

Julia Rantanen

STRATEGINEN YRITYSJOHTAMINEN RADIKAALISTI MUUTTUVASSA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Kandidaatintyö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Ulla Saari
Toukokuu 2023

TIIVISTELMÄ

Julia Rantanen: Strateginen yritysjohtaminen radikaalisti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma
Toukokuu 2023

Tässä työssä tutkitaan käsitettä VUCA, joka tulee englannin kielen sanoista volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity. Nämä sanat voidaan suomentaa sanoilla: epävakaisuus, epävarmuus, monimutkaisuus ja monitulkintaisuus. VUCA-termi on kehitetty kriisien ja häiriötilanteiden ymmärtämiseksi ja se kuvaa nykyistä maailmaa. VUCA-termin pohjalta on tehty myös useita strategisen johtamisen viitekehyksiä, ja termin ymmärryksen avulla yritysten johtajat voivat ymmärtää paremmin sitä, miten VUCA-ympäristössä tulisi toimia.

Termi on ajankohtainen, sillä yritysten toimintaympäristöstä on tullut entistäkin epävakampi, epävarmempi, monimutkaisempi ja monitulkintaisempi. Tähän syynä ovat muun muassa digitalisaatio, globaali poliittinen epävakaus, taloudellinen epävarmuus ja ihmiskunnan kohtaamat useat kriisit. Johtajien saatavilla oleva tiedon määrä on lisääntynyt merkittävästi ja päätöksiä tehdään entistäkin nopeammin.

Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena ja lähdeaineistoksi on valittu aiheen uusinta ja laadukkainta tutkimusta. Lähteiden avulla on määritelty VUCA-termin historia ja merkitys sekä se, miten yritykset voivat strategisen johtamisen keinoin toimia VUCA-maailmassa.

Yrityksillä on useita vaihtoehtoisia toimia, joita voidaan tehdä VUCA-maailman haasteisiin vastattaessa. Esimerkkejä näistä ovat organisaation rakenteen uudelleenjärjestely, strategian muutokset, tietoverkoston kehittäminen, pitkän- ja lyhyen aikavälin suunnittelu, johtamisen innovaatiot ja organisaation joustavuuden lisääminen.

Työssä käsitellään myös sitä, miten organisaation johtajien tulisi suhtautua VUCA-maailmaan ja millaisia taitoja ja toimia johtajilta VUCA-maailmassa vaaditaan. Johtajien suhtautumisen tulisi olla positiivista ja VUCA-maailmassa toimiseen tulisi nähdä mahdollisuuksia. Tärkeimpiä tekijöitä VUCA-toimintaympäristössä johtamisessa ovat muun muassa oikea ajattelutapa, kyky nopeaan päätöksentekoon, tiivis yhteistyö sidosryhmien kanssa, henkilöstön kehittäminen sekä joustavan, innovatiivisen ja sopeutumiskykyisen ilmapiirin edistäminen.

Johtajien tulee osata tunnistaa yrityksen toimintaympäristöstä VUCA-toimintaympäristön tekijät eli se mitkä VUCA-elementit yritykseen vaikuttavat ja missä määrin. Toimintaympäristön tunnistaminen mahdollistaa parhaiden mahdollisten toimien tekemisen ja yrityksen resurssien oikein kohdistamisen. Strategisella johtamisella voidaan muuttaa VUCA-maailman uhat mahdollisuuksiksi ja parhaassa tapauksessa saavuutta kilpailuetua markkinoilla.

Avainsanat: VUCA, liiketoimintaympäristö, VUCA-maailma, strateginen johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

| | |
|---|----|
| 1. JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Aiheen motivointi ja tutkimuskysymykset..... | 2 |
| 1.2 Tutkimusmetodologia ja työn rakenne | 3 |
| 2. VUCA STRATEGISEN JOHTAMISEN VIITEKEHYKSENÄ..... | 5 |
| 2.1 VUCA-termin historia ja merkitys..... | 5 |
| 2.2 VUCA-termin määritelmä | 7 |
| 3. VUCA-TOIMINTAYMPÄRISTÖN TUNNISTAMINEN | 12 |
| 3.1 VUCA-toimintaympäristön tunnistamisen merkitys | 12 |
| 3.2 VUCA-toimintaympäristön tunnistamisen keinot..... | 13 |
| 4. STRATEGINEN JOHTAMINEN VUCA-TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ..... | 15 |
| 4.1 Johtajien ajattelu- ja toimintatavat | 15 |
| 4.2 Strategiset keinot VUCA-ympäristössä toimimiseen..... | 19 |
| 5. PÄÄTELMÄT | 25 |
| LÄHTEET | 28 |
| LIITE A: LISTAUS KESKEISIMMISTÄ LÄHTEISTÄ | 31 |

1. JOHDANTO

Viime vuodet on eletty monella tapaa epänormaalia aikaa. Ihmiskunta on kulkenut kriisistä toiseen ja jatkuva epävarmuus on edelleen kaikessa läsnä. Erilaisten kriisien lisäksi jatkuvaa muutosta aiheuttavat useat uudet innovaatiot, jotka ovat johtaneet esimerkiksi digitalisaatioon ja eri teknologioiden nopeaan kehittymiseen. Toimintaympäristöstämme on tullut entistäkin epävakampi, epävarmempi, monimutkaisempi ja monitulkintaisempi. Tämän myötä myös radikaalisti muuttuvaa toimintaympäristöä kuvaava termi VUCA on ajankohtaisempi kuin koskaan (Baran & Woznyj, 2021).

VUCA on akronyympi eli kirjainsana, joka on muodostettu englannin kielen sanojen volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity alkukirjaimista (Bennett & Lemoine, 2014a). Nämä sanat voidaan suomentaa seuraavilla sanoilla: epävakaisuus, epävarmuus, monimutkaisuus ja monitulkintaisuus. VUCA-termi on kriisien ja häiriötilanteiden ymmärtämiseksi kehitetty termi. (Millar et al., 2018) VUCA:lla kuvataan maailmaa toimintaympäristönä ja termin ymmärryksen avulla voidaan ymmärtää sitä, miten erilaisissa tilanteissa tulisi toimia (Bennett & Lemoine, 2014a).

Tällainen epävakaa, epävarma, monimutkainen ja monitulkintainen VUCA-ympäristö, jossa nykyään elämme, vaikuttaa ihmisiin ja myös monen yrityksen toimintaan. Jatkuvat ja radikaalit muutokset koettelevat yritysten sopeutumiskykyä kerta toisensa jälkeen (Baran & Woznyj, 2021). Yritysten johto joutuu kamppailemaan vaikeiden päätösten kanssa, joihin vaikuttavat muun muassa taantumariski, globaali poliittinen epävakaus, nousseet rahoituskulut, energian hinnat, kyberturvallisuus ja ilmastonmuutokseen liittyvät vastuullisuuskysymykset (Millar et al., 2018; Nonaka & Takeuchi, 2021).

Huolimatta siitä, mitä yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu, on johdon yhä tehtävä päätöksiä ja vastattava siitä, että pysytään markkinoilla kilpailukykyisenä, pidetään ydinliiketoiminta kannattavana ja johdatetaan organisaatiota muuttuvassa ympäristössä (Giones et al., 2019). Monissa artikkeleissa VUCA-termi esitetään johtajille hyödyllisenä lähestymistapana ymmärtämään kriisipitoista toimintaympäristöä ja sitä, miten yritystä tulisi johtaa tilanteeseen sopivalla parhaalla mahdollisella tavalla (Johansen & Eucher, 2013; Bennett & Lemoine, 2014a; Giones et al., 2019).

VUCA-ympäristön syvällisen ymmärryksen avulla voidaan kehittää myös yrityksen strategista johtamista (Millar et al., 2018). Hyvä strateginen johtaminen auttaa varautumaan

kriiseihin. Kriiseihin ja muuttuvaan maailmaan on helpompi vastata, kun yrityksen rakenteelliset ja toiminnalliset yksityiskohdat ja valmiudet ovat suunniteltuna (Sánchez & De Batista, 2023). Vuoden 2008 pankkikriisi ja vallinnut koronapandemia osoittivat, että hyvin muutosta ja kriisiä kestävät yritykset selviytyvät muita paremmin (MacGregor, 2009; Baran & Woznyj, 2021).

1.1 Aiheen motivointi ja tutkimuskysymykset

VUCA on terminä erittäin ajankohtainen ja siksi sen tutkiminen on mielenkiintoista ja tärkeää. VUCA-termin ymmärtämisen tärkeydestä nykyisten ja tulevaisuuden yritysjohtajien keskuudessa puhutaan monissa lähteissä (Millar et al., 2018; De Sánchez & De Batista, 2023). VUCA on tämän aikakauden trenditermi, vaikka kaikki alan tutkijoista eivät vielä termiä tunnistaakaan (Latha & B, 2020).

VUCA-termiin koottua neljää englanninkielistä adjektiivia on aiemmin tutkittu ilmiönä erikseen. Tämä on kuitenkin johtanut tutkimusten välisen vuorovaikutuksen ja integraation puutteellisuuteen. Nykyään VUCA-termiä tutkitaan kokonaisuutena. Tutkimus keskittyy samanaikaisesti jokaiseen akronyymissa olevaan ominaisuuteen ja ominaisuuksien väliseen vuorovaikutukseen. (Millar et al., 2018) Tämä tekee aiheen uudesta tutkimuksesta mielenkiintoista.

Tutkijat kirjoittavat VUCA-termistä sekä positiiviseen että negatiiviseen sävyyn. Termiä on kritisoitu, sillä johtajien on helppo käyttää sitä argumenttina ja tekosyynä välttää tulevaisuuden suunnittelua ja toimintaa kriisitilanteissa. Jos termiä ei tulkita oikein, voi se luoda maailmasta toimintaympäristönä liian kaoottisen kuvan, eikä siinä toimimiseen nähdä mahdollisuuksia (Bennett & Lemoine, 2014a; Millar et al., 2018). Termin heikko ymmärrys tekee siitä johtajille turhan työkalun, jossa kaikki termin sanat ovatkin samaa tarkoittavia toistensa synonyymejä ja niiden arvokkuus menetetään (Bennett & Lemoine, 2014a).

Toisaalta termissä nähdään myös paljon hyvää. Jos termin käsitteiden eroavaisuudet ymmärretään ja niiden uniikit lähestymistavat tunnustetaan ja toteutetaan, niin johtajilla on mahdollisuus johtaa yritystä kohti kilpailuetua (Bennett & Lemoine, 2014a). Monet aiheesta kirjoitetut artikkelit mainitsevat, että termi ei pelkästään kuvaa nykyistä maailmaa, vaan auttaa johtajia ymmärtämään, miten siinä tulisi toimia ja miten tulevaisuuteen voitaisiin varautua (Millar et al., 2018; Latha & B, 2020). Termi liitetään useissa lähteissä myös strategiseen johtamiseen ja sen pohjalta onkin tehty erilaisia strategisen johtamisen viitekehyksiä (Bennett & Lemoine, 2014; Giones et al., 2019; Baran & Woznyj, 2021).

VUCA-lähestymistavan merkitystä korostetaan artikkeleissa, sillä se esittää jokaiselle VUCA-maailman ominaisuudelle tarkan selityksen ja ymmärryksen siihen vastaamisen vaihtoehtoista (Giones et al., 2019; Taskan et al., 2022). Johtajien on VUCA-maailmassa käsiteltävä ja ymmärrettävä epävakaa, epävarmaa, monimutkaista ja moniselitteistä tietoa, organisaation menestyksen varmistamiseksi. (Giones et al., 2019) Tämä on tehnyt monien vanhojen viitekehystenkehysten käytöstä vaikeaa tai jopa mahdotonta (Taskan et al., 2022). On esimerkkejä suurista ja hyvin menestyneistä organisaatioista, kuten Nokia, Kodak ja Research in Motion, joiden liiketoiminta on kärsinyt kyvyttömyydestä tarttua ja reagoida muutoksiin omalla toimialallaan (Giones et al., 2019).

VUCA-termin ymmärtämisen hyödyt eivät perustu vain teoriaan ja useisiin artikkeleihin. On myös käytännön esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat luoneet menestystarinan viimeisinä vuosikymmeninä ja käyttäneet VUCA-lähestymistapaa apuna omassa toiminnassaan. Näitä ovat esimerkiksi erittäin tunnetut Amazon, Facebook, Microsoft, Unilever ja eBay. (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Deepika & Chitranshi, 2021) Tällaiset menestystarinat kertovat siitä, että VUCA-lähestymistapaa voidaan onnistuneesti hyödyntää yrityksen strategisessa johtamisessa tulevaisuuteen varautumisen ja ennakkoinnin työkaluna.

Kun yhdistetään VUCA-termi ja johtamisen näkökulma, saadaan aikaan mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Tutkimuskysymykset, joihin tässä työssä pyritään etsimään vastauksia, ovat seuraavat:

- Miten yrityksen johdon tulisi ymmärtää VUCA-maailmaa ja toimia siinä?
- Mitä strategisen johtamisen keinoja yrityksellä on menestyä VUCA-toimintaympäristössä?

1.2 Tutkimusmetodologia ja työn rakenne

Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena on ollut kerätä tietoa VUCA-termistä ja siihen liittyvästä strategisesta johtamisesta. Laadukkaiden lähteiden avulla työn tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin on löydetty tieteellisiä argumentteja ja näkökulmia oman pohdinnan tueksi.

Työssä määritellään ensin VUCA-termi ja esitetään sen historiaa ja kehittymistä. Tämän jälkeen esitetään VUCA strategisesta johtamisesta viitekehystenä. Seuraavaksi tutkitaan keinoja siihen, miten yrityksen toimintaympäristöstä pystytään tunnistamaan VUCA:n elementtejä. Tämän jälkeen tutkitaan sitä millaisilla toimintatavoilla ja strategisen johtamisen keinoilla yritys selviytyy radikaalisti muuttuvassa toimintaympäristössä. Lopuksi kootaan yhteen tulokset ja tehdyt päätelmät sekä pohditaan työn rajoitteita ja mahdollisia tulevaisuuden tutkimusaiheita.

Työn aiheeseen sopivia artikkeleita ja muuta kirjallisuutta on etsitty Andor- ja Scopus-hakupalveluista. Hakusanoina lähteiden etsinnässä käytettiin ”VUCA”, ”strategic leadership”, ja ”strategic management”. Andor-hakupalvelussa hakusana sai esiintyä missä tahansa kohtaa artikkelia ja Scopus-hakupalvelussa artikkelin otsikossa, tiivistelmässä tai avainsanoissa. Haku rajattiin vertaisarvioituihin artikkeleihin ja kirjallisuuskatsauksiin. VUCA-termistä löytyy myös kirjoja, mutta näitä ei käytetty työssä kandidin käsittelylaajuuden rajallisuuden vuoksi. Hakutulokset ovat nähtävillä alla olevassa taulukossa.

Tarvetta tarkemmille rajauksille ei ollut, sillä aineistojen määrä saatiin jo näillä rajauksilla sopivaksi. Tulee myös huomioida, että useampi artikkeli löytyy molemmista hakupalveluista. Lisäksi leadership ja management hakutuloksissa on päällekkäisyyttä, sillä osassa artikkeleista käsitellään molempia johtamiseen liittyviä ulottuvuuksia. Siten VUCA-termiä käsittelevien artikkeleiden yhteismäärä ei todellisuudessa ole alla olevien tulosten summa.

Taulukko 1. Hakutulokset käytetyissä hakupalveluissa

| Hakusanat | Andor (haku rajattu vertaisarvioituihin lehtiin) | Scopus (haku rajattu artikkeleihin ja artikkeli arvosteluihin) |
|---------------------|--|--|
| VUCA | 667 | 304 |
| VUCA AND leadership | 178 | 78 |
| VUCA AND management | 392 | 136 |

Hakutuloksista lähdeaineistoksi valittiin aiheen uusimmat ja laadukkaimmat tutkimukset, jotka sopivat työn kontekstiin. Laatu määriteltiin käyttämällä lähteinä ainoastaan Julkaisufoorumi-luokituksen 1–3 lehdissä julkaistuja vertaisarvioituja artikkeleita. Työn kontekstiin parhaiten sopivat artikkelit valittiin sen perusteella, miten hyvin ne liittyivät työn tutkimuskysymyksiin ja miten paljon niissä käsiteltiin VUCA-termiä.

Tiettyjä yrityksen toimintaan liittyviä spesifejä toimintoja, kuten toimitusketjuja, käsitteleviä artikkeleita pyrittiin välttämään. Näin saatiin valittua lähteitä, jotka käsittelevät VUCA-termiä ja siihen liittyvää strategista johtamista koko yrityksen toiminnan näkökulmasta. Hausta löytyneiden keskeisten artikkeleiden pohjalta tehtiin helmenkasvatusmenetelmää hyödyntäen lisää lähdehakuja. Työn lopussa on liitteenä luettelo näistä keskeisimmistä lähteistä, joita käytettiin erityisesti 3. ja 4. käsittelyluvuissa. Strategisen johtamisen määrittelyyn valittiin yksi tutkimusalan uusi, mutta laadukas julkaisu, joka pyrkii määrittämään strategisen johtamisen mahdollisimman kattavasti useiden lähteiden avulla.

2. VUCA STRATEGISEN JOHTAMISEN VIITEKEHYKSENÄ

VUCA ei ole toimialakohtainen tai alueellinen ilmiö, vaan se vaikuttaa maailmanlaajuisesti yrityksiin parhaillaan (Giones et al., 2019). Termistä on julkaistu tutkimuksia laajasti monen eri alan tunnetuissa lehdissä. Esimerkiksi johtamiskoulutuksen, liiketalouden, strategisen johtamisen, ravintola-alan, teologian, psykologian, tietotekniikan, terveystieteiden ja organisaatiotutkimuksen lehdissä. Termin käyttötarkoitus ja konteksti ovat muuttuneet sen historian aikana.

2.1 VUCA-termin historia ja merkitys

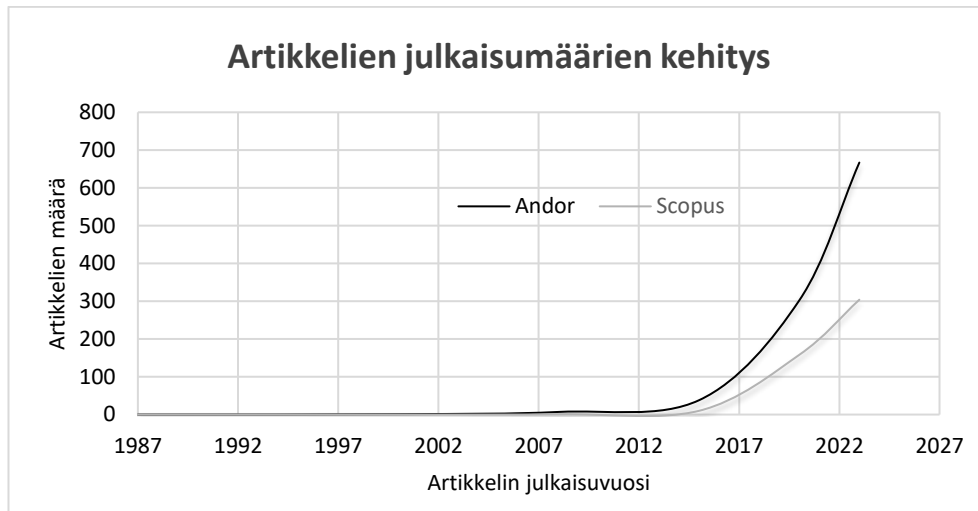
VUCA-termiä käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1987 Warren Bennisin ja Burt Nanuksen johtoteorioiden pohjalta Yhdysvaltain armeijan sotakorkeakoulussa The United States Army War Collegessa (Latha & B, 2020). Sotakorkeakoulu otti VUCA-käsitteen käyttöön havainnollistaakseen uuden maailmanjärjestyksen, joka oli muodostunut kylmän sodan päättymisen jälkeen (Millar et al., 2018; Taskan et al., 2022).

Sodan seurauksena monien maiden väliset suhteet olivat jännittyneet ja jokaiseen liikkeeseen liittyi useiden vaihtoehtojen arviointia sekä arvaamattomia seurauksia. Siirryttiin perinteisistä sotilaallisista konflikteista epäsymmetriseen sodankäyntiin, jossa hajaantuneet vastustajat taistelivat erilaisilla säännöillä, syistä, joita ei täysin tunnettu. (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Millar et al., 2018) Lisäksi armeijan päätöksenteon tueksi saatu tieto oli rajallista ja jatkuvasti muuttuvaa. VUCA:n neljän ulottuvuuden avulla pyrittiin kuvaamaan näitä päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä. (Giones et al., 2019)

Sittemmin VUCA-termi on hitaasti yleistynyt ja sitä on alettu käyttää geopolittisissa ja liiketaloudellisissa yhteyksissä kuvaamaan kaoottista, epävakaata ja nopeasti muuttuvaa ympäristöä. Viimeisen vuosikymmenen aikana sekä teollisuuden että tiedemaailman kirjoittajat ovat tuottaneet yhä enemmän artikkeleita, kirjoja ja blogikirjoituksia, joissa käsitellään VUCA-termiä ja sen kuvaaman toimintaympäristön vaikutusta johtajiin ja organisaatioihin. (Baran & Woznyj, 2021)

Nykyään termin käyttö kohdistuu moderniin strategiseen johtamiseen, nopeaan päätöksentekoon, organisaation valmiuksien kehittämiseen ja ennalta arvaamattomissa tilanteissa toimimiseen (Latha & B, 2020). Termiä käytetään kuvaamaan nykyistä strategista päätöksentekoa ympäristöä, sillä se auttaa tunnistamaan ja huomioimaan monia näkökulmia toimintaympäristössä (Taskan et al., 2022).

Alla olevassa kuvaajassa on nähtävillä artikkelien julkaisumäärien kehitys Andor- ja Scopus-hakupalveluissa termin ensimmäisestä käyttövuodesta 1987 alkaen. Kuvaajan muodostamiseen tarvittu artikkelien julkaisumäärät on saatu hakusanalla ”VUCA” tehdyistä hakutuloksista. Kuten kuvasta nähdään, julkaisumäärät ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina ja tämä sama trendi on havaittu myös Taskan et al. (2022) artikkelin tutkimuksessa.



Kuva 1. VUCA-termiä käsittelevien artikkelien julkaisumäärien kehitys käytetyissä lähdehakupalveluissa.

Yritysmailmassa suurempi kiinnostus VUCA-termiä kohtaan alkoi vuoden 2008 maailmanlaajuisen finanssikriisin jälkeen ja kiinnostus on vain entisestään kasvanut vallinneen covid-19-pandemian seurauksena (Taskan et al., 2022). Muutoksia yritysten toimintaympäristöön ovat viime aikoina aiheuttaneet myös Ukrainassa käytävä hyökkäyssota ja siitä seuranneet Venäjälle asetetut pakotteet ja useiden yritysten liiketoiminnan lopetuspäätökset Venäjällä (Lawton & Vassolo, 2022). Nämä tekijät selittävät yllä olevassa kuvassa nähtävää trendiä artikkelien suurista julkaisumääristä 2020–2023 välisenä aikana.

Tällaiset muutokset ja kriisit yritysmailmassa eivät ole uusia, mutta organisaatioiden kohtaamien muutosten nopeus ja innovaatioiden määrä ovat. Muutosnopeus on lisännyt arvaamattomuutta ja monimutkaisuutta toimintaympäristössä, ja siinä selviytyminen vaatii uusia strategioita ja taitoja. Päätöksentekoon vaikuttavan informaation määrä on lisääntynyt ja päätöksiä on tehtävä entistäkin nopeammin. Tämä asettaa haasteita yrityksen strategiselle johdolle, joka pyrkii vastaamaan tehokkaasti tällaiseen dynaamiseen toimintaympäristöön. (Millar et al., 2018; Taskan et al., 2022) VUCA-lähestymistapa on kehitetty juuri tällaisen ympäristön ymmärtämistä varten, ja se myös osaltaan selittää termin suosiota viimeaikaisessa tutkimuksessa.

2.2 VUCA-termin määritelmä

VUCA-termin sanojen: volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity määrittely on tärkeää käsitteen merkityksen ymmärtämiseksi. Vaikka nämä ulottuvuudet eroavat toisistaan, ovat ne myös osittain päällekkäisiä ja toinen tekijä voi aiheuttaa toista (Giones et al., 2019). Jokaisella VUCA-akronyymillä ulottuvuudella pyritään kuvaamaan sitä, millaisen päätöksentekoympäristön ne luovat yksin ja yhdessä muiden tekijöiden kanssa (Giones et al., 2019).

V kirjain VUCA-akronyymissä tulee sanasta volatility, joka voidaan suomentaa epävakaisuus tai vaihtelevuus. Se kuvaa maailman jatkuvaa muutosta, jonka määrä, voimakkuus ja mittakaava eivät ole ennustettavissa (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Posner et al., 2020; Taskan et al., 2022). Toimintaympäristö on arvaamaton, mutta siihen ei kuitenkaan välttämättä liity monimutkaisuutta eikä kriittisen tiedon puutetta (Bennett & Lemoine, 2014a). Epävakaassa toimintaympäristössä tapahtuu muutosta nopeasti ja vaihtelevissa määrin (Shick et al., 2017). Taskan et al. (2022) artikkelin tutkimuksen mukaan epävakaiseen toimintaympäristöön liitetään useimmiten seuraavat toimintaympäristöä kuvaavat sanat: muutos (change), arvaamattomuus (unpredictability), muuttuva (dynamic) ja epävakaa (unstable).

Epävakaa muutos saa yrityksen johdossa aikaan kysymyksiä tilanteen vaikutuksista, kuten vaikuttaako se yrityksen ostamien hyödykkeiden hintoihin, ja jos niin kuinka paljon ja kuinka kauan tämä vaikutus kestää (Bennett & Lemoine, 2014a). Korkean epävakauden prosessit ovat arvaamattomia, hallitsemattomia, tehottomia ja vaativat huolellista strategista päätöksentekoa (Dasgupta, 2019).

Taloudellinen epävakaus on lisääntynyt ja jatkuu pidempään kuin aiemmin. Sähkön ja maakaasun hintojen muutokset ovat esimerkkejä epävakautta aiheuttavista tekijöistä. Myös rahoitusmarkkinat käyttäytyvät epävakaisesti. (Shick et al., 2017) Muita liike-elämän epävakautta aiheuttavia tekijöitä ovat digitalisaatio, maailmankaupan vapautuminen, maailmanlaajuinen kilpailu, turvallisuuspoliittiset muutokset ja liiketoimintamallien innovaatiot (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Dasgupta, 2019).

U kirjain VUCA-akronyymissä tulee sanasta uncertainty, joka voidaan suomentaa epävarmuus tai epätietoisuus. Se kuvaa asioiden tai tapahtumien ennakoitavuuden puutetta. (Shick et al., 2017; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018) Epävarmassa tilanteessa on puutetta tiedosta. Ei niinkään tapahtuman syystä tai vaikutuksista, vaan enemmänkin siitä onko tietty tapahtuma merkittävä vai ei, ja vaikuttaako se yrityksen toimintaan. Epävarmuus kuvaa siis tilannetta, jossa tietoa ei ole saatavilla tai se on puutteellista. (Bennett & Le-

moine, 2014a) Taskan et al. (2022) artikkelin tutkimuksen mukaan epävarmaan toimintaympäristöön liitetään useimmiten seuraavat toimintaympäristön kuvaukset: tulevaisuuden arvaamaton luonne, lopputulemien tuntemattomuus sekä syy- ja seuraussuhteisiin liittyvä puutteellinen tietämys, joka luo yllätyksellisyyttä. Epävarmuus voi myös aiheuttaa epävakaisuutta. (Taskan et al., 2022)

Epävarmuutta luovat uudet muutokset markkinoilla. Esimerkiksi uuden teknologian vaikutus ja lakimuutokset ovat tällaisia (Frynas et al., 2018). Esimerkki epävarmasta tilanteesta on tilanne, jossa yrityksen kilpailija on pian lanseeraaman uuden tuotteen, eikä sen vaikutuksista markkinoihin ole tietoa (Bennett & Lemoine, 2014a).

Epävarmat tilanteet ovat johtajille vaikeita, sillä niissä ei aina voida käyttää ennusteena aiemmin tapahtuneita vastaavia tilanteita, mikä tekee päätöksenteosta äärimmäisen haastavaa (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Epävarmoissa tilanteissa tulevaisuuden ennustaminen vaikeutuu ja aiemmin hyödylliset strategisen johtamisen mallit osoittavat rajallisuutensa. Johtajien näkökulmasta on yhä haastavampaa arvioida tilannetta ja ennustaa sitä, milloin ja miten tapahtumat kehittyvät. (Giones et al., 2019) Tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus tekee organisaation identiteetistä, ihmissuhteista ja päätöksistä likviidejä ja väliaikaisia (Rodriguez & Rodriguez, 2015).

C kirjain VUCA akronyymissä tulee sanasta complexity, joka voidaan suomentaa kompleksisuus tai monimutkaisuus. Monimutkaisuudella tarkoitetaan tilannetta, johon liittyy useita ja vaikeasti ymmärrettäviä syy-seuraussuhteita sekä organisaation sisä- että ulkopuolella (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Posner et al., 2020). Monimutkaisessa tilanteessa on useita vaikuttavia tekijöitä, jotka liittyvät toisiinsa. Tilanteessa on paljon tietoa saatavilla, mutta sen kaiken ymmärtäminen ja käsittely on erittäin vaativaa. (Bennett & Lemoine, 2014a) Taskan et al. (2022) artikkelin tutkimuksen mukaan monimutkaisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan usein organisaation sisäisiä osia, verkostoja ja toimintatapoja tai ulkoista toimintaympäristöä, jotka voivat olla tunnistamattomia ja/tai ristiriidassa keskenään. Monimutkaisuus voi myös aiheuttaa epävarmuutta. (Taskan et al., 2022)

Monimutkaisessa tilanteessa toimitaan yhteen liitetyissä ja verkostoituneissa ympäristöissä, jossa on useita vaihtoehtoja jokaiselle päätökselle ja useita mahdollisia tuloksia jokaiselle tehdylle toimelle (Giones et al., 2019). Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus koetaan sekavana, mutta samalla ne ovat yhteydessä toisiinsa. Tilanteessa ei saavuteta selkeyttä helposti, vaikka käytössä on erittäin paljon tietoa ja se on helposti saatavilla. (Rodriguez & Rodriguez, 2015)

Monimutkaisuutta lisäävät esimerkiksi lisääntynyt kilpailu, sääntelyn purkaminen tai lisääminen, kansainvälistyminen ja nopeutunut teknologinen kehitys (Vasconcelos & Ramirez, 2011; Frynas et al., 2018; Kim et al., 2018). Monimutkaisuus lisääntyy, kun järjestelmän osien ja yhteyksien määrä järjestelmän komponenttien välillä kasvaa (Schick et al., 2017). Esimerkiksi tuotantomallin muuttaminen keskitetystä hajautettuun lisää monimutkaisuutta (Giones et al., 2019).

Monimutkaisuus organisaatiossa ja sen ulkopuolella on yleinen aihe johtamista käsittelevässä tutkimuksessa. Ainakin viimeisen 25 vuotta tutkijat ovat havainneet, että organisaatioiden toimintaympäristöistä on tulossa monimutkaisempia. (Vasconcelos & Ramirez, 2011) Monimutkaisuus vaikuttaa nykyään kaikkiin organisaatioihin (Posner et al., 2020).

Monimutkaisuus aiheuttaa johtajille useita haasteita (Schick et al., 2017). Monimutkaisuus johtaa usein sekaannuksiin päätöksenteossa ja voi aiheuttaa epäselvyyttä (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Monimutkaisissa tilanteissa on tehtävä paljon työtä, jotta saadaan kerättyä ja ymmärrettyä asian kannalta merkitykselliset tiedot selkeäksi kokonaisuudeksi (Bennett & Lemoine, 2014a). Vaikuttavien muuttujien ja käsiteltävän tiedon määrä voi ylikuormittaa johtajia (Giones et al., 2019). Tilanteiden hahmottaminen on vaikeaa, sillä niihin liittyy paljon yhteyksiä, syy-seuraussuhteita ja osa näistä selviää vasta pitkän viiveajan jälkeen (Schick et al., 2017).

A kirjain VUCA akronyymissä tulee sanasta ambiguity, joka voidaan suomentaa monitulkintaisuus tai monimerkityksellisyys. Monitulkintaisuus kuvaa tilannetta, jossa tapahtumien aiheuttajaa tai sitä miksi se tapahtuu ei tunneta, ja näitä on vaikea saada selville (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Posner et al., 2020). Monitulkintaisessa tilanteessa on täysin puutteellista tietoa ennennäkemättömässä kontekstissa (Giones et al., 2019). Monitulkintaisuuteen liittyvät kysymykset siitä missä, miten ja miksi asiat tapahtuvat (Taskan et al., 2022).

Monitulkintaisuus on VUCA akronyymien sanoista kaikista abstraktein (Schick et al., 2018). Monitulkintaisessa tilanteessa on mahdollisuus useammalle kuin yhdelle tulkinnalle (Cinelli, 2021). Tiettyjen syiden tai toimintatapojen selvittämiseen ei ole juurikaan saatavilla historiatietoa tai ennakkotapauksia. Eikä riittävällä tiedollakaan voitaisi ennustaa sitä, mitä tapahtuu, sillä tilanne on haastava sen uutuuden vuoksi. (Bennett & Lemoine, 2014a)

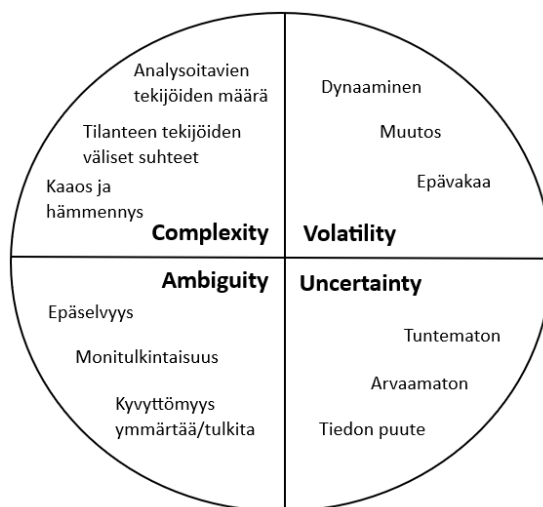
Monitulkintainen tilanne liittyy tyypillisesti kokonaan uuteen tuotteeseen, markkinaan, innovaatioon tai mahdollisuuteen (Bennett & Lemoine, 2014a; Frynas et al., 2018). Esi-

merkiksi autoteollisuudessa on tällä hetkellä erittäin monitulkintainen tilanne, jossa polttomoottoriautojen rinnalle tulleet sähköautot vievät markkinaosuutta. Toisaalta autojen akkujen kestot eivät vielä ole kaikkiin olosuhteisiin riittäviä ja samaan aikaan kehitetään uusia hiilineutraaleja polttoaineita polttomoottoriautoihin. Päätöksenteko on erittäin haastavaa, kun on useita mahdollisia suuntautumisvaihtoehtoja, mutta ei ole varmuutta minkään valinnan seurauksista.

Organisaation monitulkintaisuudesta kertoo turhautuminen tuloksiin, kun saavutukset eivät johdakaan pysyvään kilpailuetuun ja menestykseen (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Monitulkintaisuus on läsnä erityisesti päätöksenteon näkökulmasta. Nykyään jokaiseen päätöksentekotilanteeseen liittyy monitulkintaisuutta. (Rodriguez & Rodriguez, 2015)

Monitulkintaisuus vaikuttaa voimakkaasti päätöksentekoon yrityksissä, sillä se lisää epävarmuutta siitä, että päädytään oikeaan lopputulokseen. Epävarmuus johtuu lopputulokseen johtavan prosessin tuntemattomuudesta ja tiedon rajallisuudesta. (Cinelli, 2021) Päätöksentekijät kokevat, ettei heillä ole selkeitä syy-seuraussuhteita ja että heidän on vaikea tulkita vihjeitä ja yhdistää tilanteen tapahtumia. Heitä kuitenkin painostetaan tekemään päätöksiä ja toimimaan. (Giones et al., 2019)

Monitulkintaisuus ei ole sama kuin epävakaisuus, sillä odotettavissa ei ole nopeaa tai vaihtelevaa muutosta. Monitulkintaisuus eroaa myös monimutkaisuudesta, sillä siinä ei ole monia vaihtelevia osia. Monitulkintaisuudessa on yksinkertaisesti puutetta tiedosta ja siitä, mitä tapahtuu seuraavaksi. Tämä tiedonpuute eroaa kuitenkin epävarmuudesta, sillä epävarmassa tilanteessa on ymmärrys siitä, mikä epävarmuutta aiheuttaa. (Taskan et al., 2022) Alla on VUCA-termin sanojen merkityksiä selventävä käsitekartta. Käsitekartasta nähdään ne assosiaatiot, joihin sanat yleisimmin liitetään aiheen tutkimuksissa.



Kuva 2. VUCA-käsitekartta (mukaillen lähteestä Taskan et al., 2022)

Kolmessa lähdeartikkelissa on esitetty alla olevan kuvan mukainen VUCA-nelikenttä, joka jaottelee VUCA-toimintaympäristön tekijät tilanteen tietämyksen ja tilanteessa tehtävien toimien vaikutuksen mukaan (Bennett & Lemoine, 2014b; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Giones et al., 2019). Nelikenttä auttaa hahmottamaan yhtäläisyyksiä ja eroja tekijöiden välillä.



Kuva 3. VUCA-nelikenttä (mukaillen lähteestä Giones et al., 2019)

3. VUCA-TOIMINTAYMPÄRISTÖN TUNNISTAMINEN

Tässä luvussa esitetään taustaa siitä, miksi VUCA-toimintaympäristön tunnistaminen on merkityksellistä organisaatiossa. Tämän jälkeen esitetään keinoja, joilla VUCA-toimintaympäristöstä voidaan tunnistaa epävakaisuutta, epävarmuutta, monimutkaisuutta ja monitulkintaisuutta.

3.1 VUCA-toimintaympäristön tunnistamisen merkitys

Yritysmailmassa uusi normaali on muuttuva VUCA-toimintaympäristö ja se on muuttanut sitä, miten organisaatioiden tulisi harjoittaa liiketoimintaa, mutta myös sitä, miten yrityksen johdon tulisi johtaa organisaatiota (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Tutkimus on osoittanut, että organisaatiot, jotka sopeutuvat ympäristön muutoksiin, toimivat huomattavasti korkeammalla tasolla ja ovat tehokkaampia, kuin yritykset, jotka ylläpitävät vanhoja rakenteita ja prosesseja (Bennett & Lemoine, 2014a).

Jos VUCA-toimintaympäristöä ei huomioida organisaation strategioiden suunnittelussa, tulee johtajuudesta yksitoikkoista ja se voi olla tehokasta vain sattumalta (Baran & Woznyj, 2021). VUCA-toimintaympäristöstä ei pääse pois, joten johtajien pitäisi pystyä toimimaan siinä ja varmistaa, että he ymmärtävät, mitä se tarkoittaa. Näin voidaan kehittää yrityksen johtamista ymmärryksen avulla. (Millar et al., 2018) Johtamisella vastataan ympäristön aiheuttamaan epävarmuuteen ja se on välttämätöntä VUCA-toimintaympäristössä (Posner, 2020). Myös tarve ymmärtää ja edistää strategiaprosesseja on nyt entistä tärkeämpää (Lawton & Vassolo, 2022).

Organisaatioiden suorituskykyä uhkaavien lukuisten tekijöiden tunnistaminen ja niihin puuttuminen on vaikeutunut niiden määrän ja ulottuvuuksien vuoksi. Tästä syystä organisaation johtajien tulee tarkkailla, arvioida ja valvoa VUCA-piirteitä jatkuvasti ympäristöissään (Baran & Woznyj, 2021). VUCA-piirteet tulee oppia myös tunnistamaan. Arvoista tietoa johtajille on VUCA-toimintaympäristön elementtien erottaminen toisistaan, vaikka niillä on myös päällekkäisiä merkityksiä. Ennen kuin johtajat pystyvät tunnistamaan epävarmuuden, epäselvyyden, monimutkaisuuden ja monitulkintaisuuden, ei pystytä vastaamaan näihin elementteihin, sillä kaikki vaativat oman ainutlaatuisen toimintatapansa. (Bennett & Lemoine, 2014a)

Ymmärryksen avulla vallitsevan tilanteen uhat voidaan kääntää mahdollisuuksiksi ja saavuttaa valmius vastata toimintaympäristön muutoksiin (Johansen & Euchner, 2013). Ensin johtajien tulee luopua käsityksestä, jonka mukaan ollaan poikkeavassa tilanteessa. Tätä ei tehdä siksi, että pyrittäisiin muuttamaan todellisuutta, vaan jotta pystytään selvittämään, mikä itse asiassa on epävarmaa, mikä epävakaa tai monimutkaista ja mikä moniselitteistä. (Giones et al., 2019) Johtajien tulee siis ymmärtää, mikä on muuttumassa ja miten se vaikuttaa organisaatioon, ennen kuin he tekevät päätöksiä (Giones et al., 2019). Jos VUCA-toimintaympäristöä pidetään ylitsepääsemättömänä ja ratkaisemattomana, johtajat eivät päädy oikeisiin toimiin, eivätkä onnistu ratkaisemaan varsinaista ongelmaa (Bennett & Lemoine, 2014a).

Toimintaympäristön haasteiden oikea tunnistaminen on tärkeää myös siksi, että yrityksen resurssit kohdennetaan oikein. Jos ympäristöä tulkitaan väärin ja valmistaudutaan väärään haasteeseen, käytetään resursseja väärin, eikä puututa edes varsinaiseen ongelmaan (Posner, 2020). Organisaation suorituskykyä ei voida säilyttää, saati parantaa, jos sen rajalliset resurssit käytetään väärin (Bennett & Lemoine, 2014a). Toiminta ei siis takaa menestystä ennen kuin ymmärretään, mikä tai mitkä VUCA-tekijöistä määrittelee toimintaympäristön haasteen (Giones et al., 2019).

3.2 VUCA-toimintaympäristön tunnistamisen keinot

Baran ja Woznyj (2021) esittelevät artikkelissaan VUCA-auditointi menetelmän, jolla on mahdollisuus tunnistaa trendejä yrityksen sisällä ja toimintaympäristössä, jotka voivat johtaa epävakaisuuteen, epävarmuuteen, monimutkaisuuteen ja monitulkintaisuuteen. Tämä VUCA-auditointi sisältää kysymyksiä, joihin voidaan etsiä vastauksia johtajalta itseltään tai organisaation työntekijöiltä. Nämä kysymykset ovat listattuna alla olevassa kuvassa. Auditointi voi auttaa johtajia tiedostamaan toimintaympäristössä olevia VUCA:an viittaavia mahdollisia muutoksia hyvissä ajoin, kun aikaa on vielä riittävästi varautua niihin. Menetelmä voi myös auttaa luomaan edellytykset nopealle sopeutumiselle, jos yritys on jo VUCA-toimintaympäristössä. (Baran & Woznyj, 2021)

| VUCA-auditointi | |
|--|--|
| <p>Kysymyksiä, joilla voi ennakoida VUCA-tekijöitä:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mikä voi muuttua nopeasti organisaatiossa tai toimialalla? Mikä on nyt suosiossa? 2. Mitkä tekijät organisaatiossa tai toimialalla ovat arvaamattomia? 3. Miten organisaation työ on riippuvainen muista sidosryhmistä? 4. Mikä organisaatiossa tai toimialalla on epäselvää tai sisältää useita vaikutuksia? | <p>Kysymyksiä organisaation sisäisten trendien tunnistamiseen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mistä kokouksissa puhutaan eniten? 2. Mitkä ovat yleisimpiä aiheita työntekijöiden keskuudessa? 3. Mitkä ovat keskeisimmät osa-alueet strategiassa ja toimintatavoissa? 4. Mistä avaintekijöistä – sekä virallisista että epävirallisista – puhutaan eniten? |
| <p>Kysymyksiä johtajan oman ympäristön tarkkailun parantamiseksi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuinka voisin pysyä mukana organisaation tai toimialan trendeissä? 2. Kuinka usein olen yllätynyt päätöksistä tai tapahtumista ja miksi? 3. Mitä resursseja tai suhteita minulla on tai tarvitsen, jotta pystyn seuraamaan jatkuvia muutoksia? 4. Kuinka paljon aikaa käytän muiden kuuntelemiseen organisaation sisä- ja ulkopuolella? | <p>Kysymyksiä organisaation ulkopuolisten trendien tunnistamiseksi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mitkä säädökset tai lait vaikuttavat siihen, mitä tehdään ja kuinka todennäköisesti ne muuttuvat? 2. Mitä asioita asiakkaat muuttavat, jotka liittyvät organisaation toimintaan? 3. Mitä sellaista kilpailijat tekevät, mitä organisaatiossa ei tehdä ja miksi? 4. Mitkä toimialan osa-alueet/muutokset voisivat olennaisesti vaikuttaa organisaation menestykseen? |

Kuva 4. VUCA-auditointi (mukailen lähteestä Baran & Woznyj, 2021)

Myös Kaivo-oja & Lauraeus (2018) esittävät artikkelissaan keinoja, joilla johtavat voivat parantaa organisaation kykyä ennakoida ja tunnistaa muutoksia markkinaympäristössä. Ensimmäisenä mainitaan se, että johtajien tulee pysyä tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden kanssa, sen sijaan että yhteydenpitoa vähennettäisiin ja vain reagoitaisiin muutoksiin. Läheinen yhteistyö asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa mahdollistaa hyvän asiakasarvonluonnin, sekä VUCA-toimintaympäristön havaitsemisen (Millar et al., 2018). Toinen tärkeä asia on organisaation saamaan datan tulkinta laajasti ja eri näkökulmista, sen sijaan että siitä etsittäisiin vain vahvistusta aiemille uskomuksille (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Näin voidaan havaita normaalista poikkeavia muutoksia toimintaympäristössä datan avulla.

Kaivo-oja & Lauraeus (2018) mukaan johtajien tulee myös haastaa oletuksiaan ja vallitsevaa tilannetta ympäröimällä itsensä ihmisillä, jotka ajattelevat niin kutsutusti ”outside the box”, ja jotka ovat avoimia uusille ideoille. Innovatiivisuus johtaa erilaisiin ideoihin ja pieniin muutoksiin organisaatiossa, joista osa onnistuu ja osa epäonnistuu, mutta niistä opitaan. Kun organisaatiossa uskalletaan kokeilla rohkeasti uutta, mahdollistetaan VUCA-toimintaympäristön tutkiminen ja siitä oppiminen (Millar et al., 2018). Viimeisinä artikkelissa mainitaan vielä johtajien huolellinen päätöstenteko ja muiden kannustaminen toimimaan tarkkaavaisemmin, sekä sidosryhmien intressien ja kannustimien yhteen soveltaminen oman toiminnan kanssa, sen sijaan, että luotetaan vain valtaan ja asemaan markkinoilla. (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018) Huolellisuus ja yhteistyö mahdollistavat paremman ympäristön havainnoinnin.

4. STRATEGINEN JOHTAMINEN VUCA-TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Strateginen johtaminen on laaja käsite ja sitä on tutkittu erittäin paljon. VUCA-toimintaympäristöä käsittelevissä artikkeleissa tutkitaan sekä leadership että management johtamiseen liittyviä strategisia toimintatapoja ja keinoja. Näitä molempia tutkitaan myös tässä työssä ja kontekstin mukaan, on mahdollista tunnistaa, kumpaan englannin kielen käsitteeseen tietyssä kohdassa tekstiä viitataan. Työssä strategista johtaminen keskittyy yrityksen ylimpään johtoon eli toimitusjohtajaan, yrityksen hallitukseen ja ylimpään johdoryhmään.

Strategisella johtamisella pyritään edistämään yrityksen strategiaa ja siten saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Strateginen johtaminen sisältää yrityksen johdon yksittäisten henkilöiden tehtäviä, joiden on tarkoitus johtaa strategiaan seurauksiin yrityksessä. Nämä tehtävät voidaan luokitella kahdeksaan osaan: strategisten päätösten tekeminen, ulkoisten sidosryhmien kanssa toimiminen, henkilöstöhallinnan ohjaaminen, motivointi ja vaikuttaminen, tiedonhallinta, sosiaalisten ja eettisten kysymysten hallinta, ristiriitaisten vaatimusten hallinta sekä operaatioiden ja henkilöstön valvonta. (Samimi et al., 2022)

Strateginen johtaminen ylläpitää ja kehittää organisaation rakenteellista, inhimillistä ja sosiaalista pääomaa ja kykyä vastata toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Strateginen johtaminen pyrkii huomioimaan ympäristön vaihtelevuuden ja moniselitteisyyden, sekä luo vision, jonka avulla organisaatio voi toteuttaa strategiaansa ja kehittyä. (Samimi et al., 2022) VUCA-termiä tutkivat artikkelit esittävät useita erilaisia näkemyksiä siitä, millaisia ominaisuuksia ja toimintatapoja johtajilta vaaditaan ja millaisin strategisen johtamisen keinoin VUCA-toimintaympäristössä voidaan toimia. Alla esitetään seuraavaksi näitä artikkeleiden erilaisia näkemyksiä.

4.1 Johtajien ajattelu- ja toimintatavat

Tutkimukset osoittavat, että VUCA-toimintaympäristössä johtajien nykyinen kehitysvauhti ei riitä. Kyvyt ja taidot, joita johtavat aiemmin tarvitsivat auttaakseen organisaatioon menestymään eivät ole tarpeeksi. (Deepika & Chitranshi, 2021) Nykyään yrityksen johdolta tarvitaan entistäkin strategisempia ja monimutkaista ajattelua vaativia taitoja. Yritysten johtajien on kehityttävä vastatakseen uusiin ongelmiin toimintaympäristössä.

Johtajien on tehtävä muutoksia organisaation prosesseissa, teknologioissa ja rakenteissa. Tämä edellyttää joustavuutta ja nopeutta päätöksenteossa. (Frynas et al., 2018; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)

Johansen & Euchner (2013) esittävät artikkelissaan, että monet nykyajan huippujohtajat ovat aikoinaan koulutuksissa oppineet hallitsemaan ja ratkaisemaan ongelmia sekä ajattelemaan yksinkertaisesti ja lineaarisesti. VUCA-toimintaympäristössä se ei kuitenkaan ole tarpeeksi, sillä ongelmat ovat monimutkaisia ja niihin ei ole aina ratkaisua. Johtajien ajatusmallia voidaan artikkelin mukaan muokata skenaariosuunnittelulla (scenario planning). Skenaariosuunnittelussa kokeillaan kuvitteellisesti erilaisia lähestymistapoja mahdollisiin nyt tai tulevaisuudessa vallitseviin toimintaympäristöihin. Toinen johtamistaito, joka artikkelissa esitetään, on dilemman kääntäminen (dilemma flipping). VUCA-maailmassa tulee olemaan edemmän dilemmoja, eli ongelmia, joita ei voi ratkaista ja jotka eivät poistu. Niihin täytyy silti löytää tapa toimia ja kääntää ne mahdollisuuksiksi. Huippujohtajat käsittelevät työssään lähestulkoon vain ongelmia. Kun johtajat työskentelevät ongelmien kanssa, tulee heidän olla pitkäjänteisiä, eikä turhautua tilanteissa liian nopeasti. (Johansen & Euchner, 2013)

Deepika & Chitranshi (2021) puolestaan perehtyvät uuden sukupolven eli Z-sukupolven johtajien ominaisuuksiin VUCA-toimintaympäristössä. Artikkelin mukaan VUCA-maailmassa kaikilta johtajilta tarvitaan neljä proaktiivisen johtamisen ominaisuutta, joita ovat hyväksyvä johtaminen (enabling leadership), yrittäjähenkkinen johtajuus (entrepreneurial leadership), operatiivinen johtajuus (operational leadership) ja arkkitehtuurinen johtajuus (architectural leadership). Nämä kaikki neljä johtamisen ominaisuutta löytyvät artikkelin mukaan Z-sukupolven johtajilta.

Hyväksyvällä johtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa luodaan työympäristö, jossa työkuulttuuri on tasapainoinen. Yrittäjähenkkinen johtajuus tarkoittaa johtamista, joka onnistuu luomaan oppivan ja kehittyvän organisaation innovaatioiden avulla. Operatiivinen johtajuus tarkoittaa johtamista, joka pyrkii tehokkaaseen strategian toteuttamiseen vaikeissa olosuhteissa. Arkkitehtuurinen johtajuus on johtamista, joka pyrkii saamaan organisaatiosta parhaan mahdollisen järjestelemällä organisaatiosta tehokkaan ja paneutumalla mikrotason strategioihin. (Deepika & Chitranshi, 2021)

Jokainen johtaja voi kehittää näitä yllä mainittua neljää johtamisen ominaisuutta ja siten parantaa omaa johtajuuttaan VUCA-toimintaympäristössä (Deepika & Chitranshi, 2021). Jos johtaja pystyy parantamaan näitä neljää osa-aluetta johtamisessa, VUCA-ympäristöstä löydetään enemmän mahdollisuuksia ja vähemmän riskejä. Selkeä visio, tarkka

fokus, hyvin määritelty määränpää, hyvin suunniteltu strategia ja kyvykäs johtajuus saavat Z-sukupolven työntekijät ja koko organisaation pärjäämään hyvin VUCA-toimintaympäristössä. (Deepika & Chitranshi, 2021)

Johtajien ajattelutavalla on suuri merkitys VUCA-maailmassa toimiessa. Johtajien keskeinen haaste on muuttaa toimintaympäristön uhat mahdollisuuksiksi (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Artikkelissa Kaivo-oja & Lauraeus (2018) esitellään neljä eri ajatusmallia, joilla VUCA-ympäristön uhkia voidaan lähestyä. Näinä tärkeimpinä uhkina Kaivo-oja & Lauraeus pitävät globalisaatiota, hyperkilpailua (hypercompetition) ja nopeaa teknologista muutosta. Näihin vastatakseen johtajalla tulee olla globaali ajatustapa, innovatiivinen ajatustapa, yhteistyön ajatustapa, sekä virtuaalinen ajatustapa (virtual mindset).

Globaali ajatustapa tarkoittaa johtajan kykyä tarkastella maailmaa laaja-alaisesti ja sen avulla globalisoitumisen luomat uhat voidaan muuttaa kasvumahdollisuuksiksi. Ajatustapaan kuuluu ajattelu maantieteellisten rajojen yli, sekä alueellisen ja kulttuurillisen monimuotoisuuden arvostaminen. Innovatiivinen ajattelutapa edistää yrityksen kehitystä ja uusien ideoiden toteutusta. Virtuaalinen ajattelutapa tarkoittaa johtajien kykyä luottaa ulkopuolisiin toimijoihin yrityksen toimintojen ulkoistamisessa. Tämä ajattelutapa mahdollistaa hyperkilpailun muuttamisen kasvunäkymiksi, vähentämällä organisaation työmäärää ja parantamalla sen joustavuutta ja reagointikykyä. Yhteistyön ajatustavassa johtajat ovat halukkaita solmimaan uusia yhteistöitä ja liiketoiminnallisia kumppanuuksia. Näiden neljän ajatusmallin kautta yrityksellä on kykyä muuttaa uhat mahdollisuuksiksi VUCA-toimintaympäristössä. (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018)

Fleming & Millar (2019) artikkelissa VUCA-ympäristö nähdään kriisiympäristönä ja siksi siinä vaaditaan muutosjohtamista tavallisen totutun johtamisen sijaan. Muutosjohtaminen vaatii tiettyjä piirteitä, joita on listattu artikkelissa useita. Muutosjohtajien tulee keskittyä ihmisiin, henkilöstöjohtamiseen, mentorointiin ja oppimiseen. Muutosjohtaja on johtaja, joka on neuvonantaja, eikä ylempänä muita asemastaan huolimatta. Muutosjohtaja mahdollistaa terveellisen toimintaympäristön, kunnioituksen, luovuuden ja ideoiden vaihtamisen työntekijöiden välillä. Muutosjohtaja luo luottamusta tiimien välillä, lisää yhdenvertaisuutta ja toisaalta myös mahdollistaa erilaisuuden. Muutosjohtajalla on visio ja keinot sen toteuttamiseen. Lisäksi muutosjohtaja toimii dynaamisesti eri sidosryhmien kanssa, kuten työntekijöiden, asiakkaiden, investoijien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. (Fleming & Millar, 2019)

Muutosjohtajan luomat tärkeimmät organisaation ominaisuudet ovat joustavuus ja resilienssi eli kyvykkyys palautua organisaation ja resurssien joustavuuden kautta. Yhteisten näkökulmien ja kokemusten kautta luottamuksen ja yhteisen vision rakentaminen

sidosryhmiin. Sekä uusien taitojen ja työkalujen luominen, jotta voidaan vastata uuteen organisaation ajattelumalliin. Muutosjohtajan tulee olla myös markkinatietoinen eli ennakoita mahdollisten uusien ja nykyisten asiakkaiden tarpeita, eikä vain vastata hyvin tunnetuiden asiakkaiden tarpeisiin. Muutosjohtajan tulee inspiroida muita näkemään muutos normaalina eli jonain, jota tulee tapahtumaan koko ajan ja eri muodoissa. Muutosjohtajat myös inspiroivat esimiehiä, asiakkaita, osakkeenomistajia ja muita sidosryhmiä ajattelemaan samalla tavalla ja tekemään yhteistyötä. (Fleming & Millar, 2019)

Toisin sanoen, iso osa muutosjohtamisesta on kyky tarjota yrityksen verkostoihin yrittäjähenkisyyttä ja johtajuutta edestäpäin. Näin pystytään etenemään kohti uusia organisaatorakenteita, markkinoita ja toimialoja, sen sijaan, että vain reagoidaan muutoksiin. Johtajien tulee integroida toimintoja ja prosesseja yrityksen sisällä luodakseen nopeita ja joustavia kyvykkyyksiä. (Fleming & Millar, 2019)

Posner (2020) esittää artikkelissaan kuusi strategiaa, jolla johtajat voivat kääntää uhat mahdollisuuksiksi. Ensimmäinen näistä on tilanteen ajattelu laajemmassa kontekstissa. Johtajan tulee nähdä ulospääsy tilanteesta ja esimerkiksi johtaa myös muita siihen, että tilanteesta selvitään. Ennenkin on selvitty ja nytkin selvitään, vaikka se ei olekaan helppoa. Asioiden katsominen laajemmasta näkökulmasta on ehdotonta, jotta voidaan kääntää vastoinkäymisen mahdollisuudeksi. Toinen strategia on tilanteen myöntäminen ja realistinen ajattelu. Ei kuitenkaan pidä jäädä toimeettomaksi ja vain hyväksyä tilannetta. Kun tilanteesta on realistinen ja järkevä kuva, niin sitä voidaan arvioida uudelleen ja siinä toimimisen keinoja voidaan ajatella järkevämmiin. (Posner, 2020)

Kolmantena strategiana Posner (2020) artikkelissa esitetään keskittyminen vain siihen, mikä on tilanteessa tärkeää ja sen selventäminen myös muulle organisaation henkilöstölle. Ihmiset haluavat kokea olevansa tärkeitä ja siksi on tärkeää tehdä heille selväksi se, miksi heidän tekemänsä työ on tärkeää. Tämä lisää työmotivaatiota ja mahdollistaa yrityksen selviytymisen vaikeiden aikojen yli. Neljäntenä strategiana artikkelissa esitetään johtoaseman ja vastuun ottamista muutoksessa. Haasteet ovat lähteitä innovaatioille ja onnistumisille. Muutosten hallinta mahdollistaa tulevaisuuden suunnittelun, sen sijaan että vain otettaisiin vastaan se mitä tulee. (Posner, 2020)

Viidentenä strategiana Posner (2020) artikkelissa esitetään työntekijöiden yhdistäminen ja sitouttaminen. Luottamus ja yhteistyö on merkityksellistä, kun toimitaan haastavassa ympäristössä. Yrityksen resilienssi kasvaa, kun pystytään toimimaan yhteistyössä ja otetaan ja annetaan apua toisille. Yhdessä tekemisen tunne ja sen kokeminen, että ollaan yhdessä tässä vaikeassa tilanteessa, auttaa siinä selviytymisessä. Viimeisenä kuudentena strategiana artikkelissa esitetään se, että johtajien tulee muistaa osoittaa heidän

arvostuksensa muuta organisaation henkilöstöä kohtaan. Arvostus ja työntekijöiden uskomisen osoittaminen voidaan tehdä sanoin, teoin ja nonverbaalein keinoin. Kun henkilöstö kokee olevansa arvostettu ja kyvykäs toimimaan ja tekemään se motivoi ja auttaa parempiin suorituksiin. Se, että johtaja osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan, saa ne arvostamaan johtajaa ja tekemään kovasti töitä sen eteen, että haastavasta tilanteesta selvitään. (Posner, 2020)

Turi & Sorooshian (2022) artikkelissa tutkitaan johtamista ja projektijohtamista VUCA-toimintaympäristössä. Artikkelin mukaan tärkeimmät johtajilta vaaditut ominaisuudet nykypäivän VUCA-maailmassa ovat sopeutuvuus ja joustavuus. Johtajilta, jotka olivat ennen erinomaisia tietyllä osa-alueella, vaaditaan nyt sitä, että he ovat kaikkea kaikille. Artikkelin mukaan ei ole olemassa vain yhtä oikeaa johtamistyyliä, jolla VUCA-maailmassa pärjää. Sen sijaan johtajien tulisi olla tarpeeksi joustavia, jotta voidaan samankaltaisesti valita useita johtamistyyliä, sen mukaan millainen tarve organisaatiossa tilanteessa on. Esimerkiksi covid-19-pandemian aikaan monessa organisaatiossa tarvittiin empaattista ja rohkaisevaa johtamista, jonka avulla saatiin työntekijät sitoutumaan siihen, että yhdessä selvitään vaikean tilanteen yli. (Turi & Sorooshian, 2022)

4.2 Strategiset keinot VUCA-ympäristössä toimimiseen

Vastatakseen uusiin ympäristövaatimuksiin, yritykset ovat alkaneet muuttaa liiketoimintastrategioitaan muuttamalla ja kehittämällä johtamismallejaan (Deepika & Chitranshi, 2021). Liiketoimintastrategioiden kehittämistä vastuussa on organisaation ylin johto (Frynas et al., 2018). VUCA-toimintaympäristössä johtajien on tehtävä hyvin selväksi se, mitä kohti ollaan menossa, mutta sinne pääsemisen tapojen suhteen on oltava joustava. (Johansen & Euchner, 2013). VUCA-lähestymistapaa käsittelevissä artikkeleissa esitetään erilaisia strategisen johtamisen keinoja VUCA-toimintaympäristön hallitsemiseksi.

Sekä Bennett & Lemoine (2014a) että Kaivo-oja & Lauraeus (2018) esittävät artikkelissaan VUCA-viitekehyksen, joka määrittelee jokaisen VUCA-toimintaympäristön piirteen ja siihen sopivan parhaan mahdollisen toimintatavan. Artikkelien mukaan **epävakaata** tilannetta tulisi lähestyä pyrkimällä parantamaan yrityksen joustavuutta. Kun epävakaata muutos on odotettavissa, paras tapa valmistautua siihen on suunnata resursseja yrityksen joustavuuden kehittämiseen. Toimet joustavuuden parantamiseksi ovat usein kalliita, ja siksi tehtävien investointien tulee olla riskiin nähden järkeviä ja huolellisesti arvioituja. (Bennett & Lemoine, 2014a) Lyhyellä aikavälillä tämä on usein kallista ja vaikuttaa tarpeettomalta, mutta jos tilanne muuttuu epävakaaksi, niin luotu joustavuus tarjoaa menestyksen mahdollisuuden pitkällä aikavälillä. (Bennett & Lemoine, 2014a)

Epävarmaa tilannetta tulisi lähestyä panostamalla resursseja tiedon keräämiseen, analysointiin ja jakamiseen (Bennett & Lemoine, 2014a; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Nämä toimet saattavat vaatia myös joitakin yrityksen rakenteellisia muutoksia. Yrityksen resursseja tulee kohdistaa yrityksen rajoja ylittäviin toimiin siirtymällä olemassa olevien tietoverkkojen, tietolähteiden ja analyysiprosessien ulkopuolelle, jotta saadaan tietoa uusilta kumppaneilta ja tarkastellaan tilannetta eri näkökulmista. Tietoyhteyksiä tulee luoda eri lähteiden avulla, niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Näin saadaan kasvatettua aktiivisesti tiedonkeruu- ja tietojenkäsittelyresursseja. Kerättävä tieto tekee epävarmasta tilanteesta varmemman ja sitä voidaan helpommin hallita ja siihen voidaan varautua. (Bennett & Lemoine, 2014a)

Epävarmuuteen ei ole kannattavaa vastata, kuten epävakaaseen tilanteeseen, sillä yrityksellä ei ole riittävästi tietoa, joka osoittaisi, mitkä investoinnit ja resurssien lisäämiset olisivat kannattavia. Pahimmillaan joustavuuden tavoittelu epävarmassa tilanteessa voi johtaa resurssien tuhlaamiseen ja ajanhukkaan. (Bennett & Lemoine, 2014a)

Organisaation tulisi käsitellä **monimutkaista** tilannetta yksinkertaistamalla sitä muuttamalla organisaation rakennetta (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Yksinkertaistetun organisaatiomallin tulee jäljitellä yrityksen toimintaympäristössä valitsevaa tilannetta mahdollisimman tarkasti. Näin saadaan mukautettua organisaatorakenne ympäristöön sopivaksi ja vähennettyä organisaation osiin kohdistuvaa painetta ja ihmisten työmäärää. (Bennett & Lemoine, 2014a)

Yrityksen joustavuuden kasvattaminen monimutkaisessa tilanteessa ei ole kannattavaa, sillä on vaikea kohdentaa joustavuutta oikeisiin osiin organisaatiota. Samoin uusien tietoverkostojen perustaminen voisi johtaa entistä suurempaan tiedon määrään, mikä voi saada yrityksen ajautumaan entistäkin suurempiin ongelmiin monimutkaisen tilanteen ja liian suuren tietomäärän kanssa. (Bennett & Lemoine, 2014a)

Monitulkintaiseen tilanteeseen tulee vastata kokeilemalla erilaisia strategioita ja analysoimalla niitä huolellisesti (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Näin voidaan selvittää mitä toimintatapa on paras vallitsevaan ympäristöön. Yrityksen ei siis tule turvautua vain yhteen suunnitelmaan, vaan tehdä useita kokeiluja ilman riskialttiita sijoituksia tai suurta resurssien sitouttamista. (Bennett & Lemoine, 2014a) Tässä alla on vielä esitettyä taulukko, joka on Bennett & Lemoine (2014a) ja Kaivo-oja & Lauraeus (2018) artikkelien mukainen VUCA-viitekehys. Frynas et al. (2018) artikkelissa eri strategioiden kokeileminen ja kehittäminen nähdään yhtenä yhteisenä vastauksena VUCA-ympäristössä menestymiseen. Artikkelin mukaan organisaatiot tekevät kokeiluista organisaation elämäntavan.

Taulukko 2. VUCA-viitekehys (mukaillen lähteestä Bennett & Lemoine 2014a)

| | Mitä se tarkoittaa? | Esimerkki | Kuinka vastata siihen? |
|---|--|--|--|
| Volatility eli epävakaus tai vaihtelevuus | Suhteellisen epävakaa muutos yrityksen toimintaympäristössä; tietoa on saatavilla ja tilanne on ymmärrettävä, mutta muutos on usein arvaamaton. | Moniin yrityksiin ovat vaikuttaneet 2010-luvulla sähkön, maakaasun ja polttoaineiden hintojen volatiilisuus. | Ketteryyden/joustavuuden lisääminen on avain epävakaudesta selviytymiseen. Yrityksen resurssit tulisi suunnata joustavuuden rakentamiseen ja resilienssin lisäämiseen. |
| Uncertainty eli epävarmuus tai epätietoisuus | Epävarma tilanne, jossa tapahtumien syy ja seuraus ymmärretään, mutta ei tiedetä vielä mahdollisia aiheutuvia muutoksia ja tapahtuman vaikutuksia yrityksen toimintaympäristössä. | Kilpailijalta on tulossa uusi tuotelanseeraus, joka voi mahdollisesti vaikuttaa markkinoihin ja yrityksen liiketoimintaan. | Tiedon kerääminen on ratkaisevan tärkeää epävarmuuden vähentämiseksi. Yritysten tulisi siirtyä jo olemassa olevien tiedonlähteiden ulkopuolelle ja näin kerätä uutta tietoa ja tarkastella sitä uusista näkökulmista. |
| Complexity eli monimutkaisuus tai kompleksisuus | Tilanne, jossa on monia toisiinsa liittyviä osia ja muuttujia, jotka tekevät siitä monimutkaisen. Tilanne ei sisällä välttämättä muutoksia ja siitä on saatavilla tietoa, tai tilannetta voidaan ennustaa. | Siirtyminen uusille markkinoille esimerkiksi ulkomaan markkinoille, on usein monimutkaista ja liiketoimintaan liittyy monimutkaisuutta, kuten uusia lakeja, sääntelyjä, logistiikkaa ja verotusta. | Yhtiön sisäisen toiminnan uudelleenjärjestely ulkoisen monimutkaisuuden mukaan on tehokkain tapa käsitellä monimutkaisuutta. Yritysten tulisi pyrkiä muuttamaan oma toimintansa vastaamaan toimintaympäristön rakenteita ja prosesseja. |
| Ambiguity eli epäselvyys tai monitulkintaisuus | Tilanne, jonka syytä ja seurauksia ei ymmärretä, eikä ole ennusteita siitä. Aiempia tapauksia ei ole eli tilanne on täysin tuntematon ja uusi. | Digitalisaatio. Yritykset ovat joutuneet tilanteeseen, josta ei ole mitään aiempaa tietämystä ja edelleen yritykset oppivat uutta tähän liittyen koko ajan. | Erialaisten lähestymistapojen kokeilu on keino vähentää monitulkintaisuutta. Vain kokeilemalla voidaan määrittää se, mitkä strategiat ja toimintamallit ovat hyödyllisiä tällaisissa tilanteissa. |

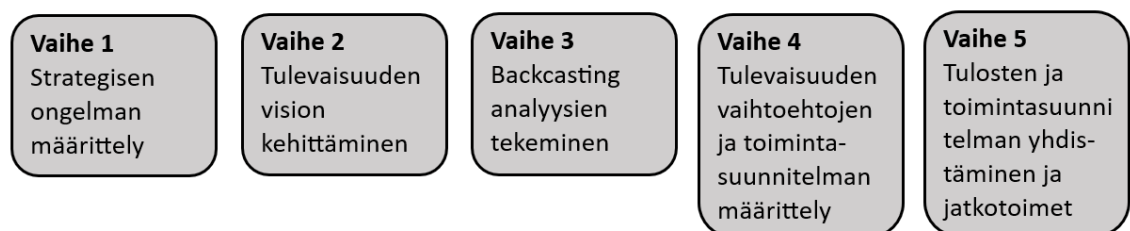
Thorén & Vendel (2019) esittävät puolestaan artikkelissaan Backcasting-menetelmän, joka osoitetaan hyväksi työkaluksi strategian suunnitteluun ja kehittämiseen VUCA-toimintaympäristössä. Backcasting tarkoittaa käytännössä pitkän aikavälin tulevaisuuden suunnittelua, joka tehdään katsomalla tulevaisuudesta taaksepäin kohti nykyhetkeä. Eli peruutetaan tulevaisuudesta nykyhetkeen. Tämä voi olla hyödyllistä silloin, kun tulevaisuuden skenaariosta on syntynyt ymmärrys, mutta tarkempi polku tulevaisuuteen pääsemiseksi täytyy vielä tunnistaa. Eli ajatellaan, että jotain mitä mahdollisesti tapahtuu tulevaisuudessa ja sitten mietitään keinoja, miten siihen tilanteeseen voidaan päästä. (Thorén & Vendel, 2019)

Backcasting osoitetaan artikkelissa hyväksi johtamisen suunnittelumenetelmäksi, etenkin pitkän aikavälin suunnitteluun VUCA-toimintaympäristössä. Backcasting auttaa edistämään pitkän aikavälin ajattelua ja haastamaan vallitsevia ajatusmalleja organisaatiossa. Backcasting auttaa johtajia osallistamaan ja tiedottamaan organisaatiota koko strategia prosessin läpi. Sen ydinajatuksena on luoda looginen polku kuvatusta tulevaisuudesta nykyhetkeen ja jakaa, analysoida ja hallita strategisia haasteita. Backcasting voi auttaa organisaatiota laajentamaan näkökulmiaan mahdollisista tulevaisuuden tavoitteista. Backcasting auttaa johtajia arvioimaan sekä yhdenmukaistamaan visiota lisäämällä ymmärrystä, selkeyttä ja strategian joustavuutta VUCA-toimintaympäristössä. (Thorén & Vendel, 2019)

Backcasting on vuorovaikutteinen workshop-tyylinen toimintatapa, joka haastaa ajattelemaan monipuolisesti. Menetelmän avulla johtajat voivat käsitellä vaikeita päätöksiä jäsenellisesti. Se auttaa johtajia ajattelemaan laajemmasta näkökulmasta, jotta voidaan yhdistää epävakaus suurempaan tulevaisuuden kuvaan ja kehitykseen. Backcasting auttaa johtajia suojautumaan epävakaisuudelta, sillä sen avulla voidaan ennakolta määrittellä tärkeimmät päätöksentekotilanteet, laatia varautumissuunnitelmia, seurata muutoksen merkkejä ja vahvistaa strategiaa entistäkin kestävämmäksi ja joustavammaksi. (Thorén & Vendel, 2019)

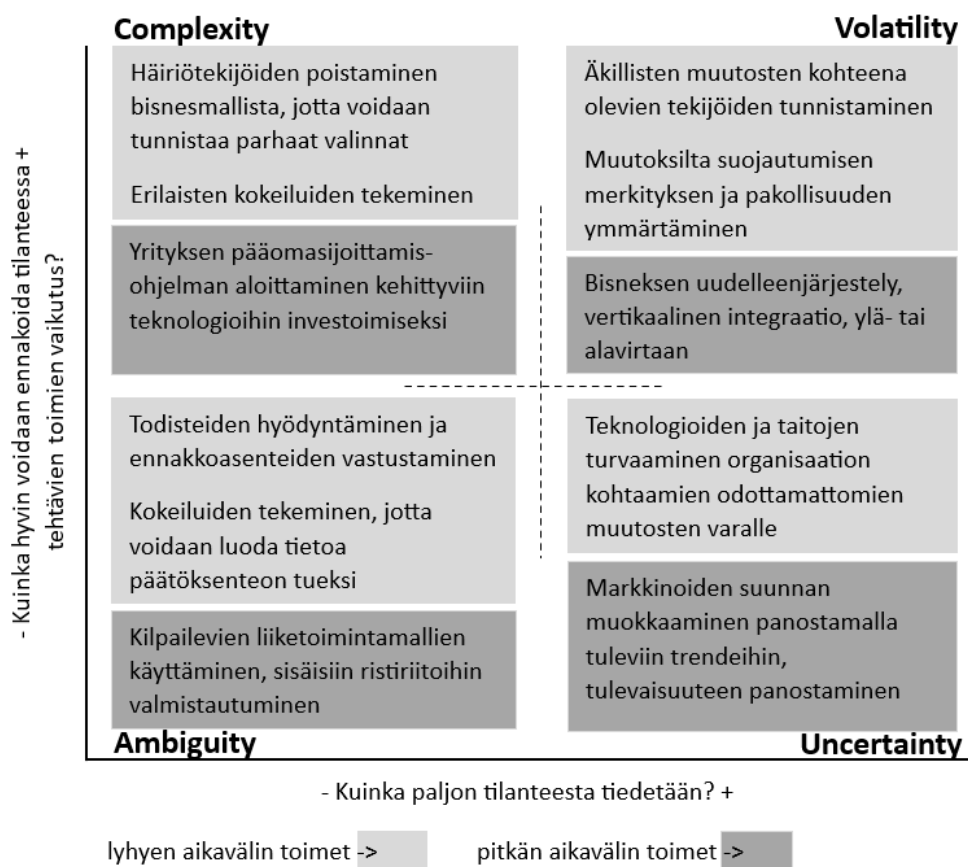
Backcasting voi auttaa myös vastaamaan epävarmuuteen ja monimutkaisuuteen, jotka liittyvät strategiseen päätöksentekoon. Backcasting mahdollistaa laajan näkemyksen vaihtoehtoisten reittien ja etenemistapojen vertailuun. Näin voidaan ilmentää epävarmuutta ja monimutkaisuutta aiheuttavia tekijöitä ja aukkoja strategiassa. Ilmenneisiin ongelmiin voidaan löytää ratkaisuja keräämällä tietoa. (Thorén & Vendel, 2019)

Monimutkaisuus puolestaan vähenee Backcastingin avulla, kun saadaan selkeyttä tekijöiden välisiin suhteisiin strategiassa. Backcasting menetelmän käyttö auttaa luomaan, jakamaan ja ymmärtämään tietoa ja sitä, mikä on sen merkitys strategian kannalta. Backcasting tarjoaa vaihtoehdon Bennett & Lemoine (2014a) ehdottamalle erilaisten lähestymistapojen kokeilumenetelmälle. (Thorén & Vendel, 2019)



Kuva 5. Backcasting-prosessin vaiheet (mukailen lähteestä Thorén & Vendel, 2019)

Giones et al., (2019) artikkelissa esitetään kaksivaiheinen prosessi VUCA-maailmassa toimimiseen. Ensin toimintaympäristö tulee tunnistaa ja sitten voidaan alkaa valmistautua siinä toimimiseen. VUCA-toimintaympäristöön tulee vastata joko pitkän tai lyhyen aikavälin toimilla ja jokaiselle VUCA-termin osalle on oma vastaustapansa. Artikkelin mukaan johtajien tulee tehdä myös kolme tärkeää asiaa selväksi VUCA-toimintaympäristössä. Nämä ovat ylimmän johdon yhteisen ymmärryksen rakentaminen, omistautumisen ja kurinalaisen työkuulttuurin luominen muutokseen puuttumiseksi sekä laajan ajattelutavan omaksuminen ja ylläpitäminen. (Giones et al., 2019) Alla olevassa kuvassa on koottuna artikkelissa esitetyt pitkän ja lyhyen aikavälin toimet VUCA-maailman tekijöihin valmistautumiseen ja vastaamiseen VUCA-viitekehyksen avulla.



Kuva 6. Lyhyen- ja pitkän aikavälin toimet (mukaillen lähteestä Giones et al., 2019)

Organisaation joustavuuden lisääminen eli ketterän organisaation (agile organization) luominen esitetään VUCA-toimintaympäristön kaikkiin tekijöiden vastaamisen keinona neljässä tämän työn lähteessä. Näiden lähteiden näkemys eroaa Bennett & Lemoine (2014a) artikkelissa esitetystä näkemyksestä, jossa joustavuus nähdään ratkaisuna ai-noastaan epävakaisuuteen. Organisaation joustavuudella tarkoitetaan kykyä ennakoida ja reagoida nopeasti ulkoisiin toimintaympäristön muutoksiin (Troise et al., 2022). Joustavuus kertoo yrityksen kyvystä uudelleen kohdentaa ja määritellä resursseja nopeasti uusissa tilanteissa tai muutoksissa (Worley & Jules, 2020).

Yrityksen joustavuus tunnustetaan keskeiseksi tekijäksi yrityksen kilpailukyvyille ja innovoinnille ja se on erittäin tärkeää, kun taloudessa tulee äkillisiä muutoksia (Solheim et al., 2023). Joustavuus on kiistatta keskeinen strategia VUCA:n haasteeseen vastaimiseksi kaiken kokoisille yrityksille (Troise et al., 2022). Joustavaksi organisaatioksi opitaan. On eri asia toimia joustavasti pakosta ja sattumalta, kuin toimia suunnitelmallisuuden kautta joustavasti. Joustavat organisaatiot palkitsevat onnistumisesta, epäonnistumisesta rankaisemisen sijaan. Joustavuus parantaa myös yrityksen resilienssiä. (Worley & Jules, 2020)

Organisaation joustavuuden piirteitä ovat jatkuva ympäristön ja organisaation sidosryhmien havainnointi ja seuranta. Näin voidaan reagoida nopeasti siinä ilmeneviin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Baran & Woznyj, 2021) Organisaation sisällä tiimeissä joustavuus on nopeaa ymmärrystä uusista tilanteista ja se sisältää arvot, jotka tukevat vahvaa vuorovaikutusta ja laadukasta päätöksentekoa (Baran & Woznyj, 2021).

Yrityksen suuri koko voi helposti vähentää sen joustavuutta ja yrittäjähenkisyyttä. Jos näitä ominaisuuksia halutaan kuitenkin edistää suuressa yrityksessä, tarvitaan innovatiivisia johtamiskäytäntöjä. (Frynas et al., 2018) Joustavuutta voidaan parantaa myös hyödyntämällä digitaalisia teknologioita, ylläpitämällä hyviä suhteita tärkeimpien sidosryhmien kanssa sekä lisäämällä innovaatiokyvykkyyttä (Troise et al., 2022; Solheim et al., 2023). Organisaation joustavuutta lisäävät seuraavat seitsemän tekijää, jotka on mainittu Baran & Woznyj (2021) artikkelissa: kommunikointi ja läpinäkyvyys, tiedonjako ja yhteistyö, joustavan käytöksen vaaliminen, iteratiivinen kehittäminen ja oppiminen, keskittyminen asiakkaisiin, johtajuus ja roolimallit, strateginen linjakkuus ja johtamiskyky.

Taulukko 3. Joustavuuden parantamiskeinot (mukaillen lähteestä Baran & Woznyj, 2021)

| Osa-alue | Aktiviteetit/käytösmallit, joita johtajan tulisi toteuttaa |
|---|--|
| Kommunikaatio ja läpinäkyvyys | Jatkuvat päivitykset strategiassa ja johtopäätösten tekeminen. Aktiivinen työntekijöiden kuuntelu ja ideoiden seuraaminen. Päätösten syistä ja toteutuksesta keskusteleminen, suunnitelmien läpinäkyvyys. |
| Tiedonjako ja tiimityö | Toiminnan ja tiedonjaon yhtenäistämiseksi säännöllisesti tapaamisia/kokouksia. Työntekijöiden sitouttaminen tiimien väliseen työntekoon ja ajatustenvaihtoon. Viestintätyökalujen monipuolinen käyttö. |
| Joustavan käytöksen vaaliminen | Joustavien työkalujen käytön opettelu, esimerkiksi Kanban. Tapaamisten määrän arvioiminen ja sovittaminen työtahdin vaatimuksiin. Tilausruuhiin jatkuva tarkastelu huolellisen priorisoimisen vuoksi. |
| Jatkuva kehitys ja oppiminen | Työntekijöiden riskienoton, epäonnistumisen ja oppimisen mahdollistaminen. Uusien ideoiden testaaminen ja palautteen hyödyntäminen kehittämisessä. Säännöllisen, turvallisen ja suoran tehokkuuskeskustelun mahdollistaminen. |
| Asiakaskeskeisyys | Asiakkaiden osallistaminen sisäisiin ja ulkoisiin parannuspyrkimyksiin. Säännöllisiin asiakasmielipide palaveriin kannustaminen ja rohkaiseminen. Asiakkaiden huolenaiheiden tutkiminen, arvioiminen ja seuraaminen. |
| Johtajuus ja esikuvana toimiminen | Joustavuuden tärkeyden korostus, joustavuutta kehittävien ideoiden tukeminen. Päätöksenteko-oikeuden siirtäminen alimmalle järkevälle tasolle. Joustavuuden kehitys uusien ideoiden avoimuudella ja muutoshalukkuudella. |
| Strateginen linja ja lahjakkuuksien hallinta | Strategian ja mittareiden päivittäminen usein vastaamaan asiakastarpeita. Roolien ja suhteiden arviointi & muokkaaminen joustavan työnkulun tueksi. Joustavuuden tukemiseksi hyvien työntekijöiden kehittäminen ja palkkaaminen. |

5. PÄÄTELMÄT

VUCA-termi on erittäin ajankohtainen ja siitä on kirjoitettu paljon viime aikoina. Useiden lähteiden avulla osoitettiin termin olevan oleellinen kuvaamaan nyky maailmaan yritysten toimintaympäristönä, joka on enemmän epävakaa, epävarma, monimutkainen ja monitulkintainen kuin koskaan ennen (Bennett & Lemoine, 2014a; Giones et al., 2019; Baran & Woznyj, 2021). Tähän syynä ovat muun muassa maailmanlaajuiset kriisit, nopea teknologinen kehitys, globalisaatio sekä poliittinen ja taloudellinen epävakaus, jotka aiheuttavat jatkuvaa muutosta toimintaympäristössä.

Tällaiset muutokset ja kriisit toimintaympäristössä eivät ole uusia, mutta organisaatioiden kohtaamien muutosten nopeus ja innovaatioiden määrä ovat (Taskan et al., 2022). Johtajien päätöksenteon tueksi saama tiedon määrä on lisääntynyt ja päätöstentekonopeus on kasvanut. VUCA-toimintaympäristössä menestyminen vaatii siksi uusia strategioita organisaatiolta ja uusia taitoja ja lähestymistapoja yrityksen johdolta. Miten sitten yrityksen johdon tulisi ymmärtää VUCA-maailmaa ja toimia siinä? Entä mitä strategisen johtamisen keinoja yrityksellä on menestyä VUCA-toimintaympäristössä? Näihin työn tutkimuskysymyksiin löydettiin laadukkaiden lähteiden avulla erilaisia lähestymistapoja.

Yrityksen johdon tulisi ymmärtää VUCA-maailman haasteet ja kääntää ne mahdollisuuksiksi, jotta voidaan kehittää strategioita ja toimia tehokkaasti (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018). Ensin VUCA-toimintaympäristössä tulee tunnistaa se, mitkä tekijät yritykseen vaikuttavat ja missä määrin (Bennett & Lemoine, 2014a). Toimintaympäristön tunnistaminen mahdollistaa oikeiden toimien tekemisen ja resurssien oikein hyödyntämisen. Toimintaympäristön tunnistamiseen esitettiin johtajille työkaluksi markkinoiden mahdollisten muutosten havainnointia helpottavia tekijöitä, sekä VUCA-auditointimenetelmä (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Baran & Woznyj, 2021).

Kun VUCA-toimintaympäristössä on tunnistettu, tulee johtajien osata johtaa sitä oikein. Työssä esitettiin useiden lähteiden avulla johtamiseen liittyviä näkökulmia, joita olivat johtajien ajattelutavan merkitys, skenaariosuunnittelu, muutosjohtaminen, tiivis yhteistyö sidosryhmien kanssa, henkilöstön kehittäminen, kyky nopeaan päätöksentekoon, sekä joustavan, innovatiivisen ja sopeutumiskykyisen ilmapiirin edistäminen (Johansen & Euchner, 2013; Kaivo-oja & Lauraeus, 2018; Fleming & Millar, 2019; Posner, 2020; Deepika & Chitranshi, 2021; Turi & Sorooshian, 2022).

VUCA toimii myös strategisen johtamisen viitekehyksenä (Bennett & Lemoine, 2014a). Strategiseen johtamiseen liittyen on useita vaihtoehtoisia toimia, joita yrityksissä voidaan

tehdä VUCA-maailman haasteisiin vastattaessa ja kilpailuetua tavoiteltaessa. Lähteiden pohjalta esitettiin näiksi keinoiksi organisaation rakenteen uudelleenjärjestely, strategian muutokset, tietoverkoston kehittäminen, uusien lähestymistapojen kokeilu, pitkän- ja lyhyen aikavälin suunnittelu, johtamisen innovaatiot ja organisaation joustavuuden lisääminen (Bennett & Lemoine, 2014a; Giones et al., 2019; Thorén & Vendel, 2019; Worley & Jules, 2020; Baran & Woznyj, 2021; Troise et al., 2022; Solheim et al., 2023).

Työssä tutkitut lähestymistavat olivat osittain päällekkäisiä, esimerkiksi 4.1 luvussa käsitellyistä erilaisista strategisen johtamisen malleista on löydettävissä paljon yhtenäisyyksiä. Puolestaan 4.2 luvussa Bennett & Lemoinen (2014a) VUCA-viitekehys meni osittain päällekkäin neljän muun lähteen kanssa, kun VUCA-toimintaympäristön kaikkiin neljään elementtiin vastaamisen keinona nähtiin organisaation joustavuuden lisääminen. Yleisesti lähteissä eniten korostuneita tekijöitä ja toimia VUCA-maailmassa olivat toimintaympäristön tunnistamisen tärkeys, johtajien oikea positiivinen asenne, strategian suunnittelun ja kehittämisen merkitys, organisaation tiivis yhteistyö sekä sisäisesti että sidosryhmien kanssa, oikeanlaisen ilmapiirin luominen organisaatioon ja organisaation joustavuuden kehittäminen.

Työn tutkimusten perusteella voidaan todeta, että VUCA-maailmassa toimivien yritysjohtajien tulee osata tehdä monenlaisia toimia, yhtä aikaa, nopeasti ja paineen alla, pärjätäkseen siinä. Käsitystä korostaa se, että useissa artikkeleista on toisistaan eroavia lähestymistapoja ja menetelmiä, joilla VUCA-toimintaympäristöön voidaan vastata. Näin ollen mahdollisten keinojen ja tehtävien tarpeellisten toimien määrä on melko suuri. Yritysten johtajien tulee omaksua näistä keinoista itselleen sopivimmat ja oman organisaation toimintaympäristön kannalta merkityksellisimmät. VUCA-toimintaympäristö on kaikesta toiminnasta ja varautumisesta huolimatta arvaamaton ja haastava, eikä siinä toimimiseen ole yhtä oikeaa tai parasta vaihtoehtoa.

VUCA-termistä ja siihen liittyvästä strategisesta johtamisesta kirjoitettu artikkeleiden melko pieni määrä mahdollisti kattavan kirjallisuuskatsauksen ja työssä onkin käytetty lähteinä suurinta osaa aiheen laadukkaista VUCA-termiä käsittelevistä aineistoista. Aiheen uutuuden ja tutkimuksen melko vähäisen määrän vuoksi aiheesta kaivataan lisää jatkotutkimusta. Tämä tarve ilmeni vahvasti myös lähes kaikissa tämän työn lähteinä käytetyissä artikkeleissa.

Ainakin empiiristä tutkimusta VUCA-toimintaympäristössä toimimisesta ja tässä työssäkin esitetyistä toimintatavoista tarvittaisiin lisää. Tällainen tutkimus lisäisi artikkeleissa esitettyjen toimintatapojen luotettavuutta ja toimintatapoja voitaisiin empiiristen tutkimus-

ten perusteella kehittää. VUCA-maailman vaikutuksesta johtajiin itseensä on myös erittäin vähän tutkimusta. Monet tutkijat osoittavat myös tarpeen nykyisten ja tulevaisuuden johtajien kouluttamisesta VUCA-ympäristössä toimimiseen.

LÄHTEET

- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787–. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014a). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014b). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*, 92(1,2), 27–.
- Cinelli, M. (2021). Ambiguity of network outcomes. *Journal of Business Research*, 129, 555–561. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.031>
- Dasgupta, M. (2019). Business Model Innovation: Responding to Volatile Business Environment in the Indian Banking Industry. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(4), 260–280. <https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1684168>
- Deepika, & Chitranshi, J. (2021). Leader readiness of Gen Z in VUCA business environment. *Foresight (Cambridge)*, 23(2), 154–171. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2020-0048>
- Fleming, K., & Millar, C. (2019). Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 310–319. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-492>
- Frynas, J. G., Mol, M. J., & Mellahi, K. (2018). Management Innovation Made in China: Haier's Rendanheyi. *California Management Review*, 61(1), 71–93. <https://doi.org/10.1177/0008125618790244>
- Giones, F., Brem, A., & Berger, A. (2019). Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry. *Business Horizons*, 62(2), 215–225. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.11.003>
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research Technology Management*, 56(1), 10–15. <https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>
- Kaivo-oja, J. R. L., & Lauraeus, I. T. (2018). The VUCA approach as a solution concept to corporate foresight challenges and global technological disruption. *Foresight (Cambridge)*, 20(1), 27–49. <https://doi.org/10.1108/FS-06-2017-0022>

- Kim, E., Beckman, S. L., & Agogino, A. (2018). Design Roadmapping in an Uncertain World: Implementing a Customer-Experience-Focused Strategy. *California Management Review*, 61(1), 43–70. <https://doi.org/10.1177/0008125618796489>
- Latha, S., & B, P. C. (2020). Vuca in Engineering Education: Enhancement of Faculty Competency For Capacity Building. *Procedia Computer Science*, 172, 741–747. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.05.106>
- Lawton, T. C., & Vassolo, R. S. (2022). Dynamics in strategic management research: An agenda for LRP. *Long Range Planning*, 55(5), 102246–. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102246>
- MacGregor, S. P. (2009). Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present by Bob Johansen. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 354–355. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00663.x>
- Millar, C. C. J., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, 54(4), 102070–102070. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>
- Posner, B. (2020). Leadership Strategies for the Next Normal. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 19–23. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2999389>
- Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders." *The Journal of Management Development*, 34(7), 854–866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353–. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>
- Sánchez, M. A., & De Batista, M. (2023). Business continuity for times of vulnerability: Empirical evidence. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12449>
- Schick, A., Hobson, P. R., & Ibisch, P. L. (2017). Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*, 3(4), e01267–n/a. <https://doi.org/10.1002/ehs2.1267>

- Solheim, M. C. W., Aadland, T., Eide, A. E., & Haneberg, D. H. (2023). Drivers for agility in times of crisis. *European Business Review*, 35(1), 57–73. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2022-0014>
- Taskan, B., Junca-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Thorén, K., & Vendel, M. (2019). Backcasting as a strategic management tool for meeting VUCA challenges. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 298–312. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2017-0072>
- Turi, J. A., & Sorooshian, S. (2022). Leaders' role: now and then. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-05-2022-0723>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting & Social Change*, 174, 121227–. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Vasconcelos, F. C., & Ramirez, R. (2011). Complexity in business environments. *Journal of Business Research*, 64(3), 236–241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.007>
- Worley, C. G., & Jules, C. (2020). COVID-19's Uncomfortable Revelations About Agile and Sustainable Organizations in a VUCA World. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 279–283. <https://doi.org/10.1177/0021886320936263>

LIITE A: LISTAUS KESKEISIMMISTÄ LÄHTEISTÄ

| Tekijät ja julkaisuvuosi | Artikkelin tärkeimmät aiheet | Tutkimustyyppi | Alkuperämaa* |
|---------------------------------------|---|----------------|----------------------|
| Baran & Woznyj, 2021 | VUCA-auditointi, organisaation joustavuuden tekijät | KL | Yhdysvallat |
| Bennett & Lemoine, 2014a | VUCA-akronyymin sanojen määrittely, VUCA-viitekehys | K | |
| Deepika & Chitranshi, 2021 | Erilaiset johtamistyyli VUCA-toimintaympäristössä (leadership) | KN | Intia |
| Fleming & Millar, 2019 | Muutosjohtaminen VUCA-maailmassa (leadership) | KL | Yhdysvallat |
| Giones et al., 2019 | Pitkän- ja lyhyen aikavälin suunnittelu (strategic decisions) | KL | Saksa ja Yhdysvallat |
| Kaivo-oja & Lauraeus, 2018 | VUCA-toimintaympäristön havainnointi, 4 johtamisen ajatustapaa (leadership) | K | |
| Posner, 2020 | 6 johtamisstrategiaa (leadership) | K | |
| Taskan et al. 2022 | VUCA-akronyymin sanojen määrittely | K ja KL | useita maita |
| Thorén & Vendel, 2019 | Backcasting-menetelmä (management) | K | |

Tummennetut ovat ydinartikkeleita, joiden pohjalta tehtiin helmenkasvatus-menetelmän avulla lisää lähdehakuja.

K = konseptuaalinen
 KL = kvalitatiivinen
 KN = kvantitatiivinen
 *jos kerätty tietoa