selvitettiin vastaajakohtaiset kompetenssijakaumat, joista nähtiin jokaisen vastaajan käsitys jokaisen kompetenssin tilasta ja näin saatiin selkeä kuva vastausten hajonnasta. Lopuksi suoritettiin prioriteettisesti Friedmanin testin avulla. Yksittäisten case-yritysten kohdalla Friedmanin testi tehtiin vain kompetenssitasolla, mutta tutkimustulokset kokoavassa tarkastelussa testi tehtiin sekä kompetenssiryhmien että kompetenssien tasolla.

4.3.1 Spiric-sovelluksen testaus

Ennen kuin Spiric-sovellusta käytettiin ensimmäisessä case-yrityksessä, sitä testattiin Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikön tuotantotalouden opiskelijoilla. Sovelluksen testaamiseen osallistui yhteensä 16 oppilasta, jotka kaikki vastasivat sekä A että B-osion väittämiin. Tämän jälkeen oppilaat antoivat kirjallisen palautteen sovelluksen toimivuudesta sekä havaitsemistaan virheistä ja puutteista. Lopuksi ilmenneet virheet ja puutteet korjattiin ja sovellusta kehitettiin saadun palautteen perusteella entistä käyttäjäystävällisemmäksi.

4.3.2 Tietokannan muodostaminen

Tutkimusinstrumentilla kartoitettiin ensin sekä väittämien nykytilat että tavoitetilat. Vastauksia saatiin yhteensä 22928 kappaletta (A-osa: 72 henkilöä x 83 väittämää/henkilö x 2 vastausta/väittäjä ja B-osa: 56 henkilöä x 98 väittämää/henkilö x 2 vastausta/väittäjä). Tämän jälkeen laskettiin vastaajakohtaiset keskiarvot jokaiselle kompetenssille sekä kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot jokaiselle väittämälle, kompetenssille ja kompetenssiryhmälle. Lopuksi keskiarvojen tavoitetilojen ja nykytilojen erotuksena saatiin selville kompetenssien ja kompetenssiryhmien luovat jännitteet. Näin ollen vastauksista muodostui yhteensä 28557 tietoalkion tietokanta. Kyseinen tietokanta muodostui A-osan keskiarvoista (72 vastaajaa x 20 kompetenssia/vastaaja x 2 tietoa/kompetenssi + 83 väittämää x 2 tietoa/väittäjä + 20 kompetenssia x 3 tietoa/kompetenssi + 4 kompetenssiryhmää x 3 tietoa/kompetenssiryhmä), B-osan keskiarvoista (56 vastaajaa x 20 kompetenssia/vastaaja x 2 tietoa/kompetenssi + 98 väittämää x 2 tietoa/väittäjä + 20 kompetenssia x 3 tietoa/kompetenssi + 5 kompetenssiryhmää x 3 tietoa/kompetenssiryhmä) ja saaduista vastauksista (22928 kappaletta).

Tutkimusinstrumentin vastausasteikkona käytettiin portaatonta semanttisen differentiaalisen asteikkoa, jonka arvot olivat 0–1. Vastauksen arvon valinta tapahtui kohdistamalla osoitin hiirellä haluttuun kohtaan asteikolla. Vastausten nykytilan ja tavoitetilan arvoja oli mahdollista muuttaa aina siihen asti, kunnes siirtyi seuraavaan väittämään. Paluumahdollisuutta edelliseen väittämään ei ollut, millä pyrittiin varmistamaan vastaajan ensisijaisen tuntemuksen esille saaminen.

4.3.3 Keskiarvot

Jokaiselle vastaajalle laskettiin keskiarvot kaikille kompetensseille, jolloin niitä saatiin yhteensä 5120 kappaletta (A-osa: 72 vastaajaa x 20 kompetenssia/vastaaja x 2 keskiar-

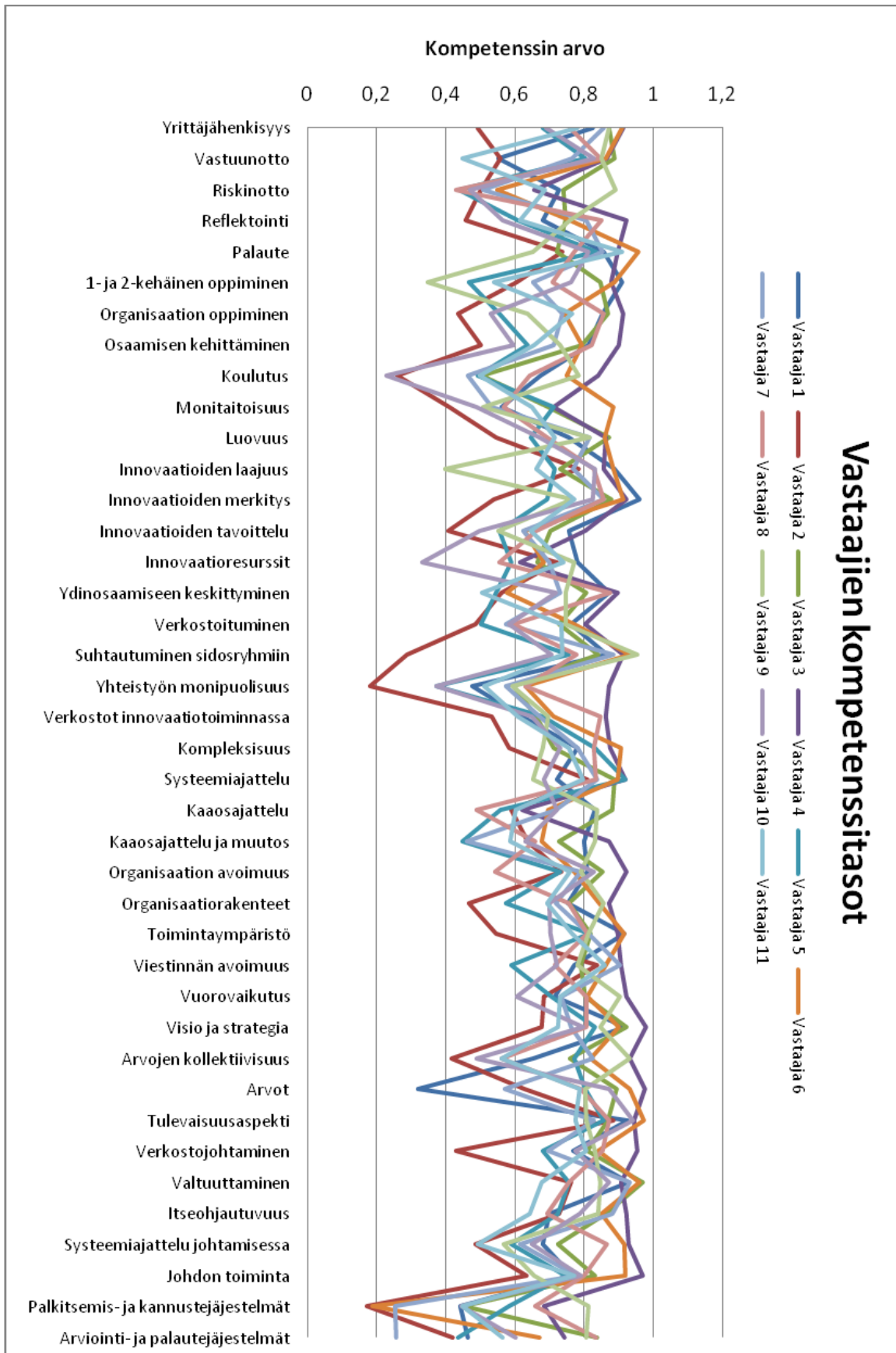
voa/kompetenssi ja B-osa: 56 vastaajaa x 20 kompetenssia/vastaja x 2 keskiarvoa/kompetenssi).

Lisäksi laskettiin kaikkien vastaajien keskiarvot jokaiselle väittämälle, kompetenssille ja kompetenssiryhmälle. Kaikkien vastaajien väittämäkohtaisia keskiarvoja saatiin 362 kappaletta (A-osa: 83 väittämää x 2 keskiarvoa/väittäjä ja B-osa: 98 väittämää x 2 keskiarvoa/väittäjä), kompetenssikohtaisia keskiarvoja 120 kappaletta (A-osa: 20 kompetenssia x 3 keskiarvoa/kompetenssi ja B-osa: 20 väittämää x 3 keskiarvoa/kompetenssi) ja kompetenssiryhmäkohtaisia keskiarvoja 27 kappaletta (A-osa: 4 kompetenssiryhmää x 3 keskiarvoa/kompetenssiryhmä ja B-osa: 5 kompetenssiryhmää x 3 keskiarvoa/kompetenssiryhmä). Yhteensä keskiarvoja saatiin siis 509 kappaletta.

4.3.4 Hajonta

Kuviossa 9 on esitetty esimerkin vuoksi Case-yritys A:n kaikkien niiden yhdentoista vastaajan tavoitetilojen vastaukset kompetensseittain, jotka eivät ole vastanneet kumpaankaan väittämäsarjaan anonymisti. Muut kuusi vastaajaa ovat vastanneet joko toiseen tai sitten molempiin väittämäsarjoihin anonymisti ja heidän vastauksistaan ei sen vuoksi ole mahdollista luoda kaikkia kompetensseja käsittävää yhtäjaksoista esitystä.

Taulukossa 5 taas on esitetty edellä mainittujen vastaajien kaikkien vastausten tavoitetilojen keskiarvot. Kuviossa 9 ja taulukosta 5 nähdään, että esimerkiksi vastaaja 2 kokee väittämien tilat keskimäärin selkeästi huonommiksi ja vastaaja 4 selkeästi paremmiksi kuin muut vastaajat keskimäärin.



Kuvio 9. Case-yritys A:n vastaajien kompetenssitasojen visuaalinen esitys.

Taulukko 5. Case-yritys A:n vastaajien tavoitetilojen keskiarvot numeerisesti.

Vastaaja	Keskiarvo
1	0,747
2	0,553
3	0,783
4	0,867
5	0,656
6	0,801
7	0,706
8	0,738
9	0,750
10	0,663
11	0,675
ka	0,722

Vastaajakohtaiset kompetenssitason hajonnat selvitettiin vastaavalla tavalla kaikkien case-yritysten kohdalla, mutta niiden visuaaliset ja numeeriset esitykset liitettiin kuitenkin vain kyseisiin yrityksiin lähetettyihin raportteihin. Kaikkien case-yritysten vastaajakohtaisten kompetenssitason esittäminen tuloksissa ei ole tarpeen, koska hajonnan olemassaolon todentaminen tehtiin vain Friedmanin testin käyttämisen perustelemiseksi.

4.3.5 Friedmanin testi

Sellaisten vastaajien vastaukset, jotka systemaattisesti kokevat väittämien tilat joko selkeästi muita huonommiksi tai paremmiksi, saattavat vaikuttaa merkittävästi kompetenssien keskiarvoihin. Tämän vuoksi keskiarvoihin perustuvan analyysin lisäksi kompetenssien prioriteetit on selvitetty myös Friedmanin testiin perustuvalla analyysillä, jolloin yksittäisen vastaajan vaikutus tuloksiin vähenee.

Friedmanin testissä neljänkymmenen kahden vastaajan ($n=42$) kunkin väittämän (181 kpl) vastaukset luokitellaan suuruusjärjestykseen ja jokaiselle vastaukselle annetaan sijaluku sen perusteella, miten vastauksen arvo sijoittuu suhteessa muiden vastausten arvoihin. Nämä sija-luvut luokitellaan taulukoksi kuvion 9 mukaisesti.

	1	2	...	k
1	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1k}
2	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2k}
3	X ₃₁	X ₃₂	...	X _{3k}
...
b	X _{b1}	X _{b2}	...	X _{bk}

, jossa 1,2,3,...,b ovat vastaajia ja 1,2,...,k väittämiä.

Kuvio 10. Friedmanin testissä käytettävä väittämien vastausten luokittelutaulukko.

Sen jälkeen kaikkien väittämien kaikkien vastaajien sijaluvut lasketaan yhteen, jolloin saadaan kyseisen väittämän suhdeluku. Tämän suhdeluvun ja taulukon arvojen perusteella lasketaan kuviossa 11 esitettyllä kaavalla poikkeama pienimmälle merkittävälle erolle (T_1) keskiarvosta.

$$T_1 = [(k - 1) \sum_{j=1}^k (\sum_{i=1}^b R(X_{ij}) - b(k + 1)/2)^2] / (\sum_{i=1}^b \sum_{j=1}^k [R(X_{ij})]^2 - bk(k + 1)^2/4)$$

Kuvio 11. Pienimmän merkittävän eron kaava. (Mukailtu Conover 1999)

Näin saadaan selville ne kompetenssiryhmät ja kompetenssit, joilla on tilastollisesti merkittävä poikkeama. Tällöin vastaajien subjektiiviset käsitykset asiantiloista eivät vaikuta suoraan tuloksiin, vaan lopulliset tulokset muodostuvat kunkin vastaajan kaikkien vastausten välisten suhteiden perusteella. Friedmanin testissä käytetty merkitsevyystaso on 0,05, eli pienimmällä merkitsevällä erolla määritellyt tilastollisesti merkittävät poikkeamat ovat samoja 95 prosentin todennäköisyydellä.

4.3.6 Cronbachin alfa -kerroin

Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta on arvioitu Cronbachin alfa -kertoimen avulla. Cronbachin alfa -kerroin soveltuu useista osioista koostuvan mittarin sisäisen homogeenisuuden tarkasteluun ja sen arvot vaihtelevat nolasta yhteen. Tässä tutkimuksessa kerrointa käytetään kuvaamaan kyselylomakkeen väittämien yhdenmukaisuutta. Mitä lähempänä kerroin on yhtä, sitä yhdenmukaisempia muuttujat ovat ja sitä korkeampi on tutkimuksen reliabiliteetti. Muuttujan reliabiliteettia voidaan pitää hyväksyttynä, jos Cronbachin alfa -kertoimen arvo on yli 0,6.

4.3.7 Visuaalinen ja numeerinen esitys

Tulosten havainnollistamiseksi keskiarvoihin perustuvan analyysin tuloksista laadittiin sekä taulukkomuotoinen numeerinen esitys että visuaalinen esitys pylväskaavion ja säteittäisen ympyräkaavion muodossa. Friedmanin testi tuloksista laadittiin vain taulukkomuotoinen numeerinen esitys.

4.4 Yhteenveto

Ensimmäisessä alaluvussa ”kohdeorganisaatiot ja tutkimukseen osallistuneet henkilöt” esiteltiin tutkimuksen kohdeorganisaatioiden valintaprosessi ja case-yritykset sekä tehtiin yhteenveto tutkimuksen vastaajajoukosta ja kohdeorganisaatioiden kasvusta.

Kohdejoukoksi valittiin 185 suomalaista kasvuyritystä, joiden vuotuinen liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvu vuosina 2005–2009 oli ollut vähintään 20 prosenttia. Kohdeyrityksiin lähetettiin ensin kirjallinen osallistumispyyntö ja myöhemmin vastaamattomiin yrityksiin oli tiin uudelleen yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla. Lopullinen vastaus tutkimukseen osallistumisesta saatiin 49,2 prosentilta yrityksistä eli 91 yritykseltä. Alkuperäisen kohdejoukon yrityksistä 6,5 prosenttia eli 12 yritystä ilmoitti osallistuvansa tutkimukseen. Näistä 5 yrityksen suhteen tutkimusta ei kuitenkaan aloitettu ja 2 yrityksen kohdalla tutkimus jäi kesken.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 73 henkilöä viidestä eri yrityksestä. Yritysten liikevaihdot olivat kasvaneet tarkastelujakson aikana 0,8–14 miljoonasta eurosta 2,5–55 miljoonaan euroon, kolmen peräkkäisen vuoden vuotuisen liikevaihdon kasvun vaihdellessa reilusta 20 prosentista yli 100 prosenttiin.

Alaluvussa ”*tutkimusinstrumentti*” käsiteltiin Evolute-järjestelmää ja sen taustalla vaikuttavaa teoreettista näkemystä sekä esiteltiin Spiric-sovellus ja sen ontologia.

Evolute-järjestelmän taustalla on holistinen näkemys ihmisenä olemisesta. Holistisen näkemys mukaan yksilöt voivat kokea saman objektin hyvin eri tavalla, jonka vuoksi heillä on myös omat yksilölliset näkemyksensä organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitetilasta sekä inhimillisten, teknologisten ja taloudellisten resurssien johtamisesta. Senge (1990) kutsuu tätä tulevaisuuden vision ja nykyisen todellisuuden välistä, yksilöiden henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä kuvastavaa dynaamista tekijää ”luovaksi jännitteeksi”. Johtamisen näkökulmasta organisaation jäsenten mieliin varastoitunut tieto on ensiarvoisen tärkeää, sillä yksilöiden kokemana luova jännite ilmaisee heidän todellisen ajattelunsa ja toimintansa suunnan, joka liikuttaa yksilön todellisuutta kohti visiota. Vastaavasti kollektiivinen luova jännite taas aikaansaa organisaation liikkumisen kohti tulevaisuuden tilaansa.

Spiric-sovellus on Evolute-järjestelmään kuuluva verkkopohjainen sovellus, jonka avulla voidaan määrittää yksilöiden luovat jännitteet. Spiric-sovellus on siis päätöksenteon tuen järjestelmä, jonka avulla johdon on helpompi muodostaa tarkka kuva organisaation kollektiivisesta näkemystä. Sovelluksen taustalla on tätä tutkimuskokonaisuutta varten kehitetty kasvuyritysten kulttuuriontologia, joka koostuu 181 väittämästä. Väittämät jakautuvat seuraaviin yhdeksään ylätasoon käsitteeseen: sisäinen yrittäjäisyys, oppiminen, innovatiivisuus, yhteistyö, organisatoriset tekijät, viestintä, johtamisaspekti, motivointi- ja kehittämissuunnitelmat sekä arvot, visio ja strategia.

Viimeisessä alaluvussa ”*empiirinen aineisto, menetelmät ja analyysit*” käsiteltiin Spiric-sovelluksen testausta, tietokannan muodostamista, keskiarvoja, hajontaa, Friedmanin testiä, Cronbachin alfa -kerrointa sekä visuaalista ja numeerista esitystä.

Spiric-sovellusta testattiin ensin 16 oppilaan ryhmällä. Oppilaat antoivat kirjallisen palautteen sovelluksen toimivuudesta sekä havaitsemistaan virheistä ja puutteista, jonka jälkeen ilmenneet virheet ja puutteet korjattiin ja sovellusta kehitettiin entistä käyttäjäystävällisemmäksi.

Tietokannan muodostaminen aloitettiin väittämien nykytilojen ja tavoitetilojen kartoittamisella. Vastauksia saatiin yhteensä 22928 kappaletta. Tämän jälkeen laskettiin vastaajakohtaiset keskiarvot jokaiselle kompetenssille, kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot jokaiselle väittämälle, kompetenssille ja kompetenssiryhmälle sekä kompetenssien ja kompetenssiryhmien keskiarvoihin perustuvat luovat jännitteet, jolloin vastauksista muodostui yhteensä 28557 tie-

toalkion tietokanta. Vastausasteikkona käytettiin portaatonta semanttisen differentiaalisen asteikkaa, jonka arvot olivat 0–1.

Tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajakohtaiset kompetenssitason hajonnat. Hajonnan olemassaolon todentaminen tehtiin Friedmanin testin käyttämisen perustelemiseksi. Friedmanin testiin perustuvassa analyysissä yksittäisen vastaajan vaikutus tuloksiin vähenee, koska vastaajien subjektiiviset käsitykset asiantiloista eivät vaikuta suoraan tuloksiin, vaan lopulliset tulokset muodostuvat kunkin vastaajan kaikkien vastausten välisten suhteiden perusteella.

Tutkimustulokset esitetään keskiarvojen osalta sekä numeerisesti että visuaalisesti. Friedmanin testi tuloksista laadittiin vain numeerinen esitys. Tutkimustulosten luotettavuutta puolestaan arvioidaan Cronbachin alfa -kertoimella.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYYSI

Luku 5 jakautuu kahteen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan yrityskohtaisia tutkimustuloksia ja toisessa alaluvussa esitetään tutkimustulokset kokoava tarkastelu.

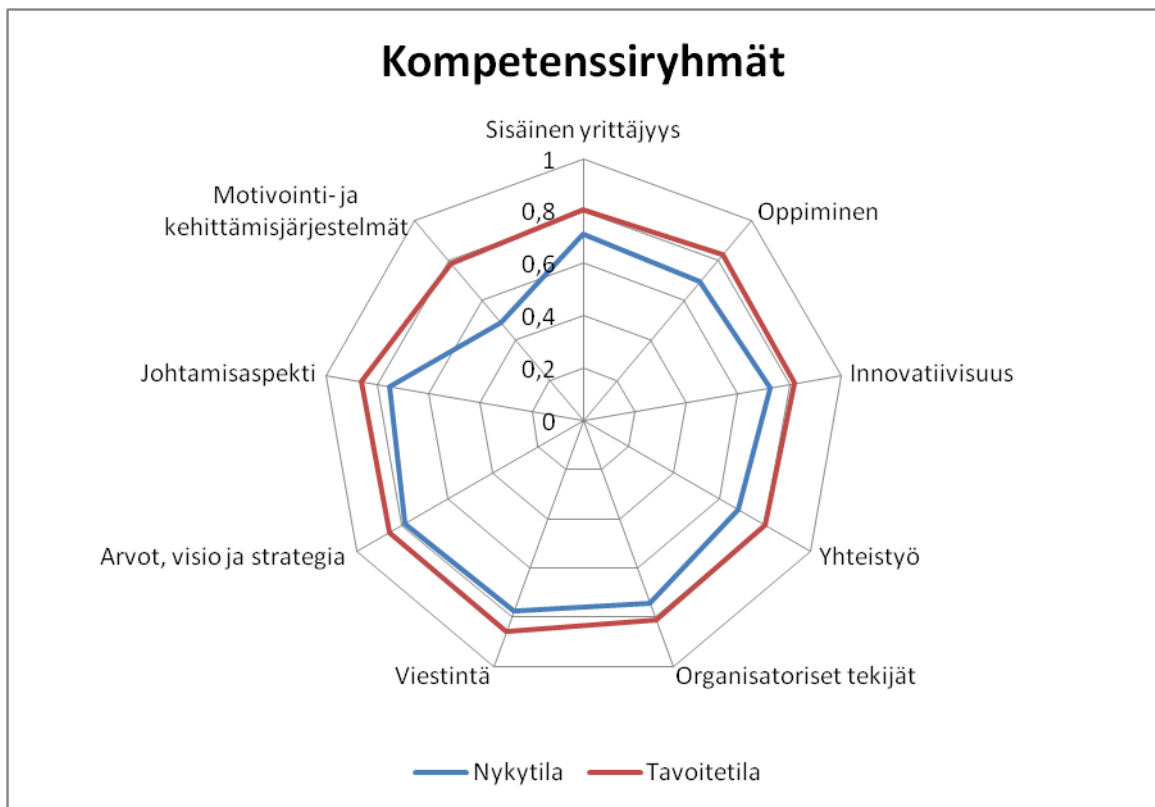
5.1 Case-yritykset

Tämä alaluku käsittää tutkimuksen tulosten yrityskohtaisen tarkastelun. Kaikkien yritysten kohdalla tulokset esitetään ensin kompetenssiryhmien tasolla ja sen jälkeen kompetenssien tasolla. Lopuksi jokaisen yrityksen kohdalla tarkastellaan Friedmanin testin tuloksia.

5.1.1 Case-yritys A

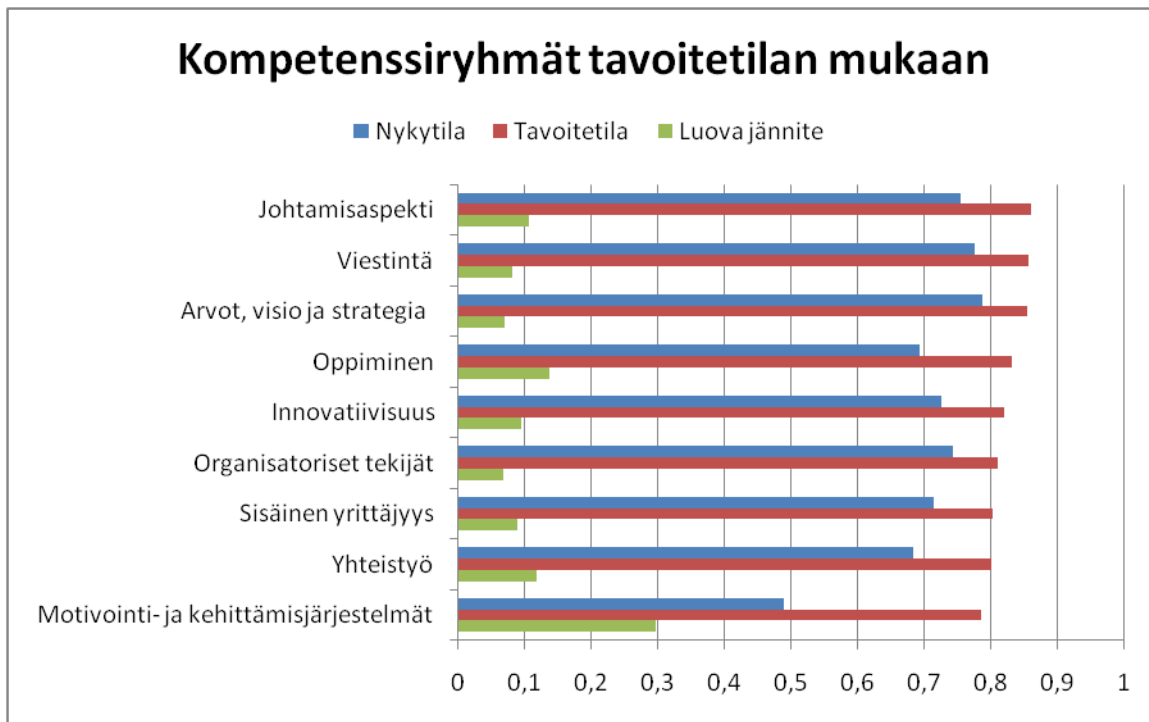
Kompetenssiryhmät

Tässä esitettyjen kompetenssiryhmien arvot ovat Case-yritys A:sta tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista laskettuja keskiarvoja. Myös kaikki tämän luvun analyysit perustuvat kyseisiin keskiarvoihin. Kuviossa 12 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot kyseisille kompetenssiryhmille.



Kuvio 12. Case-yritys A:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.

Kuviossa 13 ja taulukossa 6 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Niistä erottuu selkeästi kolme kompetenssiryhmää, joiden tavoitetilojen arvot ovat muita suuremmat. Nämä kolme kompetenssiryhmää ovat johtamisaspekti, viestintä sekä arvot, visio ja strategia.

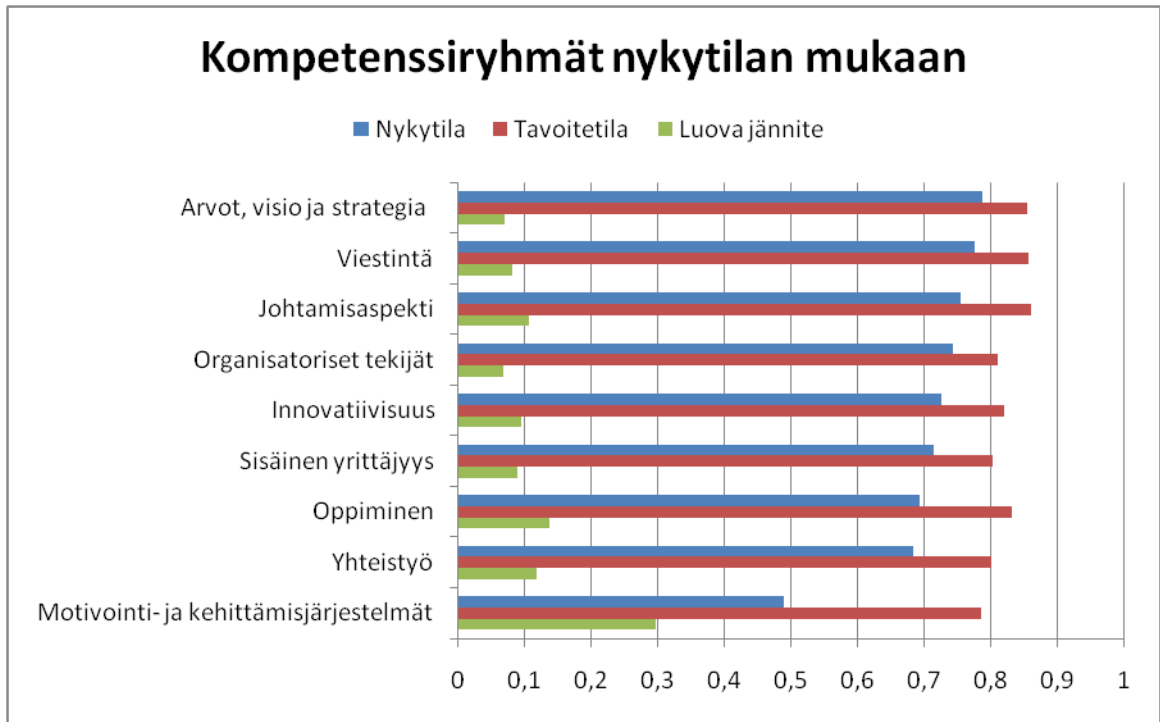


Kuvio 13. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 6. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSsirYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Johtamisaspekti	0,75	0,86	0,11
Viestintä	0,78	0,86	0,08
Arvot, visio ja strategia	0,79	0,85	0,07
Oppiminen	0,69	0,83	0,14
Innovatiivisuus	0,73	0,82	0,10
Organisatoriset tekijät	0,74	0,81	0,07
Sisäinen yrittäjyys	0,71	0,80	0,09
Yhteistyö	0,68	0,80	0,12
Motivointi- ja kehittämissjärjestelmät	0,50	0,79	0,30

Kuviossa 14 ja taulukossa 7 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin nykytilan mukaan jaoteltuina. Näistä nähdään selkeästi, että tavoitetilan mukaan yrityksen kolme suurinta arvoa omaavat kompetenssiryhmät ovat myös yrityksen vahvuuksia, eli myös niiden nykytilojen arvot ovat kompetenssiryhmien suurimmat. Motivointi- ja kehittämissjärjestelmien nykytila sen sijaan koetaan huomattavasti muita kompetenssiryhmiä heikommaksi.

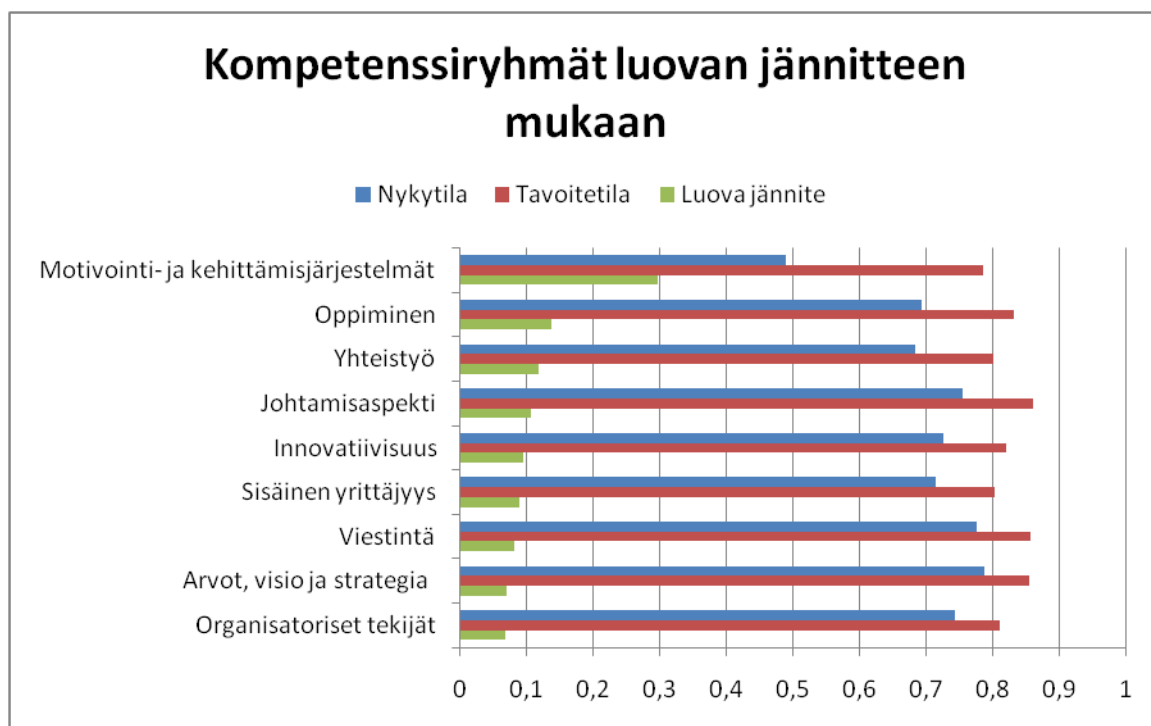


Kuvio 14. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 7. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Arvot, visio ja strategia	0,79	0,85	0,07
Viestintä	0,78	0,86	0,08
Johtamisaspekti	0,75	0,86	0,11
Organisatoriset tekijät	0,74	0,81	0,07
Innovatiivisuus	0,73	0,82	0,10
Sisäinen yrittäjyys	0,71	0,80	0,09
Oppiminen	0,69	0,83	0,14
Yhteistyö	0,68	0,80	0,12
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,49	0,79	0,30

Kuviossa 15 ja taulukossa 8 kompetenssiryhmät on esitetty keskiarvoista lasketun luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Niistä nähdään, että parhaiten yrityksen tavoitetilaa vastaavat kompetenssiryhmät ovat organisatoriset tekijät sekä arvot, visio ja strategia. Myös viestinnän, sisäisen yrittäjyyden, innovatiivisuuden ja johtamisaspektin nykytilat ovat kohtalaisen lähellä tavoitetiloja.



Kuvio 15. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 8. Case-yritys A:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

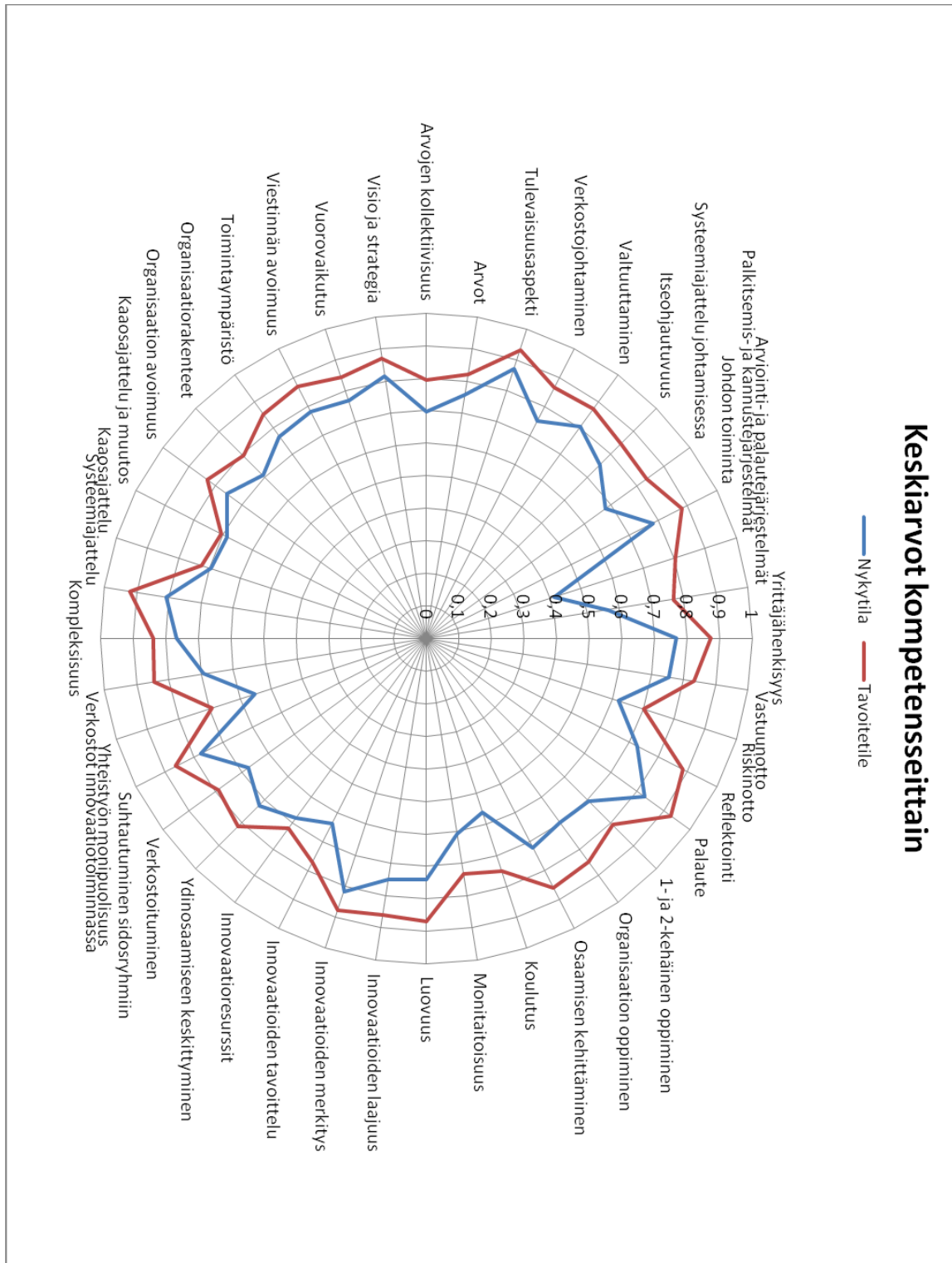
KOMPETENS SIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,49	0,79	0,30
Oppiminen	0,69	0,83	0,14
Yhteistyö	0,68	0,80	0,12
Johtamisaspekti	0,75	0,86	0,11
Innovatiivisuus	0,73	0,82	0,10
Sisäinen yrittäjyys	0,71	0,80	0,09
Viestintä	0,78	0,86	0,08
Arvot, visio ja strategia	0,79	0,85	0,07
Organisatoriset tekijät	0,74	0,81	0,07

Johtamisaspektin kohdalla on huomioitava, että vaikka sen nykytila on yksi parhaimmista, niin sen tavoitetila on siitä huolimatta kaikkein korkein. Tämän vuoksi myös sen luova jännite on yli 0,1 yksikköä. Yhteistyön tavoitetila taas on toiseksi alhaisin, mutta siitä huolimatta sen luova jännite on 0,12 yksikköä. Oppimisen 0,14 yksikön luova jännite puolestaan on toiseksi suurin. Huomattavasti muita suurempi luova jännite kuitenkin on motivointi- ja kehittämisjärjestelmällä, lähes 0,30 yksikköä. Vaikka kyseisen kompetenssiryhmän tavoitetila on kaikkein alhaisin, niin sen nykytila on siihenkin suhteutettuna todella alhainen.

Kompetenssit

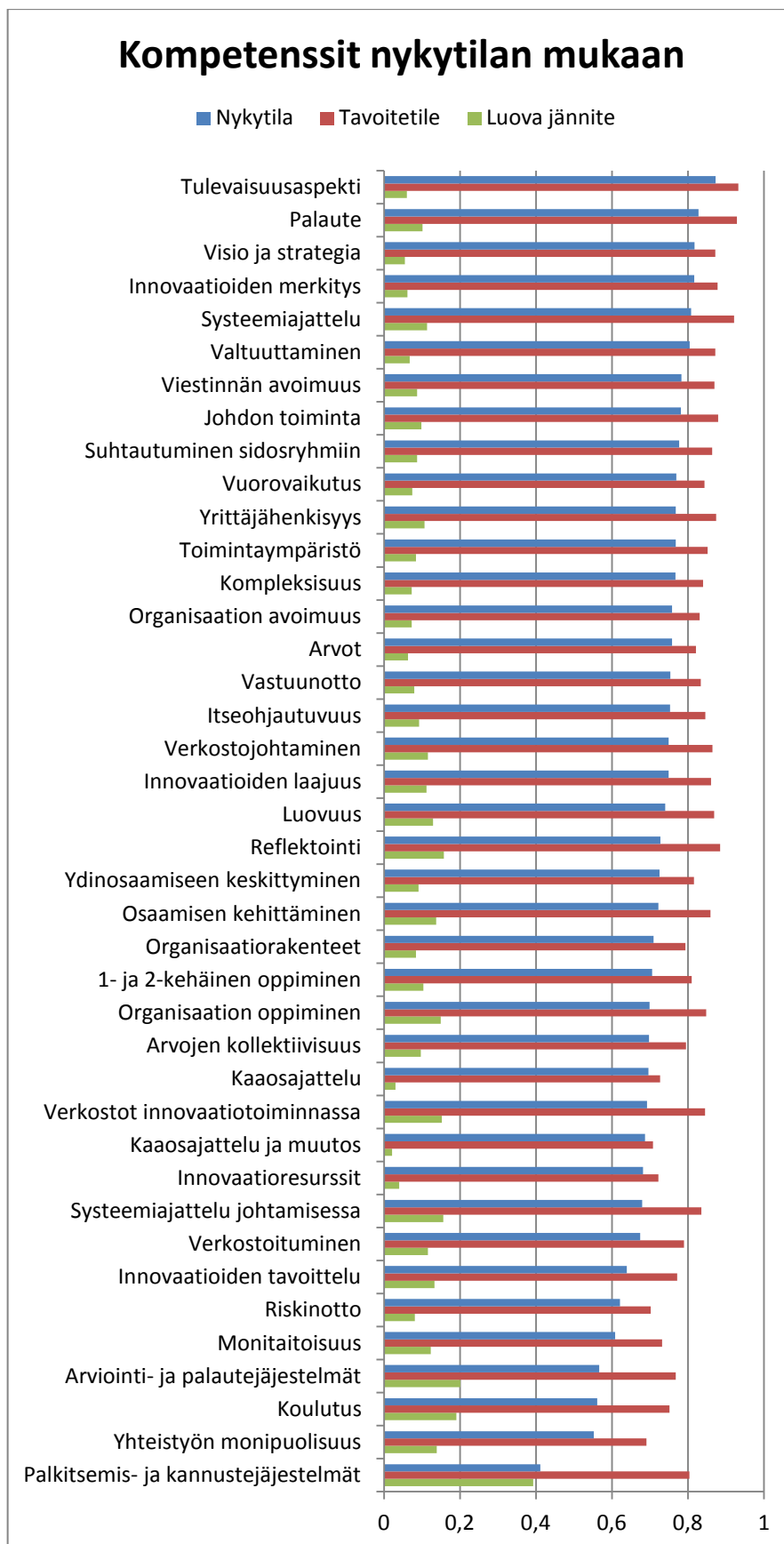
Tässä esitetyt kompetenssien arvot ovat Case-yritys A:sta tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastausten keskiarvoja. Myös analyysit perustuvat suoraan vastauksista laskettuihin keskiarvoihin.

Kuviossa 16 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot jokaiselle kompetenssille. Kuvioista nähdään selkeästi yrityksen heikoimmat kompetenssit: arviointi- ja palautejärjestelmät, koulutus, yhteistyön monipuolisuus, monitaitoisuus, riskinotto ja yrittäjähenkisyys sekä vahvimmat kompetenssit: palaute, innovaatioiden merkitys, systeemiajattelu, visio ja strategia, valtuuttaminen ja tulevaisuusaspekti.



Kuvio 16. Case-yritys A:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.

Kuviosta 17 ja taulukosta 9 nähdään, että yksittäisistä kompetensseista yrityksen vahvuuksia ovat: tulevaisuusaspekti, palaute, visio ja strategia, innovaatioiden merkitys, systeemiajattelu, valtuuttaminen, viestinnän avoimuus, johdon toiminta, suhtautuminen sidosryhmiin ja vuorovaikutus.

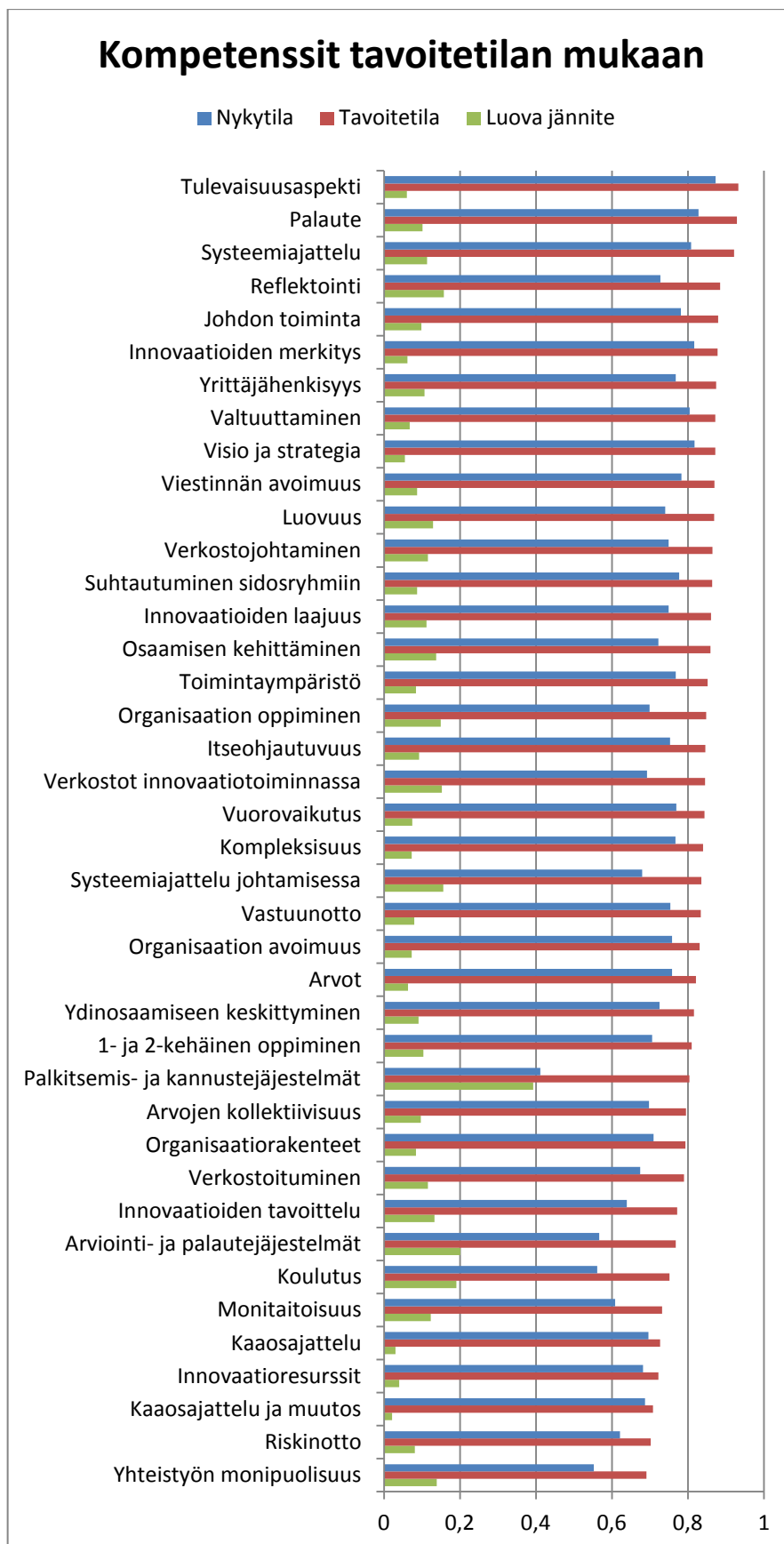


Kuvio 17. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuna.

Taulukko 9. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuna.

	Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1	Tulevaisuusaspekti	0,87	0,93	0,06
2	Palaute	0,83	0,93	0,10
3	Visio ja strategia	0,82	0,87	0,05
4	Innovaatioiden merkitys	0,82	0,88	0,06
5	Systeemijattelu	0,81	0,92	0,11
6	Valtuuttaminen	0,80	0,87	0,07
7	Viestinnän avoimuus	0,78	0,87	0,09
8	Johdon toiminta	0,78	0,88	0,10
9	Suhtautuminen sidosryhmiin	0,78	0,86	0,09
10	Vuorovaikutus	0,77	0,84	0,07
11	Yrittäjähenkisyys	0,77	0,87	0,10
12	Toimintaympäristö	0,77	0,85	0,08
13	Kompleksisuus	0,77	0,83	0,07
14	Organisaation avoimuus	0,76	0,83	0,07
15	Arvot	0,76	0,82	0,06
16	Vastuunotto	0,75	0,83	0,08
17	Itseohjautuvuus	0,75	0,85	0,09
18	Verkostojohtaminen	0,75	0,86	0,12
19	Innovaatioiden laajuus	0,75	0,86	0,11
20	Luovuus	0,74	0,87	0,13
21	Reflektointi	0,73	0,88	0,16
22	Ydinosaamiseen keskittyminen	0,73	0,82	0,09
23	Osaamisen kehittäminen	0,72	0,86	0,14
24	Organisaatorakenteet	0,71	0,79	0,08
25	1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,71	0,81	0,10
26	Organisaation oppiminen	0,70	0,85	0,15
27	Arvojen kollektiivisuus	0,70	0,79	0,10
28	Kaaosajattelu	0,70	0,73	0,03
29	Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,69	0,84	0,15
30	Kaaosajattelu ja muutos	0,69	0,71	0,02
31	Innovaatioresurssit	0,68	0,72	0,04
32	Systeemijattelu johtamisessa	0,68	0,83	0,16
33	Verkostoituminen	0,67	0,79	0,12
34	Innovaatioiden tavoittelu	0,64	0,77	0,13
35	Riskinotto	0,62	0,70	0,08
36	Monitaitoisuus	0,61	0,73	0,12
37	Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,57	0,77	0,20
38	Koulutus	0,56	0,75	0,19
39	Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,69	0,14
40	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,41	0,80	0,39

Korkeimmat tavoitetilan keskiarvot (kuvio 18 ja taulukko 10) puolestaan on seuraavilla kompetensseilla: tulevaisuusaspekti, palaute, systeemijattelu, reflektointi, johdon toiminta, innovaatioiden merkitys, yrittäjähenkisyys, valtuuttaminen, visio ja strategia sekä viestinnän avoimuus.



Kuvio 18. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

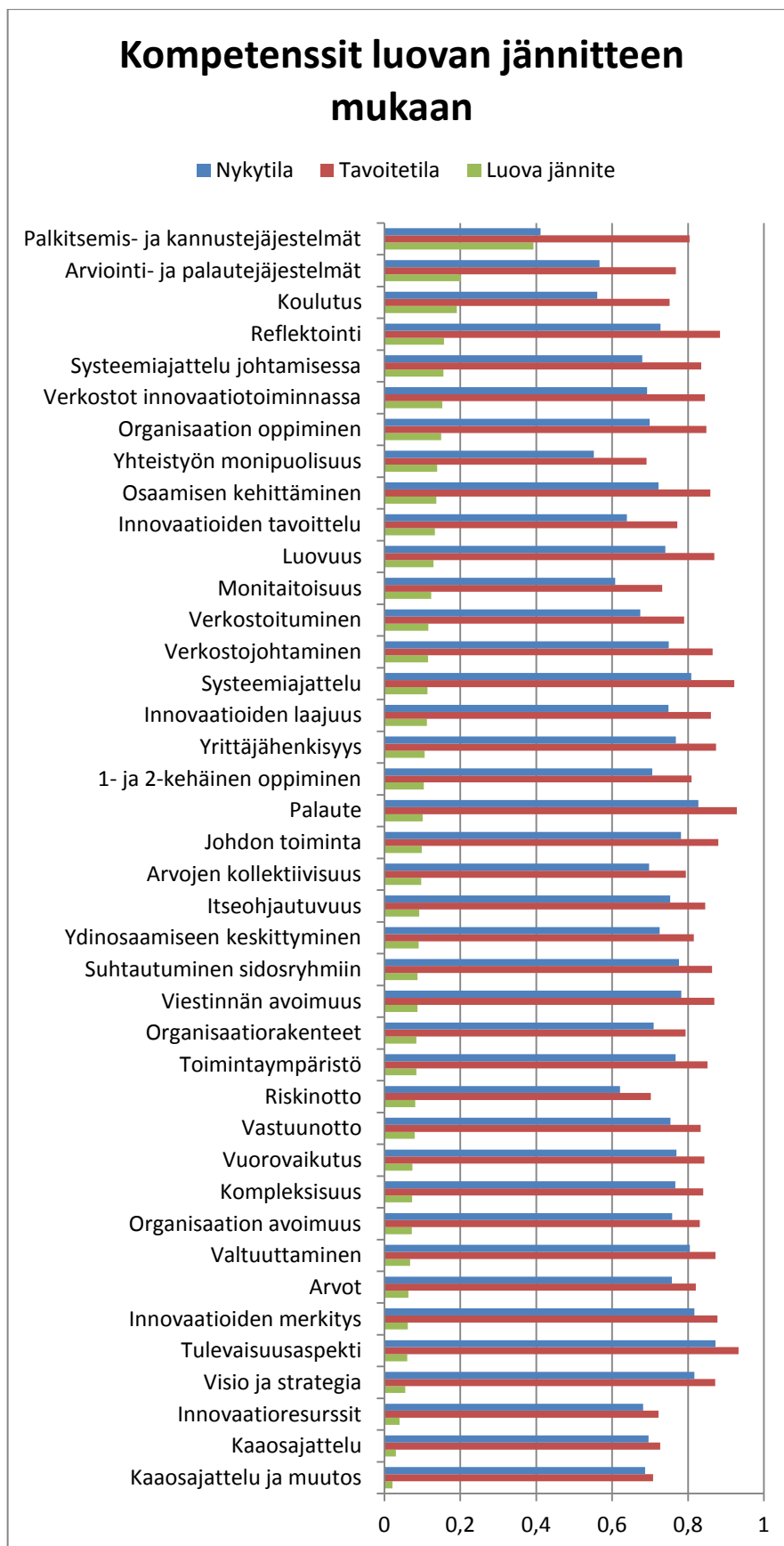
Taulukko 10. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Tulevaisuusaspekti	0,87	0,93	0,06
2 Palaute	0,83	0,93	0,10
3 Systeemiajattelu	0,81	0,92	0,11
4 Reflektointi	0,73	0,88	0,16
5 Johdon toiminta	0,78	0,88	0,10
6 Innovaatioiden merkitys	0,82	0,88	0,06
7 Yrittäjähenkisyys	0,77	0,87	0,11
8 Valtuuttaminen	0,80	0,87	0,07
9 Visio ja strategia	0,82	0,87	0,05
10 Viestinnän avoimuus	0,78	0,87	0,09
11 Luovuus	0,74	0,87	0,13
12 Verkostojohtaminen	0,75	0,86	0,12
13 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,78	0,86	0,09
14 Innovaatioiden laajuus	0,75	0,86	0,11
15 Osaamisen kehittäminen	0,72	0,86	0,14
16 Toimintaympäristö	0,77	0,85	0,08
17 Organisaation oppiminen	0,70	0,85	0,15
18 Itseohjautuvuus	0,75	0,85	0,09
19 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,69	0,84	0,15
20 Vuorovaikutus	0,77	0,84	0,07
21 Kompleksisuus	0,77	0,84	0,07
22 Systeemiajattelu johtamisessa	0,68	0,83	0,16
23 Vastuunotto	0,75	0,83	0,08
24 Organisaation avoimuus	0,76	0,83	0,07
25 Arvot	0,76	0,82	0,06
26 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,73	0,82	0,09
27 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,71	0,81	0,10
28 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,41	0,80	0,39
29 Arvojen kollektiivisuus	0,70	0,79	0,10
30 Organisaatiiorakenteet	0,71	0,79	0,08
31 Verkostoituminen	0,67	0,79	0,12
32 Innovaatioiden tavoittelu	0,64	0,77	0,13
33 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,57	0,77	0,20
34 Koulutus	0,56	0,75	0,19
35 Monitaitoisuus	0,61	0,73	0,12
36 Kaaosajattelu	0,70	0,73	0,03
37 Innovaatioresurssit	0,68	0,72	0,04
38 Kaaosajattelu ja muutos	0,69	0,71	0,02
39 Riskinotto	0,62	0,70	0,08
40 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,69	0,14

Kymmenestä suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista kahdeksan on myös nykytilan mukaan kymmenen parhaimman kompetenssin joukossa. Ainoastaan reflektointi ja yrittäjähenkisyys eivät ole nykytilan mukaan kymmenen vahvimman kompetenssin joukossa. Reflektointi, jonka tavoitetila on neljänneksi suurin, on nykytilan mukaan vasta 21. ja yrittäjähenkisyys 11. Näin ollen voidaan sanoa, että suurimmat tavoitetilan arvot omaavien kompetenssien nykytilat vastaavat hyvin tavoitetiloja reflektointia lukuun ottamatta. Reflektoinnin 0,16 yksikön suuruinen luova jännite kertookin siitä, että yrityksessä on runsaasti kehityspotentiaalia kyseisen kompetenssin suhteen.

Kolmen suurimman tavoitetilan arvon (yli 0,90 yksikköä) omaavan kompetenssin, eli tulevaisuusaspektin, palautteen ja systeemiajattelun, nykytilanne on hyvä. Systeemiajattelun luova jännite on noin 0,11 yksikköä, palautteen noin 0,10 yksikköä ja tulevaisuusaspektin vain 0,06 yksikköä. Tuloksia on pidettävä erinomaisena kaikkein korkeimmat tavoitetilat omaavilla kompetensseille, eli yritys pystyy hyödyntämään erittäin tehokkaasti näiden kompetenssien potentiaalin. Parhaiten tavoitetilaa vastaavat kompetenssit (kuvio 19 ja taulukko 11) ovat kui-

tenkin kaosajattelu ja muutos, kaosajattelu, innovaatioresurssit, visio ja strategia, tulevaisuusaspekti, innovaatioiden merkitys, arvot, valtuuttaminen, organisaation avoimuus ja kompleksisuus.



Kuvio 19. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 11. Case-yritys A:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,41	0,80	0,39
2 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,57	0,77	0,20
3 Koulutus	0,56	0,75	0,19
4 Reflektointi	0,73	0,88	0,16
5 Systemiajattelu johtamisessa	0,68	0,83	0,16
6 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,69	0,84	0,15
7 Organisaation oppiminen	0,70	0,85	0,15
8 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,69	0,14
9 Osaamisen kehittäminen	0,72	0,86	0,14
10 Innovaatioiden tavoittelu	0,64	0,77	0,13
11 Luovuus	0,74	0,87	0,13
12 Monitaitoisuus	0,61	0,73	0,12
13 Verkostoituminen	0,67	0,79	0,12
14 Verkostojohtaminen	0,75	0,86	0,12
15 Systemiajattelu	0,81	0,92	0,11
16 Innovaatioiden laajuus	0,75	0,86	0,11
17 Yrittäjähenkisyys	0,77	0,87	0,11
18 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,71	0,81	0,10
19 Palaute	0,83	0,93	0,10
20 Johdon toiminta	0,78	0,88	0,10
21 Arvojen kollektiivisuus	0,70	0,79	0,10
22 Itseohjautuvuus	0,75	0,85	0,09
23 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,73	0,82	0,09
24 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,78	0,86	0,09
25 Viestinnän avoimuus	0,78	0,87	0,09
26 Organisaatorakenteet	0,71	0,79	0,08
27 Toimintaympäristö	0,77	0,85	0,08
28 Riskinotto	0,62	0,70	0,08
29 Vastuunotto	0,75	0,83	0,08
30 Vuorovaikutus	0,77	0,84	0,07
31 Kompleksisuus	0,77	0,84	0,07
32 Organisaation avoimuus	0,76	0,83	0,07
33 Valtuuttaminen	0,80	0,87	0,07
34 Arvot	0,76	0,82	0,06
35 Innovaatioiden merkitys	0,82	0,88	0,06
36 Tulevaisuusaspekti	0,87	0,93	0,06
37 Visio ja strategia	0,82	0,87	0,05
38 Innovaatioresurssit	0,68	0,72	0,04
39 Kaaosajattelu	0,70	0,73	0,03
40 Kaaosajattelu ja muutos	0,69	0,71	0,02

Heikoin nykytila on seuraavilla kompetensseilla: palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, yhteistyön monipuolisuus, koulutus, arviointi- ja palautejärjestelmät, monitaitoisuus, riskinotto, innovaatioiden tavoittelu, verkostoituminen, systemiajattelu johtamisessa ja innovaatioresurssit. Alhaisimmat tavoitetilan arvot puolestaan ovat seuraavilla kompetensseilla: yhteistyön monipuolisuus, riskinotto, kaaosajattelu ja muutos, innovaatioresurssit, kaaosajattelu, monitaitoisuus, koulutus, arviointi- ja palautejärjestelmät, innovaatioiden tavoittelu ja verkostoituminen. Nykytilan mukaan kymmenestä heikoimmasta kompetenssista kahdeksan on myös kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa, poikkeuksena on ainoastaan johtamisen systemiajattelu sekä palkitsemis- ja kannustejärjestelmät.

Huomionarvoista on myös se, että innovaatioiden merkityksen tavoitetila on kuudenneksi korkein ja se on myös nykytilan mukaan yrityksen neljänneksi vahvin kompetenssi, vaikka innovaatioresurssit ja innovaatioiden tavoittelu taas ovat sekä kymmenen heikoimman että kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa. Lisäksi innovaatioiden tavoittelu on myös kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa.

Selitys innovaatioiden merkityksen hyvälle nykytilalle voi olla se, että innovaatioresurssien luova jännite on vain 0,04 yksikköä. Tämä viestinee osaltaan siitä, että yrityksen innovaatioresurssit eivät olisi yrityksen kasvua ja kehitystä rajoittava tekijä, vaikka ne toisaalta koetaan riittämättömiksi ja yhdeksi yrityksen heikoimmista osa-alueista.

Friedmanin testi

Taulukossa 12 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella nykytilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittäviä yrityksen vahvuuksia ovat tulevaisuusaspekti, valtuuttaminen, visio ja strategia, innovaatioiden merkitys ja systeemiajattelu. Nämä kaikki ovat myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvassa jaottelussa (vrt. taulukko 9) kuuden nykytilan mukaan vahvimman kompetenssin joukossa. Keskiarvoihin perustuvassa jaottelussa toiseksi vahvimpana kompetenssina oleva palaute ei Friedmanin testin perusteella kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävien vahvuuksien joukossa.

Nykytilan mukaan tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat nykytilat ovat seuraavilla kompetensseilla: verkostoituminen, arviointi- ja palautejärjestelmät, riskinotto, monitaitoisuus, innovaatioiden tavoittelu, koulutus, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät sekä yhteistyön monipuolisuus. Nämä kahdeksan kompetenssia ovat samat, joiden nykytilojen arvot ovat alhaisimmat myös suoraan keskiarvoihin perustuvassa tarkastelussa.

Taulukko 12. Case-yritys A:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.

	Kompetenssi	Arvo
1	Tulevaisuusaspekti	35,64
2	Valtuuttaminen	32,09
3	Visio ja strategia	31,55
4	Innovaatioiden merkitys	30,36
5	Systeemiajattelu	28,36
6	Palaute	27,86
7	Suhtautuminen sidosryhmiin	27,50
8	Yrittäjähenkisyys	27,41
9	Arvot	27,41
10	Toimintaympäristö	27,27
11	Johdon toiminta	26,82
12	Viestinnän avoimuus	25,45
13	Organisaation avoimuus	25,23
14	Itseohjautuvuus	25,23
15	Verkostojohtaminen	24,86
16	Kompleksisuus	23,64
17	Vastuunotto	23,59
18	Vuorovaikutus	23,45
19	Innovaatioiden laajuus	23,18
20	Luovuus	21,27
21	Organisaation oppiminen	20,09
22	Ydinosaamiseen keskittyminen	19,23
23	Arvojen kollektiivisuus	18,82
24	Osaamisen kehittäminen	18,55
25	Organisaatiorakenteet	18,55
26	1- ja 2-kehäinen oppiminen	18,27
27	Reflektointi	17,95
28	Kaaosajattelu	17,82
29	Systeemiajattelu johtamisessa	17,23
30	Kaaosajattelu ja muutos	14,41
31	Verkostot innovaatiotoiminnassa	14,32
32	Innovaatioresurssit	13,55

33	Verkostoituminen	12,59
34	Arviointi- ja palautejärjestelmät	11,73
35	Riskinotto	11,00
36	Monitaitoisuus	10,00
37	Innovaatioiden tavoittelu	9,18
38	Koulutus	7,18
39	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	5,91
40	Yhteistyön monipuolisuus	5,45

Taulukossa 13 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat tavoitetilat ovat tulevaisuusaspektilla, systeemijattelulla ja palautteella. Nämä kolme kompetenssia ovat samat, joilla on myös keskiarvojen perusteella yrityksen korkeimmat tavoitetilat (vrt. taulukko 10).

Tavoitetilan mukaan tilastollisesti merkittävästi alhaisemman tavoitetilat omaavia kompetensseja ovat innovaatioiden tavoittelu, innovaatioresurssit, kaaosajattelu, monitaitoisuus, kaosaajattelu ja muutos, koulutus, riskinotto ja yhteistyön monipuolisuus. Nämä kahdeksan kompetenssia ovat myös keskiarvojen perusteella yrityksen yhdeksän alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa. Erona keskiarvoihin ja Friedmanin testiin perustuvassa jaottelussa on arviointi- ja palautejärjestelmät, jotka keskiarvojen mukaan lukeutuvat myös alhaisimmat tavoitetilat omaavien kompetenssien joukkoon.

Taulukko 13. Case-yritys A:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

	Kompetenssi	Arvo
1	Tulevaisuusaspekti	36,18
2	Systeemijattelu	32,59
3	Palaute	32,45
4	Valtuuttaminen	28,36
5	Visio ja strategia	27,23
6	Verkostojohtaminen	26,95
7	Reflektointi	26,91
8	Johdon toiminta	26,73
9	Viestinnän avoimuus	26,68
10	Yrittäjähenkisyys	26,41
11	Innovaatioiden merkitys	25,91
12	Suhtautuminen sidosryhmiin	24,95
13	Luovuus	24,82
14	Innovaatioiden laajuus	24,41
15	Systeemijattelu johtamisessa	24,23
16	Toimintaympäristö	24,14
17	Organisaation oppiminen	24,00
18	Vastuunotto	22,41
19	Itseohjautuvuus	22,05
20	Arvot	21,14
21	Organisaation avoimuus	21,00
22	Kompleksisuus	20,59
23	Vuorovaikutus	20,50
24	Arvojen kollektiivisuus	20,50
25	Ydiosaamiseen keskittyminen	20,27
26	Osaamisen kehittäminen	19,86
27	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	19,36
28	Verkostot innovaatiotoiminnassa	17,91
29	Arviointi- ja palautejärjestelmät	17,36
30	1- ja 2-kehäinen oppiminen	16,55
31	Verkostoituminen	16,05
32	Organisaatorakenteet	14,55
33	Innovaatioiden tavoittelu	11,86
34	Innovaatioresurssit	10,32
35	Kaosajattelu	9,18

36	Monitaitoisuus	7,82
37	Kaaosajattelu ja muutos	7,73
38	Koulutus	7,68
39	Riskinotto	6,55
40	Yhteistyön monipuolisuus	5,82

Taulukossa 14 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella luovan jännitteenmukaisessa järjestyksessä. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat luovat jännitteet ovat seuraavilla kompetensseilla: palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, reflektointi, verkostot innovaatiotoiminnassa, arviointi- ja palautejärjestelmät, organisaation oppiminen, systeemiajattelu johtamisessa, palaute ja verkostoituminen.

Luovan jännitteen kohdalla keskiarvoihin ja Friedmanin testiin perustuvat kompetenssien prioriteetit eroavat eniten toisistaan. Edellä esitetyistä tilastollisesti merkittävästä suuremmat luovat jännitteet omaavista kompetensseista palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, reflektointi, verkostot innovaatiotoiminnassa, arviointi- ja palautejärjestelmät, organisaation oppiminen ja systeemiajattelu johtamisessa ovat myös keskiarvojen perusteella niitä kompetensseja, joilla on suurimmat luovat jännitteet (vrt. taulukko 11). Palautteen ja verkostoitumisen luovat jännitteet eivät ole keskiarvojen perusteella suurimpien joukossa, kun taas koulutuksen luova jännite on toiseksi suurin.

Taulukko 14. Case-yritys A:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

	Kompetenssi	Arvo
1	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	34,27
2	Reflektointi	31,36
3	Verkostot innovaatiotoiminnassa	29,27
4	Arviointi- ja palautejärjestelmät	27,82
5	Organisaation oppiminen	27,00
6	Systeemiajattelu johtamisessa	26,36
7	Palaute	26,05
8	Verkostoituminen	25,73
9	Luovuus	25,45
10	Yhteistyön monipuolisuus	24,73
11	Koulutus	24,55
12	Osaamisen kehittäminen	24,27
13	Innovaatioiden laajuus	24,05
14	Monitaitoisuus	23,91
15	Innovaatioiden tavoittelu	23,82
16	Systeemiajattelu	23,18
17	Verkostojohtaminen	23,18
18	Vastuunotto	23,00
19	Yrittäjähenkisyys	22,36
20	Arvojen kollektiivisuus	22,23
21	Ydiosaamiseen keskittyminen	20,77
22	Johdon toiminta	19,36
23	Vuorovaikutus	19,05
24	Viestinnän avoimuus	18,91
25	Itseohjautuvuus	18,05
26	Suhtautuminen sidosryhmiin	17,91
27	Organisaatorakenteet	16,95
28	Organisaation avoimuus	16,91
29	1- ja 2-kehäinen oppiminen	16,64
30	Innovaatioresurssit	16,18
31	Innovaatioiden merkitys	15,91
32	Kompleksisuus	15,82
33	Toimintaympäristö	15,64
34	Riskinotto	14,64
35	Arvot	14,64

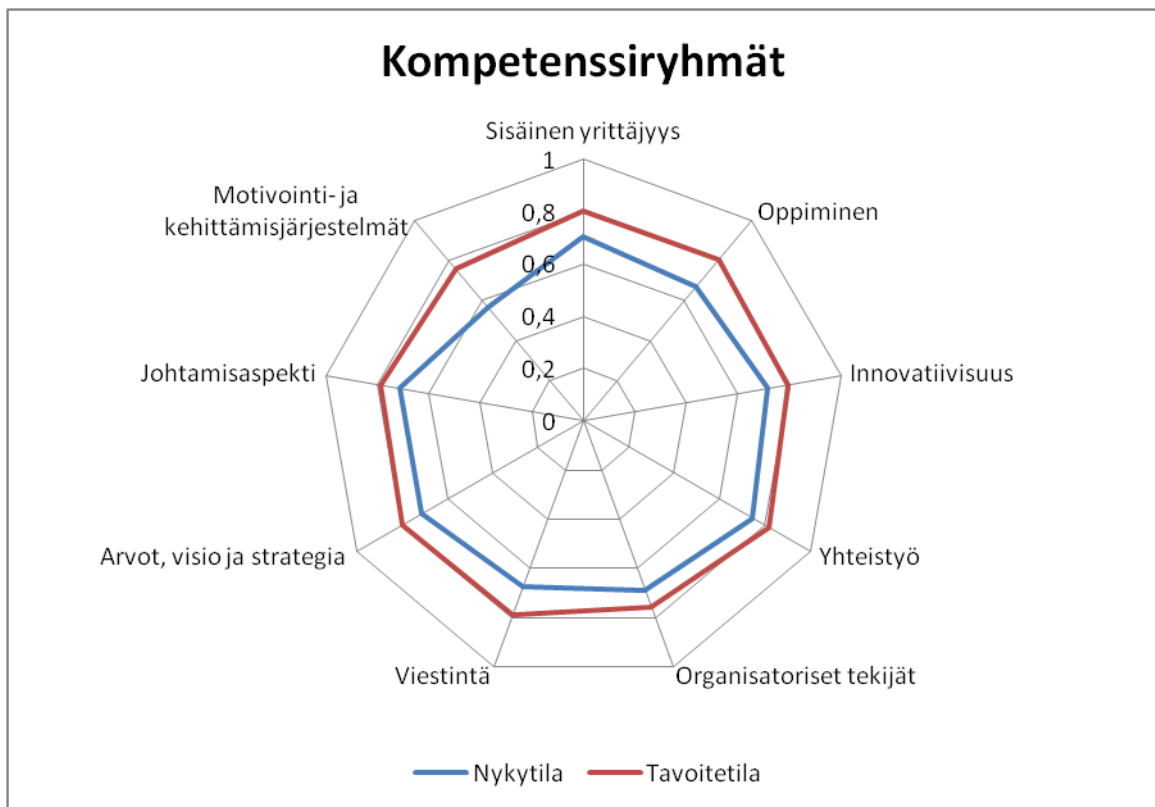
36	Tulevaisuusaspekti	14,18
37	Visio ja strategia	11,36
38	Valtuuttaminen	10,09
39	Kaaosajattelu ja muutos	7,59
40	Kaaosajattelu	6,82

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat luovat jännitteet on seuraavilla kompetensseilla: kaaosajattelu, kaaosajattelu ja muutos, valtuuttaminen, visio ja strategia, tulevaisuusaspekti, arvot ja riskinotto. Näistä riskinoton luova jännite ei ole keskiarvojen perusteella alhaisimpien joukossa. Sen sijaan keskiarvoihin perustuvassa luokittelussa alhaisimpien luovan jännitteen kompetenssien joukossa olivat innovaatioiden merkitys ja innovaatioresurssit (vrt. taulukko 11).

5.1.2 Case-yritys B

Kompetenssiryhmät

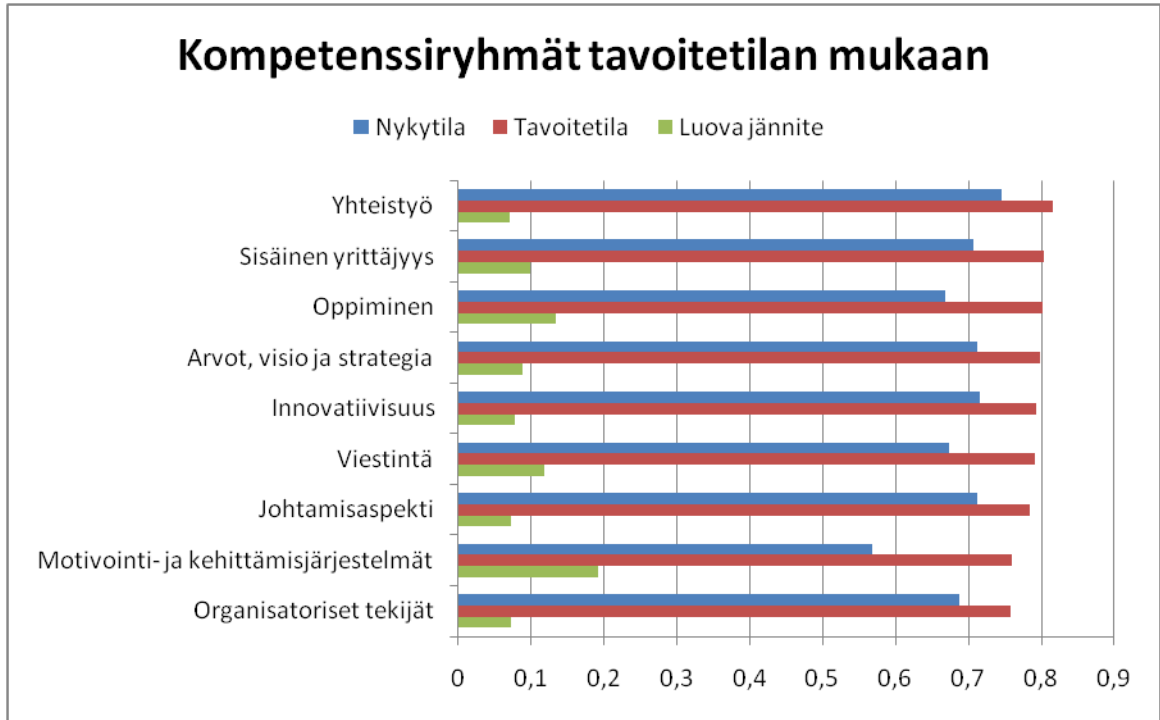
Tässä esitettyjen kompetenssiryhmien arvot ovat Case-yritys B:stä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista laskettuja keskiarvoja. Myös kaikki tässä esitetyt analyysit perustuvat kyseisiin keskiarvoihin. Kuviossa 20 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot kyseisille kompetenssiryhmille.



Kuvio 20. Case-yritys B:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.

Kuviossa 21 ja taulukossa 15 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Niistä nähdään, että yhteistyön kompetenssiryhmän tavoitetila

on selkeästi muita suurempi. Seuraavaksi suurimmat tavoitetilan arvot ovat sisäisen yrittäjyyden ja oppimisen kompetenssiryhmillä. Tosin ero on hyvin pieni muihin kuin motivointi- ja kehittämisjärjestelmiin sekä organisatorisiin tekijöihin, joiden tavoitetilojen arvot ovat selvästi muita kompetenssiryhmiä alhaisemmat.

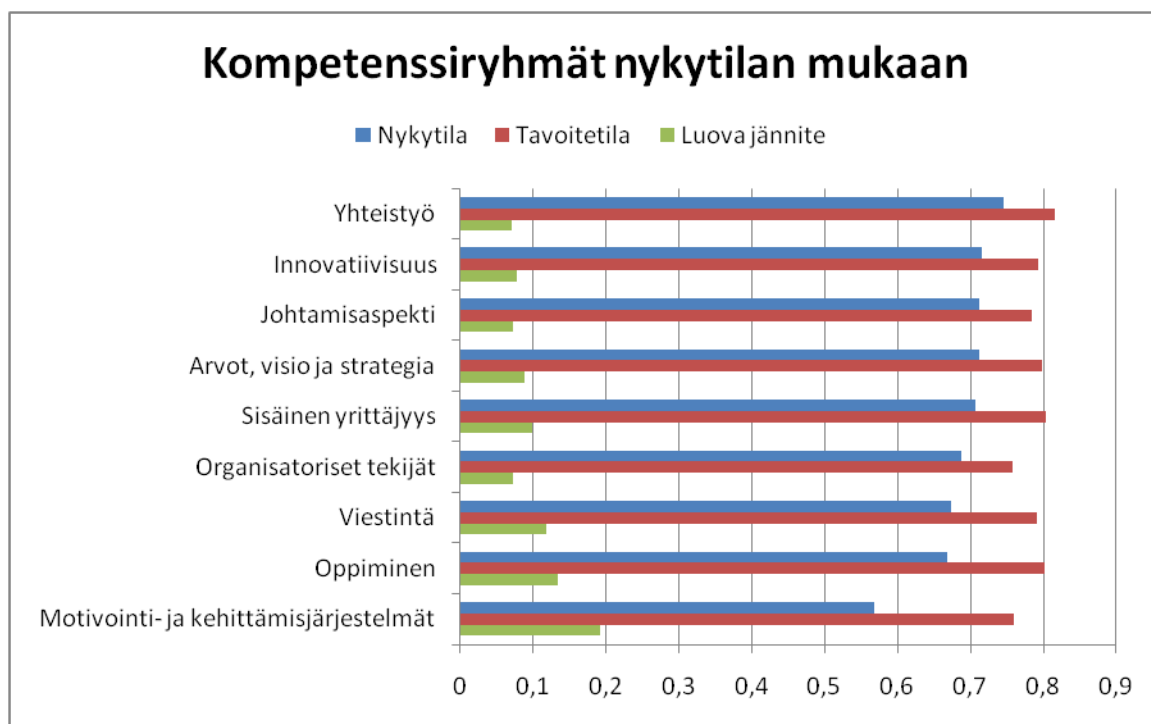


Kuvio 21. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 15. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Yhteistyö	0,75	0,82	0,07
Sisäinen yrittäjyys	0,71	0,80	0,10
Oppiminen	0,67	0,80	0,13
Arvot, visio ja strategia	0,71	0,80	0,09
Innovatiivisuus	0,72	0,79	0,08
Viestintä	0,67	0,79	0,12
Johtamisaspekti	0,71	0,78	0,07
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,57	0,76	0,19
Organisatoriset tekijät	0,69	0,76	0,07

Kuviossa 22 ja taulukossa 16 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin nykytilan mukaan jaoteltuina. Suurimman tavoitetilan arvon omaava yhteistyön kompetenssiryhmä on myös yrityksen selkeä vahvuus, eli sen nykytilan arvo on selvästi muiden kompetenssiryhmien arvoja suurempi. Sen sijaan kolmanneksi suurimman tavoitetilan arvon omaavan oppimisen kompetenssiryhmän nykytila on toiseksi heikoin. Selvästi heikoin nykytila kuitenkin on motivointi- ja kehittämisjärjestelmillä. Sen nykytila koetaan huomattavasti muita kompetenssiryhmiä heikommaksi.



Kuvio 22. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 16. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Yhteistyö	0,75	0,82	0,07
Innovatiivisuus	0,72	0,79	0,08
Johtamisaspekti	0,71	0,78	0,07
Arvot, visio ja strategia	0,71	0,80	0,09
Sisäinen yrittäjyys	0,71	0,80	0,10
Organisatoriset tekijät	0,69	0,76	0,07
Viestintä	0,67	0,79	0,12
Oppiminen	0,67	0,80	0,13
Motivointi- ja kehittämissjärjestelmät	0,57	0,76	0,19

Kuviossa 23 ja taulukossa 17 kompetenssiryhmät on esitetty keskiarvoista lasketun luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Parhaiten yrityksen tavoitetilaa vastaavat kompetenssiryhmät ovat yhteistyö, organisatoriset tekijät ja johtamisaspekti. Myös innovatiivisuuden, arvojen, vision ja strategian sekä sisäisen yrittäjyyden nykytilat ovat kohtalaisen lähellä tavoitetiloja. Viestinnän ja oppimisen kompetenssiryhmien luovat jännitteet puolestaan ovat 0,12–0,13 yksikköä. Selvästi korkein luova jännite kuitenkin on motivointi- ja kehittämissjärjestelmillä, 0,19 yksikköä.



Kuvio 23. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

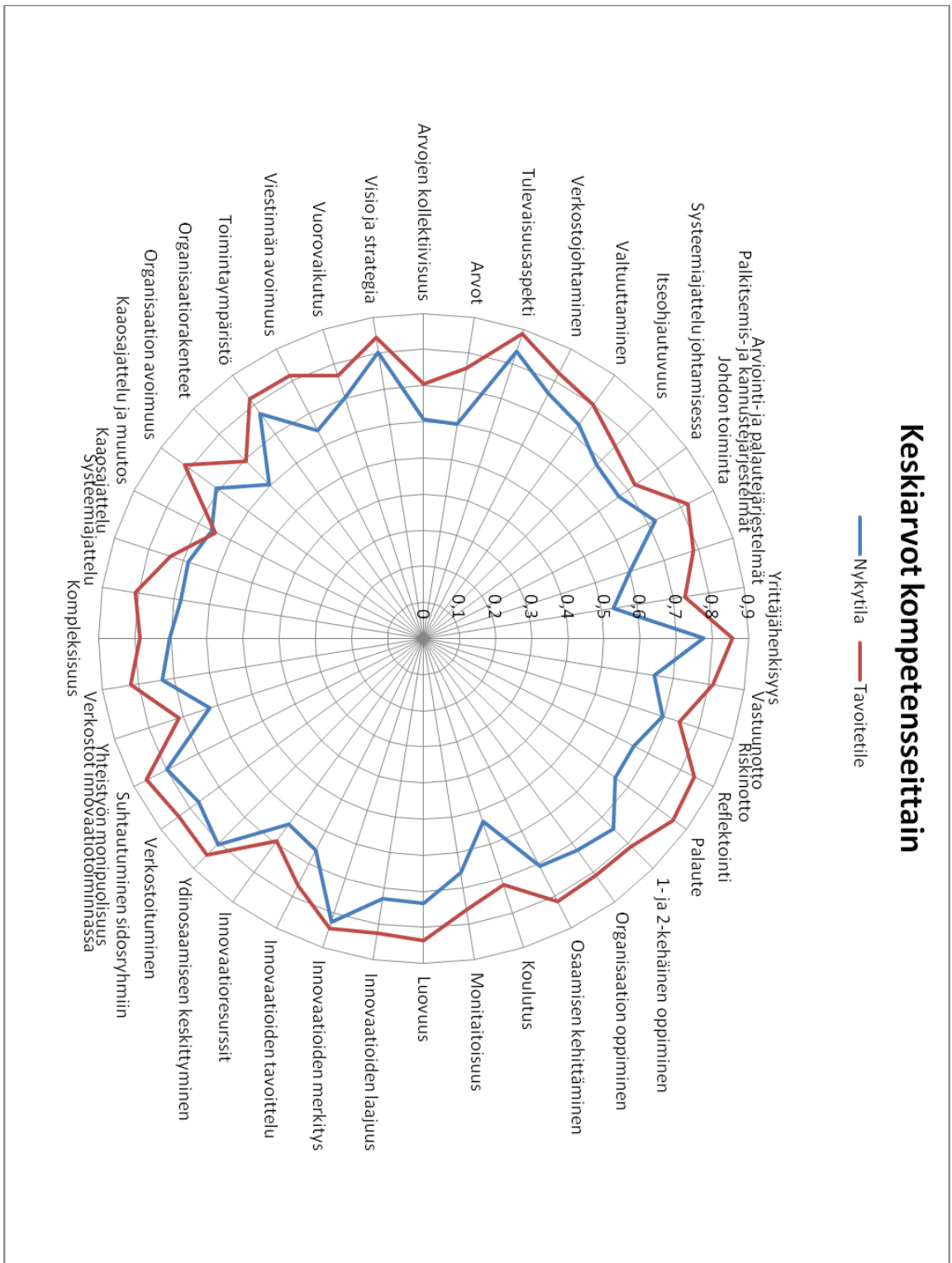
Taulukko 17. Case-yritys B:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSsirYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,57	0,76	0,19
Oppiminen	0,67	0,80	0,13
Viestintä	0,67	0,79	0,12
Sisäinen yrittäjyys	0,71	0,80	0,10
Arvot, visio ja strategia	0,71	0,80	0,09
Innovatiivisuus	0,72	0,79	0,08
Johtamisaspekti	0,71	0,78	0,07
Organisatoriset tekijät	0,69	0,76	0,07
Yhteistyö	0,75	0,82	0,07

Kompetenssit

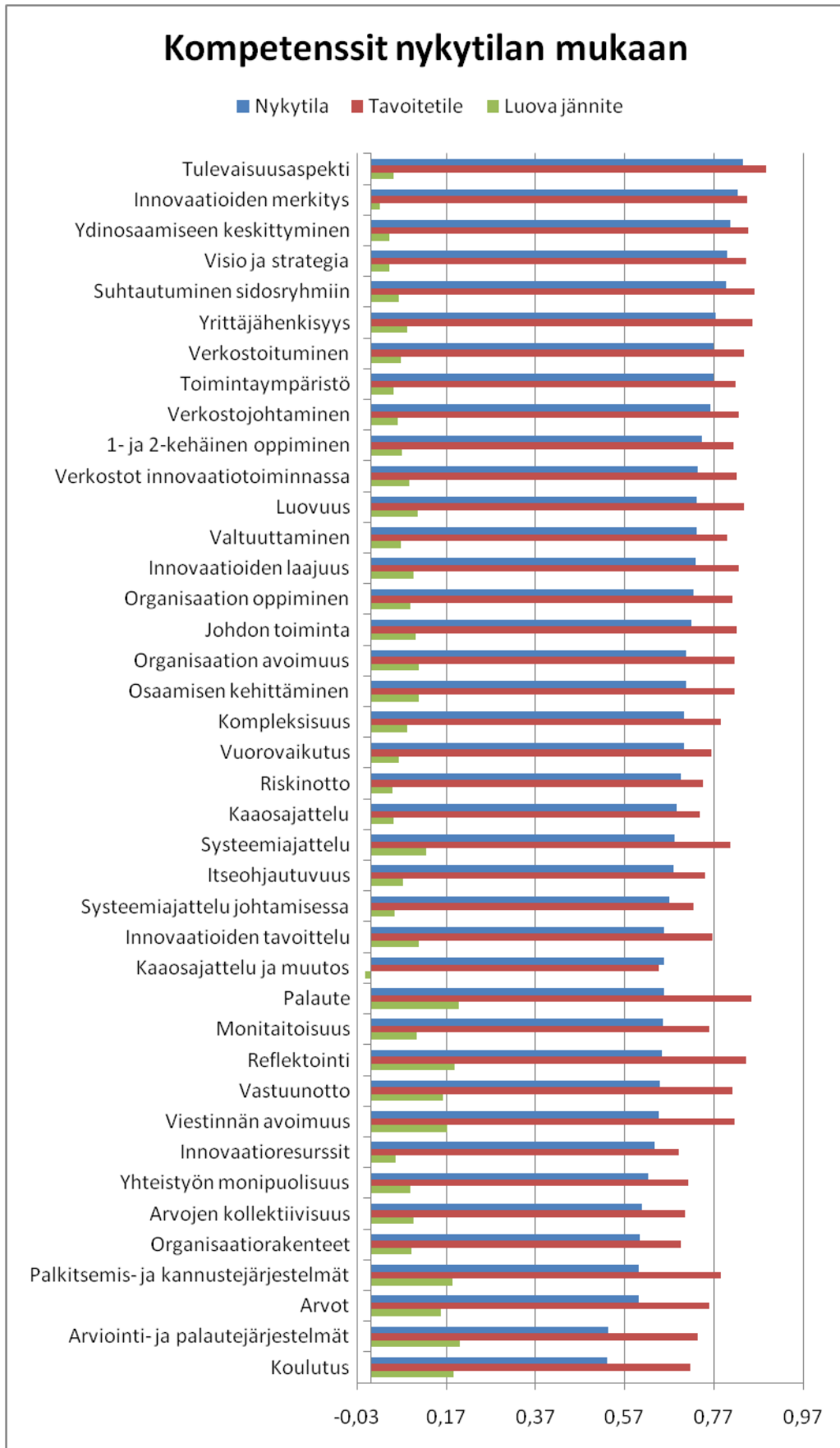
Tässä esitetyt kompetenssien arvot ovat Case-yritys B:stä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastausten keskiarvoja. Myös analyysit perustuvat suoraan vastauksista laskettuihin keskiarvoihin.

Kuviossa 24 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot jokaiselle kompetenssille. Kuvioista nähdään selkeästi yrityksen heikoimmat kompetenssit: koulutus, arviointi- ja palautejärjestelmät, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, organisaatorakenteet, arvot ja arvojen kollektiivisuus sekä vahvimmat kompetenssit: tulevaisuusaspekti, innovaatioiden merkitys, ydinosaamiseen keskittyminen, visio ja strategia sekä suhtautuminen sidosryhmiin.



Kuvio 24. Case-yritys B:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.

Yksittäisistä kompetensseista (kuvio 25 ja taulukko 18) yrityksen vahvuuksia ovat: tulevaisuusaspekti, innovaatioiden merkitys, ydinosamiseen keskittyminen, visio ja strategia, suhtautuminen sidosryhmiin, yrittäjähenkisyys, verkostoituminen, toimintaympäristö, verkostojohdanto sekä 1- ja 2-kehäinen oppiminen.

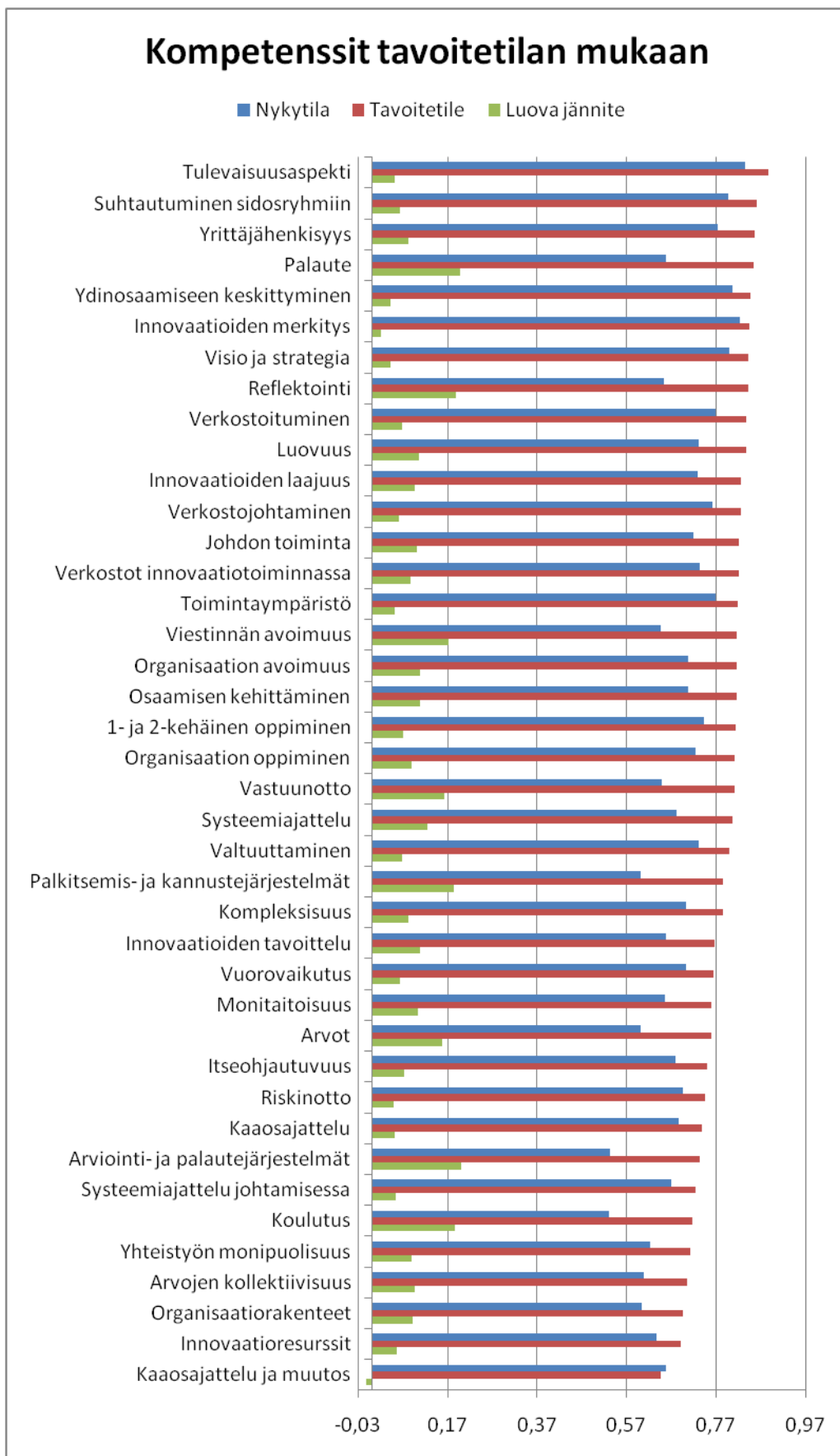


Kuvio 25. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuna.

Taulukko 18. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Tulevaisuusaspekti	0,84	0,89	0,05
2 Innovaatioiden merkitys	0,82	0,84	0,02
3 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,81	0,85	0,04
4 Visio ja strategia	0,80	0,84	0,04
5 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,80	0,86	0,06
6 Yrittäjähenkisyys	0,77	0,86	0,08
7 Verkostoituminen	0,77	0,84	0,07
8 Toimintaympäristö	0,77	0,82	0,05
9 Verkostojohtaminen	0,76	0,82	0,06
10 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,74	0,81	0,07
11 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,73	0,82	0,09
12 Luovuus	0,73	0,84	0,10
13 Valtuuttaminen	0,73	0,80	0,07
14 Innovaatioiden laajuus	0,73	0,83	0,10
15 Organisaation oppiminen	0,72	0,81	0,09
16 Johdon toiminta	0,72	0,82	0,10
17 Organisaation avoimuus	0,71	0,82	0,10
18 Osaamisen kehittäminen	0,71	0,82	0,10
19 Kompleksisuus	0,70	0,78	0,08
20 Vuorovaikutus	0,70	0,77	0,06
21 Riskinotto	0,70	0,74	0,05
22 Kaaosajattelu	0,69	0,74	0,05
23 Systeemiajattelu	0,68	0,81	0,13
24 Itseohjautuvuus	0,68	0,75	0,07
25 Systeemiajattelu johtamisessa	0,67	0,73	0,05
26 Innovaatioiden tavoittelu	0,66	0,77	0,11
27 Kaaosajattelu ja muutos	0,66	0,65	-0,01
28 Palaute	0,66	0,86	0,20
29 Monitaitoisuus	0,66	0,76	0,10
30 Reflektointi	0,65	0,84	0,19
31 Vastuunotto	0,65	0,81	0,16
32 Viestinnän avoimuus	0,65	0,82	0,17
33 Innovaatioresurssit	0,64	0,69	0,06
34 Yhteistyön monipuolisuus	0,62	0,71	0,09
35 Arvojen kollektiivisuus	0,61	0,71	0,10
36 Organisaatorakenteet	0,60	0,70	0,09
37 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,60	0,78	0,18
38 Arvot	0,60	0,76	0,16
39 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,53	0,73	0,20
40 Koulutus	0,53	0,72	0,19

Korkeimmat tavoitetilan keskiarvot (kuvio 26 ja taulukko 19) puolestaan on seuraavilla kompetensseilla: tulevaisuusaspekti, suhtautuminen sidosryhmiin, yrittäjähenkisyys, palaute, ydinosaamiseen keskittyminen, innovaatioiden merkitys, visio ja strategia, reflektointi, verkostoituminen ja luovuus.



Kuvio 26. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuna.

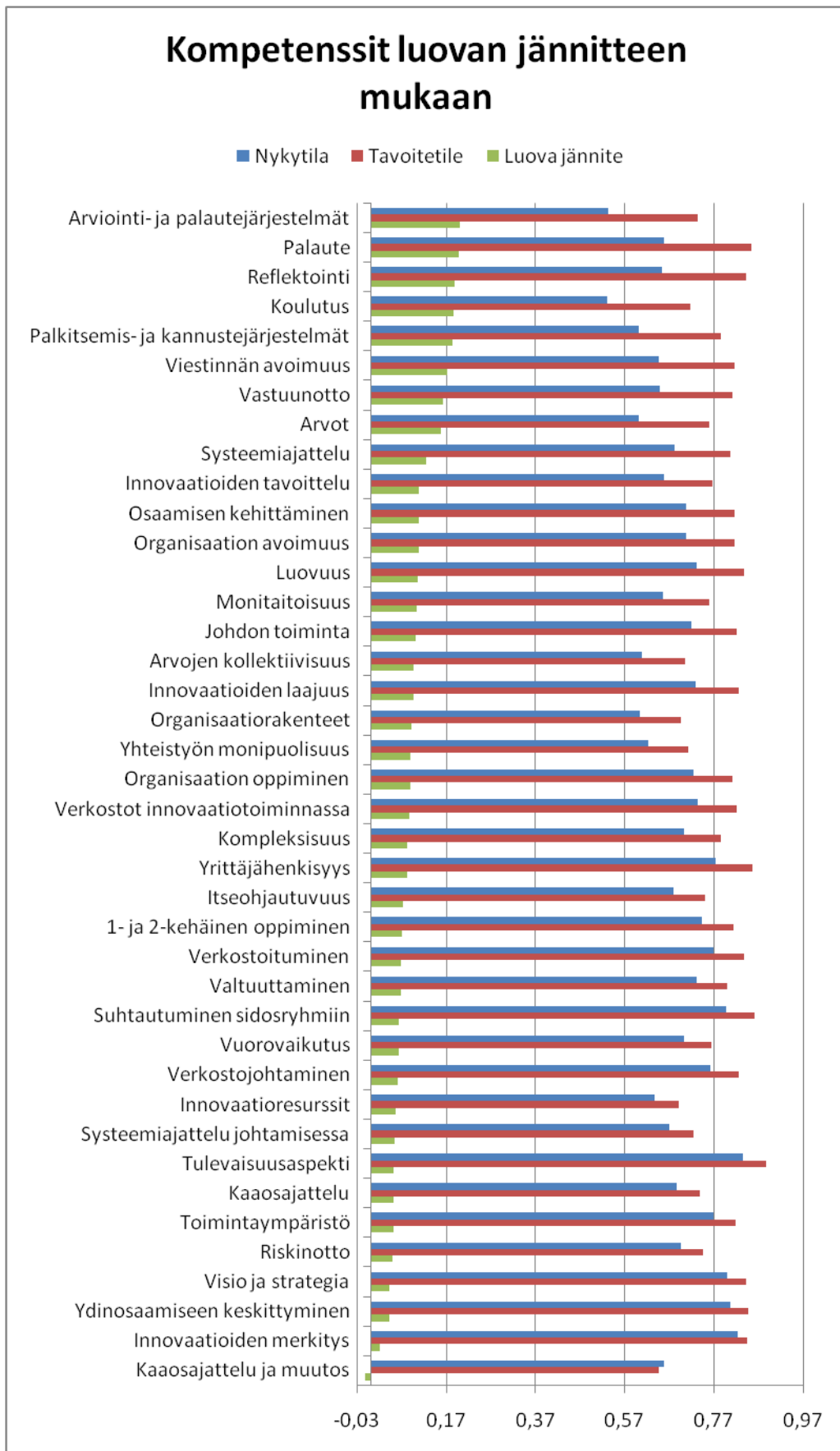
Taulukko 19. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Tulevaisuusaspekti	0,84	0,89	0,05
2 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,80	0,86	0,06
3 Yrittäjähenkisyys	0,77	0,86	0,08
4 Palaute	0,66	0,86	0,20
5 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,81	0,85	0,04
6 Innovaatioiden merkitys	0,82	0,84	0,02
7 Visio ja strategia	0,80	0,84	0,04
8 Reflektointi	0,65	0,84	0,19
9 Verkostoituminen	0,77	0,84	0,07
10 Luovuus	0,73	0,84	0,10
11 Innovaatioiden laajuus	0,73	0,83	0,10
12 Verkostojohtaminen	0,76	0,82	0,06
13 Johdon toiminta	0,72	0,82	0,10
14 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,73	0,82	0,09
15 Toimintaympäristö	0,77	0,82	0,05
16 Viestinnän avoimuus	0,65	0,82	0,17
17 Organisaation avoimuus	0,71	0,82	0,11
18 Osaamisen kehittäminen	0,71	0,82	0,11
19 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,74	0,81	0,07
20 Organisaation oppiminen	0,72	0,81	0,09
21 Vastuunotto	0,65	0,81	0,16
22 Systeemiajattelu	0,68	0,81	0,13
23 Valtuuttaminen	0,73	0,80	0,07
24 Kompleksisuus	0,70	0,78	0,08
25 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,60	0,78	0,18
26 Innovaatioiden tavoittelu	0,66	0,77	0,11
27 Vuorovaikutus	0,70	0,77	0,06
28 Monitaitoisuus	0,66	0,76	0,10
29 Arvot	0,60	0,76	0,16
30 Itseohjautuvuus	0,68	0,75	0,07
31 Riskinotto	0,70	0,74	0,05
32 Kaaosajattelu	0,69	0,74	0,05
33 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,53	0,73	0,20
34 Systeemiajattelu johtamisessa	0,67	0,73	0,05
35 Koulutus	0,53	0,72	0,19
36 Yhteistyön monipuolisuus	0,62	0,71	0,09
37 Arvojen kollektiivisuus	0,61	0,71	0,10
38 Organisaatorakenteet	0,60	0,70	0,09
39 Innovaatioreсурssit	0,64	0,69	0,06
40 Kaaosajattelu ja muutos	0,66	0,65	-0,01

Kymmenestä suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista seitsemän on myös kymmenen suurimman nykytilan omaavan kompetenssin joukossa. Ainoastaan palaute, reflektointi ja luovuus eivät ole kymmenen suurimman nykytilan omaavan kompetenssin joukossa. Luovuus on nykytilan mukaan vasta 12., palaute 28. ja reflektointi 30. Näin ollen voidaan sanoa, että suurimpien tavoitetilan arvot omaavien kompetenssien nykytilat vastaavat hyvin tavoitetiloja palautetta ja reflektointia lukuun ottamatta. Palautteen ja reflektoinnin lähes 0,2 yksikön luova jännite kuitenkin kertoo siitä, että yrityksessä on runsaasti kehityspotentiaalia kyseisen kompetenssin suhteen.

Kolmen suurimman tavoitetilan arvon omaavan kompetenssin, eli tulevaisuusaspektin, sidosryhmiin suhtautumisen ja yrittäjähenkisyyden, nykytilanne on hyvä. Yrittäjähenkisyyden luova jännite on noin 0,08 yksikköä, sidosryhmiin suhtautumisen noin 0,06 yksikköä ja tulevaisuusaspektin vain noin 0,05 yksikköä. Tuloksia on pidettävä erinomaisina kaikkein korkeimmat tavoitetilat omaaville kompetensseille, eli yritys pystyy hyödyntämään erittäin tehokkaasti näiden kompetenssien potentiaalin.

Parhaiten tavoitetilaa vastaavat kompetenssit (kuvio 27 ja taulukko 20) ovat: innovaatioresurssit, systeemiajattelu johtamisessa, tulevaisuusaspekti, kaaosajattelu, toimintaympäristö, riskinotto, visio ja strategia, ydinosaamiseen keskittyminen, innovaatioiden merkitys sekä kaaosajattelu ja muutos. Innovaatioresurssien alhainen luova jännite saattaa kuitenkin antaa vääristyneen kuvan kyseisen kompetenssin todellisesta tilasta, koska sen nykytila on yksi alhaisimmista. Alhaisen tavoitetilan vuoksi sen luova jännite jää siitä huolimatta varsin pieneksi. Ristiriitaiseksi tuloksen tekee myös se, että luovuuden, innovaatioiden merkityksen ja innovaatioiden laajuuden tavoitetilat ovat varsin korkeat.



Kuvio 27. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 20. Case-yritys B:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,53	0,73	0,20
2 Palaute	0,66	0,86	0,20
3 Reflektointi	0,65	0,84	0,19
4 Koulutus	0,53	0,72	0,19
5 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,60	0,78	0,18
6 Viestinnän avoimuus	0,65	0,82	0,17
7 Vastuunotto	0,65	0,81	0,16
8 Arvot	0,60	0,76	0,16
9 Systeemiajattelu	0,68	0,81	0,13
10 Innovaatioiden tavoittelu	0,66	0,77	0,11
11 Osaamisen kehittäminen	0,71	0,82	0,11
12 Organisaation avoimuus	0,71	0,82	0,11
13 Luovuus	0,73	0,84	0,10
14 Monitaitoisuus	0,66	0,76	0,10
15 Johdon toiminta	0,72	0,82	0,10
16 Arvojen kollektiivisuus	0,61	0,71	0,10
17 Innovaatioiden laajuus	0,73	0,83	0,10
18 Organisaatorakenteet	0,61	0,70	0,09
19 Yhteistyön monipuolisuus	0,62	0,71	0,09
20 Organisaation oppiminen	0,72	0,81	0,09
21 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,73	0,82	0,09
22 Kompleksisuus	0,70	0,78	0,08
23 Yrittäjähenkisyys	0,77	0,86	0,08
24 Itseohjautuvuus	0,68	0,75	0,07
25 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,74	0,81	0,07
26 Verkostoituminen	0,77	0,84	0,07
27 Valtuuttaminen	0,73	0,80	0,07
28 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,80	0,86	0,06
29 Vuorovaikutus	0,70	0,77	0,06
30 Verkostojohtaminen	0,76	0,82	0,06
31 Innovaatioresurssit	0,64	0,69	0,06
32 Systeemiajattelu johtamisessa	0,67	0,73	0,05
33 Tulevaisuusaspekti	0,84	0,89	0,05
34 Kaaosajattelu	0,69	0,74	0,05
35 Toimintaympäristö	0,77	0,82	0,05
36 Riskinotto	0,70	0,74	0,05
37 Visio ja strategia	0,80	0,84	0,04
38 Ydinsaamiseen keskittyminen	0,81	0,85	0,04
39 Innovaatioiden merkitys	0,82	0,84	0,02
40 Kaaosajattelu ja muutos	0,66	0,65	-0,01

Heikoin nykytila on seuraavilla kompetensseilla: vastuunotto, viestinnän avoimuus, innovaatioresurssit, yhteistyön monipuolisuus, arvojen kollektiivisuus, organisaatorakenteet, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, arvot, arviointi- ja palautejärjestelmät sekä koulutus. Alhaisimmat tavoitetilan arvot puolestaan ovat seuraavilla kompetensseilla: riskinotto, kaaosajattelu, arviointi- ja palautejärjestelmät, systeemiajattelu johtamisessa, koulutus, yhteistyön monipuolisuus, arvojen kollektiivisuus, organisaatorakenteet, innovaatioresurssit sekä kaaosajattelu ja muutos.

Nykytilan mukaan kymmenestä heikoimmasta kompetenssista kuusi on myös kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa. Muiden neljän, vastuunoton, viestinnän avoimuuden, palkitsemis- ja kannustejärjestelmien sekä arvojen tavoitetilat ovat selvästi nykytilaa korkeammat ja nämä kaikki kuuluvatkin kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon. Muut kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvat kompetenssit ovat innovaatioiden tavoittelu, systeemiajattelu, koulutus, reflektointi, palaute sekä arviointi- ja palautejärjestelmät.

Huomionarvoista on myös se, että innovaatioiden merkityksen tavoitetila on kuudenneksi korkein ja myös sen nykytila on toiseksi korkein, vaikka innovaatioresurssit taas ovat sekä kymmenen alhaisimman nykytilan että kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa. Lisäksi innovaatioiden tavoittelu on myös kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa.

Selitys innovaatioiden merkityksen hyvälle nykytilalle ja todella alhaiselle luovalla jännitteelle, joka on vain noin 0,02 yksikköä, voi olla se, että innovaatioresurssienkin luova jännite on alle 0,06 yksikköä. Tämä viestinee siitä, että vaikka yrityksen innovaatioresurssit toisaalta koetaankin riittämättömiksi ja yhdeksi yrityksen heikoimmista osa-alueista, niin silti ne eivät olisi yrityksen kasvua ja kehitystä rajoittava tekijä. Innovaatioiden tavoittelua, jonka suuri luova jännite viestii yrityksen potentiaalista panostaa innovaatiotoimintaan vielä nykyistäkin enemmän, on siis mahdollista edelleen kehittää olemassa olevin innovaatioresurssein.

Friedmanin testi

Taulukossa 21 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella nykytilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittäviä yrityksen vahvuuksia ovat tulevaisuusaspekti, innovaatioiden merkitys, ydinosaamiseen keskittyminen, suhtautuminen sidosryhmiin, visio ja strategia, verkostojohtaminen, valtuuttaminen ja toimintaympäristö. Nämä kaikki, valtuuttamista lukuun ottamatta, ovat myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvassa jaottelussa (vrt. taulukko 18) yhdeksän nykytilan mukaan vahvimman kompetenssin joukossa. Keskiarvoihin perustuvassa jaottelussa kymmenen vahvimman kompetenssin joukossa olevat yrittäjähenkisyys, verkostoituminen sekä 1- ja 2-kehäinen oppiminen eivät Friedmanin testin perusteella kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävien vahvuuksien joukossa.

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemman nykytilan omaavia kompetensseja ovat innovaatioiden tavoittelu, monitaitoisuus, arvot, reflektointi, organisaatorakenteet, arvojen kollektiivisuus, yhteistyön monipuolisuus, arviointi- ja palautejärjestelmät, innovaatioresurssit ja koulutus. Näistä kymmenestä kompetenssista seitsemän on myös keskiarvojen perusteella yrityksen kymmenen alhaisimman nykytilan omaavan kompetenssin joukossa. Kompetenssit, joiden nykytilat eivät suoraan keskiarvojen perusteella ole alhaisimpien joukossa, ovat innovaatioiden tavoittelu, monitaitoisuus ja arvot. Keskiarvojen perusteella alhaisimpien nykytilan arvojen omaavien kompetenssien joukkoon kuuluvien vastuunoton, viestinnän avoimuuden sekä palkitsemis- ja kannustejärjestelmien nykytilat eivät Friedmanin testin perusteella kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat.

Taulukko 21. Case-yritys B:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	35,71	Tulevaisuusaspekti
2	32,00	Innovaatioiden merkitys
3	31,50	Ydinosaamiseen keskittyminen
4	29,33	Suhtautuminen sidosryhmiin
5	29,21	Visio ja strategia
6	28,58	Verkostojohtaminen
7	28,50	Valtuuttaminen
8	28,42	Toimintaympäristö
9	26,17	Organisaation avoimuus
10	25,50	Johdon toiminta
11	25,25	Yrittäjähenkisyys
12	23,75	Verkostoituminen
13	23,33	Innovaatioiden laajuus
14	22,96	1- ja 2-kehäinen oppiminen
15	22,17	Kompleksisuus
16	21,92	Kaaosajattelu
17	21,50	Vuorovaikutus
18	21,33	Luovuus
19	21,29	Riskinotto
20	21,29	Organisaation oppiminen
21	21,00	Systeemiajattelu
22	20,46	Verkostot innovaatiotoiminnassa
23	19,58	Viestinnän avoimuus
24	19,54	Kaaosajattelu ja muutos
25	18,92	Osaamisen kehittäminen
26	18,75	Itseohjautuvuus
27	18,13	Palaute
28	14,83	Systeemiajattelu johtamisessa
29	14,75	Vastuunotto
30	14,67	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
31	14,42	Innovaatioiden tavoittelu
32	14,17	Monitaitoisuus
33	13,50	Arvot
34	13,33	Reflektointi
35	13,08	Organisaatorakenteet
36	11,96	Arvojen kollektiivisuus
37	11,67	Yhteistyön monipuolisuus
38	10,71	Arviointi- ja palautejärjestelmät
39	10,25	Innovaatioresurssit
40	6,58	Koulutus

Taulukossa 22 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat tavoitetilat ovat tulevaisuusaspektilla, palautteella, suhtautumisella sidosryhmiin, reflektoinnilla, ydinosaamiseen keskittymisellä ja organisaation avoimuudella. Nämä kompetenssit ovat organisaation avoimuutta lukuun ottamatta myös keskiarvojen perusteella kymmenen korkeimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa (vrt. taulukko 19).

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat tavoitetilat ovat seuraavilla kompetensseilla: kaaosajattelu, systeemiajattelu johtamisessa, arviointi- ja palautejärjestelmät, monitaitoisuus, kaaosajattelu ja muutos, organisaatorakenteet, koulutus, yhteistyön monipuolisuus, arvojen kollektiivisuus ja innovaatioresurssit. Nämä kymmenen kompetenssia ovat monitaitoisuutta lukuun ottamatta myös keskiarvojen perusteella yrityksen kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa. Sen sijaan keskiarvojen perusteella kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvan riskinoton tavoitetila ei Friedmanin testin perusteella kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävästi alhaisempi.

Taulukko 22. Case-yritys B:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	34,92	Tulevaisuusaspekti
2	28,67	Palaute
3	27,96	Suhtautuminen sidosryhmiin
4	27,83	Reflektointi
5	27,67	Ydinosamiseen keskittyminen
6	27,33	Organisaation avoimuus
7	26,83	Verkostojohtaminen
8	26,75	Visio ja strategia
9	26,33	Yrittäjähenkisyys
10	26,17	Toimintaympäristö
11	25,83	Johdon toiminta
12	24,83	Viestinnän avoimuus
13	24,67	Verkostoituminen
14	24,29	Innovaatioiden merkitys
15	23,92	1- ja 2-kehäinen oppiminen
16	23,75	Innovaatioiden laajuus
17	23,63	Luovuus
18	23,54	Valtuuttaminen
19	23,08	Organisaation oppiminen
20	22,71	Verkostot innovaatiotoiminnassa
21	22,13	Systeemiajattelu
22	21,67	Vastuunotto
23	21,54	Osaamisen kehittäminen
24	20,42	Kompleksisuus
25	19,21	Vuorovaikutus
26	17,58	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
27	17,08	Riskinotto
28	16,75	Innovaatioiden tavoittelu
29	15,83	Itseohjautuvuus
30	15,25	Arvot
31	14,25	Kaaosajattelu
32	14,25	Systeemiajattelu johtamisessa
33	13,83	Arviointi- ja palautejärjestelmät
34	13,13	Monitaitoisuus
35	11,75	Kaaosajattelu ja muutos
36	9,67	Organisaatorakenteet
37	9,63	Koulutus
38	9,58	Yhteistyön monipuolisuus
39	8,75	Arvojen kollektiivisuus
40	7,00	Innovaatioresurssit

Taulukossa 23 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat luovat jännitteet ovat seuraavilla kompetensseilla: reflektointi, palaute, arvot ja koulutus. Nämä kaikki kompetenssit ovat myös keskiarvoihin perustuvan jaotellun mukaan kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa (vrt. taulukko 20). Sen sijaan arviointi- ja palautejärjestelmien, palkitsemis- ja kannustejärjestelmien, viestinnän avoimuuden, vastuunoton, systeemiajattelun ja innovaatioiden tavoittelun luovat jännitteet eivät Friedmanin testin perusteella ole tilastollisesti merkittävästi suuremmat.

Taulukko 23. Case-yritys B:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	36,42	Reflektointi
2	32,33	Palaute
3	29,54	Arvot
4	29,50	Koulutus
5	28,33	Vastuunotto
6	27,17	Arviointi- ja palautejärjestelmät

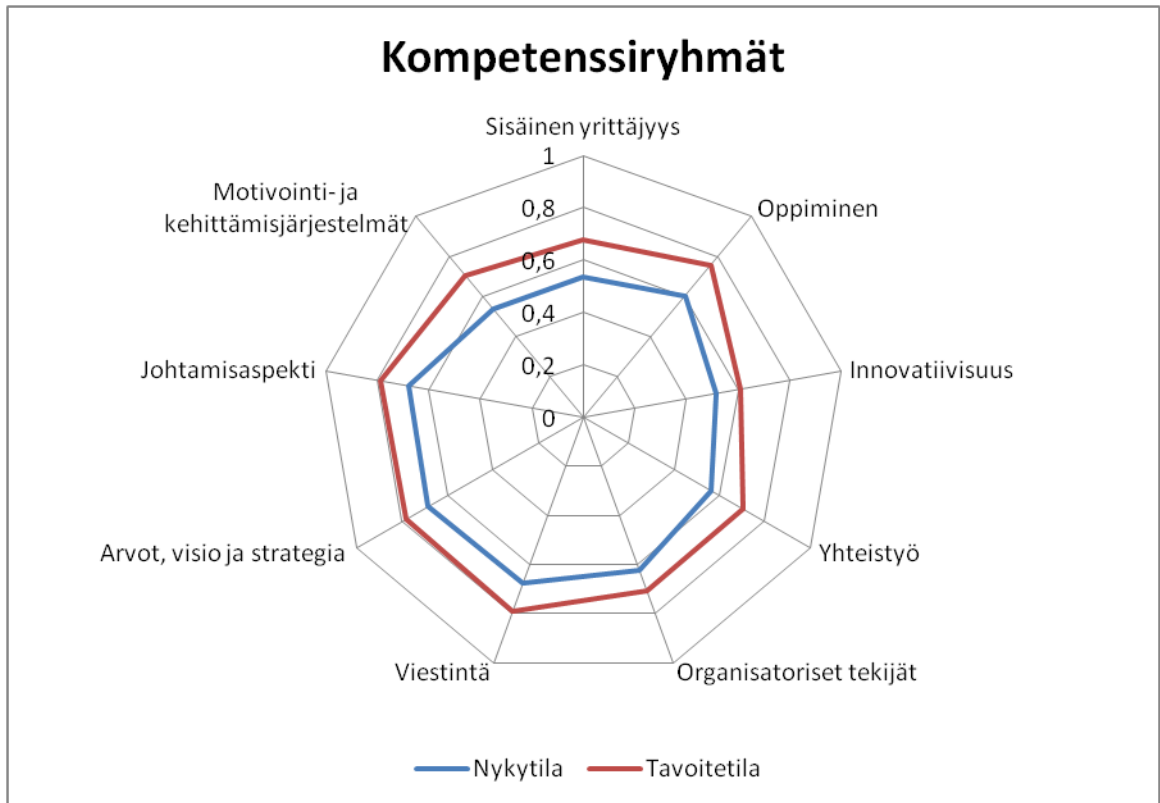
7	27,00	Innovaatioiden tavoittelu
8	26,96	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
9	26,83	Viestinnän avoimuus
10	25,54	Osaamisen kehittäminen
11	24,88	Verkostot innovaatiotoiminnassa
12	23,29	Systeemijattelu
13	23,17	Monitaitoisuus
14	22,75	Innovaatioresurssit
15	22,17	Verkostoituminen
16	21,79	Yhteistyön monipuolisuus
17	21,71	Organisaation avoimuus
18	21,54	Organisaation oppiminen
19	21,25	Arvojen kollektiivisuus
20	21,25	Johdon toiminta
21	21,04	Luovuus
22	20,50	1- ja 2-kehäinen oppiminen
23	19,67	Yrittäjähenkisyys
24	18,71	Itseohjautuvuus
25	18,50	Innovaatioiden laajuus
26	18,08	Organisaatorakenteet
27	17,58	Verkostojohtaminen
28	17,42	Kompleksisuus
29	17,08	Vuorovaikutus
30	17,04	Suhtautuminen sidosryhmiin
31	16,42	Systeemijattelu johtamisessa
32	16,04	Ydinosaamiseen keskittyminen
33	14,79	Riskinotto
34	14,67	Toimintaympäristö
35	13,71	Visio ja strategia
36	12,50	Valtuuttaminen
37	10,13	Kaaosajattelu
38	8,58	Innovaatioiden merkitys
39	8,46	Tulevaisuusaspekti
40	5,67	Kaaosajattelu ja muutos

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat luovat jännitteet puolestaan on seuraavilla kompetensseilla: valtuuttaminen, kaaosajattelu, innovaatioiden merkitys, tulevaisuusaspekti sekä kaaosajattelu ja muutos. Näistä valtuuttaminen on ainoa, jonka luova jännite ei ole keskiarvoihin perustuvan luokittelun mukaan alhaisimpien joukossa (vrt. taulukko 20).

5.1.3 Case-yritys C

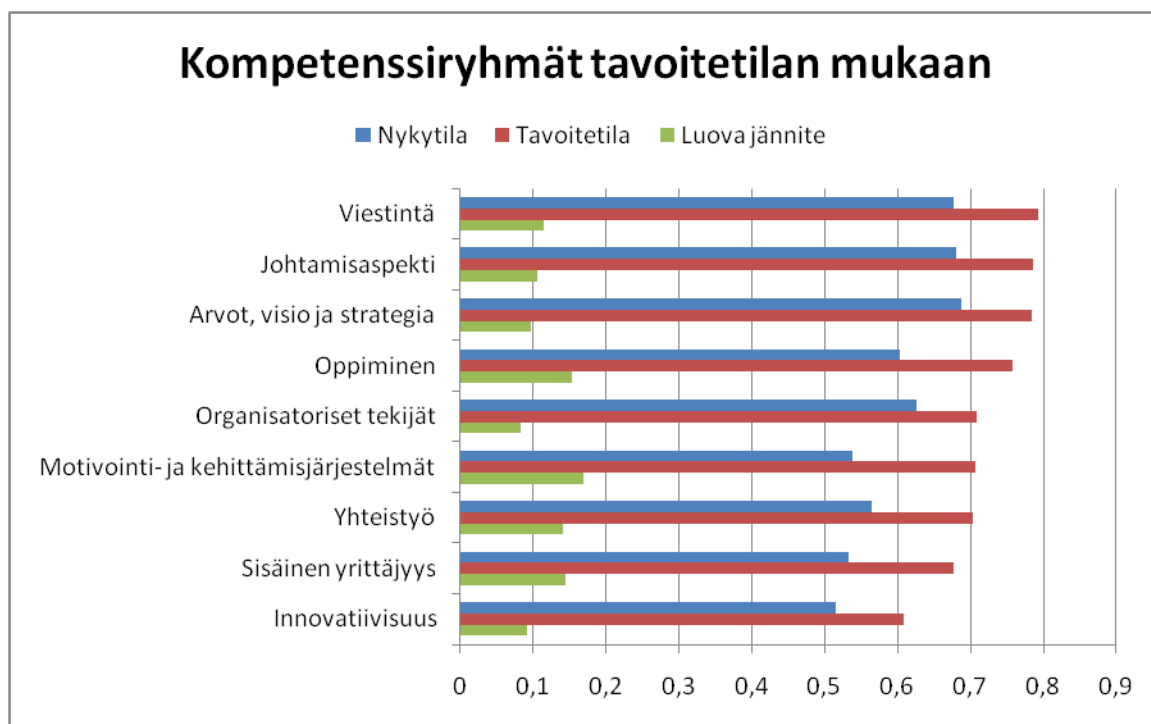
Kompetenssiryhmät

Tässä esitettyjen kompetenssiryhmien arvot ovat Case-yritys C:stä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista laskettuja keskiarvoja. Myös kaikki tässä esitetyt analyysit perustuvat kyseisiin keskiarvoihin. Kuviossa 28 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot kyseisille kompetenssiryhmille.



Kuvio 28. Case-yritys C:n vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.

Kuviossa 29 ja taulukossa 24 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Niistä nähdään, että kompetenssiryhmät jakautuvat tavoitetilojen perusteella kahteen pääryhmään. Suurimmat tavoitetilan arvot ovat viestinnän, johtamisaspektin sekä arvojen, vision ja strategian kompetenssiryhmillä. Selkeästi alhaisemmat tavoitetilat ovat organisatoristen tekijöiden, motivointi- ja kehittämissjärjestelmien, yhteistyön ja sisäisen yrittäjyyden kompetenssiryhmillä. Oppimisen kompetenssiryhmä sijoittuu tavoitetilaltaan näiden ryhmien väliin. Innovatiivisuuden tavoitetila puolestaan on selkeästi muita kompetenssiryhmiä alhaisempi.

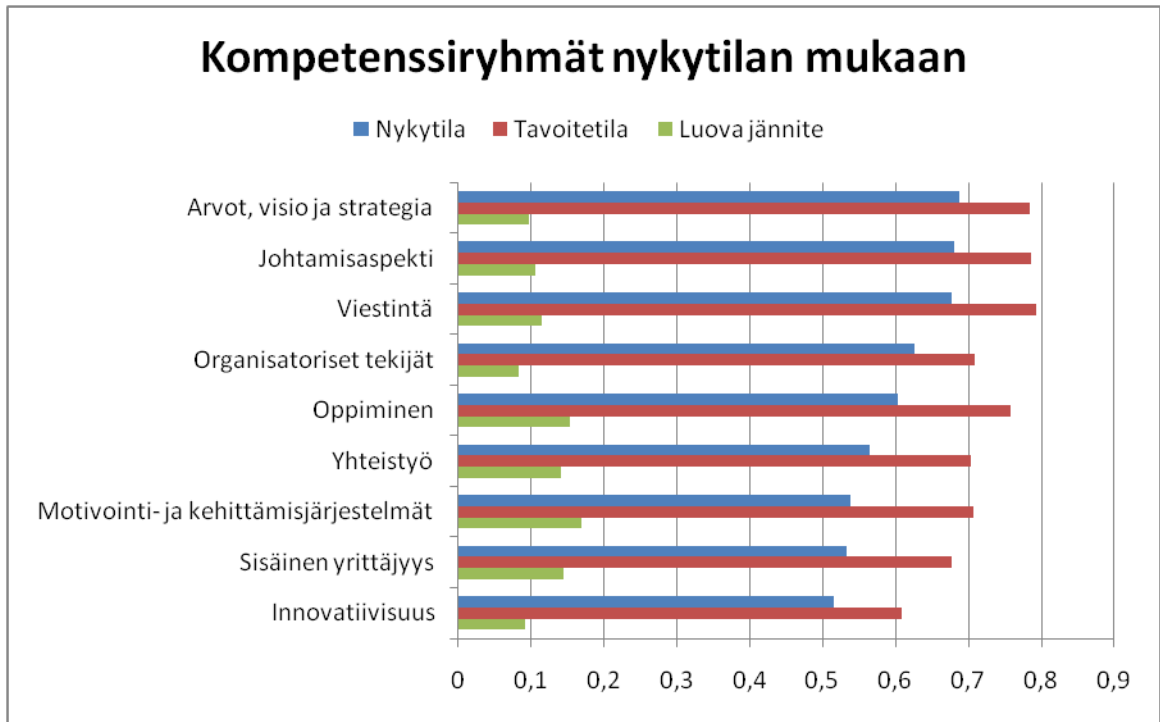


Kuvio 29. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 24. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Viestintä	0,68	0,79	0,12
Johtamisaspekti	0,68	0,79	0,11
Arvot, visio ja strategia	0,69	0,78	0,10
Oppiminen	0,60	0,76	0,15
Organisatoriset tekijät	0,63	0,71	0,08
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,54	0,71	0,17
Yhteistyö	0,56	0,70	0,14
Sisäinen yrittäjyys	0,53	0,68	0,14
Innovatiivisuus	0,52	0,61	0,09

Kuviossa 30 ja taulukossa 25 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin nykytilan mukaan jaoteltuina. Suurimmat tavoitetilan arvon omaavat viestintä, johtamisaspekti sekä arvot, visio ja strategia ovat myös yrityksen selkeitä vahvuuksia, eli niiden nykytilojen arvot ovat selvästi muiden kompetenssiryhmien arvoja suuremmat. Alhaisimmat nykytilat omaavat kompetenssiryhmät puolestaan ovat motivointi- ja kehittämisjärjestelmät, sisäinen yrittäjyys ja innovatiivisuus, joiden kaikkien nykytilan arvo on alle 0,55 yksikköä.



Kuvio 30. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 25. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Arvot, visio ja strategia	0,69	0,78	0,10
Johtamisaspekti	0,68	0,79	0,11
Viestintä	0,68	0,79	0,12
Organisatoriset tekijät	0,63	0,71	0,08
Oppiminen	0,60	0,76	0,15
Yhteistyö	0,56	0,70	0,14
Motivointi- ja kehittämissjärjestelmät	0,54	0,71	0,17
Sisäinen yrittäjyys	0,53	0,68	0,14
Innovatiivisuus	0,52	0,61	0,09

Kuviossa 31 ja taulukossa 26 kompetenssiryhmät on esitetty keskiarvoista lasketun luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Parhaiten yrityksen tavoitetilaa vastaavat kompetenssiryhmät ovat organisatoriset tekijät, innovatiivisuus sekä arvot, visio ja strategia. Näiden kaikkien luova jännite on alle 0,1 yksikköä.



Kuvio 31. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 26. Case-yritys C:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

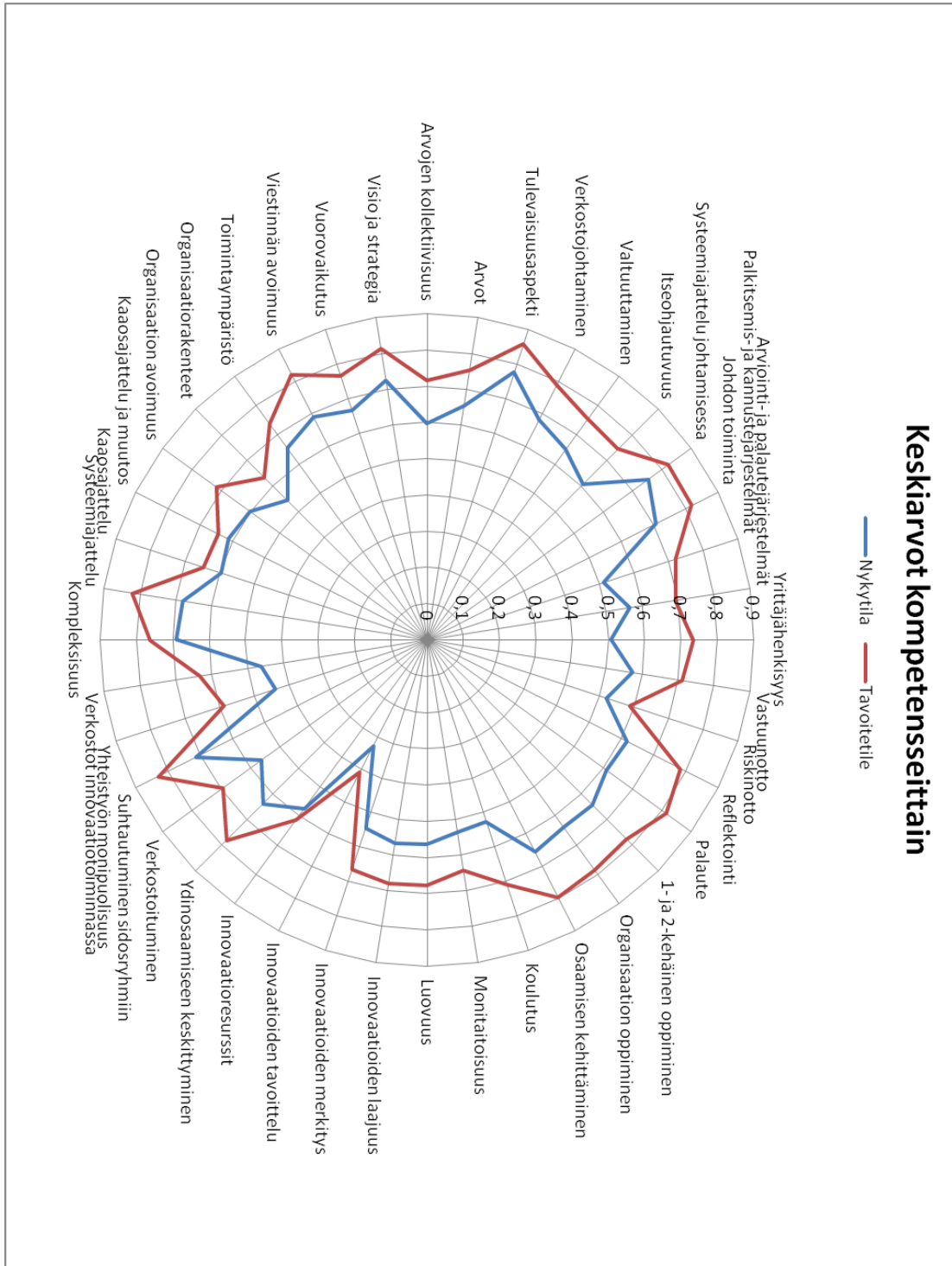
KOMPETENSsirYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,54	0,71	0,17
Oppiminen	0,60	0,76	0,15
Sisäinen yrittäjyys	0,53	0,68	0,14
Yhteistyö	0,56	0,70	0,14
Viestintä	0,68	0,79	0,12
Johtamisaspekti	0,68	0,79	0,11
Arvot, visio ja strategia	0,69	0,78	0,10
Innovatiivisuus	0,52	0,61	0,09
Organisatoriset tekijät	0,63	0,71	0,08

Johtamisaspektin, viestinnän, yhteistyön ja sisäisen yrittäjyyden kompetenssiryhmien luovat jännitteet ovat 0,1–0,15 yksikköä. Huomiota kannattaa kiinnittää ainakin johtamisaspektin ja viestinnän kompetenssiryhmiin, joiden tavoitetilat ovat kaikkein korkeimmat. Myös oppimisen sekä motivointi- ja kehittämisjärjestelmien yli 0,15 yksikön luovat jännitteet antavat aiheita erityishuomiolle, vaikka kyseisten kompetenssiryhmien tavoitetilat eivät olekaan korkeimpien joukossa.

Kompetenssit

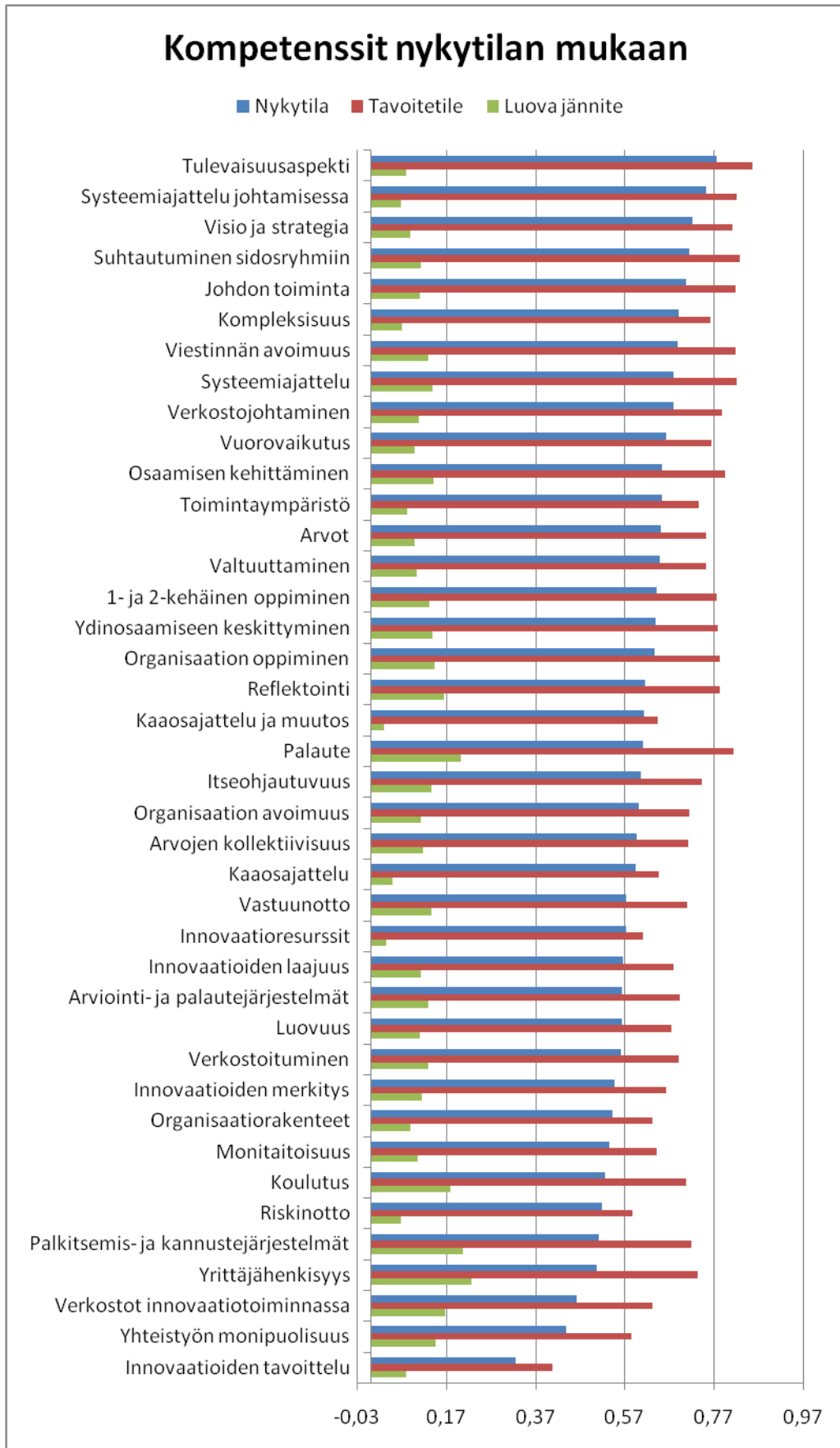
Tässä esitetyt kompetenssien arvot ovat Case-yritys C:stä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastausten keskiarvoja. Myös tässä esitetyt analyysit perustuvat suoraan vastauksista laskettuihin keskiarvoihin.

Kuviossa 32 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot jokaiselle kompetenssille. Kuvioista nähdään selkeästi yrityksen heikoimmat kompetenssit: koulutus, riskinotto, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, yrittäjähenkisyys, verkostot innovaatiotoiminnassa, yhteistyön monipuolisuus ja innovaatioiden tavoittelu, sekä vahvimmat kompetenssit: tulevaisuusaspekti, systeemiajattelu johtamisessa, visio ja strategia, suhtautuminen sidosryhmiin ja johdon toiminta.



Kuvio 32. Case-yritys C:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittäin.

Kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kymmenen yrityksen vahvinta kompetenssia (kuvio 33 ja taulukko 27) ovat: tulevaisuusaspekti, systeemiajattelu johtamisessa, visio ja strategia, suhtautuminen sidosryhmiin, johdon toiminta, kompleksisuus, viestinnän avoimuus, systeemiajattelu, verkostojohtaminen ja vuorovaikutus.

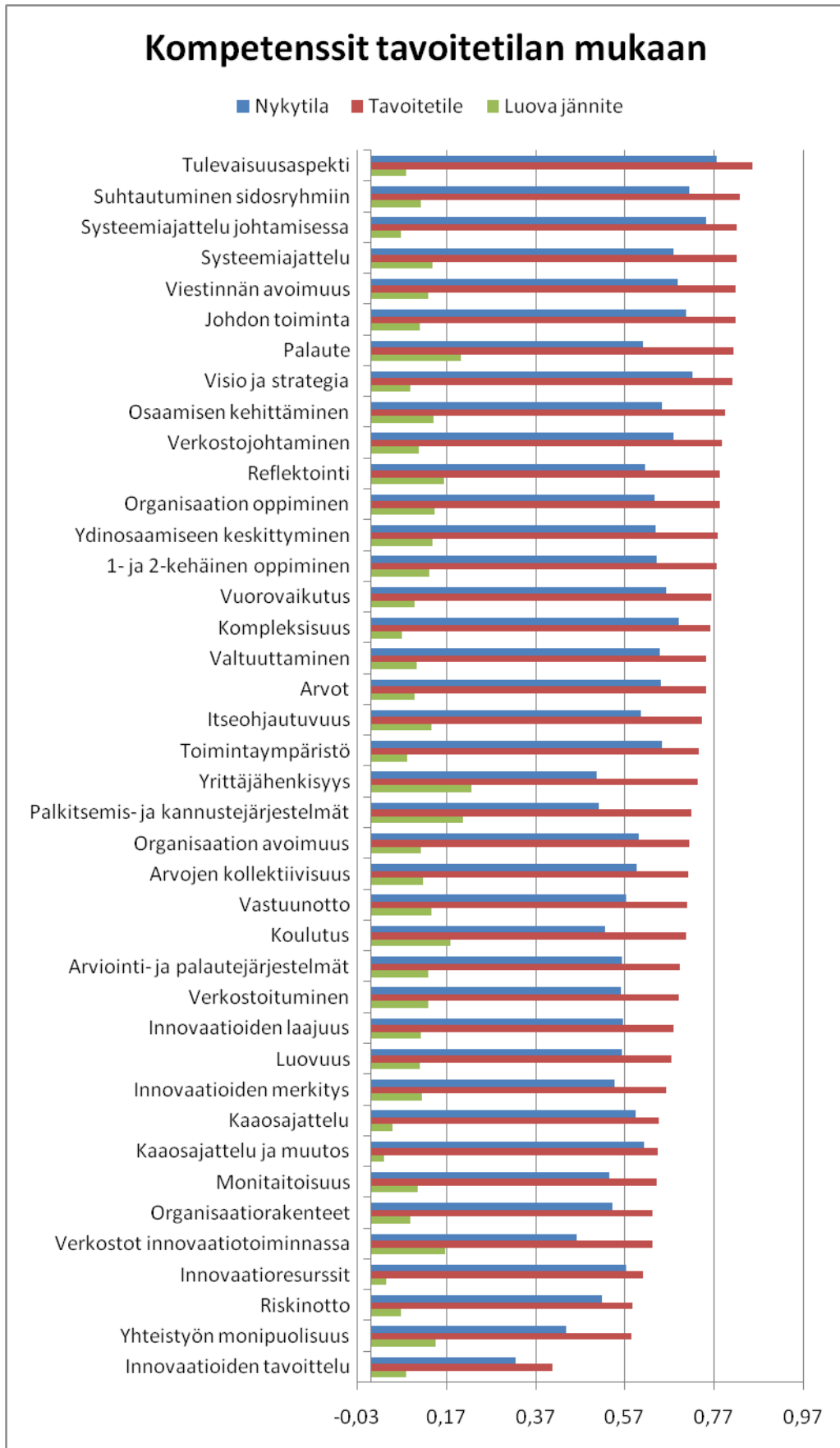


Kuvio 33. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuna.

Taulukko 27. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Tulevaisuusaspekti	0,78	0,86	0,08
2 Systeemiajattelu johtamisessa	0,75	0,82	0,07
3 Visio ja strategia	0,72	0,81	0,09
4 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,71	0,83	0,11
5 Johdon toiminta	0,71	0,82	0,11
6 Kompleksisuus	0,69	0,76	0,07
7 Viestinnän avoimuus	0,69	0,82	0,13
8 Systeemiajattelu	0,68	0,82	0,14
9 Verkostojohtaminen	0,68	0,79	0,11
10 Vuorovaikutus	0,66	0,76	0,10
11 Osaamisen kehittäminen	0,65	0,80	0,14
12 Toimintaympäristö	0,65	0,74	0,08
13 Arvot	0,65	0,75	0,10
14 Valtuuttaminen	0,65	0,75	0,10
15 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,64	0,78	0,13
16 Ydiosaamiseen keskittyminen	0,64	0,78	0,14
17 Organisaation oppiminen	0,64	0,78	0,14
18 Reflektointi	0,62	0,78	0,17
19 Kaaosajattelu ja muutos	0,61	0,64	0,03
20 Palaute	0,61	0,81	0,20
21 Itseohjautuvuus	0,61	0,74	0,14
22 Organisaation avoimuus	0,60	0,72	0,11
23 Arvojen kollektiivisuus	0,60	0,71	0,12
24 Kaaosajattelu	0,60	0,65	0,05
25 Vastuunotto	0,57	0,71	0,14
26 Innovaatioresurssit	0,57	0,61	0,04
27 Innovaatioiden laajuus	0,57	0,68	0,11
28 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,56	0,69	0,13
29 Luovuus	0,56	0,68	0,11
30 Verkostoituminen	0,56	0,69	0,13
31 Innovaatioiden merkitys	0,55	0,66	0,12
32 Organisaatiorakenteet	0,54	0,63	0,09
33 Monitaitoisuus	0,54	0,64	0,11
34 Koulutus	0,53	0,71	0,18
35 Riskinotto	0,52	0,59	0,07
36 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,51	0,72	0,21
37 Yrittäjähenkisyys	0,51	0,73	0,23
38 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,46	0,63	0,17
39 Yhteistyön monipuolisuus	0,44	0,59	0,15
40 Innovaatioiden tavoittelu	0,33	0,41	0,08

Korkeimmat tavoitetilan keskiarvot (kuvio 34 ja taulukko 28) puolestaan on seuraavilla kompetensseilla: tulevaisuusaspekti, suhtautuminen sidosryhmiin, systeemiajattelu johtamisessa, systeemiajattelu, viestinnän avoimuus, johdon toiminta, palaute, visio ja strategia, osaamisen kehittäminen ja verkostojohtaminen.



Kuvio 34. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuna.

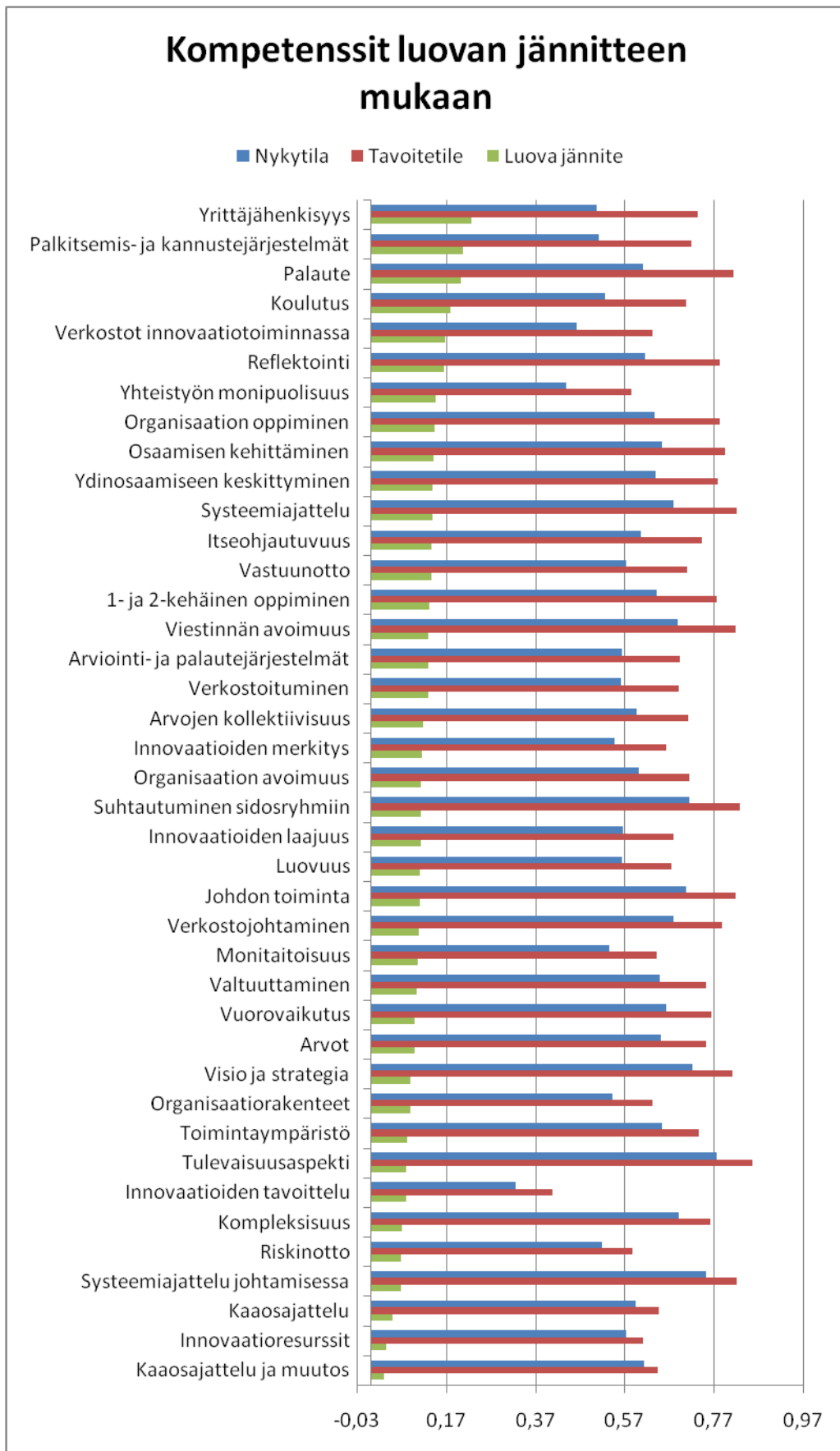
Taulukko 28. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Tulevaisuusaspekti	0,78	0,86	0,08
2 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,71	0,83	0,11
3 Systemiajattelu johtamisessa	0,75	0,82	0,07
4 Systemiajattelu	0,68	0,82	0,14
5 Viestinnän avoimuus	0,69	0,82	0,13
6 Johdon toiminta	0,71	0,82	0,11
7 Palaute	0,61	0,81	0,20
8 Visio ja strategia	0,72	0,81	0,09
9 Osaamisen kehittäminen	0,65	0,80	0,14
10 Verkostojohtaminen	0,68	0,79	0,11
11 Reflektointi	0,62	0,78	0,17
12 Organisaation oppiminen	0,64	0,78	0,14
13 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,64	0,78	0,14
14 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,64	0,78	0,13
15 Vuorovaikutus	0,66	0,76	0,10
16 Kompleksisuus	0,69	0,76	0,07
17 Valtuuttaminen	0,65	0,75	0,10
18 Arvot	0,65	0,75	0,10
19 Itseohjautuvuus	0,61	0,74	0,14
20 Toimintaympäristö	0,65	0,74	0,08
21 Yrittäjähenkisyys	0,51	0,73	0,23
22 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,51	0,72	0,21
23 Organisaation avoimuus	0,60	0,72	0,11
24 Arvojen kollektiivisuus	0,60	0,71	0,12
25 Vastuunotto	0,57	0,71	0,14
26 Koulutus	0,53	0,71	0,18
27 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,56	0,69	0,13
28 Verkostoituminen	0,56	0,69	0,13
29 Innovaatioiden laajuus	0,57	0,68	0,11
30 Luovuus	0,56	0,68	0,11
31 Innovaatioiden merkitys	0,55	0,66	0,12
32 Kaaosajattelu	0,60	0,65	0,05
33 Kaaosajattelu ja muutos	0,61	0,64	0,03
34 Monitaitoisuus	0,54	0,64	0,11
35 Organisaatiorakenteet	0,54	0,63	0,09
36 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,46	0,63	0,17
37 Innovaatioresurssit	0,57	0,61	0,04
38 Riskinotto	0,52	0,59	0,07
39 Yhteistyön monipuolisuus	0,44	0,59	0,15
40 Innovaatioiden tavoittelu	0,33	0,41	0,08

Kymmenestä suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista kahdeksan on myös kymmenen suurimman nykytilan omaavan kompetenssin joukossa. Ainoastaan palaute ja osaamisen kehittäminen eivät ole nykytilan mukaan kymmenen vahvimman kompetenssin joukossa. Osaamisen kehittäminen on nykytilan mukaan yhdestoista ja palaute vasta kahdeskymmenes. Näin ollen voidaan sanoa, että suurimpien tavoitetilan arvot omaavien kompetenssien nykytilat vastaavat hyvin tavoitetiloja palautetta lukuun ottamatta. Palautteen 0,2 yksikön luova jännite puolestaan kuvastaa sitä, että yrityksessä on runsaasti kehityspotentiaalia kyseisen kompetenssin suhteen.

Kolmen suurimman tavoitetilan arvon omaavan kompetenssin, eli tulevaisuusaspektin, sidosryhmiin suhtautumisen ja johtamisen systemiajattelun, nykytilanne on hyvä. Sidosryhmiin suhtautumisen luova jännite on noin 0,11 yksikköä, tulevaisuusaspektin vain noin 0,08 yksikköä ja johtamisen systemiajattelun vain noin 0,07. Tuloksia on pidettävä erinomaisina kaikkien korkeimmat tavoitetilat omaaville kompetensseille, eli yritys pystyy hyödyntämään erittäin tehokkaasti näiden kompetenssien potentiaalin.

Parhaiten tavoitetilaa vastaavat kompetenssit (kuvio 35 ja taulukko 29) ovat: kaaosajattelu ja muutos, innovaatioresurssit, kaaosajattelu, systeemiajattelu johtamisessa, riskinotto, kompleksisuus, innovaatioiden tavoittelu, tulevaisuusaspekti, toimintaympäristö ja organisaatorakenteet. Riskinoton, innovaatioiden tavoittelun ja organisaatorakenteiden alhaiset luovat jännitteet saattavat kuitenkin antaa vääristyneen kuvan kyseisten kompetenssien todellisista tiloista, koska niiden nykytilat ovat alhaisimpien joukossa. Alhaisten tavoitetilojen vuoksi niiden luovat jännitteet jäävät silti varsin pieniksi. Innovaatioresurssien todella alhainen luova jännite, noin 0,04 yksikköä, liittyy myös osittain innovatiivisuuden kompetenssiryhmän kompetenssien todella alhaisiin tavoitetiloihin.



Kuvio 35. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 29. Case-yritys C:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Yrittäjähenkisyys	0,51	0,73	0,23
2 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,51	0,72	0,21
3 Palaute	0,61	0,81	0,20
4 Koulutus	0,53	0,71	0,18
5 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,46	0,63	0,17
6 Reflektointi	0,62	0,78	0,17
7 Yhteistyön monipuolisuus	0,44	0,59	0,15
8 Organisaation oppiminen	0,64	0,78	0,14
9 Osaamisen kehittäminen	0,65	0,80	0,14
10 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,64	0,78	0,14
11 Systeemiajattelu	0,68	0,82	0,14
12 Itseohjautuvuus	0,61	0,74	0,14
13 Vastuunotto	0,57	0,71	0,14
14 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,64	0,78	0,13
15 Viestinnän avoimuus	0,69	0,82	0,13
16 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,56	0,69	0,13
17 Verkostoituminen	0,56	0,69	0,13
18 Arvojen kollektiivisuus	0,60	0,71	0,12
19 Innovaatioiden merkitys	0,55	0,66	0,12
20 Organisaation avoimuus	0,60	0,72	0,11
21 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,71	0,83	0,11
22 Innovaatioiden laajuus	0,57	0,68	0,11
23 Luovuus	0,56	0,68	0,11
24 Johdon toiminta	0,71	0,82	0,11
25 Verkostojohtaminen	0,68	0,79	0,11
26 Monitaitoisuus	0,54	0,64	0,11
27 Valtuuttaminen	0,65	0,75	0,10
28 Vuorovaikutus	0,66	0,76	0,10
29 Arvot	0,65	0,75	0,10
30 Visio ja strategia	0,72	0,81	0,09
31 Organisaatorakenteet	0,54	0,63	0,09
32 Toimintaympäristö	0,65	0,74	0,08
33 Tulevaisuusaspekti	0,78	0,86	0,08
34 Innovaatioiden tavoittelu	0,33	0,41	0,08
35 Kompleksisuus	0,69	0,76	0,07
36 Riskinotto	0,52	0,59	0,07
37 Systeemiajattelu johtamisessa	0,75	0,82	0,07
38 Kaaosajattelu	0,60	0,65	0,05
39 Innovaatioresurssit	0,57	0,61	0,04
40 Kaaosajattelu ja muutos	0,61	0,64	0,03

Alhaisin nykytila on seuraavilla kompetensseilla: innovaatioiden tavoittelu, yhteistyön monipuolisuus, verkostot innovaatiotoiminnassa, yrittäjähenkisyys, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, riskinotto, koulutus, monitaitoisuus, organisaatorakenteet ja innovaatioiden merkitys. Alhaisimmat tavoitetilan arvot puolestaan ovat seuraavilla kompetensseilla: innovaatioiden tavoittelu, yhteistyön monipuolisuus, riskinotto, innovaatioresurssit, verkostot innovaatiotoiminnassa, organisaatorakenteet, monitaitoisuus, kaaosajattelu ja muutos, kaaosajattelu ja innovaatioiden merkitys.

Kymmenestä alhaisimman nykytilan omaavasta kompetenssista seitsemän on myös kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa. Muiden kolmen, koulutuksen, palkitsemis- ja kannustejärjestelmien sekä yrittäjähenkisyyden tavoitetilat ovat selvästi nykytilaa korkeammat ja nämä kaikki kuuluvatkin neljän suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon. Muut kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvaa kompetenssia ovat palaute, verkostot innovaatiotoiminnassa, reflek-

tointi, yhteistyön monipuolisuus, organisaation oppiminen, osaamisen kehittäminen ja ydinosaamiseen keskittyminen.

Friedmanin testi

Taulukossa 30 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella nykytilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat nykytilan arvot ovat seuraavilla kompetensseilla: tulevaisuusaspekti, systeemiajattelu johtamisessa, visio ja strategia, suhtautuminen sidosryhmiin, kompleksisuus ja valtuuttaminen. Nämä kaikki, valtuuttamista ja arvoja lukuun ottamatta, ovat myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvassa jaottelussa (vrt. taulukko 27) kuuden nykytilan mukaan vahvimman kompetenssin joukossa. Keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan kymmenen suurimman nykytilan arvon omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvan viestinnän avoimuuden, systeemiajattelun, verkostojohtamisen ja vuorovaikutuksen nykytilat eivät Friedmanin testin perusteella kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävien suuremmat.

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemman nykytilan omaavia kompetensseja ovat yhteistyön monipuolisuus, verkostot innovaatiotoiminnassa, yrittäjähenkisyys, innovaatioiden tavoittelu, luovuus, verkostoituminen, riskinotto, monitaitoisuus ja organisaation avoimuus. Näistä yhdeksästä kompetenssista kuusi on myös keskiarvojen perusteella yrityksen kymmenen alhaisimman nykytilan omaavan kompetenssin joukossa. Kompetenssit, joiden nykytilat eivät keskiarvojen perusteella olleet alhaisimpien joukossa, ovat organisaation avoimuus, verkostoituminen ja luovuus. Sen sijaan keskiarvojen perusteella kymmenen alhaisimman nykytilan arvon omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvien innovaatioiden merkityksen, organisaatiokenteiden, koulutuksen sekä palkitsemis- ja kannustejärjestelmien nykytilat eivät Friedmanin testin perusteella olleet tilastollisesti merkittävästi alhaisempia.

Taulukko 30. Case-yritys C:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	36,75	Tulevaisuusaspekti
2	35,67	Systeemiajattelu johtamisessa
3	34,42	Visio ja strategia
4	32,50	Arvot
5	31,67	Johdon toiminta
6	30,83	Suhtautuminen sidosryhmiin
7	27,67	Kompleksisuus
8	27,50	Valtuuttaminen
9	25,25	Viestinnän avoimuus
10	25,17	1- ja 2-kehäinen oppiminen
11	24,50	Kaaosajattelu ja muutokset
12	24,17	Arviointi- ja palautejärjestelmät
13	24,00	Toimintaympäristö
14	24,00	Verkostojohtaminen
15	23,17	Systeemiajattelu
16	22,25	Vuorovaikutus
17	22,08	Palaute
18	21,00	Innovaatioresurssit
19	20,83	Osaamisen kehittäminen
20	20,42	Innovaatioiden laajuus
21	20,17	Arvojen kollektiivisuus
22	19,50	Organisaation oppiminen
23	19,17	Ydinosaamiseen keskittyminen
24	18,83	Itseohjautuvuus
25	18,67	Reflektointi
26	18,42	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
27	17,08	Kaaosajattelu
28	16,42	Koulutus
29	15,83	Innovaatioiden merkitys
30	15,67	Vastuunotto
31	14,50	Organisaatorakenteet
32	13,42	Organisaation avoimuus
33	12,83	Monitaitoisuus
34	11,75	Riskinotto
35	11,33	Verkostoituminen
36	10,75	Luovuus
37	10,67	Innovaatioiden tavoittelu
38	10,50	Yrittäjähenkisyys
39	7,17	Verkostot innovaatiotoiminnassa
40	3,50	Yhteistyön monipuolisuus

Taulukossa 31 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat tavoitetilat ovat tulevaisuusaspektilla, systeemiajattelulla johtamisessa, johdon toiminnalla, palautteella, visiolla ja strategialla, viestinnän avoimuudella ja arvoilla. Nämä kompetenssit ovat arvoja lukuun ottamatta myös keskiarvojen perusteella kymmenen korkeimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa (vrt. taulukko 28). Sen sijaan keskiarvojen perusteella kymmenen korkeimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa olevat verkostojohtaminen, osaamisen kehittäminen, systeemiajattelu ja suhtautuminen sidosryhmiin eivät Friedmanin testin perusteella kuitenkaan kuulu tilastollisesti merkittävästi suuremman tavoitetilan omaavien kompetenssien joukkoon.

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat tavoitetilat omaavat kompetenssit ovat: riskinotto, yhteistyön monipuolisuus, monitaitoisuus, luovuus, innovaatioiden tavoittelu, verkostot innovaatiotoiminnassa, kaaosajattelu, organisaatorakenteet, innovaatioresurssit, verkostoituminen, organisaation avoimuus ja innovaatioiden merkitys. Näistä kahdestatoista kompetenssista yhdeksän on myös keskiarvojen perusteella yrityksen kymmenen alhaisimman tavoitetilan

omaavan kompetenssin joukossa. Kompetenssit, jotka eivät keskiarvojen perusteella ole alhaisimpien tavoitetilojen omaavien kompetenssien joukossa, ovat organisaation avoimuus, verkostoituminen ja luovuus. Sen sijaan keskiarvojen perusteella kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvan kaaosajattelun ja muutoksen tavoitetila ei Friedmanin testin perusteella kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävästi muita alhaisempi.

Taulukko 31. Case-yritys C:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	kompetenssi
1	38,08	Tulevaisuusaspekti
2	37,75	Systeemiajattelu johtamisessa
3	34,67	Johdon toiminta
4	33,92	Palaute
5	31,00	Visio ja strategia
6	30,33	Viestinnän avoimuus
7	29,00	Arvot
8	28,25	1- ja 2-kehäinen oppiminen
9	27,58	Arviointi- ja palautejärjestelmät
10	27,17	Suhtautuminen sidosryhmiin
11	27,00	Verkostojohtaminen
12	26,83	Reflektointi
13	26,50	Valtuuttaminen
14	24,50	Systeemiajattelu
15	22,17	Kompleksisuus
16	22,08	Osaamisen kehittäminen
17	21,83	Vastuunotto
18	21,17	Toimintaympäristö
19	21,17	Vuorovaikutus
20	20,67	Yrittäjähenkisyys
21	20,42	Ydinosaamiseen keskittyminen
22	20,17	Innovaatioiden laajuus
23	20,00	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
24	19,50	Itseohjautuvuus
25	19,17	Organisaation oppiminen
26	17,67	Arvojen kollektiivisuus
27	17,17	Kaaosajattelu ja muutos
28	15,83	Koulutus
29	13,75	Innovaatioiden merkitys
30	13,67	Organisaation avoimuus
31	13,33	Verkostoituminen
32	12,83	Innovaatioresurssit
33	11,83	Organisaatorakenteet
34	11,00	Kaaosajattelu
35	9,67	Verkostot innovaatiotoiminnassa
36	8,83	Innovaatioiden tavoittelu
37	6,67	Luovuus
38	6,42	Monitaitoisuus
39	5,33	Yhteistyön monipuolisuus
40	5,08	Riskinotto

Taulukossa 32 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella luovan jännitteenmukaisessa järjestyksessä. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat luovat jännitteet ovat seuraavilla kompetensseilla: yrittäjähenkisyys, vastuunotto, palaute, verkostot innovaatiotoiminnassa, reflektointi, organisaation oppiminen, ydinosaamiseen keskittyminen, verkostoituminen, osaamisen kehittäminen, koulutus ja yhteistyön monipuolisuus. Nämä kaikki kompetenssit, vastuunottoa ja verkostoitumista lukuun ottamatta, ovat myös keskiarvoihin perustuvan jaotellun mukaan kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa (vrt. taulukko 29). Sen sijaan palkitsemis- ja kannustejärjestelmien luova jännite ei

Friedmanin testin perusteella ole tilastollisesti merkittävästi muiden kompetenssin luovaa jännitettä suurempi.

Taulukko 32. Case-yritys C:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

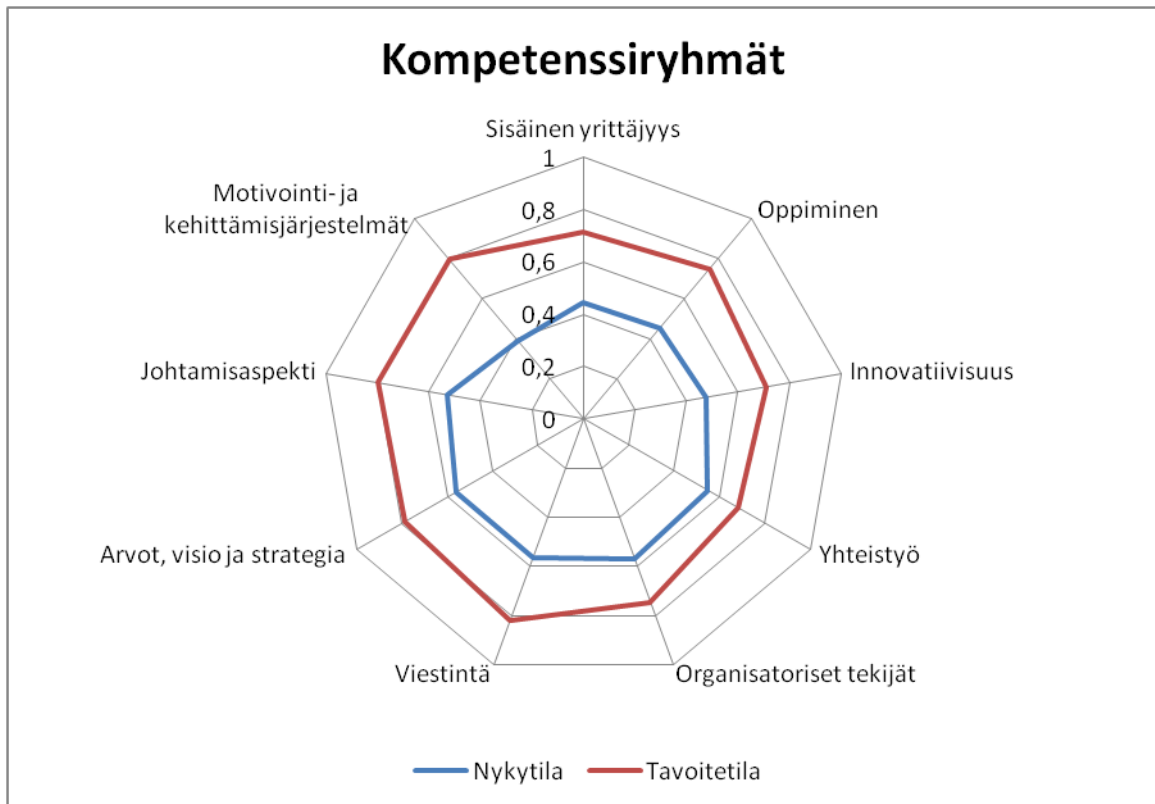
	Arvo	kompetenssi
1	36,67	Yrittäjähenkisyys
2	31,83	Vastuunotto
3	30,17	Palaute
4	30,00	Verkostot innovaatiotoiminnassa
5	28,67	Reflektointi
6	26,00	Organisaation oppiminen
7	25,67	Ydinosaamiseen keskittyminen
8	25,50	Verkostoituminen
9	25,33	Osaamisen kehittäminen
10	25,00	Koulutus
11	25,00	Yhteistyön monipuolisuus
12	23,50	1- ja 2-kehäinen oppiminen
13	23,50	Innovaatioiden tavoittelu
14	23,33	Systemiajattelu
15	23,17	Arviointi- ja palautejärjestelmät
16	22,83	Viestinnän avoimuus
17	22,83	Itseohjautuvuus
18	22,75	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
19	22,33	Johdon toiminta
20	21,67	Innovaatioiden merkitys
21	20,17	Innovaatioiden laajuus
22	20,00	Organisaation avoimuus
23	19,67	Luovuus
24	19,67	Verkostojohtaminen
25	19,00	Vuorovaikutus
26	18,83	Arvojen kollektiivisuus
27	17,33	Valtuuttaminen
28	16,33	Monitaitoisuus
29	16,00	Toimintaympäristö
30	15,83	Arvot
31	15,50	Suhtautuminen sidosryhmiin
32	15,50	Organisaatorakenteet
33	14,58	Systemiajattelu johtamisessa
34	14,50	Tulevaisuusaspekti
35	12,67	Innovaatioresurssit
36	12,50	Visio ja strategia
37	10,67	Kompleksisuus
38	10,67	Kaaosajattelu
39	9,17	Riskinotto
40	5,67	Kaaosajattelu ja muutos

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat luovat jännitteet on seuraavilla kompetensseilla: valtuuttaminen, monitaitoisuus, toimintaympäristö, arvot, suhtautuminen sidosryhmiin, organisaatorakenteet, systemiajattelu johtamisessa, tulevaisuusaspekti, innovaatioresurssit, visio ja strategia, kompleksisuus, kaaosajattelu, riskinotto sekä kaaosajattelu ja muutos. Näistä valtuuttamisen, monitaitoisuuden, arvojen, sidosryhmiin suhtautumisen, vision ja strategian luovat jännitteet eivät ole keskiarvoihin perustuvan luokittelun mukaan alhaisimpien joukossa (vrt. taulukko 29). Sen sijaan keskiarvoihin perustuvan jaottelun perusteella kymmenen alhaisimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa olevan innovaatioiden tavoittelun luova jännite ei Friedmanin testin perusteella ole tilastollisesti merkittävästi alhaisempi.

5.1.4 Case-yritys D

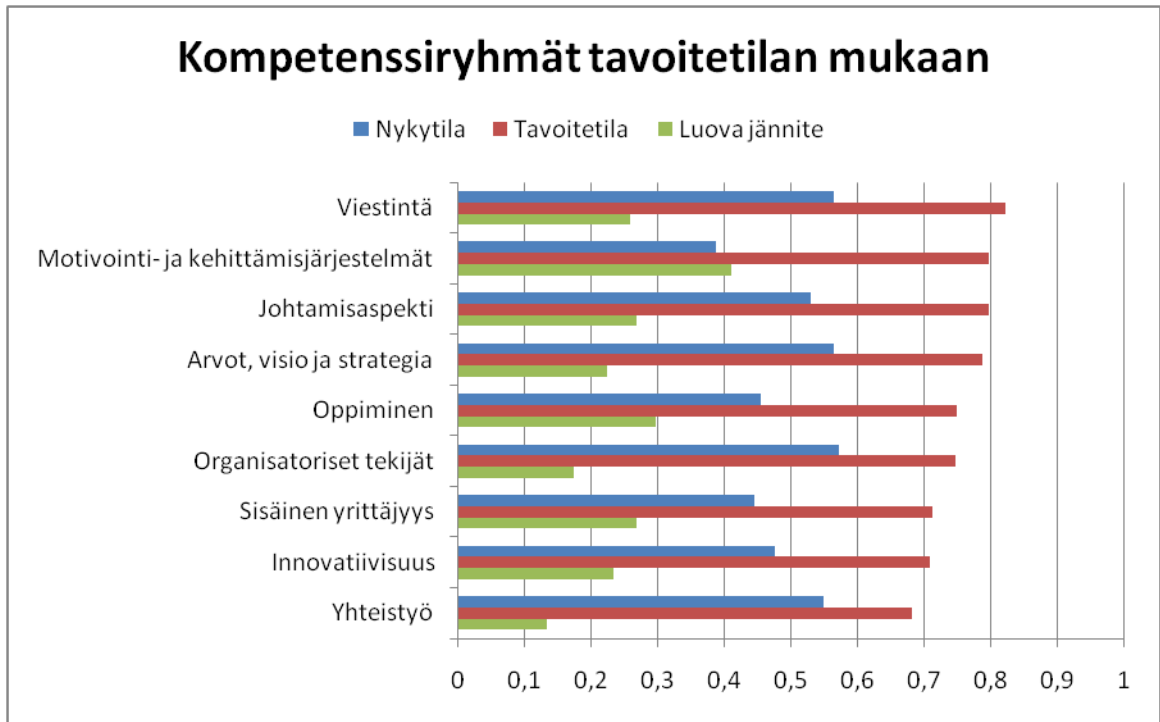
Kompetenssiryhmät

Tässä esitettyjen kompetenssiryhmien arvot ovat Case-yritys D:stä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista laskettuja keskiarvoja. Myös kaikki tässä esitetyt analyysit perustuvat kyseisiin keskiarvoihin. Kuviossa 36 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot kyseisille kompetenssiryhmille.



Kuvio 36. Case-yritys D:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.

Kuviossa 37 ja taulukossa 33 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Niistä nähdään, että kompetenssiryhmät jakautuvat tavoitetilojen perusteella kahteen pääryhmään. Suurimmat tavoitetilan arvot ovat viestinnän, motivointi- ja kehittämissjärjestelmien, johtamisaspektin sekä arvojen, vision ja strategian kompetenssiryhmillä. Selkeästi alhaisemmat tavoitetilat ovat sisäisen yrittäjyyden, innovatiivisuuden ja yhteistyön kompetenssiryhmillä. Oppimisen ja organisatoristen tekijöiden kompetenssiryhmät sijoittuvat tavoitetilaltaan näiden ryhmien väliin.



Kuvio 37. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 33. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENS SIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Viestintä	0,56	0,82	0,26
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,39	0,80	0,41
Johtamisaspekti	0,53	0,80	0,27
Arvot, visio ja strategia	0,56	0,79	0,22
Oppiminen	0,45	0,75	0,30
Organisatoriset tekijät	0,57	0,75	0,17
Sisäinen yrittäjyys	0,44	0,71	0,27
Innovatiivisuus	0,47	0,71	0,23
Yhteistyö	0,55	0,68	0,13

Kuviossa 38 ja taulukossa 34 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin nykytilan mukaan jaoteltuina. Suurimpien tavoitetilan arvojen omaavien kompetenssien joukkoon kuuluvat viestintä, johtamisaspekti sekä arvot, visio ja strategia ovat myös yrityksen vahvuuksia, eli niiden nykytilojen arvot ovat suurimpien joukossa. Sen sijaan toiseksi korkeimman tavoitetilan omaavan motivointi- ja kehittämisjärjestelmien kompetenssiryhmän nykytila on selkeästi alhaisin. Sen nykytilan arvo jää jopa alle 0,4 yksikön. Muut nykytilaltaan alhaiset kompetenssiryhmät ovat innovatiivisuus, oppiminen ja sisäinen yrittäjyys, joiden nykytilojen arvot ovat alle 0,5 yksikköä.

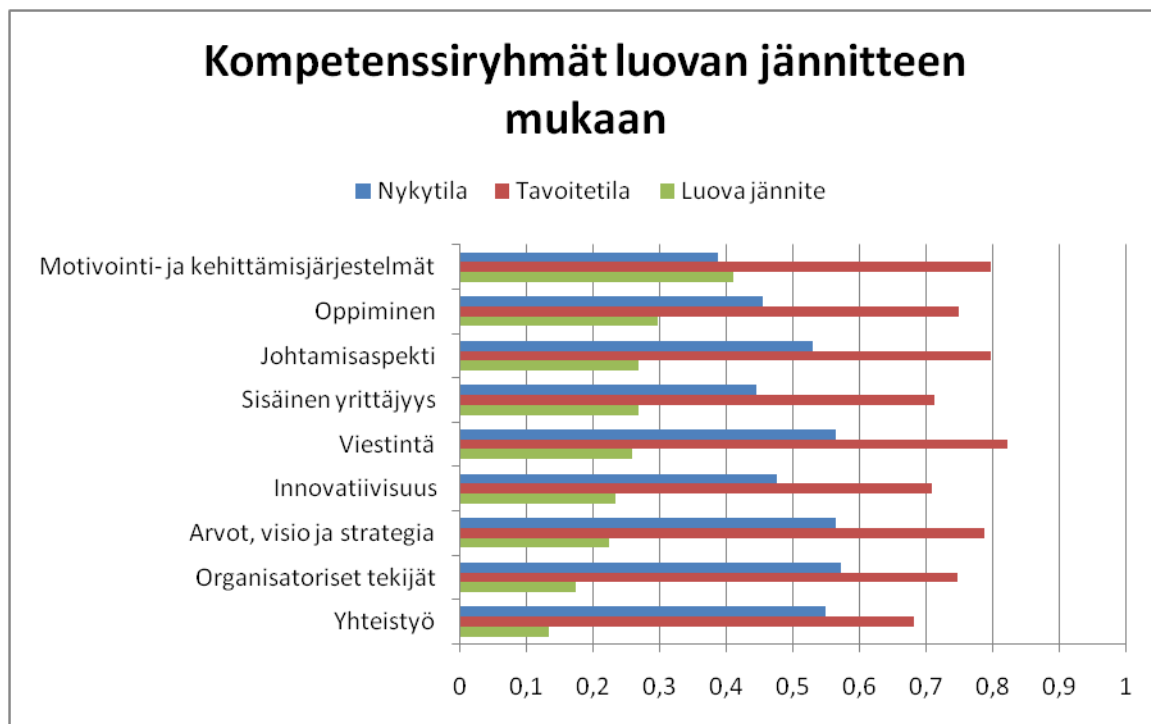


Kuvio 38. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 34. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Organisatoriset tekijät	0,57	0,75	0,17
Viestintä	0,56	0,82	0,26
Arvot, visio ja strategia	0,56	0,79	0,22
Yhteistyö	0,55	0,68	0,13
Johtamisaspekti	0,53	0,80	0,27
Innovatiivisuus	0,47	0,71	0,23
Oppiminen	0,45	0,75	0,30
Sisäinen yrittäjyys	0,44	0,71	0,27
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,39	0,80	0,41

Kuviossa 39 ja taulukossa 35 kompetenssiryhmät on esitetty keskiarvoista lasketun luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Parhaiten yrityksen tavoitetilaa vastaavat kompetenssiryhmät ovat yhteistyö ja organisatoriset tekijät, joiden luovat jännitteet jäävät alle 0,2 yksikön.



Kuvio 39. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 35. Case-yritys D:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,39	0,80	0,41
Oppiminen	0,45	0,75	0,30
Johtamisaspekti	0,53	0,80	0,27
Sisäinen yrittäjyys	0,44	0,71	0,27
Viestintä	0,56	0,82	0,26
Innovatiivisuus	0,47	0,71	0,23
Arvot, visio ja strategia	0,56	0,79	0,22
Organisatoriset tekijät	0,57	0,75	0,17
Yhteistyö	0,55	0,68	0,13

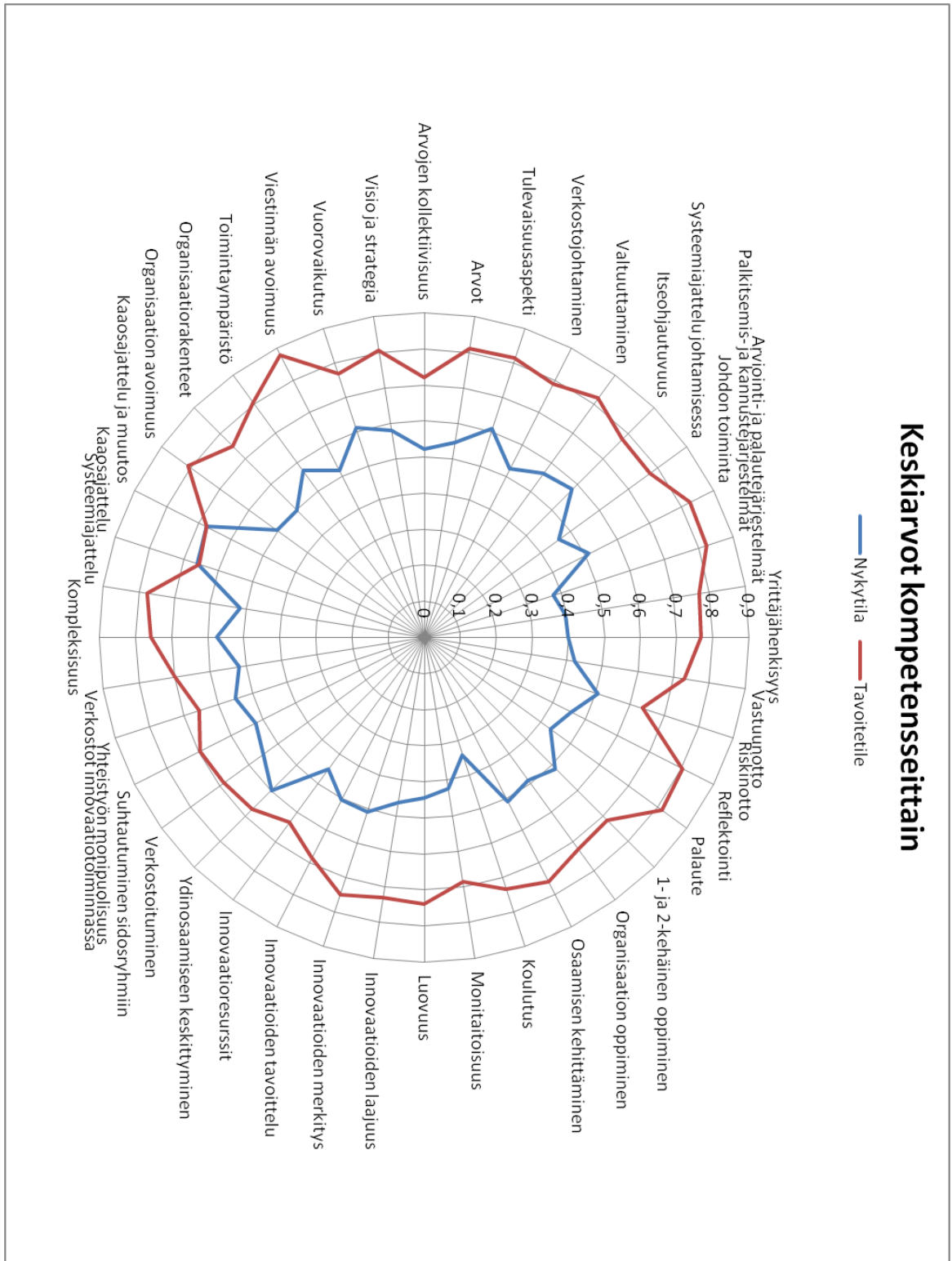
Oppimisen, johtamisaspektin, sisäisen yrittäjyyden, viestinnän, innovatiivisuuden sekä arvojen, vision ja strategian kompetenssiryhmien luovat jännitteet ovat 0,2–0,3 yksikköä. Huomio kiinnittyy varsinkin johtamisaspektin ja viestinnän kompetenssiryhmiin, joiden tavoitetilat ovat korkeimpien joukossa, sekä oppimisen kompetenssiryhmään. Vaikka oppimisen kompetenssiryhmän tavoitetila ei olekaan korkeimpien joukossa, niin silti lähes 0,3 yksikön suuruinen luova jännite viestii siitä, että kyseessä saattaa olla yrityksen kasvua rajoittava tekijä.

Selkeästi suurin huomio kuitenkin kiinnittyy motivointi- ja kehittämisjärjestelmiin, jonka luova jännite on todella suuri. Yli 0,4 yksikön suuruinen luova jännite viestii jo lähes kriisinomaisesta tilanteesta yrityksessä. Kun vielä otetaan huomioon, että kyseisen kompetenssiryhmän tavoitetila on toiseksi korkein, niin näin suuri tavoitetilan ja nykytilan välinen ero ei voi olla vaikuttamatta henkilökunnan päivittäiseen toimintaan ja sitä kautta myös suoraan yrityksen kehitykseen ja kasvuun. Motivointi- ja kehittämisjärjestelmien suhteen yritystä onkin suositeltu harkitsemaan lisätutkimuksia ja jatkotoimenpiteitä tilanteen kehittämiseksi.

Kompetenssit

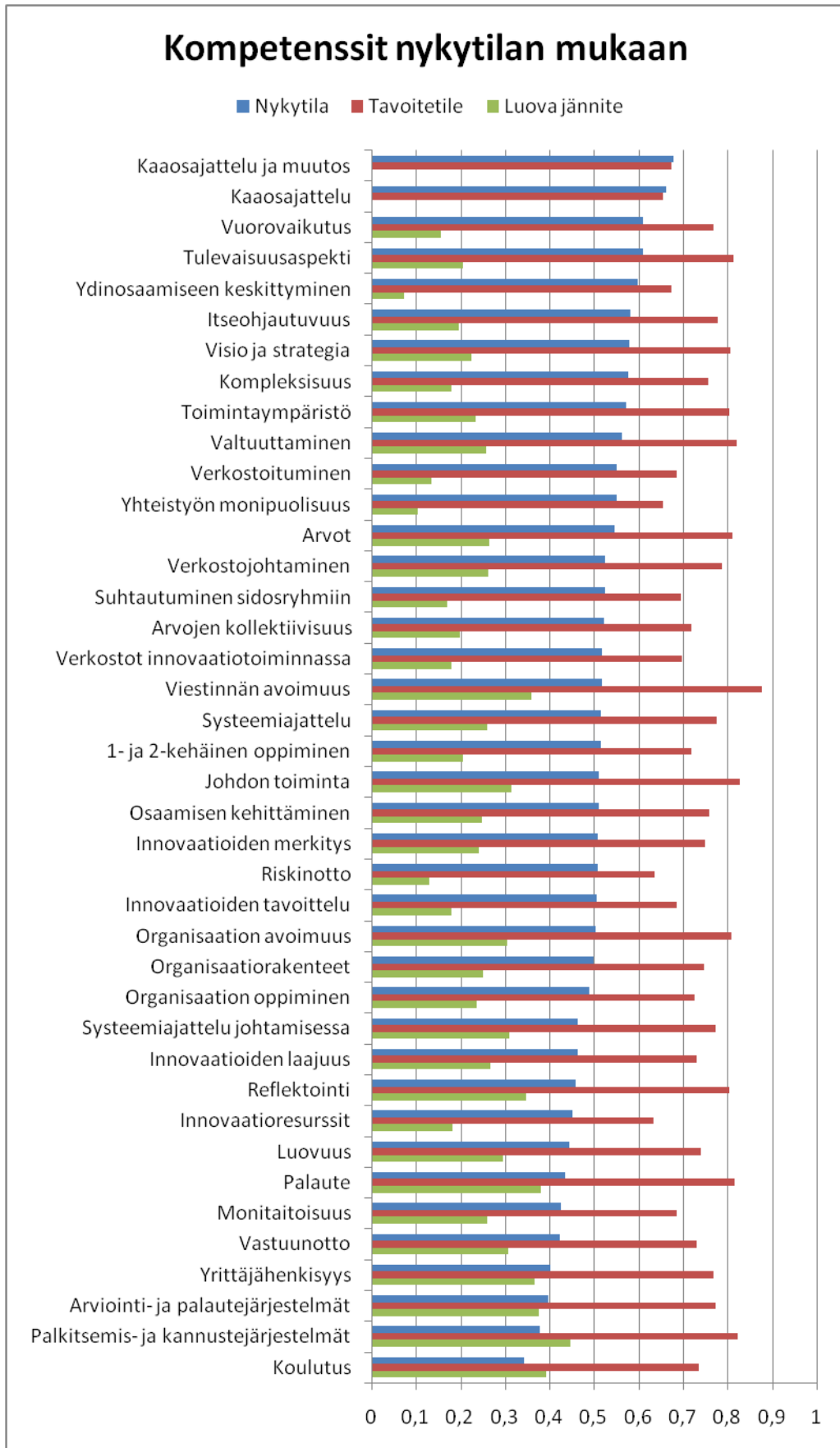
Tässä esitetyt kompetenssien arvot ovat Case-yritys D:stä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastausten keskiarvoja. Myös tässä esitetyt analyysit perustuvat suoraan vastauksista laskettuihin keskiarvoihin.

Kuviossa 40 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot jokaiselle kompetenssille. Kuvioista nähdään selkeästi yrityksen heikoimmat kompetenssit: koulutus, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, arviointi- ja palautejärjestelmät, yrittäjähenkisyys ja vastuunotto, sekä vahvimmat kompetenssit: kaaosajattelu ja muutos, kaaosajattelu, vuorovaikutus, tulevaisuusaspekti ja ydinosaamiseen keskittyminen.



Kuvio 40. Case-yritys D:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.

Kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kymmenen yrityksen vahvinta kompetenssia (kuvio 41 ja taulukko 36) ovat: kaosaajattelu ja muutos, kaosaajattelu, vuorovaikutus, tulevaisuusaspekti, ydinosaamiseen keskittyminen, itseohjautuvuus, visio ja strategia, kompleksisuus, toimintaympäristö ja valtuuttaminen.

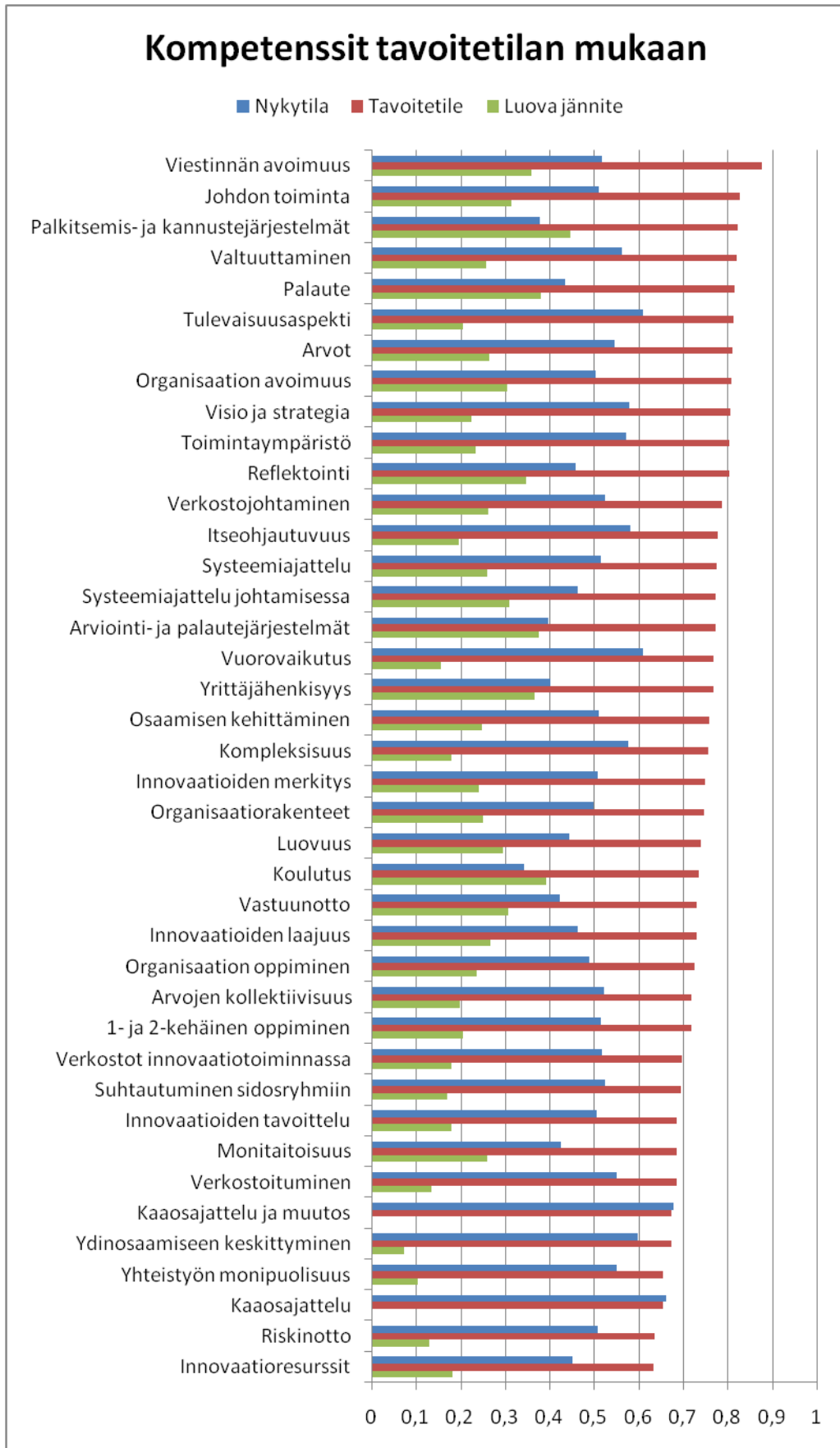


Kuvio 41. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuna.

Taulukko 36. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Kaaosajattelu ja muutos	0,68	0,67	0,00
2 Kaaosajattelu	0,66	0,65	-0,01
3 Vuorovaikutus	0,61	0,77	0,16
4 Tulevaisuusaspekti	0,61	0,81	0,20
5 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,60	0,67	0,07
6 Itseohjautuvuus	0,58	0,78	0,20
7 Visio ja strategia	0,58	0,80	0,23
8 Kompleksisuus	0,58	0,76	0,18
9 Toimintaympäristö	0,57	0,80	0,23
10 Valtuuttaminen	0,56	0,82	0,26
11 Verkostoituminen	0,55	0,68	0,13
12 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,65	0,10
13 Arvot	0,55	0,81	0,26
14 Verkostojohtaminen	0,53	0,79	0,26
15 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,52	0,70	0,17
16 Arvojen kollektiivisuus	0,52	0,72	0,20
17 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,52	0,70	0,18
18 Viestinnän avoimuus	0,52	0,88	0,36
19 Systeemiajattelu	0,52	0,78	0,26
20 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,51	0,72	0,20
21 Johdon toiminta	0,51	0,83	0,31
22 Osaamisen kehittäminen	0,51	0,76	0,25
23 Innovaatioiden merkitys	0,51	0,75	0,24
24 Riskinotto	0,51	0,64	0,13
25 Innovaatioiden tavoittelu	0,51	0,69	0,18
26 Organisaation avoimuus	0,50	0,81	0,30
27 Organisaatiorakenteet	0,50	0,75	0,25
28 Organisaation oppiminen	0,49	0,73	0,24
29 Systeemiajattelu johtamisessa	0,46	0,77	0,31
30 Innovaatioiden laajuus	0,46	0,73	0,27
31 Reflektointi	0,46	0,80	0,35
32 Innovaatioresurssit	0,45	0,63	0,18
33 Luovuus	0,44	0,74	0,29
34 Palaute	0,43	0,82	0,38
35 Monitaitoisuus	0,43	0,69	0,26
36 Vastuunotto	0,42	0,73	0,31
37 Yrittäjähenkisyys	0,40	0,77	0,37
38 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,40	0,77	0,38
39 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,38	0,82	0,45
40 Koulutus	0,34	0,73	0,39

Korkeimmat tavoitetilan keskiarvot (kuvio 42 ja taulukko 37) puolestaan on seuraavilla kompetensseilla: viestinnän avoimuus, johdon toiminta, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, valtuuttaminen, palaute, tulevaisuusaspekti, arvot, organisaation avoimuus, visio ja strategia sekä toimintaympäristö.



Kuvio 42. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuna.

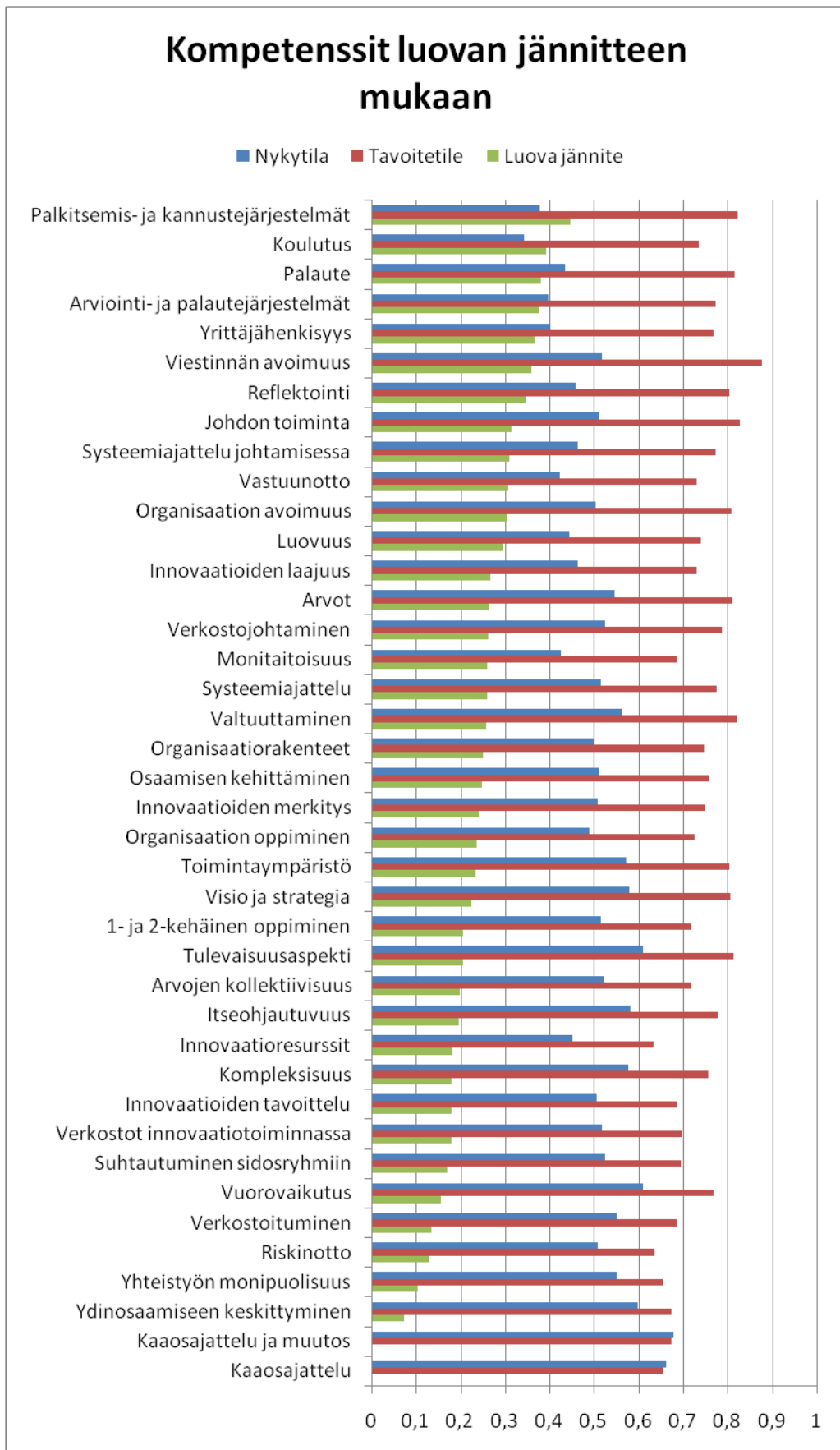
Taulukko 37. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Viestinnän avoimuus	0,52	0,88	0,36
2 Johdon toiminta	0,51	0,83	0,31
3 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,38	0,82	0,45
4 Valtuuttaminen	0,56	0,82	0,26
5 Palaute	0,43	0,82	0,38
6 Tulevaisuusaspekti	0,61	0,81	0,20
7 Arvot	0,55	0,81	0,26
8 Organisaation avoimuus	0,50	0,81	0,30
9 Visio ja strategia	0,58	0,80	0,23
10 Toimintaympäristö	0,57	0,80	0,23
11 Reflektointi	0,46	0,80	0,35
12 Verkostojohtaminen	0,53	0,79	0,26
13 Itseohjautuvuus	0,58	0,78	0,20
14 Systeemiajattelu	0,52	0,78	0,26
15 Systeemiajattelu johtamisessa	0,46	0,77	0,31
16 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,40	0,77	0,38
17 Vuorovaikutus	0,61	0,77	0,16
18 Yrittäjähenkisyys	0,40	0,77	0,37
19 Osaamisen kehittäminen	0,51	0,76	0,25
20 Kompleksisuus	0,58	0,76	0,18
21 Innovaatioiden merkitys	0,51	0,75	0,24
22 Organisaatiorakenteet	0,50	0,75	0,25
23 Luovuus	0,44	0,74	0,29
24 Koulutus	0,34	0,73	0,39
25 Vastuunotto	0,42	0,73	0,31
26 Innovaatioiden laajuus	0,46	0,73	0,27
27 Organisaation oppiminen	0,49	0,73	0,24
28 Arvojen kollektiivisuus	0,52	0,72	0,20
29 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,51	0,72	0,20
30 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,52	0,70	0,18
31 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,52	0,70	0,17
32 Innovaatioiden tavoittelu	0,51	0,69	0,18
33 Monitaitoisuus	0,43	0,69	0,26
34 Verkostoituminen	0,55	0,68	0,13
35 Kaaosajattelu ja muutos	0,68	0,67	0,00
36 Ydiosaamiseen keskittyminen	0,60	0,67	0,07
37 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,65	0,10
38 Kaaosajattelu	0,66	0,65	-0,01
39 Riskinotto	0,51	0,64	0,13
40 Innovaatioresurssit	0,45	0,63	0,18

Kymmenestä suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista vain neljä on myös kymmenen suurimman nykytilan omaavan kompetenssin joukossa. Nämä kompetenssit ovat tulevaisuusaspekti, visio ja strategia, toimintaympäristö ja valtuuttaminen.

Kolmesta suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista, eli viestinnän avoimudesta, johdon toiminnannasta ja palkitsemis- ja kannustejärjestelmistä, yksikään ei ole yrityksen kymmenen vahvimman kompetenssin joukossa. Sen sijaan palkitsemis- ja kannustejärjestelmät sekä viidenneksi korkeimman tavoitetilan omaava palaute ovat jopa yrityksen kymmenen heikoimman kompetenssin joukossa. Lisäksi kaikki nämä edellä mainitut kompetenssit ovat myös kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa. Näin ollen voidaan todeta, että suurimpien tavoitetilan arvot omaavien kompetenssien nykytilat eivät kokonaisuutena vastaa riittävän hyvin niiden tavoitetiloja. Varsinkin palkitsemis- ja kannustejärjestelmiin sekä palautteeseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Parhaiten tavoitetilaa vastaavat kompetenssit (kuvio 43 ja taulukko 38) ovat: kaosajattelu, kaosajattelu ja muutos, ydinsaamiseen keskittyminen, yhteistyön monipuolisuus, riskinotto, verkostoituminen, vuorovaikutus, suhtautuminen sidosryhmiin, verkostot innovaatiotoiminnassa ja innovaatioiden tavoittelu. Näistä kaikki muut, paitsi verkostoituminen innovaatiotoiminnassa ja vuorovaikutus ovat myös kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa.



Kuvio 43. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 38. Case-yritys D:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,38	0,82	0,45
2 Koulutus	0,34	0,73	0,39
3 Palaute	0,43	0,82	0,38
4 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,40	0,77	0,38
5 Yrittäjähenkisyys	0,40	0,77	0,37
6 Viestinnän avoimuus	0,52	0,88	0,36
7 Reflektointi	0,46	0,80	0,35
8 Johdon toiminta	0,51	0,83	0,31
9 Systeemiajattelu johtamisessa	0,46	0,77	0,31
10 Vastuunotto	0,42	0,73	0,31
11 Organisaation avoimuus	0,50	0,81	0,30
12 Luovuus	0,44	0,74	0,29
13 Innovaatioiden laajuus	0,46	0,73	0,27
14 Arvot	0,55	0,81	0,26
15 Verkostojohtaminen	0,53	0,79	0,26
16 Monitaitoisuus	0,43	0,69	0,26
17 Systeemiajattelu	0,52	0,78	0,26
18 Valtuuttaminen	0,56	0,82	0,26
19 Organisaatiorakenteet	0,50	0,75	0,25
20 Osaamisen kehittäminen	0,51	0,76	0,25
21 Innovaatioiden merkitys	0,51	0,75	0,24
22 Organisaation oppiminen	0,49	0,73	0,24
23 Toimintaympäristö	0,57	0,80	0,23
24 Visio ja strategia	0,58	0,80	0,23
25 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,51	0,72	0,20
26 Tulevaisuusaspekti	0,61	0,81	0,20
27 Arvojen kollektiivisuus	0,52	0,72	0,20
28 Itseohjautuvuus	0,58	0,78	0,20
29 Innovaatioresurssit	0,45	0,63	0,18
30 Kompleksisuus	0,58	0,76	0,18
31 Innovaatioiden tavoittelu	0,51	0,69	0,18
32 Verkotot innovaatiotoiminnassa	0,52	0,70	0,18
33 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,52	0,70	0,17
34 Vuorovaikutus	0,61	0,77	0,16
35 Verkostoituminen	0,55	0,68	0,13
36 Riskinotto	0,51	0,64	0,13
37 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,65	0,10
38 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,60	0,67	0,07
39 Kaaosajattelu ja muutos	0,68	0,67	0,00
40 Kaaosajattelu	0,66	0,65	-0,01

Alhaisin nykytila on seuraavilla kompetensseilla: koulutus, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, arviointi- ja palautejärjestelmät, yrittäjähenkisyys, vastuunotto, monitaitoisuus, palaute, luovuus, innovaatioresurssit ja reflektointi. Alhaisimmat tavoitetilan arvot puolestaan ovat seuraavilla kompetensseilla: innovaatioresurssit, riskinotto, kaaosajattelu, yhteistyön monipuolisuus, ydinosaamiseen keskittyminen, kaaosajattelu ja muutos, verkostoituminen, monitaitoisuus, innovaatioiden tavoittelu ja sidosryhmiin suhtautuminen.

Kymmenestä alhaisimman nykytilan omaavasta kompetenssista vain monitaitoisuus on kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa, muiden tavoitetilojen ollessa selvästi nykytilaa korkeammat. Kymmenestä alhaisimman tavoitetilan omaavasta kompetenssista seitsemän, reflektointi, palaute, vastuunotto, yrittäjähenkisyys, arviointi- ja palautejärjestelmät, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät sekä koulutus kuuluvatkin kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon. Muut kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvaa kompetenssia ovat viestinnän avoimuus, johdon toiminta ja systeemiajattelu johtamisessa.

Friedmanin testi

Taulukossa 39 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella nykytilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittäviä yrityksen vahvuuksia ovat kaaosajattelu ja muutos, tulevaisuusaspekti, kaaosajattelu, vuorovaikutus, itseohjautuvuus, visio ja strategia, arvot, valtuuttaminen, riskinotto, toimintaympäristö, yhteistyön monipuolisuus, innovaatioiden merkitys, kompleksisuus, ydinosaamiseen keskittyminen, 1- ja 2-kehäinen oppiminen, viestinnän avoimuus ja systeemiajattelu. Näistä seitsemästätoista kompetenssista kaikki, riskinottoa, yhteistyön monipuolisuutta, innovaatioiden merkitystä, 1- ja 2-kehäistä oppimista, viestinnän avoimuutta ja systeemiajattelua lukuun ottamatta, ovat myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvassa jaotellussa (vrt. taulukko 36) seitsemäntoista nykytilan mukaan vahvimman kompetenssin joukossa.

Suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvassa jaotellussa viestinnän avoimuus on 18., systeemiajattelu 19., 1- ja 2-kehäistä oppiminen 20., innovaatioiden merkitys 23. ja riskinotto 24. vahvin kompetenssi. Tämä kertoo siitä, että näiden kompetenssien, varsinkin innovaatioiden merkityksen ja riskinoton kohdalla vastaajien mielipiteet eroavat eniten toisistaan. Sen sijaan kaikkien keskiarvoihin perustuvassa jaotellussa kymmenen vahvimman kompetenssin joukossa olevien kompetenssien nykytilat ovat myös Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävästi korkeammat.

Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävästi alhaisemman nykytilan omaavia kompetensseja ovat koulutus, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, arviointi- ja palautejärjestelmät, organisaation oppiminen, vastuunotto, yrittäjähenkisyys, monitaitoisuus, innovaatioiden laajuus, luovuus, systeemiajattelu johtamisessa, innovaatioresurssit ja verkostoituminen. Keskiarvojen perusteella kymmenen alhaisimman nykytilan omaavan kompetenssien joukkoon kuuluvan palautteen ja reflektoinnin nykytilat eivät Friedmanin testin perusteella kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävästi alhaisempia.

Kahdestatoista tilastollisesti merkittävästi alhaisemman nykytilan kompetenssista kaikki, verkostoitumista ja organisaation oppimista lukuun ottamatta, ovat myös keskiarvojen perusteella yrityksen kahdentoista alhaisimman nykytilan omaavan kompetenssin joukossa. Organisaation oppimisen nykytila on keskiarvojen perusteella kolmanneksitoista alhaisin, joten sen kohdalla suoraan keskiarvoihin sekä Friedmanin testiin perustuvan jaotellun välillä ei ole käytännön eroa. Sen sijaan tilastollisesti merkittävästi alhaisemman nykytilan omaavan verkostoitumisen kohdalla ero keskiarvojen ja Friedmanin testin välillä on todella suuri, kyseisen kompetenssin ollessa suoraan keskiarvoihin perustuvassa jaotellussa yrityksen 11. vahvin kompetenssi. Tämä kertoo siitä, että kyseisen kompetenssin tila koetaan henkilöstön keskuudessa huomattavan eri tavalla.

Taulukko 39. Case-yritys D:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	33,14	Kaosajattelu ja muutos
2	31,57	Tulevaisuusaspekti
3	29,00	Kaosajattelu
4	28,43	Vuorovaikutus
5	28,43	Itseohjautuvuus
6	27,21	Visio ja strategia
7	25,79	Arvot
8	25,50	Valtuuttaminen
9	25,14	Riskinotto
10	25,14	Toimintaympäristö
11	23,71	Yhteistyön monipuolisuus
12	23,43	Innovaatioiden merkitys
13	23,14	Kompleksisuus
14	22,43	Ydinosaamiseen keskittyminen
15	22,36	1- ja 2-kehäinen oppiminen
16	22,14	Viestinnän avoimuus
17	22,00	Systeemijattelu
18	21,71	Johdon toiminta
19	21,14	Innovaatioiden tavoittelu
20	21,14	Arvojen kollektiivisuus
21	20,86	Reflektointi
22	20,71	Palaute
23	20,50	Osaamisen kehittäminen
24	20,50	Verkostot innovaatiotoiminnassa
25	20,36	Verkostojohtaminen
26	20,00	Suhtautuminen sidosryhmiin
27	19,71	Organisaation avoimuus
28	19,14	Organisaatorakenteet
29	18,14	Verkostoituminen
30	16,29	Innovaatioresurssit
31	16,21	Systeemijattelu johtamisessa
32	15,86	Luovuus
33	15,00	Innovaatioiden laajuus
34	13,43	Monitaitoisuus
35	12,86	Yrittäjähenkisyys
36	12,43	Vastuunotto
37	12,21	Organisaation oppiminen
38	8,43	Arviointi- ja palautejärjestelmät
39	7,86	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
40	6,93	Koulutus

Taulukossa 40 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat tavoitetilat ovat seuraavilla kahdella-toista kompetenssilla: viestinnän avoimuudella, palautteella, palkitsemis- ja kannustejärjestelmillä, johdon toiminnalla, reflektoinnilla, arvoilla, tulevaisuusaspektilla, valtuuttamisella, visiolla ja strategialla, toimintaympäristöllä, innovaatioiden merkityksellä ja organisaation avoimuudella. Nämä kompetenssit ovat innovaatioiden merkitystä lukuun ottamatta myös keskiarvojen perusteella kahdentoista korkeimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa (vrt. taulukko 37). Suoraan keskiarvoihin perustuvan jaotellun mukaan innovaatioiden merkityksen tavoitetila on vasta 21. korkein, joten henkilöstön keskuudessa esiintyy merkittäviä eroja kyseisen kompetenssin tavoitetilan suhteen. Sen sijaan kaikki keskiarvojen perusteella kymmenen korkeimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvaa kompetenssit ovat myös Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävästi suuremman tavoitetilan omaavien kompetenssien joukossa.

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat tavoitetilat omaavat kompetenssit ovat: innovaatioresurssit, yhteistyön monipuolisuus, verkostot innovaatiotoiminnassa, kaaosajattelu, riskinotto, verkostoituminen, ydinosaamiseen keskittyminen, suhtautuminen sidosryhmiin, kaaosajattelu ja muutos sekä luovuus. Näistä kymmenestä kompetenssista kahdeksan on myös keskiarvojen perusteella yrityksen kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa. Kompetenssit, jotka eivät keskiarvojen perusteella ole alhaisimpien tavoitetilojen omaavien kompetenssien joukossa, ovat luovuus ja verkostot innovaatiotoiminnassa. Innovaatiotoiminnan verkostojen tavoitetila on keskiarvojen perusteella yhdenneksitoista alhaisin, joten sen suhteen erolla ei ole käytännön merkitystä. Luovuuden tavoitetila puolestaan on keskiarvojen perusteella 18. alhaisin, joten sen kohdalla henkilöstön tavoitteissa on jonkin verran eroja. Keskiarvojen perusteella kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvan monitaitoisuuden ja innovaatioiden tavoittelun tavoitetilat eivät Friedmanin testin perusteella kuitenkaan ole tilastollisesti merkittävästi muita alhaisempia.

Taulukko 40. Case-yritys D:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	35,86	Viestinnän avoimuus
2	31,43	Palaute
3	30,71	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
4	29,71	Johdon toiminta
5	29,29	Reflektointi
6	28,86	Arvot
7	28,57	Tulevaisuusaspekti
8	28,43	Valtuuttaminen
9	28,29	Visio ja strategia
10	27,00	Toimintaympäristö
11	26,43	Innovaatioiden merkitys
12	26,00	Organisaation avoimuus
13	24,43	Verkostojohtaminen
14	24,00	Systeemiajattelu
15	23,79	Yrittäjähenkisyys
16	23,14	Systeemiajattelu johtamisessa
17	23,00	Itseohjautuvuus
18	22,71	Osaamisen kehittäminen
19	22,21	Arviointi- ja palautejärjestelmät
20	21,64	Vuorovaikutus
21	20,43	Vastuunotto
22	19,71	1- ja 2-kehäinen oppiminen
23	19,71	Organisaatorakenteet
24	19,29	Koulutus
25	18,14	Innovaatioiden laajuus
26	17,00	Kompleksisuus
27	16,71	Arvojen kollektiivisuus
28	15,43	Monitaitoisuus
29	15,14	Innovaatioiden tavoittelu
30	14,79	Organisaation oppiminen
31	14,14	Luovuus
32	13,43	Kaaosajattelu ja muutos
33	13,21	Suhtautuminen sidosryhmiin
34	11,71	Ydinosaamiseen keskittyminen
35	11,29	Verkostoituminen
36	11,00	Riskinotto
37	11,00	Kaaosajattelu
38	10,71	Verkostot innovaatiotoiminnassa
39	7,36	Yhteistyön monipuolisuus
40	4,29	Innovaatioresurssit

Taulukossa 41 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat luovat jännitteet ovat seuraavilla viidellätoista kompetenssilla: palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, arviointi- ja palautejärjestelmät, koulutus, viestinnän avoimuus, vastuunotto, yrittäjähenkisyys, palaute, organisaation avoimuus, innovaatioiden laajuus, organisaation oppiminen, monitaitoisuus, johdon toiminta, reflektointi, valtuuttaminen ja systeemiajattelu johtamisessa. Nämä kaikki kompetenssit, monitaitoisuutta, valtuuttamista ja organisaation oppimista lukuun ottamatta, ovat myös keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan viidentoista suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa (vrt. taulukko 38).

Monitaitoisuuden luova jännite on suoraan keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan 16., valtuuttamisen 18. ja organisaation oppimisen 22. suurin. Monitaitoisuuden ja valtuuttamisen kohdalla erolla ei ole käytännön merkitystä, mutta organisaation oppimisen luova jännite vaihtelee jo selvästi henkilöstä riippuen. Sen sijaan kaikkien keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvan kompetenssin luovat jännitteet ovat myös Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävästi suuremmat.

Taulukko 41. Case-yritys D:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	34,00	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
2	32,71	Arviointi- ja palautejärjestelmät
3	30,86	Koulutus
4	28,86	Viestinnän avoimuus
5	28,43	Vastuunotto
6	28,00	Yrittäjähenkisyys
7	27,29	Palaute
8	26,86	Organisaation avoimuus
9	26,00	Innovaatioiden laajuus
10	25,71	Organisaation oppiminen
11	25,29	Monitaitoisuus
12	25,21	Johdon toiminta
13	24,79	Reflektointi
14	24,43	Valtuuttaminen
15	23,57	Systeemiajattelu johtamisessa
16	23,14	Osaamisen kehittäminen
17	22,57	Verkostojohtaminen
18	22,00	Innovaatioiden merkitys
19	21,93	Systeemiajattelu
20	21,71	Organisaatorakenteet
21	21,29	Luovuus
22	21,29	Toimintaympäristö
23	21,14	Arvot
24	20,43	1- ja 2-kehäinen oppiminen
25	20,43	Visio ja strategia
26	18,57	Arvojen kollektiivisuus
27	17,86	Kompleksisuus
28	17,43	Verkostoituminen
29	17,00	Itseohjautuvuus
30	16,29	Innovaatioiden tavoittelu
31	14,43	Tulevaisuusaspekti
32	13,71	Suhtautuminen sidosryhmiin
33	13,43	Vuorovaikutus
34	12,79	Verkostot innovaatiotoiminnassa
35	10,43	Riskinotto
36	10,14	Ydinosaamiseen keskittyminen

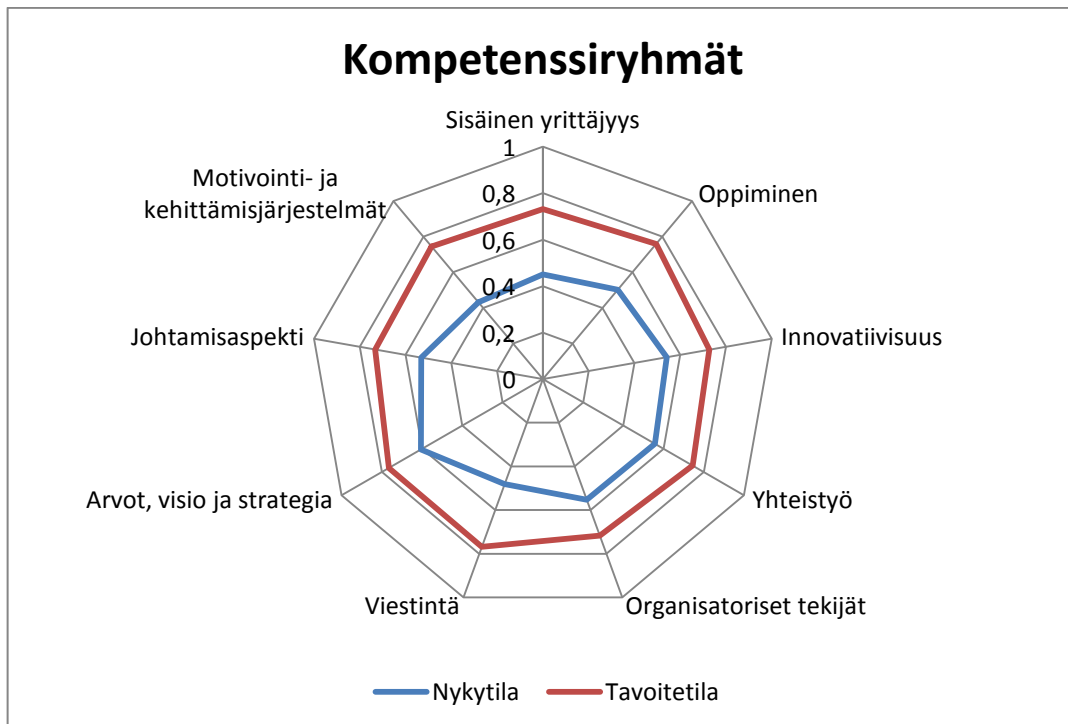
37	9,71	Innovaatioresurssit
38	7,43	Kaaosajattelu
39	6,93	Yhteistyön monipuolisuus
40	5,93	Kaaosajattelu ja muutos

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat luovat jännitteet puolestaan on seuraavilla yhdellätoista kompetenssilla: kaaosajattelu ja muutos, yhteistyön monipuolisuus, kaaosajattelu, innovaatioresurssit, ydinosaamiseen keskittyminen, riskinotto, verkostot innovaatiotoiminnassa, vuorovaikutus, suhtautuminen sidosryhmiin, tulevaisuusaspekti ja innovaatioiden tavoittelu. Näistä innovaatioresurssien ja tulevaisuusaspektin luovat jännitteet eivät ole keskiarvoihin perustuvan luokittelun mukaan yhdentoista alhaisimman joukossa (vrt. taulukko 38). Innovaatioresurssien luova jännite on keskiarvojen perusteella kuitenkin 12. ja riskinoton 15. alhaisin, joten näillä eroilla ei ole käytännön merkitystä. Sen sijaan kaikkien keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan kymmenen alhaisimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin luovat jännitteet ovat myös Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävästi muita alhaisemmat.

5.1.5 Case-yritys E

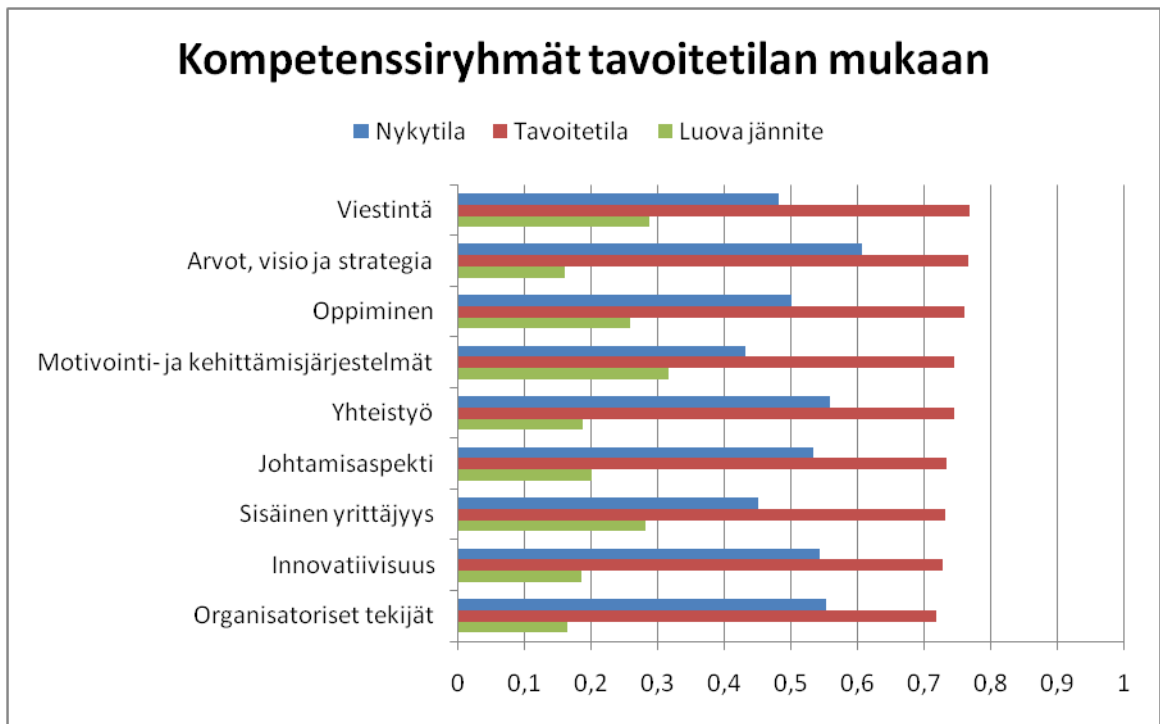
Kompetenssiryhmät

Tässä esitettyjen kompetenssiryhmien arvot ovat Case-yritys E:stä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista laskettuja keskiarvoja. Myös kaikki tässä esitetyt analyysit perustuvat kyseisiin keskiarvoihin. Kuviossa 44 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot kyseisille kompetenssiryhmille.



Kuvio 44. Case-yritys E:n kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.

Kuviossa 45 ja taulukossa 42 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Niistä nähdään, että kompetenssiryhmät jakautuvat tavoitetilojen perusteella hienoisesti kolmeen ryhmään. Suurimmat tavoitetilan arvot ovat viestinnän, arvojen, vision ja strategian sekä oppimisen kompetenssiryhmillä. Alhaisimmat tavoitetilat ovat organisatoristen tekijöiden, innovatiivisuuden, sisäisen yrittäjyyden ja johtamisaspektin kompetenssiryhmillä. Motivointi- ja kehittämisjärjestelmien sekä yhteistyön kompetenssiryhmät taas sijoittuvat tavoitetilaltaan näiden ryhmien väliin.



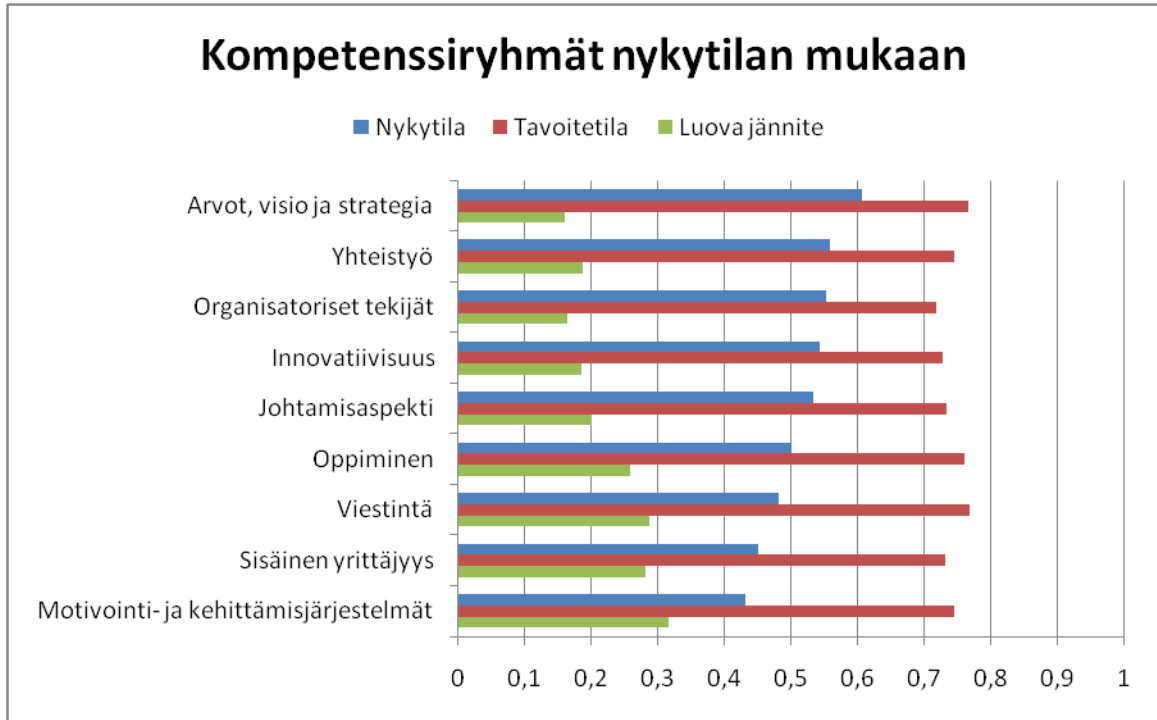
Kuvio 45. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 42. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENS SIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Viestintä	0,48	0,77	0,29
Arvot, visio ja strategia	0,61	0,77	0,16
Oppiminen	0,50	0,76	0,26
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,43	0,75	0,31
Yhteistyö	0,56	0,74	0,19
Johtamisaspekti	0,53	0,73	0,20
Sisäinen yrittäjyys	0,45	0,73	0,28
Innovatiivisuus	0,54	0,73	0,19
Organisatoriset tekijät	0,55	0,72	0,16

Kuviossa 46 ja taulukossa 43 on esitetty vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin nykytilan mukaan jaoteltuina. Toiseksi suurimman tavoitetilan omaava arvot, visio ja strategia-kompetenssiryhmä on myös yrityksen selkeä vahvuus, eli sen nykytilan arvo on selvästi muita suurempi. Sen sijaan korkeimman ja kolmanneksi korkeimman tavoitetilan omaavat viestinnän ja oppimisen kompetenssiryhmät ovat yrityksen neljän alhaisimman nykytilan omaavan kompetenssiryhmän joukossa. Selkeästi alhaisimmat nykytilat ovat motivointi- ja kehittä-

tämisjärjestelmien sekä sisäinen yrittäjyyden kompetenssiryhmillä, joiden nykytilojen arvot jäävät reilusti alle 0,5 yksikön. Muut kompetenssiryhmät, yhteistyö, organisatoriset tekijät, innovatiivisuus ja johtamisaspekti sijoittuvat nykytilojen arvoiltaan tasaisena ryhmänä 0,5–0,6 yksikön väliin.

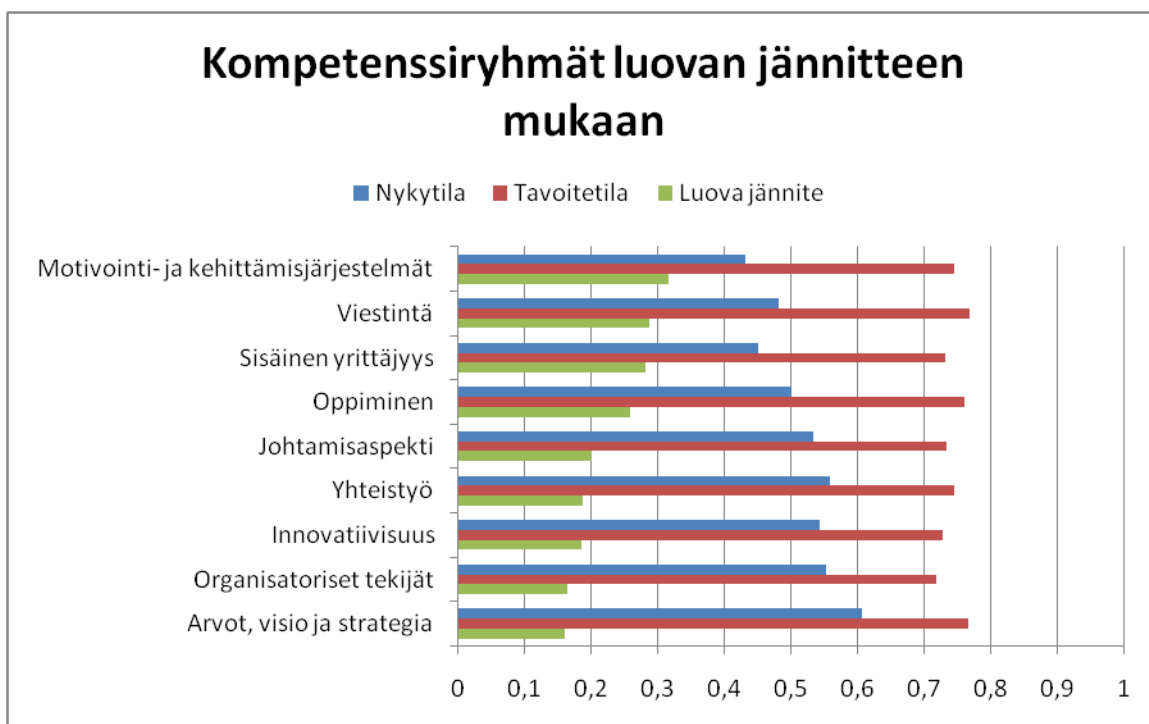


Kuvio 46. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 43. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSsirYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Arvot, visio ja strategia	0,61	0,77	0,16
Yhteistyö	0,56	0,74	0,19
Organisatoriset tekijät	0,55	0,72	0,16
Innovatiivisuus	0,54	0,73	0,19
Johtamisaspekti	0,53	0,73	0,20
Oppiminen	0,50	0,76	0,26
Viestintä	0,48	0,77	0,29
Sisäinen yrittäjyys	0,45	0,73	0,28
Motivointi- ja kehittämissjärjestelmät	0,43	0,75	0,31

Kuviossa 47 ja taulukossa 44 kompetenssiryhmät on esitetty keskiarvoista lasketun luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Parhaiten yrityksen tavoitetilaa vastaavat kompetenssiryhmät ovat arvot, visio ja strategia sekä organisatoriset tekijät, joiden luovat jännitteet ovat vain 0,16 yksikköä. Varsinkin arvojen, vision ja strategian kohdalla, jonka tavoitetila on toiseksi korkein, tämä kuvastaa suoraan kyseisen kompetenssiryhmän hyvää tilaa. Myös innovatiivisuuden, yhteistyön ja johtamisaspektin luovat jännitteet ovat korkeintaan 0,2 yksikköä.



Kuvio 47. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 44. Case-yritys E:n kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,43	0,75	0,31
Viestintä	0,48	0,77	0,29
Sisäinen yrittäjyys	0,45	0,73	0,28
Oppiminen	0,50	0,76	0,26
Johtamisaspekti	0,53	0,73	0,20
Yhteistyö	0,56	0,74	0,19
Innovatiivisuus	0,54	0,73	0,19
Organisatoriset tekijät	0,55	0,72	0,16
Arvot, visio ja strategia	0,61	0,77	0,16

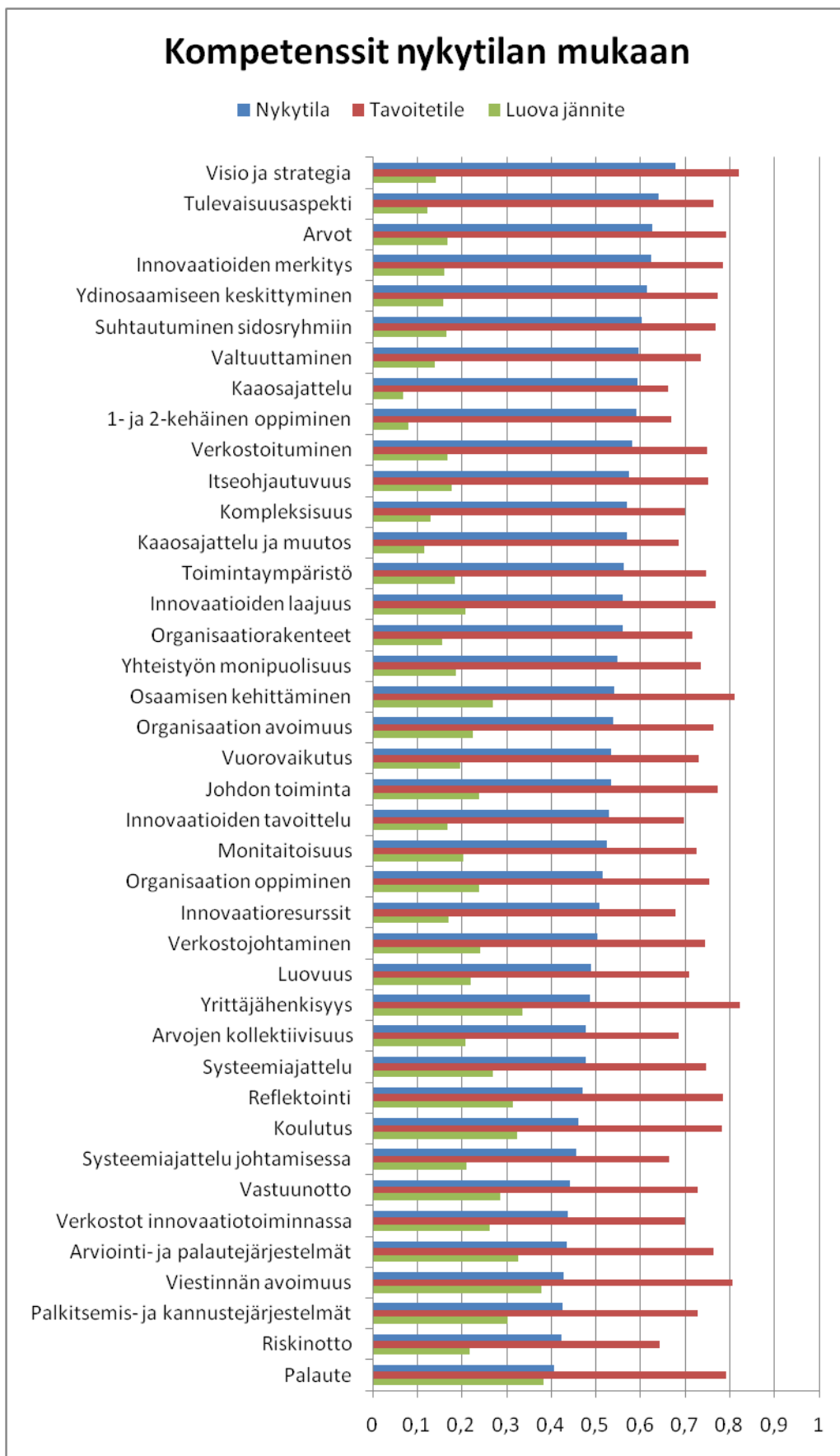
Oppimisen, sisäisen yrittäjyyden ja viestinnän kompetenssiryhmien luovat jännitteet ovat 0,2–0,3 yksikköä. Varsinkin viestinnän ja oppimisen kompetenssiryhmiin, joiden molempien tavoitetilat ovat kolmen korkeimman joukossa, on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Myös yrityksen toiseksi alhaisimman nykytilan omaavaa kompetenssiryhmää, sisäistä yrittäjyyttä, on syytä tarkastella kriittisesti, vaikka kyseisen kompetenssiryhmän tavoitetila ei olekaan korkeimpien joukossa.

Suurin huomio kuitenkin kiinnittyy motivointi- ja kehittämisjärjestelmiin, jonka luova jännite on selkeästi suurin, 0,31 yksikköä. Näin suuri tavoitetilan ja nykytilan välinen ero voi jo vaikuttaa henkilökunnan päivittäiseen toimintaan ja sitä kautta myös suoraan yrityksen kehitykseen ja kasvuun. Motivointi- ja kehittämisjärjestelmien suhteen yritystä onkin kehoitettu harjoittamaan lisätutkimuksia ja jatkotoimenpiteitä tilanteen kehittämiseksi.

Kompetenssit

Tässä esitetyt kompetenssien arvot ovat Case-yritys E:stä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastausten keskiarvoja. Myös tässä esitetyt analyysit perustuvat suoraan vastauksista laskettuihin keskiarvoihin.

Kuviossa 48 on esitetty vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot jokaiselle kompetenssille. Kuviosta nähdään selkeästi alhaisimmat nykytilan arvot omaavat kompetenssit, jotka ovat: palaute, riskinotto, vastuunotto, arviointi- ja palautejärjestelmät, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, viestinnän avoimuus ja verkostot innovaatiotoiminnassa.

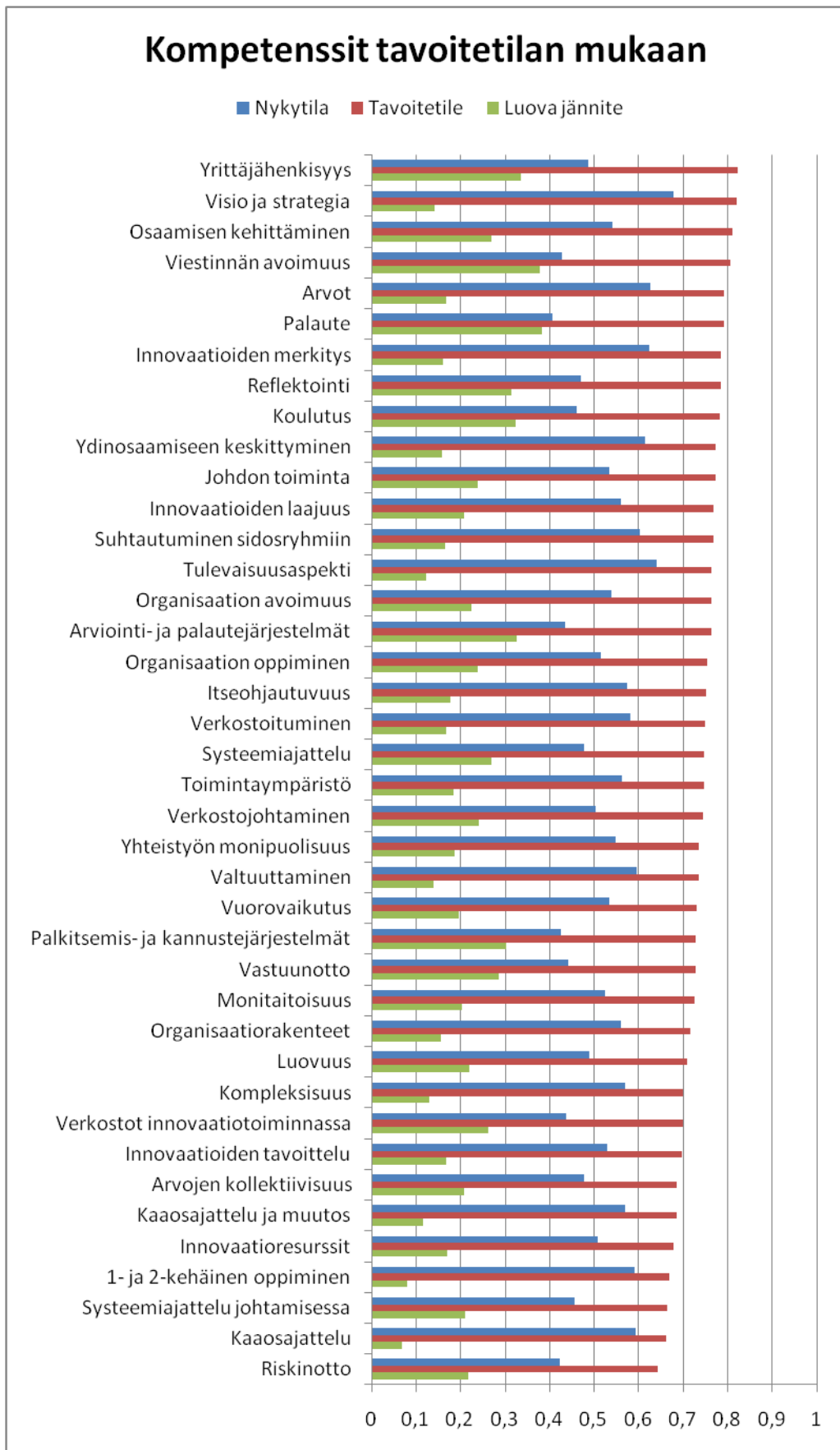


Kuvio 49. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltui-
na.

Taulukko 45. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Visio ja strategia	0,68	0,82	0,14
2 Tulevaisuusaspekti	0,64	0,76	0,12
3 Arvot	0,63	0,79	0,17
4 Innovaatioiden merkitys	0,62	0,78	0,16
5 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,62	0,77	0,16
6 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,60	0,77	0,16
7 Valtuuttaminen	0,59	0,73	0,14
8 Kaaosajattelu	0,59	0,66	0,07
9 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,59	0,67	0,08
10 Verkostoituminen	0,58	0,75	0,17
11 Itseohjautuvuus	0,57	0,75	0,18
12 Kompleksisuus	0,57	0,70	0,13
13 Kaaosajattelu ja muutos	0,57	0,68	0,12
14 Toimintaympäristö	0,56	0,75	0,19
15 Innovaatioiden laajuus	0,56	0,77	0,21
16 Organisaatorakenteet	0,56	0,72	0,16
17 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,74	0,19
18 Osaamisen kehittäminen	0,54	0,81	0,27
19 Organisaation avoimuus	0,54	0,76	0,22
20 Vuorovaikutus	0,53	0,73	0,19
21 Johdon toiminta	0,53	0,77	0,24
22 Innovaatioiden tavoittelu	0,53	0,70	0,17
23 Monitaitoisuus	0,52	0,73	0,20
24 Organisaation oppiminen	0,51	0,75	0,24
25 Innovaatioresurssit	0,51	0,68	0,17
26 Verkostojohtaminen	0,50	0,74	0,24
27 Luovuus	0,49	0,71	0,22
28 Yrittäjähenkisyys	0,49	0,82	0,33
29 Arvojen kollektiivisuus	0,48	0,69	0,21
30 Systemiajattelu	0,48	0,75	0,27
31 Reflektointi	0,47	0,78	0,31
32 Koulutus	0,46	0,78	0,32
33 Systemiajattelu johtamisessa	0,46	0,66	0,21
34 Vastuunotto	0,44	0,73	0,29
35 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,44	0,70	0,26
36 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,44	0,76	0,33
37 Viestinnän avoimuus	0,43	0,81	0,38
38 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,43	0,73	0,30
39 Riskinotto	0,42	0,69	0,22
40 Palaute	0,41	0,79	0,38

Korkeimmat tavoitetilan keskiarvot (kuvio 50 ja taulukko 46) puolestaan on seuraavilla kompetensseilla: yrittäjähenkisyys, visio ja strategia, osaamisen kehittäminen, viestinnän avoimuus, arvot, palaute, innovaatioiden merkitys, reflektointi, koulutus ja ydinosaamiseen keskittyminen.



Kuvio 50. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuna.

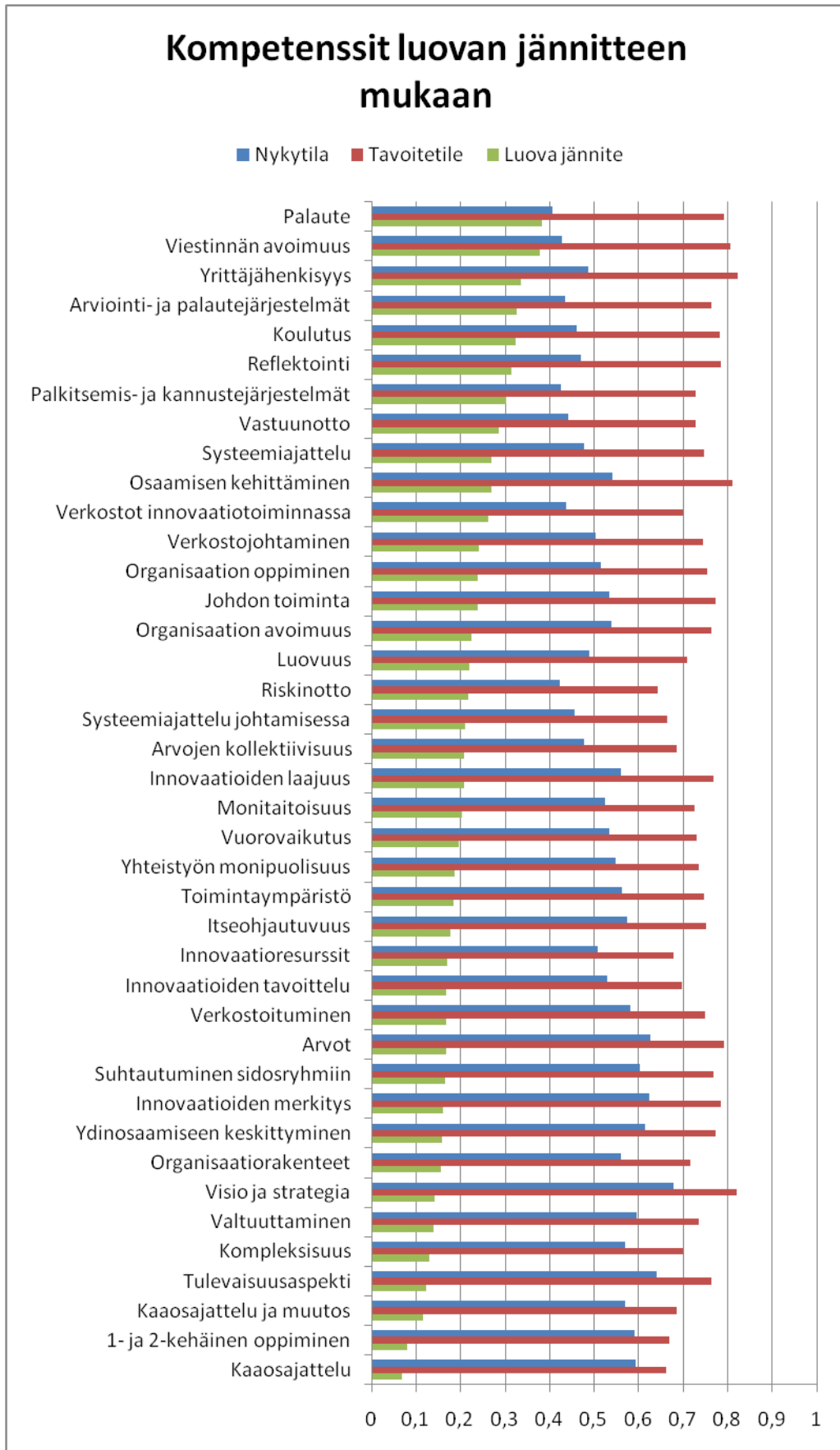
Taulukko 46. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Yrittäjähenkisyys	0,49	0,82	0,33
2 Visio ja strategia	0,68	0,82	0,14
3 Osaamisen kehittäminen	0,54	0,81	0,27
4 Viestinnän avoimuus	0,43	0,81	0,38
5 Arvot	0,63	0,79	0,17
6 Palaute	0,41	0,79	0,38
7 Innovaatioiden merkitys	0,62	0,78	0,16
8 Reflektointi	0,47	0,78	0,31
9 Koulutus	0,46	0,78	0,32
10 Ydinosuamiseen keskittyminen	0,62	0,77	0,16
11 Johdon toiminta	0,53	0,77	0,24
12 Innovaatioiden laajuus	0,56	0,77	0,21
13 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,60	0,77	0,16
14 Tulevaisuusaspekti	0,64	0,76	0,12
15 Organisaation avoimuus	0,54	0,76	0,22
16 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,44	0,76	0,33
17 Organisaation oppiminen	0,51	0,75	0,24
18 Itseohjautuvuus	0,57	0,75	0,18
19 Verkostoituminen	0,58	0,75	0,17
20 Systeemiajattelu	0,48	0,75	0,27
21 Toimintaympäristö	0,56	0,75	0,19
22 Verkostojohtaminen	0,50	0,74	0,25
23 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,74	0,19
24 Valtuuttaminen	0,59	0,73	0,14
25 Vuorovaikutus	0,53	0,73	0,19
26 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,43	0,73	0,30
27 Vastuunotto	0,44	0,73	0,29
28 Monitaitoisuus	0,52	0,73	0,20
29 Organisaatorakenteet	0,56	0,72	0,16
30 Luovuus	0,49	0,71	0,22
31 Kompleksisuus	0,57	0,70	0,13
32 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,44	0,70	0,26
33 Innovaatioiden tavoittelu	0,53	0,70	0,17
34 Arvojen kollektiivisuus	0,48	0,69	0,21
35 Kaaosajattelu ja muutos	0,57	0,68	0,12
36 Innovaatioresurssit	0,51	0,68	0,17
37 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,59	0,67	0,08
38 Systeemiajattelu johtamisessa	0,46	0,66	0,21
39 Kaaosajattelu	0,59	0,66	0,07
40 Riskinotto	0,42	0,64	0,22

Kymmenestä suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista vain neljä, visio ja strategia, arvot, innovaatioiden merkitys ja ydinosuamiseen keskittyminen, ovat nykytilan mukaan kymmenen parhaimman kompetenssin joukossa ja neljä, viestinnän avoimuus, palaute, reflektointi ja koulutus ovat jopa kymmenen heikoimman kompetenssin joukossa.

Kolmesta suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista, eli yrittäjähenkisyydestä, visiosta ja strategiasta sekä osaamisen kehittämisestä vain visio ja strategia on yrityksen kymmenen vahvimman kompetenssin joukossa. Sen sijaan yrittäjähenkisyys ja osaamisen kehittäminen ovat kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa. Kymmenestä suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista myös viestinnän avoimuuden, palautteen, reflektoinnin ja koulutuksen luovat jännitteet ovat kymmenen suurimman joukossa. Näin ollen voidaan todeta, että varsinkin yrittäjähenkisyyteen, osaamisen kehittämiseen, viestinnän avoimuuteen, palautteeseen, reflektointiin ja koulutukseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Parhaiten tavoitetilaa vastaavat kompetenssit (kuvio 51 ja taulukko 47) ovat: kaaosajattelu, 1- ja 2-kehäinen oppiminen, kaaosajattelu ja muutos, tulevaisuusaspekti, kompleksisuus, valtuuttaminen, visio ja strategia, organisaatorakenteet, ydinosaamiseen keskittyminen ja innovaatioiden merkitys. Näistä kompleksisuus, kaaosajattelu ja muutos, 1- ja 2-kehäinen oppiminen sekä kaaosajattelu ovat kymmenen alhaisimman ja innovaatioiden merkitys, ydinosaamiseen keskittyminen sekä visio ja strategia kymmenen korkeimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa.



Kuvio 51. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 47. Case-yritys E:n kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Palaute	0,41	0,79	0,38
2 Viestinnän avoimuus	0,43	0,81	0,38
3 Yrittäjähenkisyys	0,49	0,82	0,33
4 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,44	0,76	0,33
5 Koulutus	0,46	0,78	0,32
6 Reflektointi	0,47	0,78	0,31
7 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,43	0,73	0,30
8 Vastuunotto	0,44	0,73	0,29
9 Systeemiajattelu	0,48	0,75	0,27
10 Osaamisen kehittäminen	0,54	0,81	0,27
11 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,44	0,70	0,26
12 Verkostojohtaminen	0,50	0,74	0,24
13 Organisaation oppiminen	0,51	0,75	0,24
14 Johdon toiminta	0,53	0,77	0,24
15 Organisaation avoimuus	0,54	0,76	0,22
16 Luovuus	0,49	0,71	0,22
17 Riskinotto	0,42	0,64	0,22
18 Systeemiajattelu johtamisessa	0,46	0,66	0,21
19 Arvojen kollektiivisuus	0,48	0,69	0,21
20 Innovaatioiden laajuus	0,56	0,77	0,21
21 Monitaitoisuus	0,52	0,73	0,20
22 Vuorovaikutus	0,53	0,73	0,19
23 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,74	0,19
24 Toimintaympäristö	0,56	0,75	0,19
25 Itseohjautuvuus	0,57	0,75	0,18
26 Innovaatioresurssit	0,51	0,68	0,17
27 Innovaatioiden tavoittelu	0,53	0,70	0,17
28 Verkostoituminen	0,58	0,75	0,17
29 Arvot	0,63	0,79	0,17
30 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,60	0,77	0,16
31 Innovaatioiden merkitys	0,62	0,78	0,16
32 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,62	0,77	0,16
33 Organisaatorakenteet	0,56	0,72	0,16
34 Visio ja strategia	0,68	0,82	0,14
35 Valtuuttaminen	0,59	0,73	0,14
36 Kompleksisuus	0,57	0,70	0,13
37 Tulevaisuusaspekti	0,64	0,76	0,12
38 Kaaosajattelu ja muutos	0,57	0,68	0,12
39 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,59	0,67	0,08
40 Kaaosajattelu	0,59	0,66	0,07

Heikoin nykytila on seuraavilla kompetensseilla: palaute, riskinotto, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, viestinnän avoimuus, arviointi- ja palautejärjestelmät, verkostot innovaatiotoiminnassa, vastuunotto, systeemiajattelu johtamisessa, koulutus ja reflektointi. Alhaisimmat tavoitetilan arvot puolestaan ovat seuraavilla kompetensseilla: riskinotto, kaaosajattelu, systeemiajattelu johtamisessa, 1- ja 2-kehäinen oppiminen, innovaatioresurssit, kaaosajattelu ja muutos, arvojen kollektiivisuus, innovaatioiden tavoittelu, verkostot innovaatiotoiminnassa ja kompleksisuus.

Nykytilan mukaan kymmenestä heikoimmasta kompetenssista vain verkostot innovaatiotoiminnassa, systeemiajattelu johtamisessa ja riskinotto ovat kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa, muiden tavoitetilojen ollessa selvästi nykytiloja korkeammat. Kymmenestä heikoimmasta kompetenssista seitsemän; palaute, viestinnän avoimuus, arviointi- ja palautejärjestelmät, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, koulutus ja reflektointi, kuuluvatkin kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon. Muut

kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvaa kompetenssia ovat yrittäjähenkisyys, systeemiajattelu ja osaamisen kehittäminen.

Friedmanin testi

Case-yritys E:n kohdalla vastausten arvot vaihtelivat vastaajakohtaisesti hyvin paljon, jonka vuoksi poikkeama pienimmälle merkittävälle erolle (T_1) keskiarvosta kasvoi varsin suureksi. Tästä johtuen tilastollisesti merkittävistä jakaumista muodostui varsin laajoja, eikä selkeää eroa saatu syntymään. Nykytilan kohdalla organisaation oppiminen kuuluu sekä tilastollisiin vahvuuksille että heikkouksiin. Tavoitetilan kohdalla taas palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, valtuuttaminen ja innovaatioiden merkitys kuuluvat sekä tilastollisesti korkeimpien että alhaisimpien tavoitetilojen omaavien kompetenssien joukkoon. Luovan jännitteen kohdalakin joukkojen erona on vain kaksi kompetenssia.

Taulukossa 48 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella nykytilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti kymmenen merkittävintä yrityksen vahvuutta ovat: tulevaisuusaspekti, arvot, visio ja strategia, innovaatioresurssit, ydinosaamiseen keskittyminen, 1- ja 2-kehäinen oppiminen, valtuuttaminen, innovaatioiden merkitys, kompleksisuus, innovaatioiden laajuus. Suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun (vrt. taulukko 45) mukaan kymmenen nykytilan mukaan vahvinta kompetenssia, verkostoitumista, suhtautumista sidosryhmiin ja kaaosajattelua lukuun ottamatta, ovat myös tilastollisesti yrityksen kymmenen merkittävimmän vahvuuden joukossa. Friedmanin testin perusteella verkostoituminen sen sijaan kuuluu tilastollisesti merkittäviin yrityksen heikkouksiin, ollen nykytilan perusteella vasta sijalla 22. Näiden lisäksi kymmenen tilastollisesti merkittävimmän vahvuuden joukkoon kuuluvat myös innovaatioresurssit, kompleksisuus ja innovaatioiden laajuus.

Friedmanin testin perusteella kymmenen tilastollisesti merkittävästi alhaisempaa nykytilan arvoa omaavaa kompetenssia ovat palaute, riskinotto, vastuunotto, viestinnän avoimuus, arvojen kollektiivisuus, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, systeemiajattelu johtamisessa, verkostot innovaatiotoiminnassa, arviointi- ja palautejärjestelmät, reflektointi. Suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan kaikki kymmenen alhaisimman nykytilan omaavaa kompetenssia, koulutusta lukuun ottamatta, ovat myös tilastollisesti kymmenen merkittävästi alhaisemman nykytilan omaavan kompetenssin joukossa. Näiden lisäksi Friedmanin testin perusteella kymmenen tilastollisesti merkittävästi alhaisemman nykytilan omaavan kompetenssin joukkoon kuuluu myös arvojen kollektiivisuus.

Taulukko 48. Case-yritys E:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	32,50	Tulevaisuusaspekti
2	31,83	Arvot
3	31,50	Visio ja strategia
4	28,00	Innovaatioresurssit
5	26,83	Ydinosaamiseen keskittyminen
6	26,33	1- ja 2-kehäinen oppiminen

7	26,17	Valtuuttaminen
8	25,33	Innovaatioiden merkitys
9	25,00	Kompleksisuus
10	24,33	Innovaatioiden laajuus
11	24,33	Organisaatorakenteet
12	24,17	Kaaosajattelu ja muutos
13	24,00	Kaaosajattelu
14	23,83	Innovaatioiden tavoittelu
15	23,42	Suhtautuminen sidosryhmiin
16	23,33	Itseohjautuvuus
17	22,92	Toimintaympäristö
18	22,17	Luovuus
19	21,83	Organisaation avoimuus
20	21,33	Monitaitoisuus
21	21,17	Johdon toiminta
22	20,83	Organisaation oppiminen
23	19,67	Vuorovaikutus
24	19,00	Verkostoituminen
25	18,17	Koulutus
26	17,50	Osaamisen kehittäminen
27	17,33	Verkostojohtaminen
28	17,00	Yhteistyön monipuolisuus
29	16,50	Systeemiajattelu
30	15,83	Yrittäjähenkisyys
31	15,67	Reflektointi
32	14,00	Arviointi- ja palautejärjestelmät
33	13,50	Verkostot innovaatiotoiminnassa
34	13,50	Systeemiajattelu johtamisessa
35	13,50	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
36	13,17	Arvojen kollektiivisuus
37	12,50	Viestinnän avoimuus
38	12,00	Vastuunotto
39	11,67	Riskinotto
40	8,33	Palaute

Taulukossa 49 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti kymmenen merkittävästi suurinta tavoitetilaa omaavat kompetenssit ovat: visio ja strategia, yrittäjähenkisyys, viestinnän avoimuus, reflektointi, innovaatioiden laajuus, arvot, osaamisen kehittäminen, tulevaisuusaspekti, arviointi- ja palautejärjestelmät, koulutus. Suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun (vrt. taulukko 46) mukaan kymmenen suurinta tavoitetilaa omaavaa kompetenssia ovat, innovaatioiden merkitystä ja ydinosaamiseen keskittymistä lukuun ottamatta, myös tilastollisesti yrityksen yhden-toista suurimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa. Friedmanin testin perusteella sijalla 13 oleva ydinosaamiseen keskittyminen kuuluu kuitenkin myös tilastollisesti yrityksen korkeimpien tavoitetilojen omaavien kompetenssien joukkoon, mutta sijalla 17 oleva innovaatioiden merkitys kuuluu myös alhaisimpien tavoitetilojen omaavien kompetenssien joukkoon. Näiden lisäksi kymmenen tilastollisesti merkittävästi korkeamman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukkoon kuuluvat myös innovaatioiden laajuus, tulevaisuusaspekti sekä arviointi- ja palautejärjestelmät.

Tilastollisesti kymmenen merkittävästi alhaisinta tavoitetilaa omaavat kompetenssit ovat: verkostot innovaatiotoiminnassa, 1- ja 2-kehäinen oppiminen, kaaosajattelu, riskinotto, systeemiajattelu johtamisessa, arvojen kollektiivisuus, innovaatioiden tavoittelu, kaaosajattelu ja muutos, kompleksisuus ja luovuus. Suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan kymmenestä alhaisimman tavoitetilan omaavasta kompetenssista kaikki innovaatioresursseja lukuun ottamatta kuuluvat myös tilastollisesti yrityksen kymmenen alhaisimman

tavoitetilan omaavan kompetenssin joukkoon. Friedmanin testin perusteella innovaatioresurssit kuuluvat kuitenkin tilastollisesti merkittävästi alhaisemman tavoitetilan omaavien kompetenssien joukkoon. Näiden lisäksi myös luovuus kuuluu kymmenen tilastollisesti merkittävästi alhaisemman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukkoon.

Taulukko 49. Case-yritys E:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	33,83	Visio ja strategia
2	32,00	Yrittäjähenkisyys
3	30,17	Viestinnän avoimuus
4	29,50	Reflektointi
5	28,33	Innovaatioiden laajuus
6	28,33	Arvot
7	26,75	Osaamisen kehittäminen
8	25,50	Tulevaisuusaspekti
9	25,50	Arviointi- ja palautejärjestelmät
10	25,33	Koulutus
11	24,92	Palaute
12	24,67	Johdon toiminta
13	23,83	Ydinosaamiseen keskittyminen
14	22,50	Organisaation avoimuus
15	22,33	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
16	22,17	Valtuuttaminen
17	21,83	Innovaatioiden merkitys
18	21,33	Verkostojohtaminen
19	20,42	Verkostoituminen
20	20,33	Organisaation oppiminen
21	19,83	Vastuunotto
22	19,75	Suhtautuminen sidosryhmiin
23	19,08	Toimintaympäristö
24	19,08	Itseohjautuvuus
25	18,83	Vuorovaikutus
26	18,58	Systeemijattelu
27	17,17	Organisaatiorakenteet
28	17,08	Monitaitoisuus
29	16,25	Innovaatioresurssit
30	15,92	Yhteistyön monipuolisuus
31	15,17	Luovuus
32	15,17	Kompleksisuus
33	15,17	Kaaosajattelu ja muutos
34	13,67	Innovaatioiden tavoittelu
35	13,50	Arvojen kollektiivisuus
36	13,50	Systeemijattelu johtamisessa
37	12,33	Riskinotto
38	10,33	Kaaosajattelu
39	10,00	1- ja 2-kehäinen oppiminen
40	10,00	Verkostot innovaatiotoiminnassa

Taulukossa 50 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella luovan jännitteenmukaisessa järjestyksessä. Tilastollisesti kymmenen merkittävästi suurinta luovaa jännitettä omaavat kompetenssit ovat: palaute, reflektointi, viestinnän avoimuus, yrittäjähenkisyys, osaamisen kehittäminen, vastuunotto, arviointi- ja palautejärjestelmät, systeemijattelu ja verkostojohtaminen. Suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun (vrt. taulukko 47) mukaan kymmenen suurinta luovaa jännitettä omaavat kompetenssit ovat koulutusta lukuun ottamatta myös tilastollisesti yrityksen kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa. Friedmanin testin perusteella koulutus on vasta sijalla 12 ja sen tilalla tilastollisesti kymmenen merkittävästi suuremman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa on verkostojohtaminen.

Taulukko 50. Case-yritys E:n kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	33,17	Palaute
2	33,00	Reflektointi
3	32,08	Viestinnän avoimuus
4	31,83	Yrittäjähenkisyys
5	28,67	Osaamisen kehittäminen
6	28,00	Vastuunotto
7	27,50	Arviointi- ja palautejärjestelmät
8	26,33	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
9	25,50	Systeemijattelu
10	24,83	Verkostojohtaminen
11	23,67	Organisaation oppiminen
12	23,67	Koulutus
13	23,50	Organisaation avoimuus
14	23,33	Verkostoituminen
15	23,17	Arvojen kollektiivisuus
16	22,83	Innovaatioiden laajuus
17	21,17	Vuorovaikutus
18	20,50	Verkostot innovaatiotoiminnassa
19	20,50	Johdon toiminta
20	19,67	Riskinotto
21	19,67	Monitaitoisuus
22	19,67	Systeemijattelu johtamisessa
23	19,50	Toimintaympäristö
24	19,33	Suhtautuminen sidosryhmiin
25	19,00	Yhteistyön monipuolisuus
26	18,67	Itseohjautuvuus
27	16,83	Arvot
28	16,33	Innovaatioiden merkitys
29	16,17	Innovaatioiden tavoittelu
30	15,42	Luovuus
31	15,33	Organisaatorakenteet
32	14,50	Visio ja strategia
33	13,58	Kaasajattelu ja muutos
34	13,17	Innovaatioresurssit
35	13,17	Tulevaisuusaspekti
36	13,17	Valtuuttaminen
37	13,00	Kompleksisuus
38	11,75	Ydinosaamiseen keskittyminen
39	10,83	1- ja 2-kehäinen oppiminen
40	8,00	Kaasajattelu

Luovan jännitteen suhteen tilastollisesti kymmenen merkittävästi alhaisinta kompetenssia puolestaan ovat kaasajattelu, 1- ja 2-kehäinen oppiminen, ydinosaamiseen keskittyminen, kompleksisuus, valtuuttaminen, tulevaisuusaspekti, innovaatioresurssit, kaasajattelu ja muutos, visio ja strategia sekä organisaatorakenteet. Suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan kymmenen alhaisinta luovaa jännitettä omaavat kompetenssit ovat innovaatioiden merkitystä lukuun ottamatta myös tilastollisesti yrityksen kymmenen alhaisimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa. Friedmanin testin perusteella koulutus on vasta sijalla 12 ja sen tilalla kymmenen tilastollisesti merkittävästi alhaisemman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukossa on innovaatioresurssit.

5.2 Tutkimustulokset kokoava tarkastelu

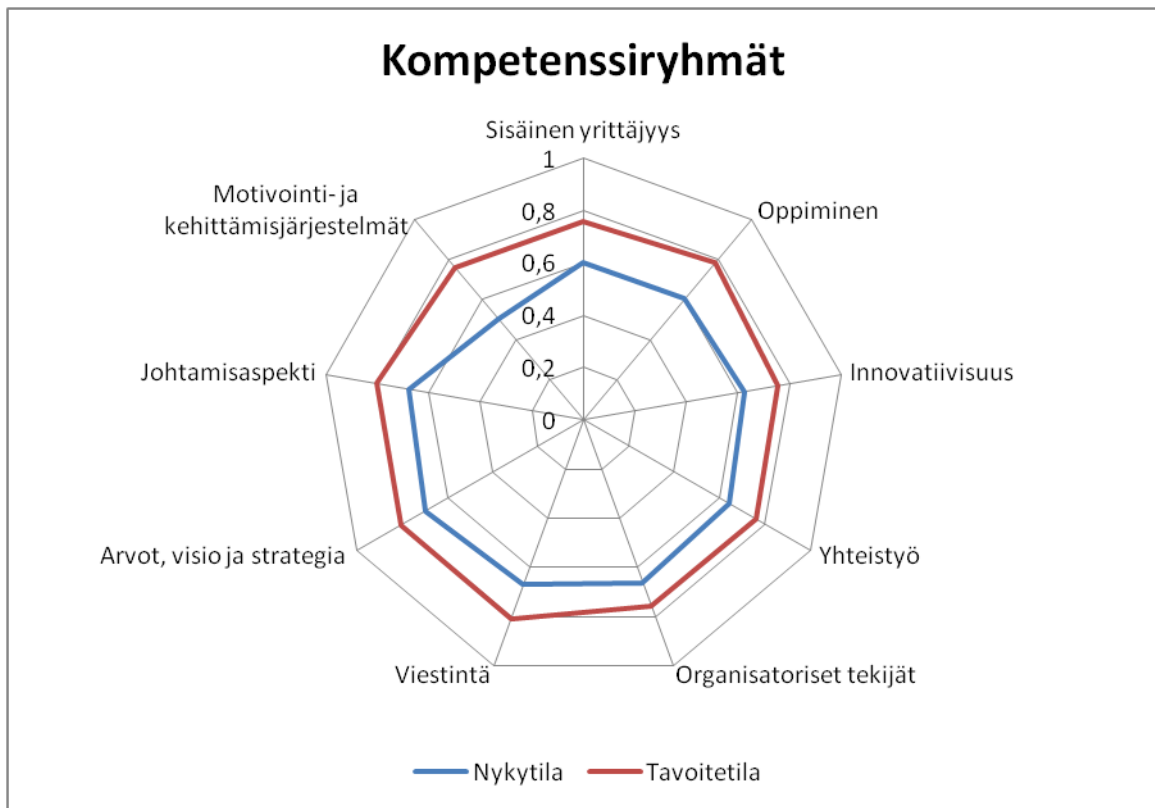
Tässä alaluvussa tarkastellaan kaikkien yritysten yhdistettyjä tutkimustuloksia. Ensin esitetään keskiarvoihin perustuvat tutkimustulokset kompetenssiryhmien tasolla ja sen jälkeen

kompetenssien tasolla ensin kompetenssiryhmien mukaan jaoteltuina ja sitten kaikki kompetenssiryhmät huomioiden. Lopuksi tarkastellaan Friedmanin testin tuloksia ja esitetään tutkimustulosten synteesi.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa tulee huomioida, että kyseessä on vain viiden yrityksen case-tutkimus. Tulosten yleistettävyyteen on siis suhtauduttava varoen ja niitä on pidettävä korkeintaan suuntaa-antavina ja hypoteeseja luovina.

5.2.1 Kompetenssiryhmät

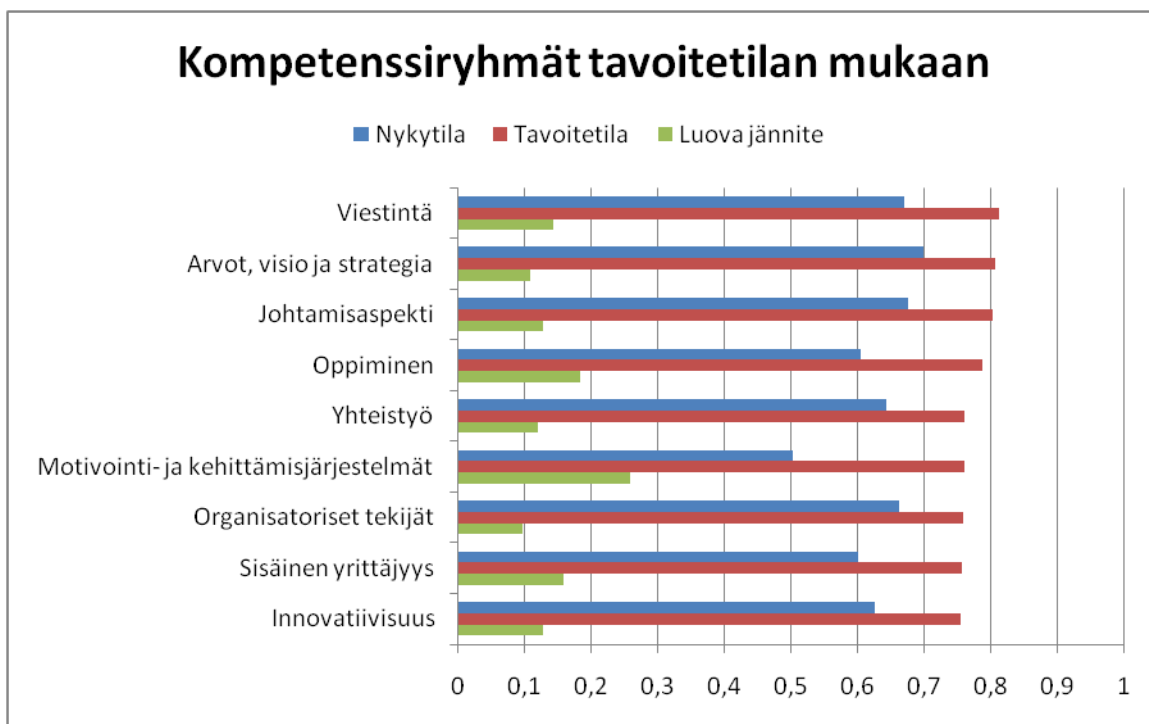
Tässä aluvussa esitettyjen kompetenssiryhmien arvot ovat kaikista tutkimuksen kohdeyrityksistä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista laskettuja keskiarvoja. Myös kaikki tämän aluvun analyysit perustuvat kyseisiin keskiarvoihin. Kuviossa 52 on esitetty kaikkien vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot kyseisille kompetenssiryhmille.



Kuvio 52. Kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetenssiryhmittäin.

Kuviossa 53 ja taulukossa 51 on esitetty kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Niistä nähdään, että kompetenssiryhmät jakautuvat tavoitetilojen perusteella selkeästi kahteen ryhmään. Suurimmat tavoitetilan arvot ovat viestinnän, arvojen, vision ja strategian sekä johtamisaspektin kompetenssiryhmillä, viestinnän sekä arvot, visio ja strategia -kompetenssiryhmän tavoitetilan ollessa 0,81 yksikköä ja johtamisaspektin 0,80 yksikköä. Alhaisimmat tavoitetilat ovat innovatiivisuuden, sisäisen yrittä-

yyden, organisatoristen tekijöiden, motivointi- ja kehittämisjärjestelmien sekä yhteistyön kompetenssiryhmillä, joiden tavoitetilat ovat 0,75–0,76 yksikköä. Oppimisen kompetenssiryhmä sijoittuu 0,79 yksikön tavoitetilan arvolla näiden ryhmien väliin.



Kuvio 53. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

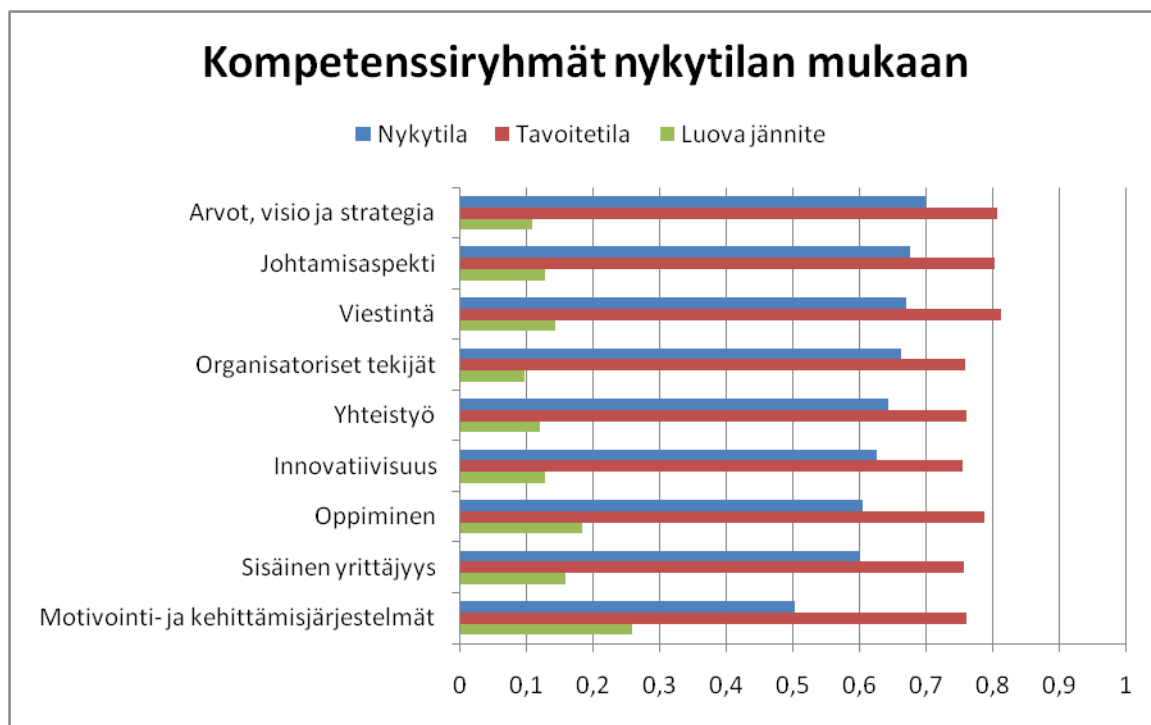
Taulukko 51. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENS SIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Viestintä	0,67	0,81	0,14
Arvot, visio ja strategia	0,70	0,81	0,11
Johtamisaspekti	0,68	0,80	0,13
Oppiminen	0,60	0,79	0,18
Yhteistyö	0,64	0,76	0,12
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,50	0,76	0,26
Organisatoriset tekijät	0,66	0,76	0,10
Sisäinen yrittäjyys	0,60	0,76	0,16
Innovatiivisuus	0,63	0,75	0,13

Kuviossa 54 ja taulukossa 52 on esitetty kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot kompetenssiryhmittäin nykytilan mukaan jaoteltuina. Kolme suurinta tavoitetilaa omaavat kompetenssiryhmät ovat myös yrityksen vahvimmat kompetenssiryhmät, eli niiden nykytilan arvot ovat kaikista suurimmat. Arvot, visio ja strategia -kompetenssiryhmän nykytila on selvästi muita korkeampi, 0,70 yksikköä. Sen jälkeen nykytilan mukaisessa järjestyksessä tulevat tasaisena ryhmänä johtamisaspekti, viestintä ja organisatoriset tekijät, joiden nykytilojen arvot ovat 0,66–0,68 yksikköä.

Selkeästi alhaisimman nykytilan omaava kompetenssiryhmä on motivointi- ja kehittämisjärjestelmät, jonka nykytilan arvo on vain 0,50 yksikköä. Seuraavaksi alhaisimmat nykytilat

omaavat kompetenssiryhmät ovat sisäinen yrittäjyys ja oppiminen, joiden nykytilojen arvot ovat 0,60 yksikköä. Yhteistyö ja innovatiivisuus sijoittuvat nykytilojen perusteella korkeimpien ja alhaisimpien ryhmien väliin, yhteistyön nykytila ollessa 0,64 yksikköä ja innovatiivisuuden nykytilan 0,62 yksikköä.

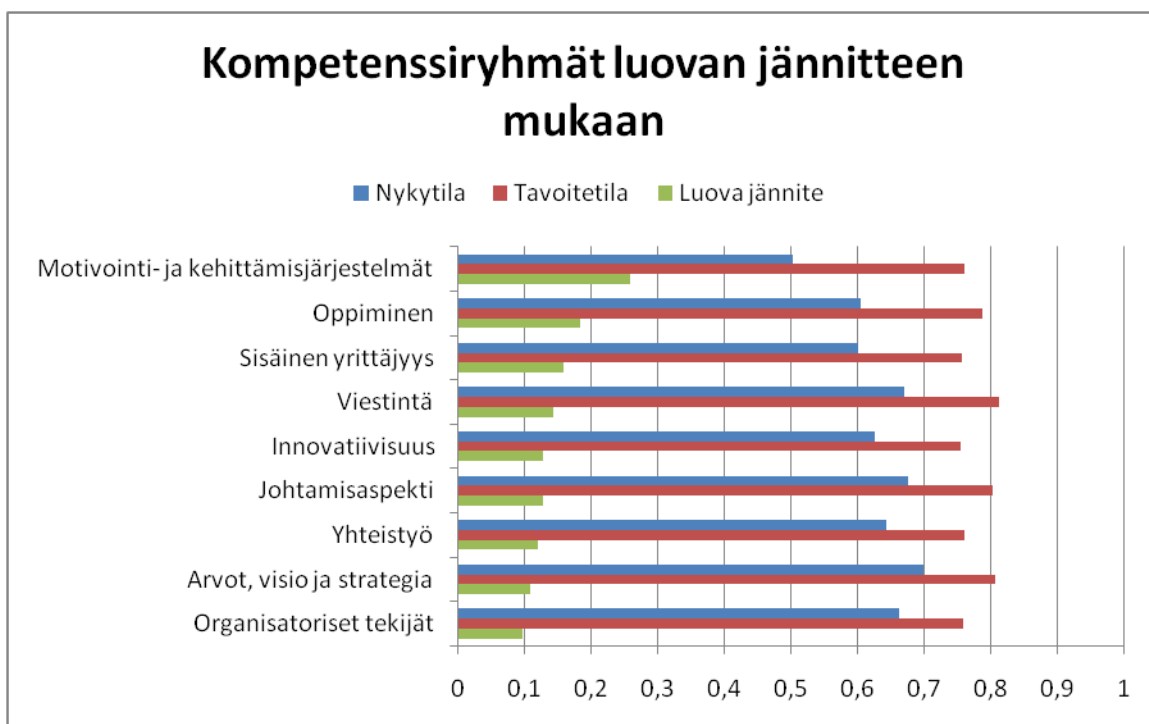


Kuvio 54. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 52. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Arvot, visio ja strategia	0,70	0,81	0,11
Johtamisaspekti	0,68	0,80	0,13
Viestintä	0,67	0,81	0,14
Organisatoriset tekijät	0,66	0,76	0,10
Yhteistyö	0,64	0,76	0,12
Innovatiivisuus	0,63	0,75	0,13
Oppiminen	0,60	0,79	0,18
Sisäinen yrittäjyys	0,60	0,76	0,16
Motivointi- ja kehittämissjärjestelmät	0,50	0,76	0,26

Kuviossa 55 ja taulukossa 53 kompetenssiryhmät on esitetty keskiarvoista lasketun luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Parhaiten yrityksen tavoitetilaa vastaavat kompetenssiryhmät ovat organisatoriset tekijät sekä arvot, visio ja strategia, joiden luovat jännitteet ovat 0,10–0,11 yksikköä. Varsinkin arvojen, vision ja strategian kohdalla, jonka tavoitetila on toiseksi korkein, tämä kuvastaa suoraan kyseisen kompetenssiryhmän hyvää tilaa. Myös yhteistyön, johtamisaspektin, innovatiivisuuden ja viestinnän luovat jännitteet ovat alle 0,15 yksikköä.



Kuvio 55. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 53. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

KOMPETENSSIRYHMÄ	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät	0,50	0,76	0,26
Oppiminen	0,60	0,79	0,18
Sisäinen yrittäjyys	0,60	0,76	0,16
Viestintä	0,67	0,81	0,14
Innovatiivisuus	0,63	0,75	0,13
Johtamisaspekti	0,68	0,80	0,13
Yhteistyö	0,64	0,76	0,12
Arvot, visio ja strategia	0,70	0,81	0,11
Organisatoriset tekijät	0,66	0,76	0,10

Nykytilaltaan kolmen alhaisimman kompetenssiryhmän, sisäisen yrittäjyyden, oppimisen sekä motivointi- ja kehittämisjärjestelmien luovat jännitteet ovat kaikkein suurimmat. Sisäisen yrittäjyyden luova jännite on 0,16 yksikköä ja oppimisen 0,18 yksikköä. Motivointi- ja kehittämisjärjestelmien luova jännite on selkeästi suurin, lähes 0,26 yksikköä.

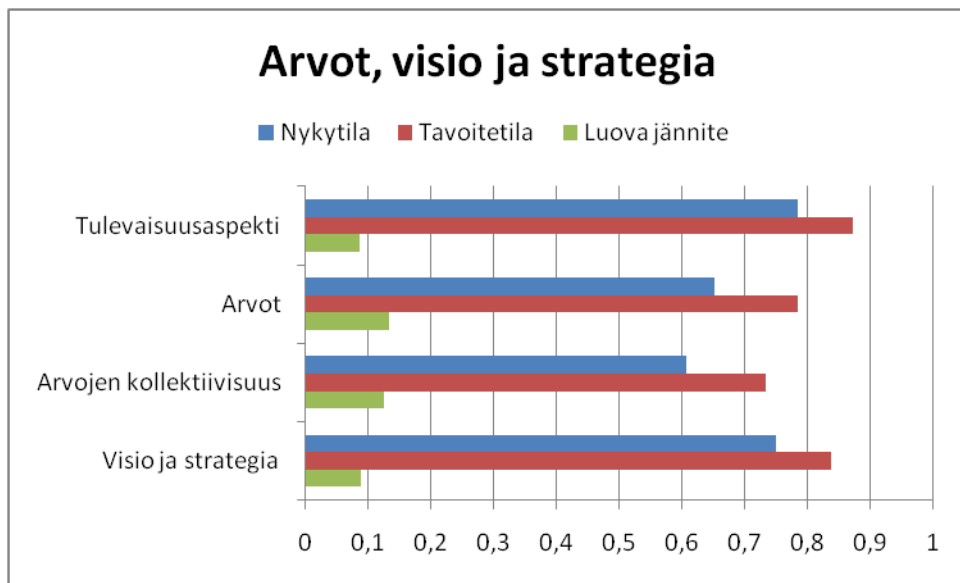
5.2.2 Kompetenssit kompetenssiryhmittäin

Tässä luvussa esitetyt kompetenssiryhmien ja kompetenssien arvot ovat kaikista tutkimuksen kohdeyrityksistä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista laskettuja keskiarvoja. Myös kaikki tämän luvun analyysit perustuvat kyseisiin keskiarvoihin.

Kuviossa 56 ja taulukossa 54 esitetty arvot, visio ja strategia -kompetenssiryhmä koostuu seuraavista kompetensseista: visio ja strategia, arvojen kollektiivisuus, arvot sekä tulevaisuusaspekti. Kompetenssien nykytilan perusteella kompetenssiryhmä jakautuu selkeästi kahteen

osaan. Vahvuuksiin kuuluvat tulevaisuusaspekti sekä visio ja strategia, joiden nykytilat ovat merkittävästi muita korkeammat kaikki kompetenssiryhmätkin huomioiden. Arvojen ja arvojen kollektiivisuuden nykytilat puolestaan jäävät selvästi alhaisemmiksi. Tulevaisuusaspekti sekä visio ja strategia ovat myös neljän korkeimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa, arvojen kollektiivisuuden tavoitetilan ollessa yhdeksän alhaisimman joukossa.

Tulevaisuusaspektin sekä visio ja strategian nykytilat vastaavat hyvin tavoitetiloja, sillä niiden 0,09 yksikön suuruiset luova jännitteet ovat viiden alhaisimman joukossa kaikki kompetenssiryhmät huomioiden. Tulokset korostavat kompetenssin hyvää nykytilaa, koska molempien kompetenssien tavoitetilat ovat myös neljän korkeimman joukossa.

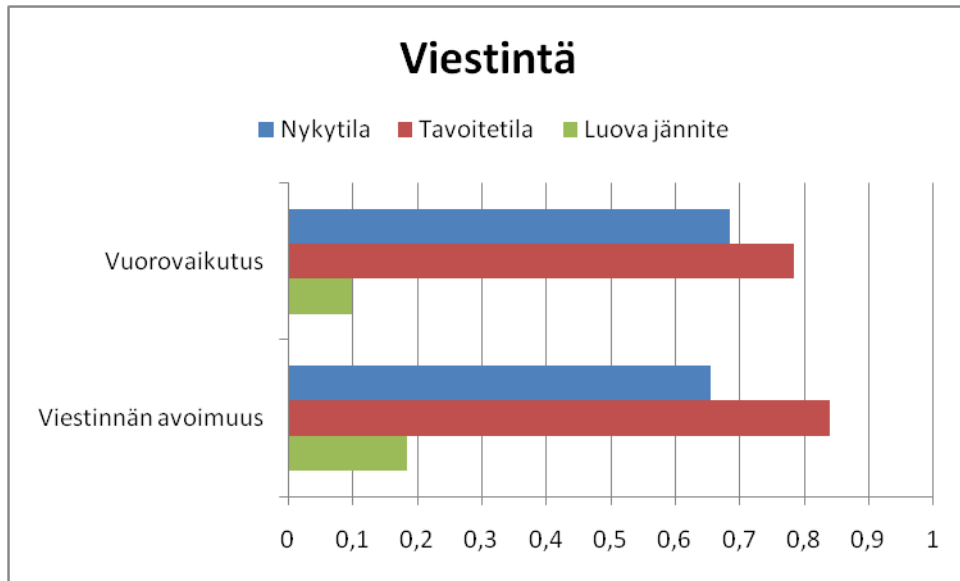


Kuvio 56. Kaikkien vastaajien arvot, visio ja strategia -kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

Taulukko 54. Kaikkien vastaajien arvot, visio ja strategia -kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
ARVOT, VISIO JA STRATEGIA	0,70	0,81	0,11
Visio ja strategia	0,75	0,84	0,09
Arvojen kollektiivisuus	0,61	0,73	0,13
Arvot	0,65	0,79	0,13
Tulevaisuusaspekti	0,78	0,87	0,09

Kuvassa 57 ja taulukossa 55 on esitetty viestinnän kompetenssit, viestinnän avoimuus ja vuorovaikutus. Viestinnän avoimuuden nykytila on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden keskimääräisellä tasolla. Koska kyseisen kompetenssin tavoitetila, 0,84 yksikköä, on kuitenkin kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kolmanneksi korkein, niin tavoitetilan ja nykytilan väliseksi eroksi muodostuu 0,18 yksikköä. Viestinnän avoimuuden luova jännite onkin kaikki kompetenssiryhmät huomioiden seitsemänneksi suurin. Vuorovaikutuksen luova jännite, 0,10 yksikköä, puolestaan on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden yhdeksänneksi alhaisin.

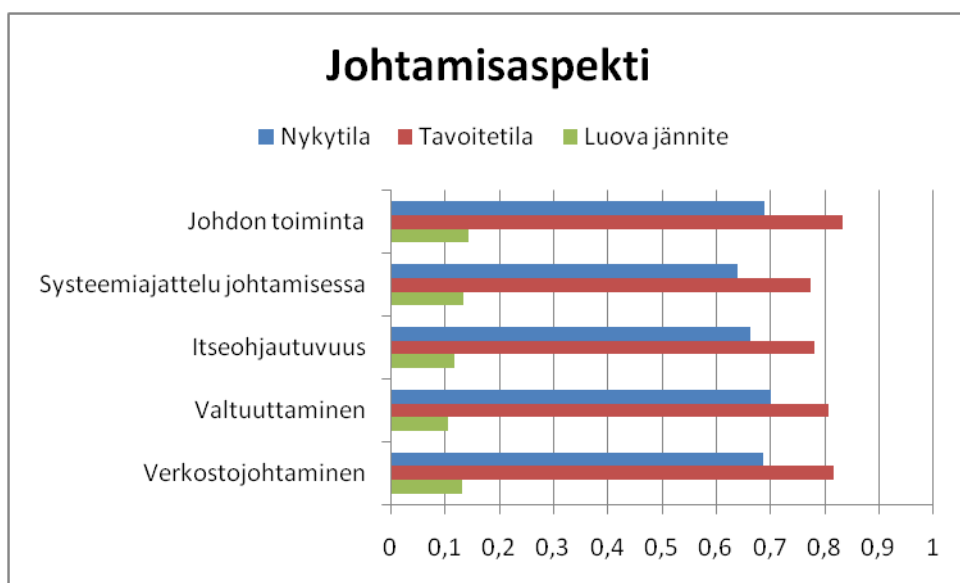


Kuvio 57. Kaikkien vastaajien viestinnän kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

Taulukko 55. Kaikkien vastaajien viestinnän kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
VIESTINTÄ	0,67	0,81	0,14
Viestinnän avoimuus	0,65	0,84	0,18
Vuorovaikutus	0,68	0,78	0,10

Kuviossa 58 ja taulukossa 56 esitetyn johtamisaspektin kompetensseja ovat verkostojohtaminen, valtuuttaminen, itseohjautuvuus, johtaminen systeemiajattelu ja johdon toiminta. Näistä verkostojohtamisen nykytila on kymmenenneksi, johdon toiminnan nykytila kahdeksanneksi ja valtuuttamisen nykytila neljänneksi suurin kaikki kompetenssiryhmät huomioiden. Verkostojohtamisen tavoitetila on myös yhdeksänneksi korkein ja johdon toiminnan tavoitetila viidenneksi korkein kaikki kompetenssiryhmät huomioiden.



Kuvio 58. Kaikkien vastaajien johtamisaspektin kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

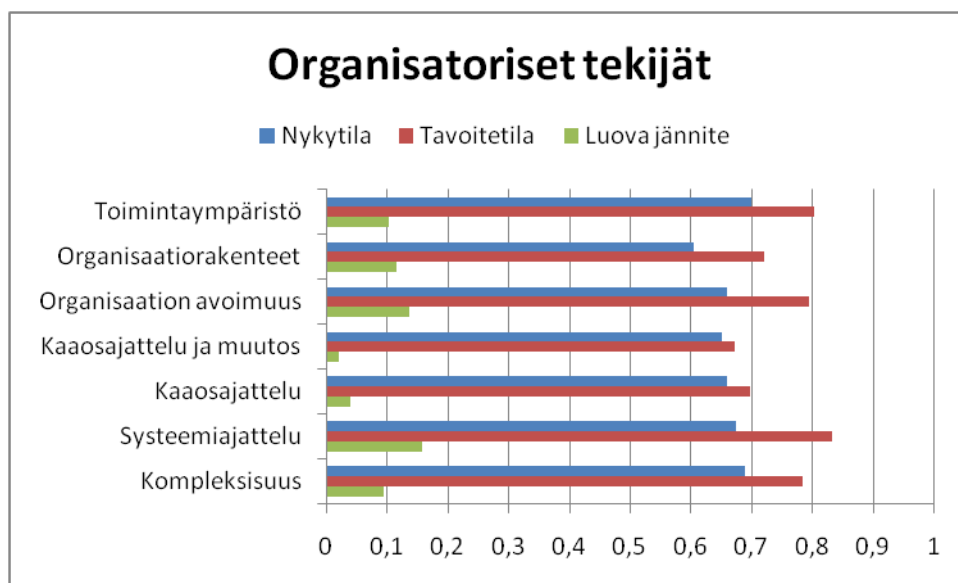
Taulukko 56. Kaikkien vastaajien johtamisaspektin kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
JOHTAMISASPEKTI	0,68	0,80	0,13
Verkostojohtaminen	0,69	0,82	0,13
Valtuuttaminen	0,70	0,81	0,11
Itseohjautuvuus	0,66	0,78	0,12
Systeemiajattelu johtamisessa	0,64	0,77	0,13
Johdon toiminta	0,69	0,83	0,14

Kuviossa 59 ja taulukossa 57 esitetyt organisatoriset tekijät koostuvat seuraavista kompetensseista: kompleksisuus, systeemiajattelu, kaaosajattelu, kaaosajattelu ja muutos, organisaation avoimuus, organisaatorakenteet ja toimintaympäristö. Kyseistä kompetenssiryhmää tarkasteltaessa huomio kiinnittyy organisaatorakenteisiin, jonka tavoitetila on selvä muiden tämän kompetenssiryhmän kompetenssien nykytiloja alhaisempi. Kaikki kompetenssiryhmät huomioiden organisaatorakenteiden nykytila on yhdenneksitoista alhaisin. Kompleksisuuden nykytila puolestaan on yhdeksänneksi suurin ja toimintaympäristön viidenneksi suurin.

Tavoitetilojen suhteen kompetenssiryhmä jakautuu kahteen osaan. Kaaosajattelun ja muutoksen, kaaosajattelun ja organisaatorakenteiden tavoitetilat ovat selkeästi tämän kompetenssiryhmän alhaisimmat ja kyseiset kompetenssit ovat myös seitsemän alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa kaikki kompetenssiryhmät huomioiden.

Kaaosajattelun sekä kaaosajattelun ja muutoksen luova jännite on kaikki kompetenssiryhmät huomioidenkin merkittävästi muiden kompetenssien luovaa jännitettä alhaisempi. Kaaosajattelun luova jännite on vain 0,04 yksikköä ja kaaosajattelun ja muutoksen ainoastaan 0,02 yksikköä. Kompleksisuuden 0,09 yksikön luova jännite on seitsemänneksi alhaisin ja toimintaympäristön 0,10 yksikön luova jännite yhdenneksitoista alhaisin kaikki kompetenssiryhmät huomioiden.



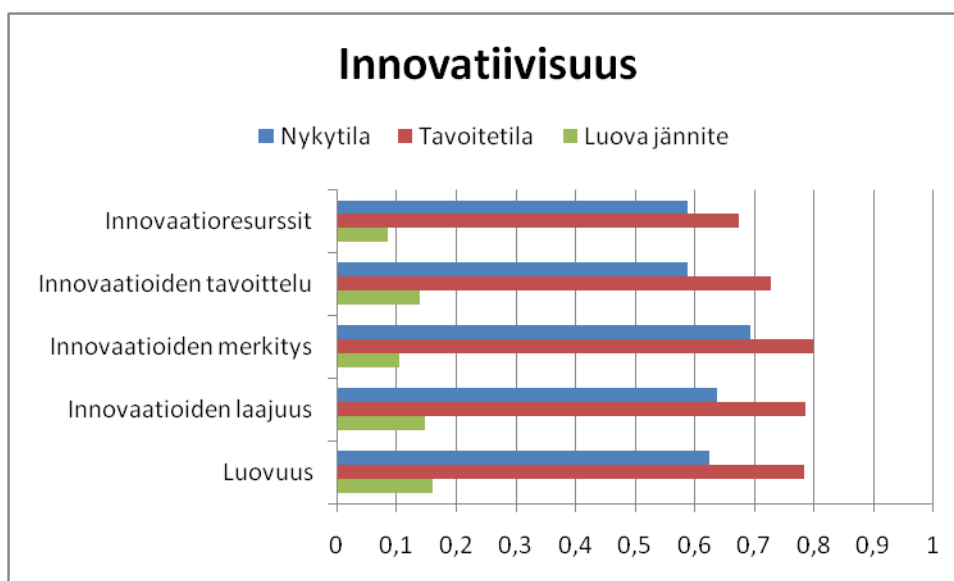
Kuvio 59. Kaikkien vastaajien organisatoristen tekijöiden kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

Taulukko 57. Kaikkien vastaajien organisatoristen tekijöiden kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
ORGANISATORISET TEKIJÄT	0,66	0,76	0,10
Kompleksisuus	0,69	0,78	0,09
Systeemiajattelu	0,67	0,83	0,16
Kaaosajattelu	0,66	0,70	0,04
Kaaosajattelu ja muutos	0,65	0,67	0,02
Organisaation avoimuus	0,66	0,79	0,14
Organisaatorakenteet	0,60	0,72	0,12
Toimintaympäristö	0,70	0,80	0,10

Kuviossa 60 ja taulukossa 58 esitety innovatiivisuuden kompetenssit ovat innovaatioresurssit, innovaatioiden tavoittelu, innovaatioiden merkitys, innovaatioiden laajuus ja luovuus. Innovaatioiden merkityksen nykytila on seitsemänneksi korkein ja sen luova jännite on kymmenneksi alhaisin kaikki kompetenssiryhmät huomioiden. Innovaatioiden tavoittelun nykytila sen sijaan on kaikki kompetenssit huomioiden kahdeksanneksi alhaisin, samoin sen tavoitetila. Innovaatioresurssien tavoitetila puolestaan on niin alhainen, kaikki kompetenssit huomioiden toiseksi alhaisin, että vaikka sen nykytilakin on kaikki kompetenssit huomioiden seitsemänneksi alhaisin, niin siitä huolimatta sen luova jännite on kolmanneksi alhaisin kaikki kompetenssit huomioiden. Luovuuden tavoitetilan ja nykytilan välinen erotus puolestaan on kymmenenneksi suuri kaikki kompetenssit huomioiden.

Innovaatioiden merkityksen korkean nykytilan sekä innovaatioiden tavoittelun ja innovaatioresurssien alhaisten nykytilojen välille ei synny jännitettä, koska myös innovaatioresurssien ja innovaatioiden tavoittelun tavoitetilat ovat alhaiset. Tämä on tulkittavissa selvästi niin, että vaikka innovaatioiden merkityksen tärkeys tulee selkeästi esille, niin innovaatioresurssien ja innovaatioiden tavoittelun alhaiset nykytilat ovat kuitenkin riittävällä tasolla, eivätkä ne näin ollen muodosta rajoitteita yritysten kehitykselle.



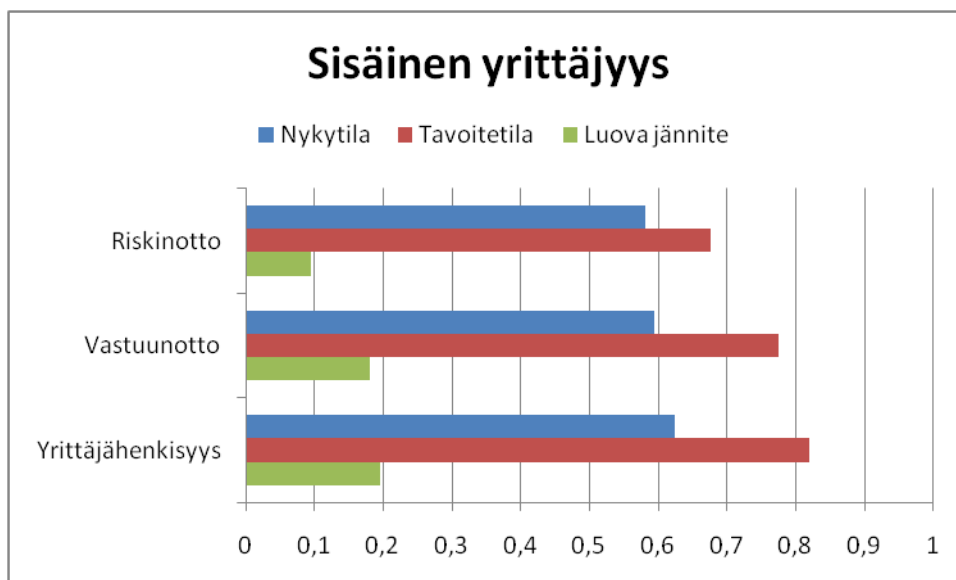
Kuvio 60. Kaikkien vastaajien innovatiivisuuden kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

Taulukko 58. Kaikkien vastaajien innovatiivisuuden kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
INNOVATIIVISUUS	0,63	0,75	0,13
Luovuus	0,62	0,78	0,16
Innovaatioiden laajuus	0,64	0,78	0,15
Innovaatioiden merkitys	0,69	0,80	0,10
Innovaatioiden tavoittelu	0,59	0,73	0,14
Innovaatioresurssit	0,59	0,67	0,09

Kuviossa 61 ja taulukossa 59 esitetyt sisäisen yrittäjyyden kompetenssit ovat riskinotto, vastuunotto ja yrittäjähenkisyys. Riskinoton nykytila on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kuudenneksi ja vastuunotto yhdeksänneksi heikoin kompetenssi, molempien nykytilojen arvon ollessa alle 0,60 yksikköä. Myös vastuunoton nykytila on niin alhainen, että sen luovaksi jännitteeksi muodostuu 0,18 yksikköä, mikä on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kahdeksanneksi suurin. Riskinoton luova jännite sen sijaan ei nouse alhaisesta nykytilasta huolimatta kovinkaan suureksi, koska kyseisen kompetenssin tavoitetila on myös todella alhainen. Kaikki kompetenssiryhmät huomioiden riskinoton tavoitetila on kolmanneksi alhaisin ja luova jännite on kahdeksanneksi alhaisin.

Yrittäjähenkisyyden luova jännite puolestaan on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kuudenneksi suurin, 0,19 yksikköä. Se on melko paljon kompetenssilta, jonka tavoitetila 0,82 yksikköä on kaikki kompetenssit huomioiden kahdeksanneksi korkein. Riskinoton alhainen luova jännite ei siis kerro niinkään kyseisen kompetenssin hyvästä nykytilasta, vaan riskinottoa ja virheitä välttelevästä yrityskulttuurista. Tätä näkemystä tukee myös yrittäjähenkisyyden sekä vastuunoton alhaiset nykytilat ja korkeat luovat jännitteet.



Kuvio 61. Kaikkien vastaajien sisäisen yrittäjyyden kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

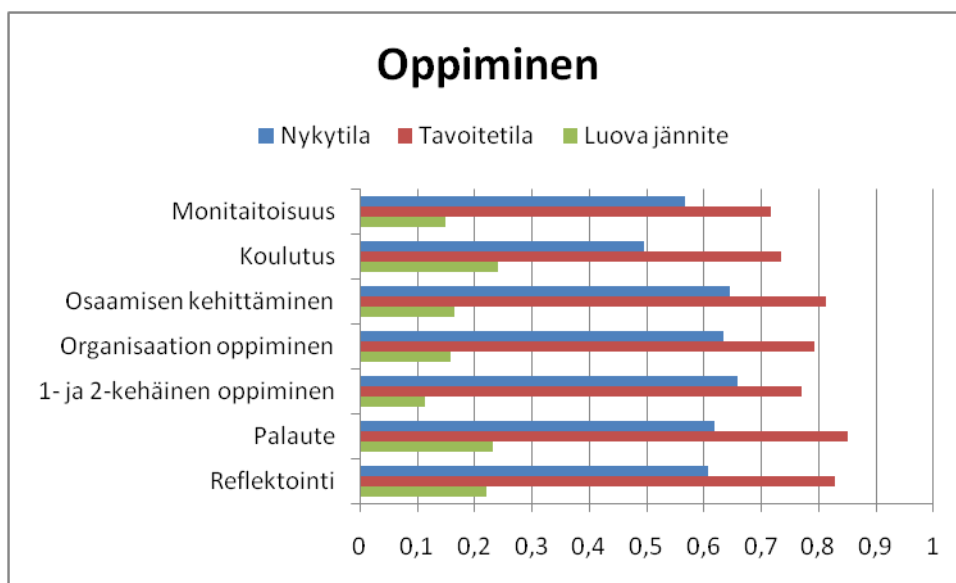
Taulukko 59. Kaikkien vastaajien sisäisen yrittäjyyden kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
SISÄINEN YRITTÄJYYS	0,60	0,76	0,16
Yrittäjähenkisyys	0,62	0,82	0,19
Vastuunotto	0,59	0,77	0,18
Riskinotto	0,58	0,68	0,10

Kuviossa 62 ja taulukossa 60 on esitetty oppimisen kompetenssiryhmä, jonka kompetensseja ovat reflektointi, palaute, 1- ja 2-kehäinen oppiminen, organisaation oppiminen, osaamisen kehittäminen, koulutus ja monitaitoisuus. Nykytilan ja tavoitetilan suhteen oppimisen kompetenssit jakautuvat kahteen ryhmään, koulutuksen ja monitaitoisuuden ollessa selkeästi tämän kompetenssiryhmän heikkoudet. Kaikki kompetenssiryhmät huomioiden monitaitoisuuden nykytila on viidenneksi ja koulutuksen toiseksi alhaisin. Monitaitoisuuden tavoitetila puolestaan on kuudenneksi alhaisin ja koulutuksen kymmenenneksi alhaisin.

Luovan jännitteen suhteen oppimisen kompetenssiryhmästä löytyy kaikkein suurin kehityspotentiaali. Kompetenssiryhmän seitsemästä kompetenssista viiden luovan jännite on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden yhdentoista suurimman joukossa. Organisaation oppimisen luova jännite on yhdenneksitoista, osaamisen kehittämisen yhdeksänneksi, reflektoinnin viidenneksi, palautteen kolmanneksi ja koulutuksen toiseksi suurin.

Palautteen ja reflektoinnin korkean luovan jännite johtuu niiden korkeista tavoitetiloista. Reflektoinnin 0,83 yksikön tavoitetila on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden seitsemänneksi korkein ja palautteen 0,85 yksikön tavoitetila toiseksi korkein. Näin monen heikon ja suuren luovan jännitteen omaavan kompetenssin sijoittuminen samaan kompetenssiryhmään kuvastaa selkeästi sitä, miten suuri kehityspotentiaali oppimisen kompetenssiryhmästä löytyy.

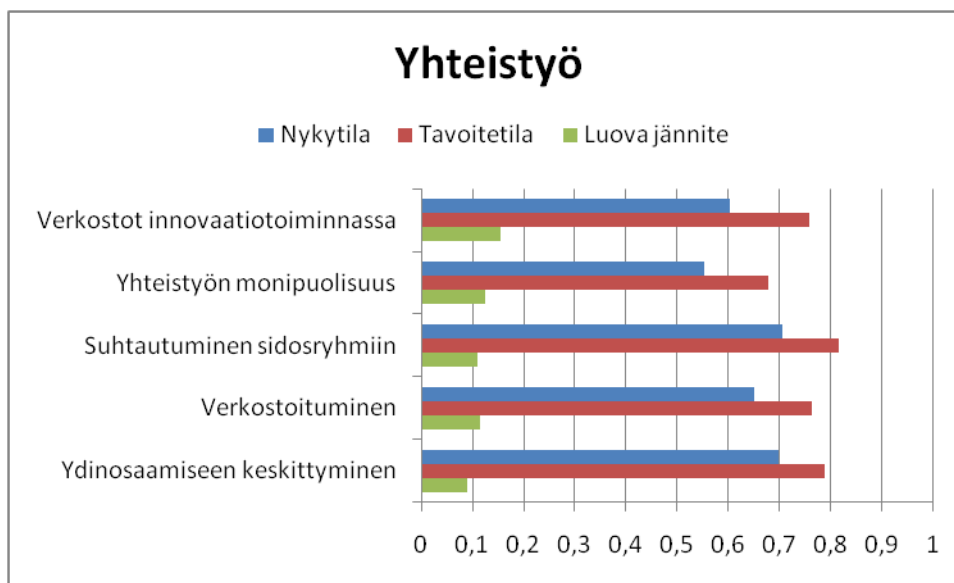


Kuvio 62. Kaikkien vastaajien oppimisen kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

Taulukko 60. Kaikkien vastaajien oppimisen kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
OPPIMINEN	0,60	0,79	0,18
Reflektointi	0,61	0,83	0,22
Palaute	0,62	0,85	0,23
1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,66	0,77	0,11
Organisaation oppiminen	0,63	0,79	0,16
Osaamisen kehittäminen	0,65	0,81	0,17
Koulutus	0,49	0,74	0,24
Monitaitoisuus	0,57	0,72	0,15

Yhteistyön kompetenssiryhmä (kuvio 63 ja taulukko 61) kostuu seuraavista kompetensseista: ydinosaamiseen keskittyminen, verkostoituminen, suhtautuminen sidosryhmiin, yhteistyön monipuolisuus ja verkostot innovaatiotoiminnassa. Yhteistyön kompetensseista ydinosaamiseen keskittymisen nykytila on kuudenneksi suurin ja luova jännite kuudenneksi alhaisin kaikki kompetenssiryhmät huomioiden. Sidoryhmiin suhtautumisen nykytila taas on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kolmanneksi suurin ja tavoitetila kymmenenneksi suurin. Yhteistyön monipuolisuuden nykytila ja tavoitetila puolestaan ovat kaikki kompetenssiryhmät huomioiden neljänneksi alhaisimmat sekä innovaatiotoiminnan verkostojen nykytila kymmenenneksi alhaisin.



Kuvio 63. Kaikkien vastaajien yhteistyön kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

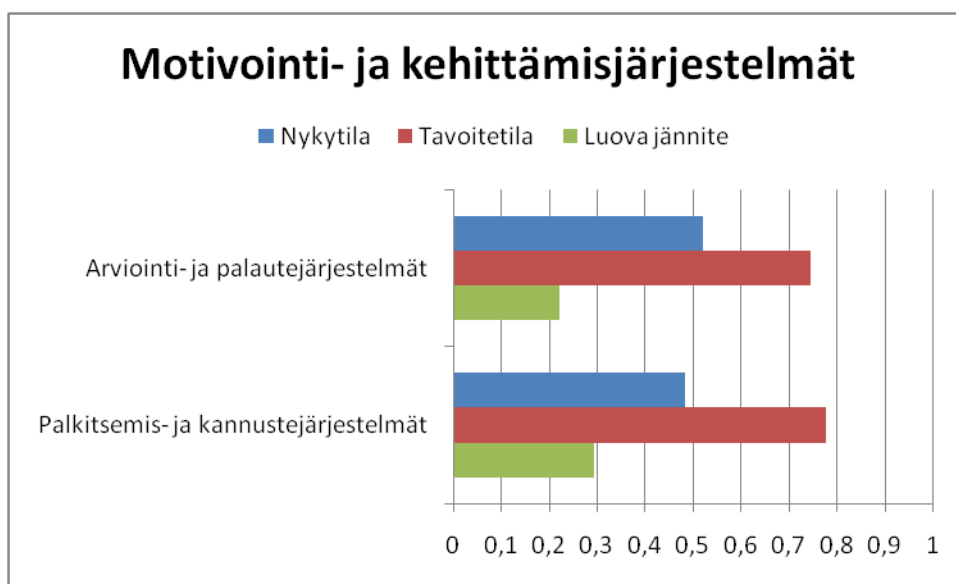
Taulukko 61. Kaikkien vastaajien yhteistyön kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
YHTEISTYÖ	0,64	0,76	0,12
Ydinosaamiseen keskittyminen	0,70	0,79	0,09
Verkostoituminen	0,65	0,76	0,11
Suhtautuminen sidosryhmiin	0,71	0,81	0,11
Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,68	0,13
Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,60	0,76	0,15

Motivointi- ja kehittämisjärjestelmät (kuvio 64 ja taulukko 62) koostuu arviointi- ja palautejärjestelmistä sekä palkitsemis- ja kannustejärjestelmistä. Esityksistä nähdään, että molempien, sekä palkitsemis- ja kannustejärjestelmien että arviointi- ja palautejärjestelmien nykytilat

ovat todella alhaiset. Arviointi- ja palautejärjestelmien 0,52 yksikön nykytila on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kolmanneksi alhaisin ja palkitsemis- ja kannustejärjestelmien 0,48 yksikön nykytila kaikkein alhaisin.

Arviointi- ja palautejärjestelmien yhdenneksitoista alhaisimmasta tavoitetilasta huolimatta sen luova jännite on neljänneksi suurin kaikki kompetenssiryhmät huomioiden. Palkitsemis- ja kannustejärjestelmien luova jännite puolestaan on kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kaikkein alhaisin, 0,29 yksikköä. Vaikka kyseisten kompetenssin tavoitetilat eivät ole korkeimpien joukossa, niin siitä huolimatta niiden luovat jännitteet kertovat kyseisiin kompetenssiin kätkeytyvästä potentiaalista. Arviointi- ja palautejärjestelmien kohdalla tätä olettamusta tukee myös oppimisen kompetenssiryhmään kuuluvan palautteen huomattavan korkea tavoite-tila ja luova jännite.



Kuvio 64. Kaikkien vastaajien motivointi- ja kehittämisjärjestelmien kompetenssiryhmän keskiarvot visuaalisesti.

Taulukko 62. Kaikkien vastaajien motivointi- ja kehittämisjärjestelmien kompetenssiryhmän keskiarvot numeerisesti.

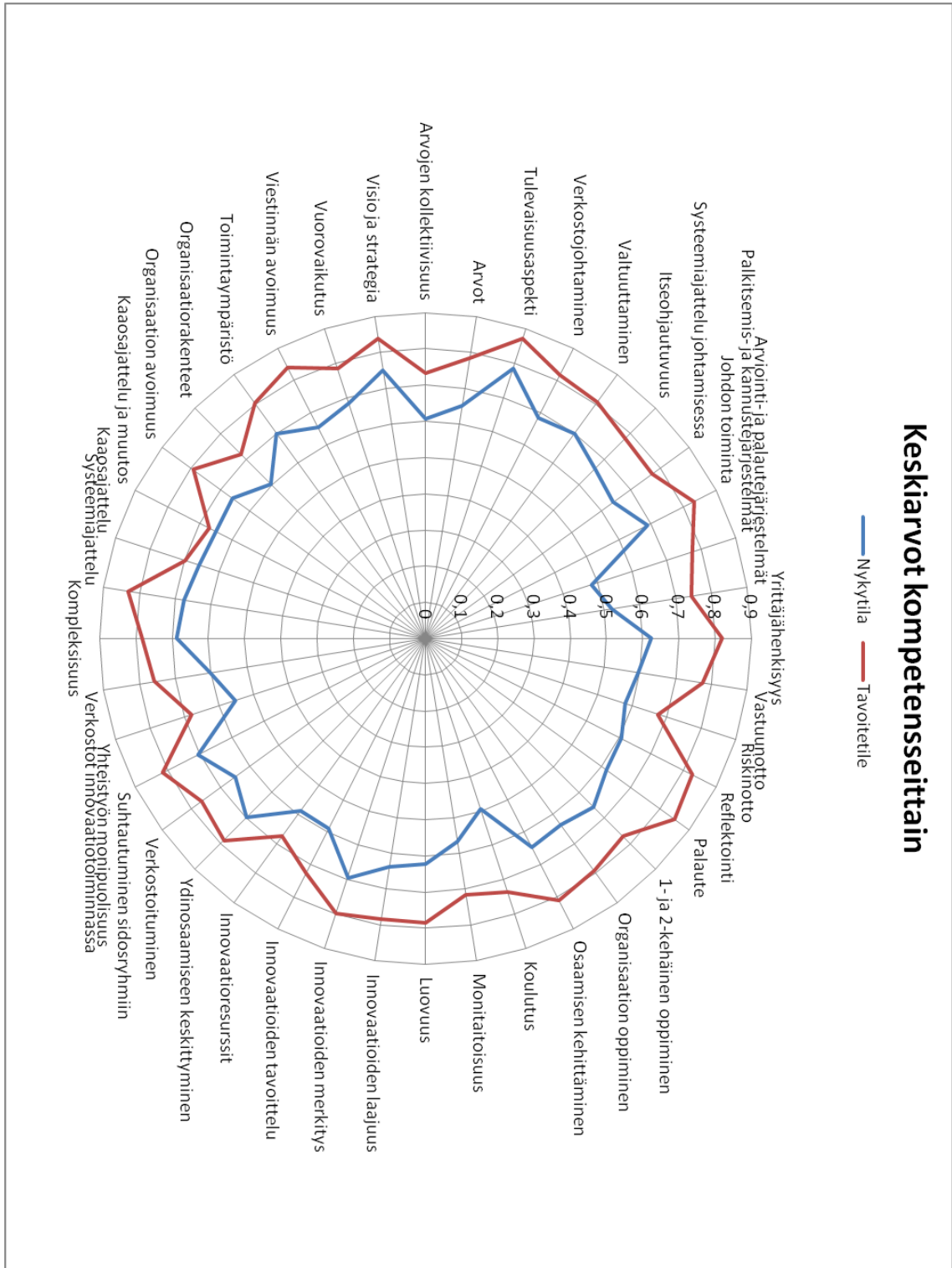
Kompetenssiryhmä/kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
MOTIVOINTI- JA KEHITTÄMISJÄRJESTELMÄT	0,50	0,76	0,26
Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,48	0,78	0,29
Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,52	0,74	0,22

5.2.3 Kompetenssit

Tässä luvussa esitetyt kompetenssien arvot ovat kaikista tutkimuksen kohdeyrityksistä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden vastauksista laskettuja keskiarvoja. Myös analyysit perustuvat suoraan vastauksista laskettuihin keskiarvoihin.

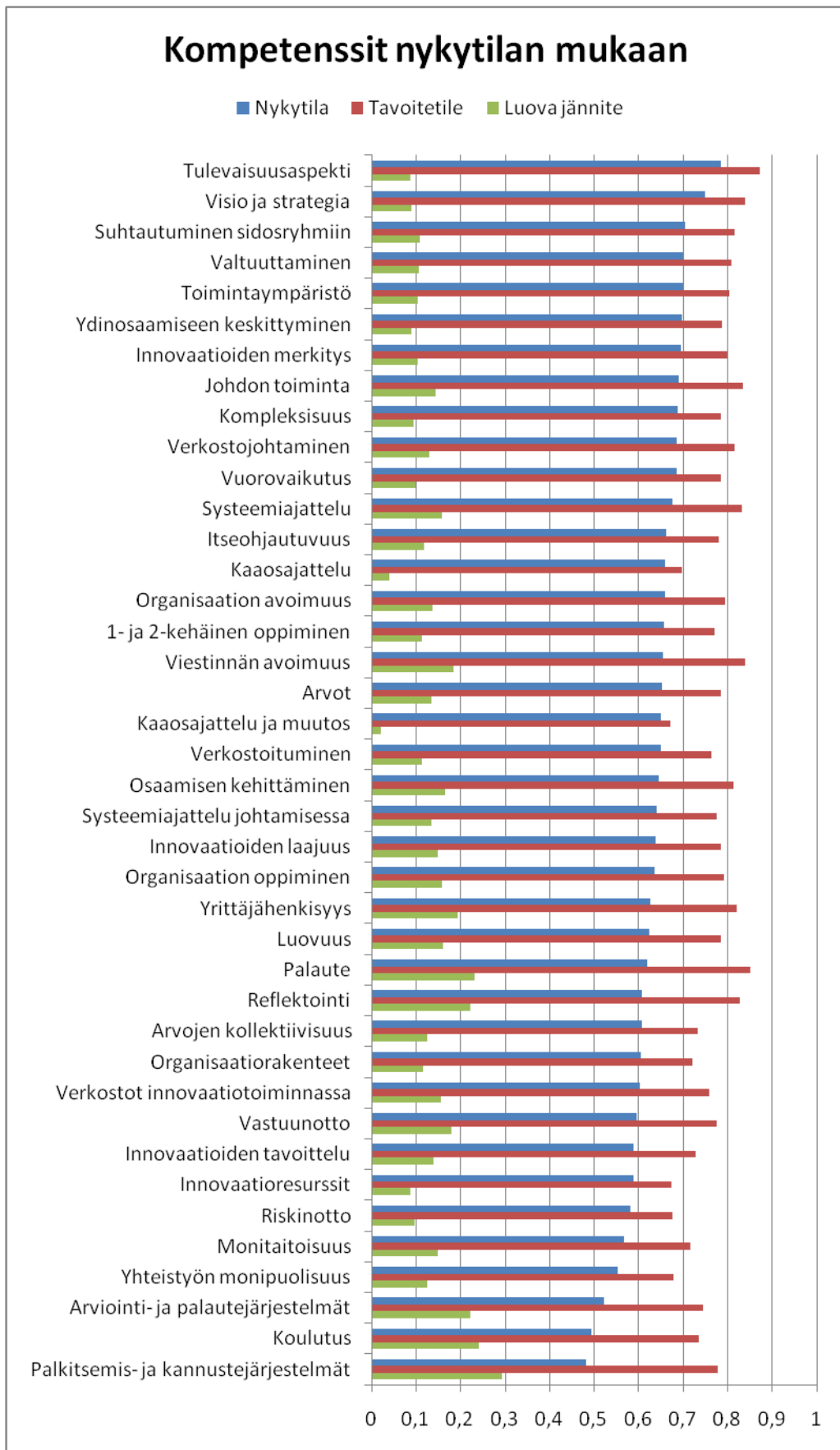
Kuviossa 65 on esitetty kaikkien vastaajien yhteiset nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot jokaiselle kompetenssille. Kuvioista nähdään selkeästi kaikkein heikoimmat kompetenssit: palkit-

semis- ja kannustejärjestelmät, koulutus, arviointi- ja palautejärjestelmät sekä yhteistyön monipuolisuus. Vahvimmat kompetenssit puolestaan ovat tulevaisuusaspekti, visio ja strategia, suhtautuminen sidosryhmiin, valtuuttaminen, toimintaympäristö, ydinosaaniseen keskittyminen ja innovaatioiden merkitys.



Kuvio 65. Kaikkien vastaajien yhteiset keskiarvot visuaalisesti kompetensseittain.

Kaikki kompetenssiryhmät huomioiden kymmenen vahvinta kompetenssia (kuvio 66 ja taulukko 63) ovat: tulevaisuusaspekti, visio ja strategia, suhtautuminen sidosryhmiin, valtuuttaminen, toimintaympäristö, ydinosaamiseen keskittyminen, innovaatioiden merkitys, johdon toiminta, kompleksisuus ja verkostojohtaminen.

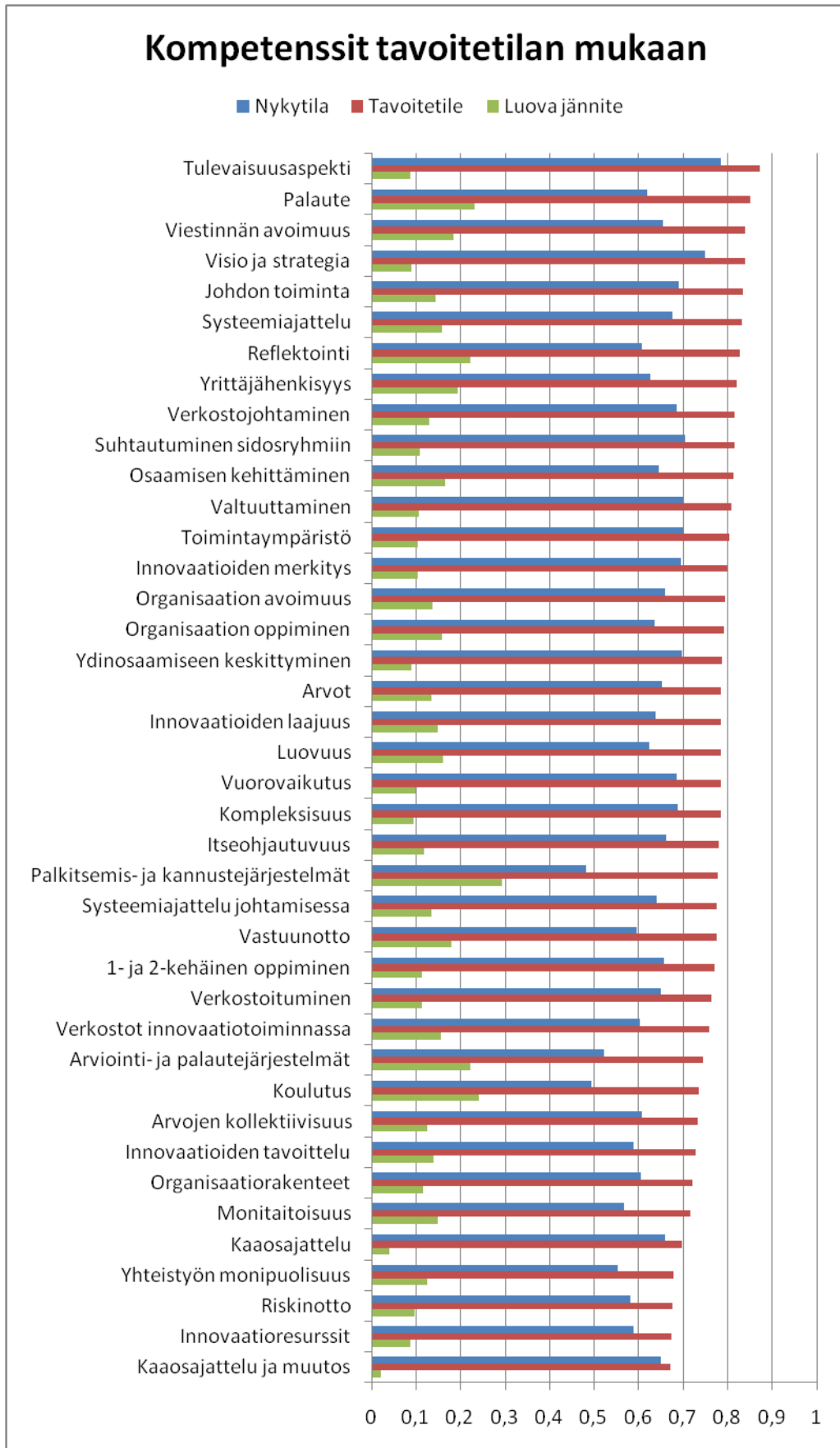


Kuvio 66. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot visuaalisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 63. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot numeerisesti nykytilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Tulevaisuusaspekti	0,78	0,87	0,09
2 Visio ja strategia	0,75	0,84	0,09
3 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,71	0,81	0,11
4 Valtuuttaminen	0,70	0,81	0,11
5 Toimintaympäristö	0,70	0,80	0,10
6 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,70	0,79	0,09
7 Innovaatioiden merkitys	0,69	0,80	0,10
8 Johdon toiminta	0,69	0,83	0,14
9 Kompleksisuus	0,69	0,78	0,09
10 Verkostojohtaminen	0,69	0,82	0,13
11 Vuorovaikutus	0,68	0,78	0,10
12 Systeemiajattelu	0,67	0,83	0,16
13 Itseohjautuvuus	0,66	0,78	0,12
14 Kaaosajattelu	0,66	0,70	0,04
15 Organisaation avoimuus	0,66	0,79	0,14
16 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,66	0,77	0,11
17 Viestinnän avoimuus	0,65	0,84	0,18
18 Arvot	0,65	0,79	0,13
19 Kaaosajattelu ja muutos	0,65	0,67	0,02
20 Verkostoituminen	0,65	0,76	0,11
21 Osaamisen kehittäminen	0,65	0,81	0,17
22 Systeemiajattelu johtamisessa	0,64	0,77	0,13
23 Innovaatioiden laajuus	0,64	0,78	0,15
24 Organisaation oppiminen	0,63	0,79	0,16
25 Yrittäjähenkisyys	0,62	0,82	0,19
26 Luovuus	0,62	0,78	0,16
27 Palaute	0,62	0,85	0,23
28 Reflektointi	0,61	0,83	0,22
29 Arvojen kollektiivisuus	0,61	0,73	0,13
30 Organisaatorakenteet	0,60	0,72	0,12
31 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,60	0,76	0,15
32 Vastuunotto	0,59	0,77	0,18
33 Innovaatioiden tavoittelu	0,59	0,73	0,14
34 Innovaatioresurssit	0,59	0,67	0,09
35 Riskinotto	0,58	0,68	0,10
36 Monitaitoisuus	0,57	0,72	0,15
37 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,68	0,13
38 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,52	0,74	0,22
39 Koulutus	0,49	0,74	0,24
40 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,48	0,78	0,29

Korkeimmat tavoitetilan keskiarvot (kuvio 67 ja taulukko 64) puolestaan on seuraavilla kompetensseilla: tulevaisuusaspekti, palaute, viestinnän avoimuus, visio ja strategia, johdon toiminta, systeemiajattelu, reflektointi, yrittäjähenkisyys, verkostojohtaminen ja sidosryhmiin suhtautuminen.



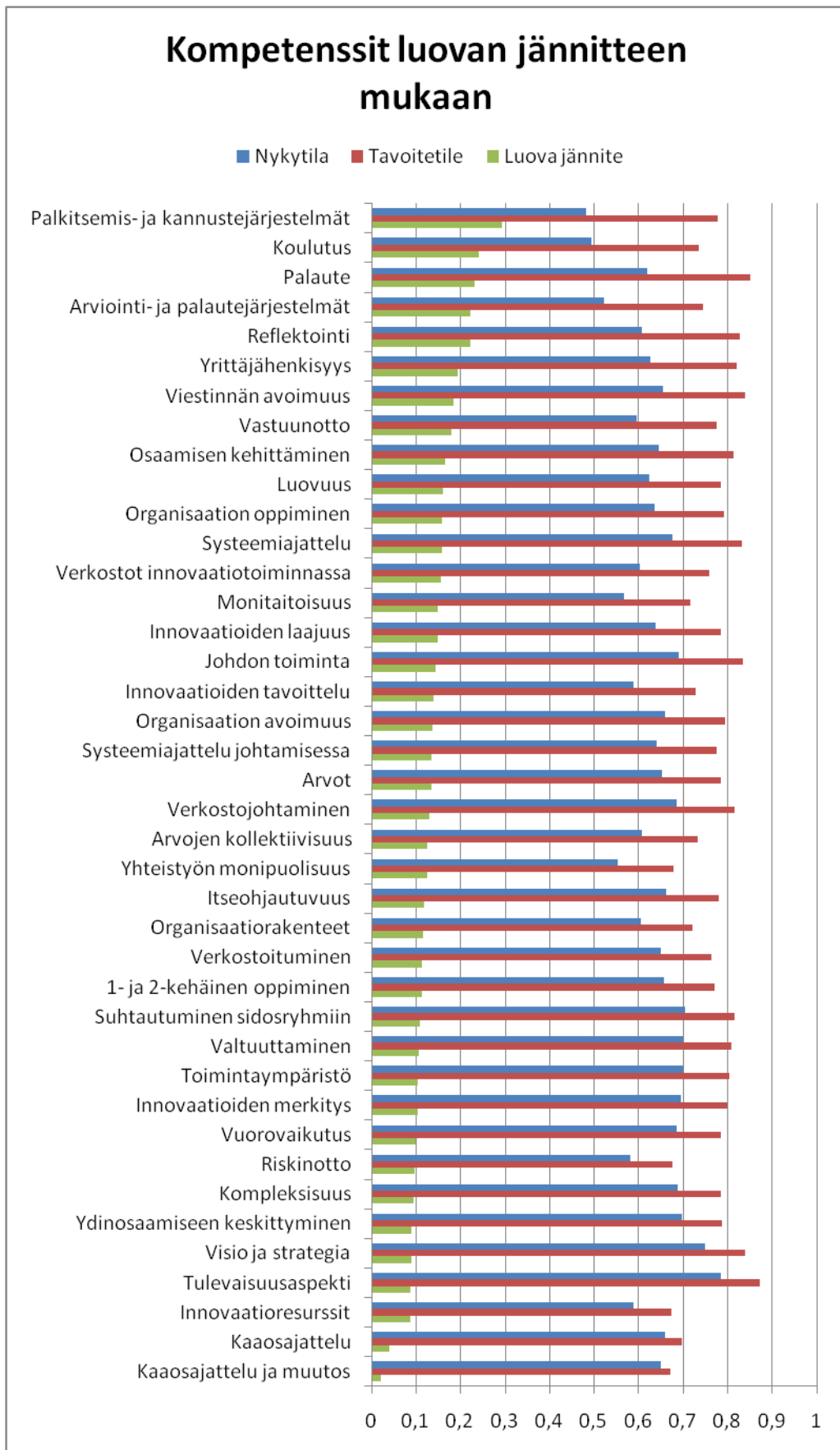
Kuvio 67. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot visuaalisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Taulukko 64. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot numeerisesti tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Tulevaisuusaspekti	0,78	0,87	0,09
2 Palaute	0,62	0,85	0,23
3 Viestinnän avoimuus	0,65	0,84	0,18
4 Visio ja strategia	0,75	0,84	0,09
5 Johdon toiminta	0,69	0,83	0,14
6 Systeemiajattelu	0,67	0,83	0,16
7 Reflektointi	0,61	0,83	0,22
8 Yrittäjähenkisyys	0,62	0,82	0,19
9 Verkostojohtaminen	0,69	0,82	0,13
10 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,71	0,81	0,11
11 Osaamisen kehittäminen	0,65	0,81	0,17
12 Valtuuttaminen	0,70	0,81	0,11
13 Toimintaympäristö	0,70	0,80	0,10
14 Innovaatioiden merkitys	0,69	0,80	0,10
15 Organisaation avoimuus	0,66	0,79	0,14
16 Organisaation oppiminen	0,63	0,79	0,16
17 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,70	0,79	0,09
18 Arvot	0,65	0,79	0,13
19 Innovaatioiden laajuus	0,64	0,78	0,15
20 Luovuus	0,62	0,78	0,16
21 Vuorovaikutus	0,68	0,78	0,10
22 Kompleksisuus	0,69	0,78	0,09
23 Itseohjautuvuus	0,66	0,78	0,12
24 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,48	0,78	0,29
25 Systeemiajattelu johtamisessa	0,64	0,77	0,13
26 Vastuunotto	0,59	0,77	0,18
27 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,66	0,77	0,11
28 Verkostoituminen	0,65	0,76	0,11
29 Verkostot innovaatiotoiminnassa	0,60	0,76	0,15
30 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,52	0,74	0,22
31 Koulutus	0,49	0,74	0,24
32 Arvojen kollektiivisuus	0,61	0,73	0,13
33 Innovaatioiden tavoittelu	0,59	0,73	0,14
34 Organisaatiorakenteet	0,60	0,72	0,12
35 Monitaitoisuus	0,57	0,72	0,15
36 Kaaosajattelu	0,66	0,70	0,04
37 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,68	0,13
38 Riskinotto	0,58	0,68	0,10
39 Innovaatioresurssit	0,59	0,67	0,09
40 Kaaosajattelu ja muutos	0,65	0,67	0,02

Kymmenestä suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista viisi, tulevaisuusaspekti, viestinnän avoimuus, visio ja strategia, johdon toiminta, verkostojohtaminen ja sidosryhmiin suhtautuminen, ovat nykytilan mukaan kymmenen parhaimman kompetenssin joukossa. Kymmenestä suurimman tavoitetilan arvon omaavasta kompetenssista palautteen, reflektoinnin, viestinnän avoimuuden ja yrittäjähenkisyyden luovat jännitteet puolestaan ovat kymmenen suurimman joukossa.

Parhaiten tavoitetilaa vastaavat kompetenssit (kuvio 68 ja taulukko 65) ovat: kaaosajattelu ja muutos, kaaosajattelu, innovaatioresurssit, tulevaisuusaspekti, visio ja strategia, ydinosaamiseen keskittyminen, kompleksisuus, riskinotto, vuorovaikutus ja innovaatioiden merkitys. Näistä tulevaisuusaspektin sekä vision ja strategian tavoitetilat ovat kymmenen korkeimman joukossa.



Kuvio 68. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot visuaalisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Taulukko 65. Kaikkien vastaajien kompetenssien keskiarvot numeerisesti luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

Kompetenssi	Nykytila	Tavoitetila	Luova jännite
1 Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät	0,48	0,78	0,29
2 Koulutus	0,49	0,74	0,24
3 Palaute	0,62	0,85	0,23
4 Arviointi- ja palautejärjestelmät	0,52	0,74	0,22
5 Reflektointi	0,61	0,83	0,22
6 Yrittäjähenkisyys	0,62	0,82	0,19
7 Viestinnän avoimuus	0,65	0,84	0,18
8 Vastuunotto	0,59	0,77	0,18
9 Osaamisen kehittäminen	0,65	0,81	0,17
10 Luovuus	0,62	0,78	0,16
11 Organisaation oppiminen	0,63	0,79	0,16
12 Systeemiajattelu	0,67	0,83	0,16
13 Verkotot innovaatiotoiminnassa	0,60	0,76	0,15
14 Monitaitoisuus	0,57	0,72	0,15
15 Innovaatioiden laajuus	0,64	0,78	0,15
16 Johdon toiminta	0,69	0,83	0,14
17 Innovaatioiden tavoittelu	0,59	0,73	0,14
18 Organisaation avoimuus	0,66	0,79	0,14
19 Systeemiajattelu johtamisessa	0,64	0,77	0,13
20 Arvot	0,65	0,79	0,13
21 Verkostojohtaminen	0,69	0,82	0,13
22 Arvojen kollektiivisuus	0,61	0,73	0,13
23 Yhteistyön monipuolisuus	0,55	0,68	0,13
24 Itseohjautuvuus	0,66	0,78	0,12
25 Organisaatorakenteet	0,60	0,72	0,12
26 Verkostoituminen	0,65	0,76	0,11
27 1- ja 2-kehäinen oppiminen	0,66	0,77	0,11
28 Suhtautuminen sidosryhmiin	0,71	0,81	0,11
29 Valtuuttaminen	0,70	0,81	0,11
30 Toimintaympäristö	0,70	0,80	0,10
31 Innovaatioiden merkitys	0,69	0,80	0,10
32 Vuorovaikutus	0,68	0,78	0,10
33 Riskinotto	0,58	0,68	0,10
34 Kompleksisuus	0,69	0,78	0,09
35 Ydinosaamiseen keskittyminen	0,70	0,79	0,09
36 Visio ja strategia	0,75	0,84	0,09
37 Tulevaisuusaspekti	0,78	0,87	0,09
38 Innovaatioresurssit	0,59	0,67	0,09
39 Kaaosajattelu	0,66	0,70	0,04
40 Kaaosajattelu ja muutos	0,65	0,67	0,02

Alhaisin nykytilan arvo on seuraavilla kompetensseilla: palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, koulutus, arviointi- ja palautejärjestelmät, yhteistyön monipuolisuus, monitaitoisuus, riskinotto, innovaatioresurssit, innovaatioiden tavoittelu, vastuunotto ja verkostot innovaatiotoiminnassa. Alhaisimmat tavoitetilan arvot puolestaan ovat seuraavilla kompetensseilla: kaaosajattelu ja muutos, innovaatioresurssit, riskinotto, yhteistyön monipuolisuus, kaaosajattelu, monitaitoisuus, organisaatorakenteet, innovaatioiden tavoittelu, arvojen kollektiivisuus ja koulutus.

Kymmenestä alhaisimman nykytilan omaavasta kompetenssista innovaatioresurssit, riskinotto, yhteistyön monipuolisuus, monitaitoisuus, innovaatioiden tavoittelu ja koulutus ovat myös kymmenen alhaisimman tavoitetilan omaavan kompetenssin joukossa ja kaksi, innovaatioresurssit ja riskinotto, kymmenen alhaisimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon. Kymmenestä alhaisimman nykytilan omaavasta kompetenssista neljä, palkitsemis- ja kannustejärjestelmät, koulutus, arviointi- ja palautejärjestelmät sekä vastuunotto, puolestaan kuuluvat kymmenen suurimman luovan jännitteen omaavan kompetenssin joukkoon.

Muut kymmenen suurinta luovaa jännitettä omaavaa kompetenssia ovat palaute, reflektointi, yrittäjähenkisyys, viestinnän avoimuus, osaamisen kehittäminen ja luovuus.

5.2.4 Friedmanin testi

Kompetenssiryhmät

Taulukossa 66 kompetenssiryhmät on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella nykytilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittäviä vahvuuksia ovat arvot, visio ja strategia sekä johtamisaspekti. Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat nykytilat puolestaan ovat oppimisen sekä motivointi- ja kehittämisjärjestelmien kompetenssiryhmillä.

Taulukko 66. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmät numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssiryhmä
1	7,19	ARVOT, VISIO JA STRATEGIA
2	6,33	JOHTAMISASPEKTI
3	6,06	VIESTINTÄ
4	5,79	ORGANISATORISET TEKIJÄT
5	4,83	INNOVATIIVISUUS
6	4,45	YHTEISTYÖ
7	3,86	SISÄINEN YRITTÄJYYS
8	3,69	OPPIMINEN
9	2,80	MOTIVOINTI- JA KEHITTÄMISJÄRJESTELMÄT

Taulukossa 67 kompetenssiryhmät on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat tavoitetilan arvot ovat seuraavilla kompetenssiryhmillä: viestintä, arvot, visio ja strategia sekä johtamisaspekti. Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat tavoitetilan arvot puolestaan on innovatiivisuuden, organisatoristen tekijöiden, yhteistyön ja sisäisen yrittäjyyden kompetenssiryhmillä.

Taulukko 67. Kaikkien vastaajien kompetenssiryhmät numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssiryhmä
1	6,48	VIESTINTÄ
2	6,40	ARVOT, VISIO JA STRATEGIA
3	6,40	JOHTAMISASPEKTI
4	5,24	OPPIMINEN
5	5,02	MOTIVOINTI- JA KEHITTÄMISJÄRJESTELMÄT
6	4,17	SISÄINEN YRITTÄJYYS
7	3,79	YHTEISTYÖ
8	3,79	ORGANISATORISET TEKIJÄT
9	3,71	INNOVATIIVISUUS

Taulukossa 68 kompetenssiryhmät on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Tilastollisesti merkittävästi suuremmat luovat jännitteet ovat oppimisella sekä motivointi- ja kehittämisjärjestelmillä. Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat luovat jännitteet puolestaan ovat seuraavilla kompetenssiryhmillä: organisatoriset tekijät, arvot, visio ja strategia sekä innovatiivisuus.

Taulukko 68. Kaikkien vastaajien kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssiryhmä
1	7,02	OPPIMINEN
2	6,83	MOTIVOINTI- JA KEHITTÄMISJÄRJESTELMÄT
3	5,74	SISÄINEN YRITTÄJYYS
4	5,05	VIESTINTÄ
5	4,50	JOHTAMISASPEKTI
6	4,45	YHTEISTYÖ
7	4,31	INNOVATIIVISUUS
8	3,83	ARVOT, VISIO JA STRATEGIA
9	3,26	ORGANISATORISET TEKIJÄT

Kompetenssit

Taulukossa 69 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella nykytilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittävästi korkeimmat nykytilan arvot ovat tulevaisuusaspektilla sekä visiolla ja strategialla. Kyseisten kompetenssien nykytilat ovat myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun (vrt. taulukko 63) mukaan kaikkein korkeimmat.

Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat nykytilat ovat seuraavilla kompetensseilla: koulutus, palkitseminen- ja kannustejärjestelmät, yhteistyön monipuolisuus, arviointi- ja palautejärjestelmät sekä monitaitoisuus. Kyseiset kompetenssit ovat nykytilaltaan viiden alhaisimman joukossa myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvassa jaottelussa.

Taulukko 69. Kaikkien vastaajien kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä nykytilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	34,69	Tulevaisuusaspekti
2	30,56	Visio ja strategia
3	28,46	Valtuuttaminen
4	26,88	Innovaatioiden merkitys
5	26,67	Suhtautuminen sidosryhmiin
6	26,15	Toimintaympäristö
7	25,48	Johdon toiminta
8	24,52	Arvot
9	24,35	Ydinosaamiseen keskittyminen
10	23,98	Verkostojohtaminen
11	23,90	Kompleksisuus
12	23,01	Vuorovaikutus
13	22,76	Systeemijättelu
14	22,73	Itseohjautuvuus
15	22,43	1- ja 2-kehäinen oppiminen
16	22,40	Organisaation avoimuus
17	21,83	Kaaosajattelu ja muutos
18	21,63	Innovaatioiden laajuus
19	21,63	Kaaosajattelu
20	21,35	Viestinnän avoimuus
21	20,30	Yrittäjähenkisyys
22	20,27	Palaute
23	19,15	Osaamisen kehittäminen
24	19,14	Organisaation oppiminen
25	19,01	Luovuus
26	18,48	Systeemijättelu johtamisessa
27	17,44	Verkostoituminen
28	17,33	Organisaatorakenteet
29	16,89	Reflektointi
30	16,63	Arvojen kollektiivisuus
31	16,50	Riskinotto
32	16,42	Vastuunotto

33	16,19	Innovaatioresurssit
34	15,96	Verkostot innovaatiotoiminnassa
35	14,98	Innovaatioiden tavoittelu
36	13,79	Monitaitoisuus
37	12,99	Arviointi- ja palautejärjestelmät
38	11,64	Yhteistyön monipuolisuus
39	11,61	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
40	9,86	Koulutus

Taulukossa 70 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella tavoitetilan mukaan jaoteltuina. Tilastollisesti merkittävästi suuremman tavoitetilat ovat tulevaisuusaspektilla ja palautteella. Kyseisten kompetenssien tavoitetilat ovat myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun (vrt. taulukko 64) mukaan kaikkein suurimmat.

Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat tavoitetilan arvot omaavat kompetenssit ovat: yhteistyön monipuolisuus, innovaatioresurssit, riskinotto, kaaosajattelu, monitaitoisuus sekä kaaosajattelu ja muutos. Kyseiset kompetenssit ovat myös suoraan keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan kaikkein alhaisimmat tavoitetilat omaavat kompetenssit.

Taulukko 70. Kaikkien vastaajien kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä tavoitetilan mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	33,30	Tulevaisuusaspekti
2	30,33	Palaute
3	28,75	Visio ja strategia
4	28,70	Viestinnän avoimuus
5	27,93	Reflektointi
6	27,81	Johdon toiminta
7	25,93	Yrittäjähenkisyys
8	25,85	Valtuuttaminen
9	25,70	Verkostojohtaminen
10	25,01	Systeemiajattelu
11	24,05	Toimintaympäristö
12	23,43	Suhtautuminen sidosryhmiin
13	23,21	Innovaatioiden merkitys
14	23,13	Innovaatioiden laajuus
15	22,89	Arvot
16	22,81	Organisaation avoimuus
17	22,12	Osaamisen kehittäminen
18	21,60	Systeemiajattelu johtamisessa
19	21,49	Ydinosaamiseen keskittyminen
20	21,42	Vastuunotto
21	21,26	Palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
22	20,99	Organisaation oppiminen
23	20,18	Vuorovaikutus
24	19,92	1- ja 2-kehäinen oppiminen
25	19,79	Arviointi- ja palautejärjestelmät
26	19,64	Itseohjautuvuus
27	19,39	Kompleksisuus
28	18,73	Luovuus
29	17,95	Verkostoituminen
30	15,77	Verkostot innovaatiotoiminnassa
31	15,11	Arvojen kollektiivisuus
32	14,00	Organisaatorakenteet
33	13,86	Koulutus
34	13,63	Innovaatioiden tavoittelu
35	12,24	Kaaosajattelu ja muutos
36	11,73	Monitaitoisuus
37	11,36	Kaaosajattelu
38	10,92	Riskinotto
39	9,57	Innovaatioresurssit
40	8,52	Yhteistyön monipuolisuus

Taulukossa 71 kompetenssit on esitetty Friedmanin testin arvon perusteella luovan jännitteen mukaisessa järjestyksessä. Tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat luovat jännitteet ovat kaaosajattelun ja muutoksen sekä kaaosajattelun kompetensseilla. Myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun (vrt. taulukko 65) mukaan kyseisten kompetenssien luovat jännitteet ovat kaikkein alhaisimmat.

Tilastollisesti merkittävästi suuremman luovan jännitteen omaavat kompetenssit ovat: reflektointi, palaute, palkitseminen- ja kannustejärjestelmät, arviointi- ja palautejärjestelmät sekä vastuunotto. Myös suoraan vastausten keskiarvoihin perustuvan jaottelun mukaan kyseisten kompetenssien luovat jännitteet ovat kahdeksan suurimman joukossa. Suoraan keskiarvojen perusteella koulutuksen luova jännite on kuitenkin toiseksi suurin sekä yrittäjähenkisyyden ja viestinnän avoimuuden luovat jännitteet ovat vastuunoton luovaa jännitettä suuremmat. Friedmanin testin mukaan koulutus, yrittäjähenkisyys ja viestinnän avoimuus ovat luovan jännitteet perusteella vasta seuraavia heti tilastollisesti merkittävien kompetenssien jälkeen.

Taulukko 71. Kaikkien vastaajien kompetenssit numeerisesti Friedmanin testillä luovan jännitteen mukaan jaoteltuina.

	Arvo	Kompetenssi
1	31,56	Reflektointi
2	29,65	Palaute
3	29,36	Palkitseminen- ja kannustejärjestelmät
4	27,74	Arviointi- ja palautejärjestelmät
5	27,40	Vastuunotto
6	26,95	Koulutus
7	25,93	Yrittäjähenkisyys
8	25,27	Viestinnän avoimuus
9	25,23	Osaamisen kehittäminen
10	24,61	Organisaation oppiminen
11	24,12	Verkostot innovaatiotoiminnassa
12	23,36	Systeemiajattelu
13	22,95	Verkostoituminen
14	22,33	Innovaatioiden tavoittelu
15	22,24	Monitaitoisuus
16	22,06	Innovaatioiden laajuus
17	21,46	Johdon toiminta
18	21,32	Organisaation avoimuus
19	21,24	Luovuus
20	21,21	Verkostojohtaminen
21	20,99	Arvojen kollektiivisuus
22	20,46	Arvot
23	20,42	Systeemiajattelu johtamisessa
24	20,14	Yhteistyön monipuolisuus
25	18,83	Itseohjautuvuus
26	18,52	1- ja 2-kehäinen oppiminen
27	17,85	Vuorovaikutus
28	17,63	Organisaatorakenteet
29	17,06	Ydinosaamiseen keskittyminen
30	16,90	Toimintaympäristö
31	16,82	Suhtautuminen sidosryhmiin
32	16,05	Innovaatioresurssit
33	15,71	Innovaatioiden merkitys
34	15,48	Kompleksisuus
35	14,64	Valtuuttaminen
36	14,15	Visio ja strategia
37	13,92	Riskinotto
38	12,49	Tulevaisuusaspekti
39	8,58	Kaaosajattelu
40	7,35	Kaaosajattelu ja muutos

5.2.5 Tutkimustulosten synteesi

Tutkittujen kasvuyritysten kompetenssi-profiili muodostuu kompetensseista, joiden arvoilla on Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävä poikkeama. Kyseiset kompetenssit ovat:

- Korkeimman nykytilan osalta:
 - tulevaisuusaspekti
 - visio ja strategia
- Alhaisimman nykytilan osalta:
 - koulutus
 - palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
 - yhteistyön monipuolisuus
 - arviointi- ja palautejärjestelmät
 - monitaitoisuus
- Korkeimman tavoitetilan osalta:
 - tulevaisuusaspekti
 - palaute
- Alhaisimman tavoitetilan osalta:
 - yhteistyön monipuolisuus
 - innovaatioresurssit
 - riskinotto
 - kaaosajattelu
 - monitaitoisuus
 - kaaosajattelu ja muutos
- Pienimmän luovan jännitteen osalta:
 - kaaosajattelu ja muutos
 - kaaosajattelu
- Suurimman luovan jännitteen osalta:
 - reflektointi
 - palaute
 - palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
 - arviointi- ja palautejärjestelmät
 - vastuunotto

Koulutuksen, yhteistyön monipuolisuuden, arviointi- ja palautejärjestelmien sekä monitaitoisuuden nykytilat ovat tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat neljässä case-yrityksessä. Palkitsemis- ja kannustejärjestelmien nykytila on merkittävästi alhaisempi kolmessa case-yrityksessä.

Yhteistyön monipuolisuuden, innovaatioresurssien ja kaaosajattelun tavoitetilat ovat tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat kaikissa case-yrityksissä. Riskinoton, monitaitoisuuden sekä

kaosajattelun ja muutoksen tavoitetilat ovat tilastollisesti merkittävästi alhaisemmat neljässä case-yrityksessä.

Kaosajattelun sekä kaosajattelun ja muutoksen luovat jännitteet ovat tilastollisesti merkittävästi pienemmät kaikissa case-yrityksissä.

Tutkimustuloksia analysoitaessa havaittiin myös selkeitä ontologian alalajien jakaumia, mutta niiden todistettu tunnistaminen rajattiin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkittujen kasvuyritysten ydinkompetensseja puolestaan ovat kompetenssit, joiden nykytila tai tavoitetila on Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävästi korkeampi tai joiden luova jännite on Friedmanin testin perusteella tilastollisesti merkittävästi suurempi, eli:

- Korkeimman nykytilan osalta:
 - tulevaisuusaspekti
 - visio ja strategia
- Korkeimman tavoitetilan osalta:
 - tulevaisuusaspekti
 - palaute
- Suurimman luovan jännitteen osalta:
 - reflektointi
 - palaute
 - palkitsemis- ja kannustejärjestelmät
 - arviointi- ja palautejärjestelmät
 - vastuunotto

Tulevaisuusaspektin sekä vision ja strategian nykytilat ovat tilastollisesti merkittävästi korkeammat kaikissa yksittäisissä case-yrityksissä, samoin kuin tulevaisuusaspektin ja palautteen tavoitetilat.

Kaikissa case-yrityksissä tilastollisesti merkittävästi suuremman luovan jännitteen omaavia kompetensseja ovat reflektointi ja palaute. Näin ollen *reflektointi ja palaute ovat kaikkein tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on tutkittujen kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali.*

6 PÄÄTELMÄT JA DISKUSSIO

6.1 Johtopäätökset

Tutkituissa kasvuyrityksissä ei ole selkeästi tiedostettu yritysten rakenteita, vaan niissä puhutaan vain kasvun ulkoisista tekijöistä. Itse organisaation ominaisuudet ovat kuitenkin huonosti tunnettuja ja niiden johtaminen on puutteellista.

Tutkimuksen tulosten mukaan tutkittujen organisaatioiden merkittävin kehityspotentiaali ei ole innovaatioresursseissa, yhteistyön monipuolisuudessa tai riskinotossa, kuten usein oletetaan, vaan tutkimukseen osallistuneiden kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali löytyy reflektoinnista ja palautteesta. Tutkittujen yritysten tuleekin huomioida entistä paremmin organisaation kasvamisen niille asettamat uudet vaatimukset ja haasteet sekä varmistaa näin tehokkaan reflektoinnin ja palautteen mahdollistuminen.

Tutkimukseen osallistuneissa kasvuyrityksissä tulee kiinnittää entistä enemmän huomioita esimiesten ja alisten välisen palautteen avoimuuteen ja monipuolisuuteen sekä varmistaa asiakaspalautteen nopea leviäminen koko organisaatioon. Myös toiminnan tuloksia tulee käyttää tehokkaammin palautteena uuden oppimiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi henkilöstön tulee tarkastella avoimemmin omia tekemisiään ja toiminnan tuloksia, myös virheitä, sekä tunnistaa paremmin oman toimintansa heikkoudet. Tämän vuoksi henkilöstöllä on myös oltava paremmat mahdollisuudet keskustella yhdessä työhön liittyvistä asioista ja vertailla omia tuntemuksiaan.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava, että viidestä case-yrityksestä saatujen tulosten perusteella ei ole mahdollista antaa suosituksia nopeasti kasvaville yrityksille yleisesti, vaan tulokset koskevat vain tutkimukseen osallistuneita yrityksiä. Yleisellä tasolla tulokset ovatkin vain suuntaa antavia ja toimivat siten lähtökohtana mahdollisille jatkotutkimuksille.

6.2 Tutkimuksen tarkastelu

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli kasvuyritysten tärkeimpien ydinkompetenssien tunnistaminen. Tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta siihen, mitkä ovat tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali. Vastauksen saamiseksi tutkimuskysymykseen oli ensin määriteltävä kasvuyritysten kompetenssimalli sekä tunnistettava kasvuyritysten kompetenssi-profiili ja ydinkompetenssit. Tutkimuksen propositiona oli, että organisaatiokulttuurin ja -rakenteiden erityispiirteistä johdettuun kompetenssimalliin perustavalla konstruktiolla voidaan tunnistaa ne tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali.

Tutkimukselle asetettiin kolme tavoitetta. *Ensimmäisenä tavoitteena* oli olemassa olevia teorioita yhdistelemällä luoda ontologia kasvuyritysten kompetenssimallista, *toisena tavoitteena* oli luoda tähän ontologiaan perustuva verkkoperustainen konstruktio, jota voidaan käyttää johtamisen päätöksenteon tukijärjestelmänä yritysten ominaisuuksien kehittämisessä ja *kolmantena tavoitteena* oli tämän konstruktion avulla tunnistaa tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali.

Tutkimuksessa luotiin kasvuyritysten kompetenssimalli, joka perustuu olemassa olevien teorioiden synteisiin. Tämä ontologia käsittää neljäkymmentä kasvuyrityksen kompetenssia, joita tarkastellaan yhteensä sadankahdeksankymmenen eri väittämän avulla. Tähän ontologiaan perustuen luotiin verkkoperustainen konstruktio, jonka avulla määriteltiin kasvuyritysten ydinkompetenssit nykytilalle, tavoitetilalle ja luovalle jännitteelle sekä tunnistettiin tärkeimmät ydinkompetenssit, joissa on kasvuyritysten suurin kehityspotentiaali.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kaikki tutkimukselle asetetut kolme tavoitetta on saavutettu ja tutkimuksen proposition voidaan todeta pitävän paikkaansa. Myös tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat näin osoitettu toimiviksi.

6.3 Kontribuutiot

Tutkimuksessa yhdistettiin olemassa olevia teorioita uudenlaisen synteetin luomiseksi. Tutkimuksen *teoreettisena kontribuutiona* on kompetenssimalli, joka käsittää neljäkymmentä kasvuyritysten kannalta keskeistä kompetenssia, sekä tähän malliin perustuva verkkopohjainen sovellus, jota voidaan käyttää johtamisen päätöksenteon tukena yrityksen ominaisuuksien kehittämisessä. Lisäksi teoreettisena kontribuutiona on tutkimuksessa kerätty laaja empiirinen aineisto, jota voidaan hyödyntää lukuisissa jatkotutkimuksissa.

Tutkimuksen *käytännön kontribuutiot* saavutetaan, kun luodun sovelluksen avulla saatuja tuloksia hyödynnetään yritysten ominaisuuksien kehittämisessä. Tutkimustulosten huomioimisen vaikutusta yritysten toimintaan ei tässä työssä kuitenkaan tutkittu, mutta tutkimuksen viidestä kohdeyrityksestä jo kahdessa on ryhdytty merkittäviin kehittämis- ja jatkotoimenpiteisiin tutkimuksen tulosten perusteella.

6.4 Tutkimustulosten luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimuksen evidenssin osoittamiseksi tarkastellaan seuraavassa tutkimustulosten luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin avulla.

Reliabiliteetti ilmentää osaltaan saadun tiedon totuuden tasoa ja tutkimuksen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Se kertoo millä todennäköisyydellä eli luotettavuudella saatu tulos pitää paikkaansa ja millä todennäköisyydellä saadaan sama tulos, jos tutkimus toistetaan. Vaikka reliabiliteetti onkin nimenomaan tilastolliseen tutkimusmenetelmään kehitetty käsite, niin käsite on kuitenkin tarpeen myös hermeneuttisen tutkimusotteen yhteydessä,

jota tämä tutkimus suurimmissa määrin edustaa. Käsitteelle ei kuitenkaan tässä tapauksessa saada kvantitatiivista ilmausta, vaan se kuvaa tutkimuksen luotettavuutta tutkimustulosten toistuvuudesta tutkimuksen toistamista ajatellen. (Olkkonen 1993, 38–39; Varto 1992, 118)

Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta kuvaava Cronbachin alfa -kerroin laskettiin 181 väittämstä vastaajien lukumäärän ollessa 42. Cronbachin alfa -kerroimen arvoksi saatiin nykytilalle 0,988 ja tavoitetilalle 0,983. Arvot ovat varsin korkeita ja ne kertovat osioiden välisestä hyvin vahvasta korrelaatiosta. Tämä on kuitenkin tietoinen valinta, sillä saman väittämän esittämisellä eri muodoissa pyrittiin tunnistamaan vastaajat, joiden vastauksissa esiintyi selvää epäjohdonmukaisuutta. Näin ollen tutkimuksessa käytettyä mittaristoa voidaan siis pitää luotettava ja yhdenmukaisena kokonaisuutena.

Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan käytetyn mittariston kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei useinkaan käytetä validiteetin käsitettä, tulee tutkimuksessa käytettyjen teoreettisten ja toiminnallisten määritelmät kuitenkin olla yhdenpitäviä. (Olkkonen 1993, 39; Uusitalo 1995, 84–86) Tässä tutkimuksessa validiteetin tarkastelu perustuu pitkälti tutkijan esiyymmärrykseen ja tutkimuskontekstin tuntemiseen, tutkijan huolelliseen pohdintaan ja arviointiin sekä hermeneuttisen otteen mukaiseen tutkimuksen syvyystarkasteluun ja ymmärtävään luonteeseen. (vrt. Olkkonen 1993, 35–39) Tutkijan esiyymmärrys ja tutkimuskontekstin tunteminen puolestaan perustuu tutkijan omakohtaiseen toimimiseen yrittäjänä.

Tutkimuksen validiteettia kartoitettiin lisäksi yrityksiin myöhemmin lähetetyllä kyselyllä, jossa kartoitettiin yritysten tyytyväisyyttä tutkimukseen, tutkimuksen teknisen toteutuksen onnistumista, yrityskohtaisten tutkimustulosten merkittävyttä, yritysten aikomusta huomioida yrityskohtaisia tutkimustuloksia sekä yrityskohtaisten tutkimustulosten perusteella suoritettuja toimenpiteitä. Koska palautteen perusteella tutkimuksessa käytetyt tunnuspiirteet hyväksyttiin kohdeyrityksissä, eikä yrityksiltä myöskään saatu havaintoja puuttuvista ominaisuuksista, niin luodun kompetenssimallin voidaan todeta mittaavan riittävän kattavasti kasvuyritysten keskeisimpiä ominaisuuksia. Tutkimuksella on myös saatu kohdeyrityksistä esiin olennaisia tekijöitä, joiden johdosta yrityksissä on jo ryhdytty kehittämistoimenpiteisiin. Näin ollen käytetty metodologia ja luotu kompetenssimalli ovat osoittautuneet myös käytännössä toimiviksi. Yritykset ovat olleet pääasiassa erittäin tyytyväisiä tutkimukseen ja suurin osa (3/5) yrityksistä on myös halukas toistamaan tutkimuksen vuoden sisällä tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutusten selvittämiseksi.

Tulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden eivätkä laadullisessa tutkimuksessa ole itsestäänselvyksiä. Tämän vuoksi tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi pyrittiin valitsemaan eri toimialan yrityksiä, joista osa oli nuoria nopeasti kasvaneita yrityksiä ja osalla oli takanaan hyvin pitkään jatkunut vahva kasvu. Myös haastateltaviksi henkilöiksi pyrittiin valitsemaan sekä yritysten ylintä johtoa, keskijohtoa että tuotannossa työskenteleviä henkilöitä, jotta saatiin mahdollisimman kattava näkemys yrityksistä. Silti, vaikka tutkimuksen kohdeyritykset ja haastatelta-

vat henkilöt edustavat hyvin erilaisia taustoja, ei tutkimuksen tulokset ole suoraan sovellettavissa kaikkiin konteksteihin, vaan ne koskevat vain tutkimukseen osallistuneita yrityksiä. Kohdeyritysten ja haastateltavien henkilöiden huolellisen valinnan johdosta voidaan kuitenkin olettaa, että tuloksilla olisi tiettyä merkitystä myös muiden, case-yritysten kanssa samantyyppisten kasvuyritysten kohdalla. Tutkimustulosten siirrettävyyttä julkisen sektorin organisaatioihin ei kuitenkaan voida pitää yhtä todennäköisenä, koska tutkijalla ei ole vastaavaa esiympäristä kyseisestä kontekstista, eikä yksikään tutkimuksen kohdeorganisaatio edustanut julkisen sektorin toimijaa.

6.5 Jatkotutkimukset

Yksi mielenkiintoisimmista jatkotutkimusaiheista on selvittää tutkimustulosten huomioimisen vaikutus yrityksen toimintaan. Kolme tutkimuksen kohdeyrityksistä on jo lupautunut toistamaan tutkimuksen vuoden kuluessa tutkimustulosten perusteella suoritettujen toimenpiteiden vaikutusten selvittämiseksi ja kaksi tutkimuksen kohdeyrityksistä on lupautunut osallistumaan kolmen vuoden pitkittäisanalyysillä toteutettavaan jatkotutkimukseen, jossa on tarkoitus toistaa kyseinen haastattelu vuoden välein ja selvittää miten tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt kehittämistoimet vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kehitykseen.

Tutkimustuloksia analysoitaessa havaittiin myös selkeitä ontologian alalajien jakaumia, mutta niiden todistettu tunnistaminen rajattiin kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Yksi jatkotutkimuksen aihe olisikin tutkia tarkemmin näitä ontologian alalajien jakaumia ja tunnistaa niistä mahdollisesti löytyviä säännönmukaisuuksia.

Tutkimuksen keskeisimmän kontribuution eli luodun ontologian ja siihen perustuvan verkko-perusteisen konstruktion soveltamista hitaasti kasvavien ja taantuvien yritysten tutkimiseen tulisi myös harkita. Näin saataisiin lisää vertailuinformaatiota ja empiiristä tietoa, jota voitaisiin hyödyntää nykyisen ontologian ja konstruktion kehittämisessä.

Myöhemmillä tutkimuksilla tulisi myös testata luodun mallin toimivuutta julkisten organisaatioiden tutkimiseen. Kasvua ei kaivata ainoastaan yksityisellä sektorilla, vaan kasvun edellytysten kehittäminen on aivan yhtä tärkeää myös julkisen sektorin toimijoiden suhteen.

Jatkotutkimuksilla tullaan myös todennäköisesti saamaan uutta tietoa suomalaisten ja ulkomaalaisten kasvuyritysten välisistä eroista, sillä tutkimus on jo herättänyt kansainvälistä kiinnostusta. Muun muassa Tampereen teknillisen yliopiston Porin yksikön puolalaiset, espanjalaiset, englantilaiset ja yhdysvaltalaiset yhteistyötahot ovat ilmaisseet halukkuutensa sovelluksen käyttämiseen omien maidensa kasvuyritysten tutkimiseen. Tämän vuoksi sovelluksesta on jo tehty englanninkielinen versio ja käännöstyöstä puolaksi on saatu alustava lupaus. Sovelluksen käyttäminen ulkomaalaisten kasvuyritysten tutkimiseen tarjoaisikin suomalaisille kasvuyritysten tutkijoille mahdollisuuden ainutlaatuisen vertailutietokannan keräämiseen.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia. Helsinki, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-168.
- Aaltio-Marjosola, I. 1997. Organisaatio ja yrittäjyys. 1. painos. Helsinki, WSOY, Profit-sarja.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki, WSOY.
- Ackoff, R. L. 1986. Management in Small Doses. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000. Asian ytimessä: Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki, Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia, oppimateriaaleja 89.
- Alahuhta, P., Abrahamsson, P. & Mutanen, T. 2006. Idealiikkeen välitulokset: Yli 35000 mobiilipalveluideaa vapaaseen käyttöön. Helsinki, VTT Tiedotteita – Research Notes 2346.
- Alasuutari P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.
- Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. London, SAGE Publications.
- Antola, T. & Pohjala, J. 2006. Innovaatiivisuuden johtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy, Sitran julkaisusarja 280.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2001. Intrapreneurship. Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. Journal of Business venturing, Vol. 16, Issue. 5, s. 495–527.
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2003. Clarifying the Intrapreneurship Concept. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10, No. 1, s. 7–24.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. 2004. Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. Journal of Management Development, Vol. 23, No. 6, s. 518–550.
- Apilo, T. & Taskinen, T. (Toim. Kääriäinen, A.) 2006. Innovaatioiden johtaminen. Espoo, VTT, VTT Tiedotteita – Research Notes 2330.
- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. 1. painos. Helsinki, Talentum.
- Argyris, C. 1958. Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. Administrative Science Quarterly, Vol. 2, No. 4, s. 501–520.
- Argyris, C. 1976. Increasing Leadership Effectiveness. New York, Wiley-Interscience.
- Argyris, C. 1999. On Organizational Learning. Second Edition. Oxford, Blackwell Publishing.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1974. Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness. San Francisco, Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. Organizational Learning: A theory of Action Perspective. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Porvoo, WSOY.
- Bellegrade, I. R. 1980. Understanding Cultural Values. Detroit, Bell Enterprises.

- Blomqvist, K. Luottamus kilpailuetuna verkostotaloudessa. 25.9.2003. Helsinki, Wanha Sa-
tama, Uudista ja uudistu -messut. Seminaariesitys.
- Borgo, S. & Lesmo, L. 2008. Formal Ontologies Meet Industry. Netherlands, Amsterdam,
IOS Press.
- Brandt, S. C. 1981. Strategic Planning in Emerging Companies. Massachusetts, Addison-
Wesley.
- Bridge, S., O'Neil, K. & Cromie, S. 1998. Understanding Enterprise, Entrepreneurship and
Small Business. London, McMillan.
- Broms, H. & Gahmberg, H. 1983. Communication to Self and Cultures. Administrative Sci-
ence Quarterly, Vol. 28, No. 3, s. 482–495.
- Brown, A. 1995. Organizational Culture. London, Pitman.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. 1998. Competing on the Edge. Strategy as Structured
Chaos. Boston, Harvard Business School Press.
- Burns, T. & Stalker, G.M. 1961. The Management of Innovation. London, Tavistock.
- Carrier, C. 1996. Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study. Entrepreneur-
ship, Theory and Practice, Vol. 21, Issue 1, s. 5–20.
- Castells, M. 1996. The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society
and Culture. Volume 1. Oxford, UK, Blackwell.
- Chandler, G. N., Keller, C. & Lyon, D. W. 2000. Unraveling the Determinants and Conse-
quences of an Innovation-Supportive organizational Culture. Entrepreneurship Theory
and Practice, Vol. 25, No. 1, s. 59–76.
- Chesbroug, H. 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from
Technology. Boston, Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. 1997. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great
Firms to Fail. Boston, Harvard Business School Press.
- Conover, W. J. 1999. Practical Nonparametric Statistics. 3rd ed. New York, John Wiley &
Sons, Inc.
- Conrad, C. 1994. Strategic Organizational Communication: Toward the Twenty-First Cen-
tury. New York, Harcourt Brace Collage Publisher.
- Czarniawska-Joerges, B. 1992. Exploring Complex Organizations. A Cultural Perspective.
London, Sage.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. 2001. The Dynamics of the Adoption of Product and
Process Innovations in Organizations. Journal of Management Studies, Vol. 38, No. 1,
s. 45–66.
- Dandridge, T. C. 1983. Symbols' Function and Use. Teoksessa: Pondy, L. R., Frost, P. J.,
Morgan, G. & Dandridge, T. C (ed.). Organizational Symbolism. USA, JAI Press Inc. s.
69–79.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. & Jouyce, W. F. 1980. Organizational Symbolism: A Topic to
Expand Organizational Analysis. Academy of Management Review, Vol. 5, s. 77–82.
- Das, H. 1988. Relevance of Symbolic Interactionist Approach in Understanding Power. Jour-
nal of Management Studies, Vol. 25, Issue 3, s. 251–267.

- De Chambeau, F. & Mackenzie, F. 1986. Intrapreneurship. *Personnel Journal*, Vol. 65, Issue 7, s. 40–45.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. 1983. *Yrityskulttuurit - yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. Helsinki, Oy Rastor Ab, Rastor-Julkaisut, Yritysmailman psykologia -sarja 3.
- Dixon, N. 1994. *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively*. London, McGraw-Hill.
- Dodgson, M. & Bessant, J. 1996. *Effective Innovation Policy: A New Approach*. London, International Thomson Business Press.
- Doz, Y.L. & G. Hamel. 1998. *Alliance Advantage. The Art of Creating Value Through Partnering*. USA, Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. 1999. *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. 2000. *Johtamisen haasteet*. Helsinki, WSOY.
- Dundon, E. 2002. *The Seeds of Innovation. Cultivating the Synergy that Fosters New Ideas*. New York, Amacom.
- Dyer, W. G. Jr. 1982. *Culture in Organizations: A Case Study and Analysis*. Unpublished paper. Cambridge, MIT, Sloan School of Management.
- Ekman, G. 2004. *Johda enemmän, hallitse vähemmän - epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä*. Helsinki, WSOY.
- Eldridge, J. & Crombie, A. 1974. *A Sociology of Organizations*. London, George Allen & Unwin.
- Feldman, S. 1986. Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture on Understanding Organizational Change. *Journal of Management Studies*, Volume 23, Issue 6, s. 587–607.
- French, W. L. & Bell, C. H. 1973. *Organisaation kehittäminen*. Espoo, Weilin+Göös.
- Gagliardi, P. 1986. The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, Vol. 7, No. 2, s. 117–134.
- Gagliardi, P. 1990. Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. Teoksessa: Gagliardi, P. (ed.). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlin, Walter de Gruyter, s. 3–38.
- Gagliardi, P. 1996. Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life. Teoksessa: Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. London, SAGE, s. 565–580.
- Gallagher, J. 1975. *Teaching the Gifted Child*. Boston, Allyn and Bacon.
- Garvin, D. A. 1993. Building a Learning Organisation. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, s. 78–91.
- Geertz, G. 1973. *The Interpretation of Cultures*. New York, Basic Books Inc.
- Goffman, E. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York, Doubleday.
- Goffman, E. 1967. *Interaction Ritual*. Hawthorne. New York, Aldine.
- Grabher, G. 1993. *The Embedded Firm: On the Social Economics of Industrial Networks*. London, Routledge.

- Grossi, G. 1990. Promoting Innovation in a Big Business. *Long Range Planning*, Vol. 23, s. 41–52.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo, WS Bookwell Oy.
- Gulati, R. 1998. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, s. 293–317.
- Guth, W. D. & Ginsberg, A. 1990. Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer Special Issue, s. 5–15.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä*. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Hamel, G. 2001. *Vallankumouksen kärjessä*. Helsinki, WSOY.
- Hampden-Turner, C. 1991. *Yrityskulttuuri: Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus*. Espoo, Weilin+Göös, *Ekonomia*-sarja.
- Handy, C. 1993. *Understanding Organizations*. London, Penquin Books.
- Harris, J. & Brannick, J. 1999. *Finding and Keeping Great Employees*. New York, Amacom.
- Harrison, R. 1972. Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, May-June 1972, s. 119–128.
- Harrison, R. 1975. Diagnosing Organization Ideology. Teoksessa: Jones, J. E. & Pfeiffer, J. W. (ed.) 1975. *Annual Handbook for Group Facilitators*. San Diego, University Associates.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York, Oxford University Press.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Second edition. Oxford, Oxford University Press.
- Hayton, J. C. 2005. Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15(1), s. 21–41.
- Havusela, R. 1999. *Kulttuuri – yrittäjyyden kehto*. Vaasa, Universitas Wasaensis, *Acta Wasaensia* no 66, *liiketaloustiede* 25, johtaminen ja organisaatiot.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. *Innovatiivisuutta etsimässä - Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. 5. täysin uudistettu painos. Helsinki, Kauppakaari.
- Heikkilä, K. 2002. *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Helsinki, Kauppakaari.
- Heikkinen. 1988. Yritteliäisyyden kasvattamisesta. Teoksessa: Ruohotie & Honka (toim.). 1988. *Suomalainen ammattikasvatus*. Helsinki, Otava.
- Heinonen, J. 1999. Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-5:1999*.
- Heinonen, J. 2001. Sisäinen yrittäjyys organisaation kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus*, 21(2), s. 122–132.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. *Sisäinen yrittäjyys – Uskalla, muutu, menesty*. Helsinki, Talentum.
- Helin, K. 2000. *Yhdessä menestymisen taito*. 3. uud. painos. Helsinki, Kauppakaari Oyj.
- Henderson, R. M. & Clark, K. B. 1990. Architectural Innovations: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 3, s. 9–30.

- Higgins, J. M. 1995. *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – Its Innovation Quotient*. Winter Park, FL, The New Management Publishing Co.
- Hisrich, R. & Peters, M. 1998. *Entrepreneurship*. 4th ed. Massachusetts, Boston, McGraw-Hill.
- Hofstede, G. 1992. *Kulttuurit ja organisaatiot*. Helsinki, Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Hokkanen, S. 2001. *Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili: Ammattikorkeakoulujen tekniikan ja liikenteen koulutusalan näkökulmasta tarkasteltuna*. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä Studies in Business and Economics 15. Väitöskirja
- Homans, G. 1950. *The Human Group*. New York, Harcourt Brace Jovanovich.
- Honkanen, H. 1989. *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen: suuntauksia ja menetelmiä*. Helsinki, Työterveyslaitos.
- Honsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F. & Montagno, R. V. 1993. An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), s. 29–37
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. & Zahra, S. A. 2002. Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, No. 3, s. 253–273.
- Hornsby, J. S., Montagno, R. V. & Kuratko, D. F. 1992. Critical Organizational Elements in Corporate Entrepreneurship. An Empirical Study. 52nd Annual Meeting of the Academy of Management, Las Vegas Nevada, August 1992. Konferenssiesitys.
- Huhtala, H. & Parzefall, M. R. 2006. Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. *Työ ja ihminen*, 20(2), s. 149–157.
- Hyötyläinen R. 2000. *Development Mechanism of Strategic Enterprise Networks. Learning and Innovation in Networks*. Espoo, VTT Publications 417.
- Jackson, C. M. 2004. *System Thinking: Creative Holism for Managers*. West Sussex, England, John Wiley & Sons Ltd.
- Jaques, E. 1953. On the Dynamics of Social Structure. *Human Relations*, Vol. 6, No. 1, s. 3–24.
- Jarillo, C.J. 1988. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, s. 31–41.
- Jones, M. O. 1996. *Studying Organizational Symbolism*. Thousand Oaks, California, Sage.
- Junnola, R. & Juuti, P. 1997. *Arvot ja johtaminen*. Helsinki, Johtamistaidon opisto, JTO-tutkimuksia sarja 7.
- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Helsinki, Työterveyslaitos, Johtamistaidon Opisto, Työ ja ihminen – tutkimusraportti 4, JTO-tutkimuksia, sarja 9.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. *Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juuti, P. 1992. *Yrityskulttuurin murros*. Tampere, Aavaranta Oy, Aavaranta-sarja nro 31.
- Juuti, P. 1995. *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava, Aavaranta-sarja nro 38.

- Juuti, P. 1996. Suomalainen elämänlaatu. Tampere, JTO-palvelut Oy, JTO-tutkimuksia, sarja 10.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava, Aavaranta-sarja.
- Kanter, R. M. 1984. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in The American Corporation*. New York, Simon & Schuster, Inc.
- Kanter, R. M. 1988. When a Thousand Flowers Bloom. Structural, Collective, and Conditions for Innovation in Organizations. Teoksessa: Staw, B. M. & Cummings, L.L. (eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT, JAI Press, s. 169–211.
- Kanter, R. M. 1990. Jättiläisten tanssi. Johtamisen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla. Helsinki, Otava.
- Kantola, A. 2006. Transforming Political Imaginaries. The Use of Competitiveness. Working paper 3/2006. Helsinki, University of Helsinki, Department of Communication.
- Kantola, J. 2008. Managing by Ontologies. Teoksessa: Karwowski, W. & Salvendy, G. (eds.) 2008 AHFE International Conference, 14-17 July 2008, Caesars Palace, Las Vegas, Nevada, USA.
- Kantola, J., Karwowski, W. & Vanharanta, H. 2010. Managing Managerial Mosaic: The Evolute Methodology. Teoksessa: Ordonez de Pablos, P., Lytras, M., Karwowski, W. & Lee, R. W. B. 1 edition. *Electronic Globalized Business and Sustainable Development Through IT Management: Strategies and Perspectives*. IGI Global, s. 77–89.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2009. *Strategiaverkot*. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Helsinki, WSOY, *Ekonomia-sarja*.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Karlöf, B. & Lövingsson F. H. 2006. *Organisaation olemus*. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Kauppinen, T. J. 1999. *Navigoiva johtaminen*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kets de Vries, M. F. R. & Miller, D. 1984. *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Style of Management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. 2006. *Sinisen meren strategia*. 2. painos. Helsinki, Talentum.
- Kirjavainen, P. & Lähteenmäki, S. 2005. Tuotannosta tietoon. Teoksessa: Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. (toim.). 2005. *Monta tietä oppivaan organisaatioon*. Turku, Turun kauppakorkeakoulu, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskusteluja ja raportteja/Series Discussion and Working Papers 9:2005, s. 5–22.
- Klein, B. 1977. *Dynamic Economics*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Kluchohn, C. 1951. *Values and Value Orientations in the Theory of Action*. Cambridge, Harvard University Press.
- Koironen, M. 2007. *Hyvä omistajuus*. Valkeakoski, Konetuumat Oy.
- Koironen M. 1993. *Ole yrittäjä. Ulkoinen ja sisäinen yrittäjäisyys*. Tampere, TT-Kustannustieto Oy.
- Koironen, M. & Pohjansaari, T. 1994. *Sisäinen yrittäjäisyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta*. Tampere, Tammer-Paino Oy.

- Kolb D. A. 1984. *The Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey, Prentice-Hall.
- Korpelainen, K. & Lampikoski, K. 1997. *Innovatiivisuus – muutosvoima*. Helsinki, WSOY, Markkinointi-instituutin kirjasarja N:o 46.
- Koski, P., Räsänen, P. & Schienstock, G. 1997. *Kohti verkostomaisia toimintatapoja: tapaus- tutkimukset konetehtaasta ja mekatroniikkatehtaasta. Tuotantojärjestelmien organisatoriset ja sosiaaliset innovaatiot – tutkimusprojektin väliraportti*. Helsinki, Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 175.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York, Vintage Books.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. & Mantagno, R. V. 1993. Implement Entrepreneurial Thinking in Established Organizations. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 58, No. 1, s. 29–39.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. 1990. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Summer Special Issue, s. 49–58.
- Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. *Ui tai uppoa - suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaalossa*. Helsinki, WSOYpro.
- Kärkkäinen, M. 2005. *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälinaenä*. Helsinki, Edita Publishing Oy, yritysulkaisut.
- Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2008. *Kehitä ideasi innovaatioksi*. 1.–3. painos. Helsinki, WSOY.
- Lecklin, O. 1999. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 3. uudistettu painos. Helsinki, Kauppa- kaari Oyj, Enterprise Adviser -kirjasarja nro 2.
- Lehtonen, M. 1998. *Merkitysten maailma*. Vastapaino, Tampere.
- Levinson, H. 2003. Management by Whose Objectives? *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 1, s. 107–116.
- Lundvall, B.-Å. & Borrás, S. 1997. *The Globalising Learning Economy: Implications for Innovation Policy*. Brussels, DG XII, Commission of the European Union.
- Lundvall, B.-Å. 1996. Reflections on How to Analyse National Systems of Innovation. Teoksessa: Kuusi, O. (toim.) *Innovation Systems and Competitiveness*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Sarja B 125, s. 17–25.
- Lähteenmäki, S. 1995. ”Mitä kuuluu – kuka käskee?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-1.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 1.–2. painos. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Martin, R. 2007. How Successful Leaders Think. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 6, s. 60–67.
- Maslow, A. 1959. Creativity in Self-Actualizing People. Teoksessa: Anderson, H. (eds.) *Creativity and its Cultivation*. New York, Harper & Brothers, s. 83–95.
- Mayer, R. 1983. *Thinking, Problem Solving, Cognition*. New York, Freeman.

- McCormack, A. 1984. Teaching Inventiveness. *Childhood Education*, Vol. 60, No. 4, s. 249–255.
- Merton, R. K. 1957. *Social Theory and Structure*. New York, Free Press.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, Vol. 29, No. 7, s. 770–791.
- Miller, W. L. & Morris, L. 1999. *Fourth Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation*. New York, John Wiley & Sons.
- Moilanen, R. 1997. *Oppiva organisaatio – tausta ja käsitteistö*. 3. painos. Jyväskylä, Jyväskylän yliopiston taloustieteellisen osaston julkaisuja N:o 100/96.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organizations*. Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Mäkitalo-Keinonen, T., Arenius, P. & Liikala, S. 2008. Käyttäjät ja yritykset innovaatioyhteistyössä. Pori, Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, Julkaisusarja A, nro A26/2008.
- Möller K., Rajala A. & Svahn S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti. Tampere, Teknologiateollisuus, julkaisuja 11/2004.
- Nelson, L. & Burns, F. 1984. *High Performance Programming: A Framework for Transforming Organizations*. Teoksessa: Adams, J. (ed.). *Transforming work*. Alexandria, Miles River.
- Niiniluoto, I. 1990. *Maailma, minä ja kulttuuri*. Otava, Keuruu.
- Niiniluoto, I. 2003. *Totuuden rakastaminen – Tieteenfilosofisia esseitä*. Helsinki, Otava.
- Nikkanen, P. & Lyytinen, H. K. 1996. *Oppiva koulu ja itsearviointi*. Jyväskylä, Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos.
- Nonaka, I. 1985. *Towards a Self-Organization Paradigm: Managing the Creation of Information*. Working paper, Hitotsubashi University, Institute of Business Research.
- Nonaka, I. 1988. *Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms*. *California Management Review*, Vol. 30, No. 3, s. 57–73.
- Nonaka, I. 1991. *The Knowledge-Creating Company*. *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, s. 96–104.
- Nonaka, I. J. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press.
- North, D. & Smallbone, D. 2000. *The Innovativeness and Growth of Rural SMEs During the 1990s*. *Regional studies*, Vol. 34, Issue 2, s. 145–158.
- Novak, J. D. 1998. *Learning, Creating and Using Knowledge: Concept Maps as Facilitative Tools in Schools and Corporations*. New Jersey, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D. & Carson, D. 2001. *The Network Construct in Entrepreneurship Research: A Review and Critique*. *Management Decision*, 39(9), s. 749–760.
- Olkkonen T. 1993. *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. Toinen painos. Otaniemi, Teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden laitos, teollisuustalous, Report No 152/1993/Teta.

- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.). 1999. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki, Taloustieto Oy, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Sitra 201.
- Ouchin, W. 1981. *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge?* Reading, Addison-Wesley.
- Paalumäki, A. 2004. Keltaisella johdetut: Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. Turku, Turun kauppakorkeakoulu, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-5:2004.
- Paija, L. 1999. Yritysverkostot: miksi, miten – ja miksi ei? Teoksessa: Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.). 1999. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Helsinki, Taloustieto Oy, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, Sitra 201.
- Parsons, T. 1951. *The Social System*. New York, Free Press.
- Parzefall, M.-R., Seeck, H. & Leppänen, A. 2008. Employee Innovativeness in Organizations. A Review on the Antecedents. *Finnish Journal of Business Economics* 2, s. 165–182.
- Pascale, R. T. & Athos, A. 1981. *The Art of Japanese Management*. London, Penguin Books.
- Pearce II, J.A., Chapman, B. L. & David, F. R. 1982. Environmental scanning for small and growing firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 20, No. 3, s. 27–34.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. 1991. *The Learning Company, a Strategy for Sustainable Development*. London, McGraw-Hill.
- Perrow, C. 1986. *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, Scott & Foresman.
- Peters, T. & Waterman Jr., R. H. 1982. *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, Harper & Row Publishers.
- Peters, T. J. & Waterman Jr., R. H. 2007. *Menestyjän muotokuva*. Helsinki, Talentum Media Oy, Talouselämän klassikot -kirjasarja.
- Pettigrew, A. M. 1979. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, s. 570–581.
- Pfeffer, J. 1981. Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. Teoksessa: Cummings, L. L. (toim.) & Staw, B. M. 1981. *Research on Organizational Behavior*, Vol. 3, USA, Conn., Greenwich, JAI Press, s. 1–52
- Pietiläinen, T., Lehtimäki, H. & Keso, H. 2005. Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat – Innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. Helsinki, Tekes, Teknologiakatsaus 175/2005.
- Pihkala, T. & Vesalainen, J. 1999. Mahdollisuus, visio ja innovaatio uuden liiketoiminnan taustalla. Teoksessa: Lehtonen, P. 1999. *Strateginen yrittäjyys*. Helsinki, Kauppakaari Oyj.
- Pinchot G. & Pinchot E. 1996. *Älykäs organisaatio. Maarianhamina*, Mermerus.
- Pinchot III, G. 1986. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York, Harper & Row Publishers, Inc.
- Pirnes, H. 2002. *Verkostoylivoimaa*. 1. painos. Helsinki, WSOY.
- Prahalad C.K. & Hamel G. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, s. 79–91.
- Puohiniemi, M. 2003. *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Espoo, Limor kustannus.

- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. & Sardesai, R. 2005. Determinants of Innovative Work Behaviour. Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No. 2, s. 142–150.
- Reiman T. 1999. Organisaatiokulttuuri ja turvallisuus. Kirjallisuuskatsaus. Espoo, Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT tiedotteita 2009.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kuopio, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisu 1.
- Routamaa V., Laukkanen, M., Vesalainen J., Saapunki J. & Laitila, E. 1993. Yrittäjyyden ulottuvuudet. Vaasa, Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu 4/93, Yrittäjyyden ulottuvuudet -julkaisu.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi, Saarijärven Offset Oy.
- Rusted, B. 1990. Housing Modifications as Organizational Communication. Teoksessa: Gagliardi, P. (eds.) *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Berlin, Walter de Gruyter, s. 85–105.
- Salmenkari, M. & Ruotsi, E. 1994. Yrittäjästä voittajaksi – menestyjän työkalupakki. Jyväskylä, TT-Kustannustieto Oy.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 5. painos. Lahti, Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2000. *Research Methods for Business Students*. 3rd edition. London, Financial Times/Prentice-Hall.
- Scheid-Cook, T. 1988. Mitigating Organizational Contradictions: The Role of Mediator Myths. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 24, No. 2, s. 161–171.
- Schein, E. H. 1981. Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers? *Sloan Management Review*, Vol. 23, No. 1, s. 55–68.
- Schein, E. H. 1983. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Vol. 13, s. 13–28.
- Schein, E. H. 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2, s. 3–16.
- Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Helsinki, Weilin+Göös, *Ekonomia*-sarja.
- Schein, E. H. 1999. *Process Consultation Revisited*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutokseen. Helsinki, Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Schneider, B. 1990. *Organizational Climate and Organizational Culture*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R. 1980. Inter-firm cooperation as a resource for small business development. *Journal of Small Business Management*, Vol. 18, No. 2, s. 48–54.
- Schienstock, G. 1999. Transformation and Learning: A New Perspective. Teoksessa: Schienstock, G. & Kuusi, O. (toim.). 1999. *On National Innovation Systems*. Helsinki, Sitra 213, s. 9–56.

- Schindehutte, M., Morris, M. H. & Kuratko, D. F. 2000. Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), s. 18–30.
- Schultz, M. 1995. *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. Berlin, Walter de Gruyter.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, Harvard economics studies v. 46.
- Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, Harper.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki, Gaudemus Helsinki University Press.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, Currency Doubleday.
- Senge, P. M. 1994. *Moving forward, thinking strategically about building learning organizations*. Teoksessa: Senge, P. M., Kleiner, A., Roperts, C., Ross, R. B. & Smith, B. J. (eds.) *The Fifth Discipline Field Book, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York, Doupleday, s. 15–47.
- Shrivastava, P. 1985. *Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture*. *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, No. 3, s. 103–111.
- Siegfried, T. 2006. *A Beautiful Math. John Nash, game theory, and the modern quest for a code of nature*. 1st ed. New York, Joseph Henry Press.
- Siemens, G. 2008. *Knowing Knowledge*. Lulu.com, Lulu Publishers.
- Simons, M., Lehtoranta, O., Liukko, T., Airola, M., Ilomäki, K., Mikola, M., Hyötyläinen, R. & Pohto, P. 2007. *Keskisuurten kasvuyritysten mahdollisuudet ja haasteet: Kasvuyrittäjyyden tutkimushanke elinkeinopolitiikan suunnittelun ja valmistelun tueksi*. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Elinkeino-osasto, KTM julkaisuja 8/2007.
- Sjölander, S. 1983. *Innovation och företagsnyelse*. Malmö, Liber.
- Sjöstrand, S-E. 1987. *Organisationsteori*. Lund, Studentlitteratur.
- Smallbone, D. & Baldock, R. & North, D. 2003. *Policy support for small firms in rural areas*. *Government and Policy*, Vol. 21, Issue 6, s. 825–841.
- Smircich, L. 1983. *Organizations as Shared Meanings*. Teoksessa: Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (eds.) 1983. *Organizational Symbolism*. USA, JAI Press Inc., s. 55–65.
- Stanley, M. D. 1990. *Kuinka yrityskulttuuria vahvistetaan*. Rastor-julkaisut, Helsinki, Oy Rastor Ab.
- Stenholm, P., Pukkinen, T., Heinonen, J. & Kovalainen, A. 2009. *Global Entrepreneurship Monitor: Finnish 2008 Report*. Turku, Turun kauppakorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus, sarja A tutkimusraportteja A1/2009.
- Strati, A. 1998. *Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge*. *Human Relations*, Vol. 51, No. 11, 1379-1402.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo, WSOY.

- Ståhle, P. & Laento, K. 2002. Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki, WSOY.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki, Kauppakaari Oyj, Enterprise Adviser –kirjasarjan nro 17.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki, Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki, Talentum Media Oy.
- Taatila, V. 2008. Sosiaaliset verkostot innovaatioyritysten kehtona. Teoksessa: Toivola, T., Tornikoski, E. & Tuomi, L. 2008. Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Helsinki, Edita, Haaga-Helian julkaisusarja puheenvuoroja, 1/2008, s. 159–173.
- Taylor, F. W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. UK, London, Harper & Brothers.
- TEM. 2008. Yrittäjyyskatsaus 2008. Helsinki, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 25/2008.
- Thorelli, H. B. 1986. Networks: Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 1, s. 37–51.
- Thrift, Nigel. 2006. *Knowing Capitalism*. London, Sage.
- Tidd J. 1997. Complexity, Networks & Learning: Integrative Themes for Research on Innovation Management. *International Journal of Innovation Management*. Vol. 1, No. 1, s. 1–21.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. 2001. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. 2nd edition. Chichester, U.K., Wiley.
- Toiviainen, H. (toim.). 2002. Yhdessä enemmän: Viiden pk-yrityksen verkostosta Meconet Oy:ksi. Helsinki, Työministeriö, Työelämän kehittämisohjelma, Raportteja 19.
- Totterdell, P., Leach, D., Birdi, K., Clegg, C. & Wall, T. 2002. An Investigation of the Contents and Consequences of Major Organizational Innovations. *International Journal of Innovation Management*, 6(4), s. 343–368.
- Trice, H. & Beyer, J. 1984. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, Vol. 9, No 4, s. 653–669.
- Tsupari, P., Nissinen, T. & Urrila, P. 2001. Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus. Helsinki, Teollisuus ja työnantajat.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O.-P. & Urrila, P. 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Tilastokeskus, Katsauksia 2004/6.
- Turner, B. A. 1971. *Exploring the Industrial Subculture*. London, Macmillan
- Tynjälä, P. 1991. Kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus, Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 5–6/1991, 22. vuosikerta. s. 387–398.
- Van Maanen, J. 1979. *The Self, the Situation, and the Rules of Interpersonal Relations*. Teoksessa: Bennis, W., Van Maanen, J., Schein, E. H. & Steele, F. I. (eds.) 1979. *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood, IL, The Dorsey Press, s. 43–101.

- Vanharanta, H., Kantola, J. & Karwowski, W. 2005. A Paradigm of Co-Evolutionary Management: Creative Tension and Brain-Based Company Development Systems. HCI International 2005, 11th International Conference on Human-Computer Interaction, July 22–27, 2005, Las Vegas, Nevada, USA.
- Vanharanta, H., Kantola, J. & Karwowski, W. 2008. Capturing Change Intelligence Through Internet Applications. Teoksessa: Karwowski, W. & Salvendy, G. (eds.) 2008 AHFE International Conference, 14-17 July 2008, Caesars Palace, Las Vegas, Nevada, USA.
- Varamäki, E., Kohtamäki, M., Vesalainen, J., Järvenpää, M., Laitinen, E. K., Wingren, T., Vuorinen, T., Sorama, K., Tuominen, T., Markkula, J., Helo, P. & Hallila, J. 2006. Pyranet-käsikirja verkoston suorituskyvyn arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Vaasan yliopiston julkaisuja, Selvityksiä ja raportteja 128.
- Vesalainen J. 1993. Yrittäjyys ja yhteistyö. Teoksessa Routamaa V., Laukkanen M., Vesalainen J., Saapunki J. & Laitila, E. 1993. Yrittäjyyden ulottuvuudet. Vaasa, Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 4/93, Yrittäjyyden ulottuvuudet -julkaisu.
- Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. Helsinki, Teknologiainfo Teknova Oy.
- Viitala R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.–3. painos. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Virtanen, M. & Heimonen, T. 2006. The role of innovativeness in the growth and success of existing firms in Eastern Finland. Conference Proceedings, Research in entrepreneurship and small business. Belgium, Brussels, 2006, November 22 – 23.
- Von Hippel E. 2005. Democratizing Innovation. MA, Cambridge, MIT Press.
- Weick, K. E. 1979. The Social Psychology of Organizing. Reading, Addison-Wesley.
- West, M. A. & Farr, J. L. 1990. Innovation at Work. Teoksessa: West, M. A. & Farr, J. L. (eds.) 1990. Innovation and Creativity at Work. Psychological and Organizational Strategies. UK, Chichester, Wiley, s. 3–13.
- Wilkins, A. L. & Ouchi, W. G. 1983. Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), s. 468–481.
- Wunderer, R. 2001. Employees as "co-intrapreneurs" - a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 5, s. 193–211.
- Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Helsinki, Sitra, Sitran raportteja 64.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P. & Bogner, W. C. 1999. Corporate Entrepreneurship, Knowledge and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), s. 169–189.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

Tampereen teknillinen yliopisto
PL 527
33101 Tampere

Tampere University of Technology
P.O.B. 527
FI-33101 Tampere, Finland

ISBN 978-952-15-2668-8
ISSN 1459-2045