



**TURUN
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset yritys x:n organisaatiomuutoksessa

Yrittäjyyden oppiaineen

Pro gradu -tutkielma

Laatija:

Kari Pylkkönen

Ohjaaja:

Professori Jarna Heinonen
KT, erikoistutkija Kaisa Hytönen

23.10.2023

Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Yrittäjyys

Tekijä: Kari Pylkkönen

Otsikko: Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset yritys x:n organisaatiomuutoksessa

Ohjaaja(t): Professori Jarna Heinonen, KT, erikoistutkija Kaisa Hytönen

Sivumäärä: 70 sivua + liitteet 1 sivu

Päivämäärä: 23.10.2023

Tiivistelmä

Sisäistä yrittäjyyttä voidaan pitää liiketaloudellisena ilmiönä, jolla viitataan organisaation kyvykkyyteen edistää innovatiivisuutta säilyttäen samalla tehokkaat toimintamallit ja strategiat. Ilmiön syntymisessä sisäisen yrittäjyyden edellytysten syvälinen ymmärtäminen voi olla ratkaiseva organisaation menestykselle ja kilpailukyvyille. Edellytysten kautta yritys voi luoda puitteet toimintaympäristön täyden potentiaalin hyödyntämiseen ja sopeutumisen muuttuviin markkinaolosuhteisiin.

Organisaatiomallinnusta voidaan yksinkertaistaa kahden paradigman kautta, perinteisen toimintokohtaisen koneparadigmaa ja dynaamisen tähtimallin organismiparadigmaa hyödyntäen. Näiden toisiaan vastakkaisten mallinnusten perustavanlaatuinen ero on hierarkian ja joustavuuden välillä. Toimintokohtainen lähestymistapa korostaa hierarkkista ja byrokraattista rakennetta ja keskitettyä päätöksentekoa. Dynaaminen malli korostaa organisaation hajautettua päätöksentekoa, innovatiivisuutta ja reagointikykyä. Siirtymää dynaamiseen organisaatiomalliin voidaan tarkastella sisäisen yrittäjyyden organisatorisilla edellytyksillä.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaation siirtyminen vanhasta toimintokohtaisesta organisaatiosta dynaamiseen matriisiorganisaatioon sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä tarkastelemalla. Tutkimus suoritettiin yrityksessä, joka oli laaja-alaisessa ja pitkäkestoisessa muutostilanteessa, keskittyen sisäisen yrittäjyyden organisatorisiin edellytyksiin. Tieteenfilosofisena lähestymistapana oli konstruktivismi, korostaen aikaisemman tiedon merkitystä ja tutkimuksen jatkuvaa muovautumista. Tutkimuksessa käytettiin havainnointia, kirjallisen aineiston analysointia ja haastatteluja.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin strategiatyön kokonaisvaltaisen toteuttamisen tärkeys, strategian ja organisaatorakenteen ykseys, joustavuuden ja reagointikyvyn merkitys ja ennen kaikkea johtajuuden merkityksellisyys organisaatiomuutoksessa. Tarkasteltavassa yrityksessä muutoksen suunnittelu onnistui, toteutus ontui. Syinä epäonnistuneeseen siirtymään voidaan pitää heikkoa dynaamisen organisaatiomallin käytännön toteutusta, strategian vähäistä jalkauttamista rakenteeseen ja prosessiin, autonomian tukahduttamista sekä voimakasta pysymistä vanhoissa toimintokohtaisissa toimintamalleissa.

Avainsanat: Sisäinen yrittäjyys, edellytykset, organisaatiomuutos

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	7
1.2	Työn rakenne ja tutkimuksen toteutus	8
2	Sisäinen yrittäjäyys, edellytykset ja siirtymä	9
2.1	Sisäinen yrittäjäyys	9
2.2	Sisäisen yrittäjäyden organisatoriset edellytykset	11
2.2.1	Strategia	11
2.2.2	Rakenne	13
2.2.3	Ihmiset	15
2.2.4	Prosessi	21
2.2.5	Palkkiojärjestelmät	23
2.3	Siirtymä	24
3	Menetelmät	29
3.1	Kohdeorganisaation kuvaus	29
3.2	Tutkimusprosessi	29
3.3	Aineiston hankinta	31
3.4	Aineiston analysointi	32
4	Tulokset	37
4.1	Strategia	37
4.1.1	Strategia	37
4.1.2	Visio	39
4.2	Rakenne	40
4.3	Ihmiset	41
4.3.1	Johtajuus ja johtamisen vaikuttavuus	41
4.3.2	Liikkeenjohdon roolitus	42
4.3.3	Johdon tuki	43
4.3.4	Riskinottohalukkuus	44
4.3.5	Yritys- ja toimintakulttuuri	45
4.3.6	Voimavarat ja resurssit	46
4.4	Prosessi	48
4.5	Palkkiojärjestelmät	49

4.6 Tulosten yhteenveto	50
5 Pohdinta	54
5.1 Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti	59
5.2 Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti	60
5.3 Rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet	61
Lähteet	63
Liitteet	71
Liite 1. Haastattelurunko	71

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Tutkimusaineiston tulosten yhteenveto	53
Kuvio 2: Tulkinnallinen yhteenveto	58

1 Johdanto

Yritysten suorituskykyyn, tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja toimintakykyyn kohdistuu jatkuvasti suurempaa painetta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäinen yrittäjyys ilmiönä on käsite, jolla yksittäisen organisaation jäsenet toimivat yrittäjämäisesti organisaation sisällä. Tällä ilmiöllä on merkittävä voimavara yrityksen pyrkiessä sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin (Kuratko 2010, 129–135). Ilmiötä ei synny ilman edellytyksiä, joten ymmärtääkseen ilmiön syntymistä on tarkasteltava sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä. Tutkimuksessa pyritään syventymään ilmiön syntymiseen edellytyksiä tarkastelemalla ja samalla selvittämään keskeiset organisatoriset edellytykset. Sisäinen yrittäjyyden edellytyksiä tarkastelemalla saatetaan nähdä ne siirtymään liittyvät tekijät, jotka voisivat toimia toiminnan kehittäjänä ja kilpailukykyyn mahdollistajana (Covin ja Miles 1999, 56–60).

Edellytyksiä tarkastellaan organisaatiomuutoksen kontekstissa, siirtymässä toimintokohtaisesta funktionaaliseen mallista dynaamiseen matriisiorganisaatioon. Tarkasteltava muutos edustaa merkittävää siirtymää hierarkkisesta, perinteisestä rakenteesta kohti monialaista ja dynaamista toimintamallia. Perinteistä mallia edustavat selkeät vastuiden ja toimintojen jako, dynaamista matriisiorganisaatiomallia puolestaan tiimityöskentely, monialainen yhteistyö ja usein projektinomaisen toiminta.

Tutkimus voi luoda arvokasta ja ainutlaatuista tietoa niille yrityksille, jotka ovat suunnittelemassa tai toteuttamassa samankaltaisia muutoksia ja pyrkivät ymmärtämään, kuinka voidaan edistää sisäisen yrittäjyyden kehittymistä edellytyksiä tarkastelemalla.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tutkimukseni tutkimusasetelma koostuu kolmesta keskeisestä osasta: ensinnäkin tutkimusongelmasta, toiseksi käytettävissä olevista empiirisistä aineistoista ja kolmanneksi näiden aineistojen muodostamasta kokonaisuudesta.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä organisatoriset edellytykset ja miten ne näyttäytyvät organisaation siirtyessä vanhasta toimintokohtaisesta, funktionaaliseen organisaatiosta dynaamiseen matriisiorganisaatioon.

Päätutkimuskysymys:

Miten sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset ilmenevät organisaatiomuutoksessa?

Tämä laadullinen tapaustutkimus pyrkii tarjoamaan monipuolisen ja kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä (Eriksson ja Kovalainen 2015, 131–132). Tutkimus tehtiin yrityksessä, joka oli aktiivisessa muutostilanteessa, keskittyen sisäisen yrittäjyyden edellytyksiin. Tutkimuksessa ei käytetty tilastollista analyysia tai pyritty löytämään keskimääräisiä yhteyksiä (Hirsjärvi ym. 2007, 180–181). Sen sijaan tarkoituksena oli tehdä yleistettäviä havaintoja ilmiöstä yksityiskohtaisen tarkastelun avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 176–177).

1.2 Työn rakenne ja tutkimuksen toteutus

Rakenne muodostuu valmistavasta luvun 1 alkuosasta, varsinaisesta lukujen 2–4 runko-osasta ja työn päättävästä luvun 5 loppuosasta (Hirsjärvi ym. 2007, 244).

Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähestymistapana käytettiin konstruktivismia, joka korostaa aikaisemman tiedon merkitystä ja tutkimuksen jatkuvaa muovautumista (Heikkinen 2018, 177–178; Metsämuuronen 2008, 14). Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen ja käytti tyypillisiä laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten havainnointia, kirjallisen aineiston analysointia ja haastatteluja (Hirsjärvi ym. 2007, 164). Tutkimuksen metodologisena lähestymistapana oli tapaustutkimus (Eriksson ja Kovalainen 2011, 116).

2 Sisäinen yrittäjyys, edellytykset ja siirtymä

2.1 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys, kuten yrittäjyys yleisestikin, nähdään monimutkaisena ja moniulotteisena ilmiönä, ja sen käsitteellistäminen vaihtelee ajan ja yhteyden mukaan (Maes 2004, 21–23). Termiä sisäinen yrittäjyys on käytetty eri tutkijoiden ja tutkimuskontekstien yhteydessä monin eri tavoin. Usein esiintyviä piirteitä näissä kuvauksissa ovat joko samojen ilmiöiden kuvaaminen eri termeillä, erilaiset kuvaukset samasta termistä eri tutkijoiden kesken tai saman tutkijan eri tulkinnat samasta käsitteestä eri yhteyksissä (Maes 2004, 19–23).

Sisäisessä yrittäjyydessä ja sen tutkimuskentässä on erilaisia teoreettisia lähestymistapoja ja määritelmiä. Laajimmassa tulkinnassa sisäinen yrittäjyys tarkoittaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimistä, kehittämistä ja innovointia organisaation sisällä sekä strategista uudistumista organisaation tasolla (Kuratko 2010, 131–135). Tätä sisäisen yrittäjyyden aluetta on tutkittu tarkastelemalla olemassa olevaa organisaatioita (Kuratko 2010, 131).

Sisäisen yrittäjyyden perusajatus on yksinkertaisimmillaan nähtävä innovatiivisena ja prosessinomaisena toimintatapana, jossa yksilö harjoittaa yrittäjämäistä toimintaa ilman henkilökohtaista taloudellista riskiä (Morris ym. 1994, 65–89). Sisäiseen yrittäjyyteen ei liity perinteistä työn hallinnollista organisoitua, vaan pikemminkin se tarkoittaa yksilön uudenlaista organisoitumista monimutkaisten sosioekonomisten puitteiden myötä (Antoncic ja Hisrich 2004, 518–550). Peter Druckerin (1979, 315–320) mukaan innovaatiot ovat keskiössä, kun ne nähdään kaupallisesti merkittävänä. Positiivisissa olosuhteissa sisäisen yrittäjyyden edellytyksien tunnistaminen ja hyödyntäminen synnyttävät sisäisen yrittäjyyden ilmiön, mikä puolestaan johtaa organisaation uudistumiseen.

Keskeistä sisäisessä yrittäjyydessä on organisaation jäsenten, erityisesti yksilöiden, kyky tarkkailla toimintaympäristöä poikkeuksellisella tavalla ja harjoittaa innovatiivista, ennakoivaa ja riskinottavaa toimintaa (Heinonen ja Vento-Vierikko 2002, 37). Sisäinen yrittäjyys nähdään myönteisenä voimana, joka vastustaa jäykkää toimintatapaa ja hierarkkisia rakenteita. Tärkeimpinä yksilön toiminnan piirteinä korostuvat voimakas intohimo, omistautuminen ja aloitteellisuus, mikä tarkoittaa kykyä ottaa vastuuta omasta

työstä, kehittää uusia ratkaisuja ja edistää monimuotoista työyhteisöä (Gagné ja Deci 2005, 344–345).

Sisäisen yrittäjyyden käsitteellistäminen on selkiytynyt korostamalla lisäarvoa, joka saavutetaan innovaatioiden kautta, ja kilpailuetuja, jotka syntyvät organisaation uudistumisen seurauksena. Burgelman (1983, 1349–1350) määrittelee sisäisen yrittäjyyden pyrkimyksiksi synnyttää uutta liiketoimintaa olemassa olevassa organisaatiossa, ja sen tarkoituksena on ylläpitää yrityksen kilpailukykyä ja toiminnallisia edellytyksiä sekä nykyisessä että tulevaisuuden kontekstissa. Yksinkertaisimmillaan malli arvioi, miten nykyinen organisaatio osallistuu sisäiseen yrittäjyyteen ja miten tämä liittyy strategisesti nykyiseen liiketoimintaan, erityisesti uuden liiketoiminnan suhteen.

Tutkimuskenttä sisäisessä yrittäjyydessä on laajentunut, ja tässä nykyisessä tutkimuksessa keskitytään sisäisen yrittäjyyden luokitteluun toimialajärjestelyjen tai strategisen yrittäjyyden pohjalta. Toimialajärjestelyjen kautta syntyy sisäistä yrittäjyyttä joko olemassa olevan tuotteen tai palvelun kokonaisuuden eriyttämisen kautta omaan toiminnalliseen yksikköön. Tämä eriyttäminen voi tapahtua joko olemassa olevan organisaation sisällä tai ulkopuolella.

Organisaatiossa oleva inhimillinen ja sosiaalinen pääoma, joka käsittää yksilöiden kyvyt, taidot ja tunnistetun tai piilevän osaamisen, muodostaa perustan organisaation uudistumiskyvylle perustan (Hampden–Turner ym. 1991, 95–97). Sisäistä yrittäjyyttä voidaan kuvailla kahdella tavalla: prosessina, joka luo uutta liiketoimintaa olemassa olevassa organisaatiossa, ja yksilöiden innovaatiotoimintana, jonka tavoitteena on parantaa yrityksen tulosta ja kilpailuasemaa perustan Carrier (1996, 5–20).

Sisäinen yrittäjyys kattaa monia näkökulmia, mukaan lukien uuden liiketoiminnan luomisen olemassa olevasta yrityksestä, tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantamisen, strategisen uudistumisen, organisatorisen uudistumisprosessin, yrityksen innovaatiotoiminnan, rohkeuden uusiin liiketoimintoihin ja toimintojen uudistamisen Zahra 1991, 259–285; Zahra 1993b, 319–340; Zahra 1995, 225–247). Se voi myös liittyä yrityksen liiketoimintojen laajentamiseen ja innovaatioaktiiviteetteihin (Zahra 2000, 947–976).

2.2 Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset

Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset ovat merkittäviä erityisesti organisaation muutostilanteissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan näitä edellytyksiä Burgerin ja Blazkovan (2020, 29–32) esittämien tekijöiden, kuten strategian, rakenteen, ihmisten, prosessien ja palkkiojärjestelmän näkökulmasta.

2.2.1 Strategia

Yrityksen strategiapäätökset ovat yleensä monimutkaisia ja vaativat yhteistyötä, erityisesti epävarmassa tilanteessa. Näitä päätöksiä johtamalla muutetaan organisaation toimintaa. Perinteinen strategiakäsitys perustuu viiteen keskeiseen elementtiin: suunnitelmaan tulevaisuudesta, johdonmukaisiin toimintakäytänteisiin, markkina-aseman valintaan ja asemointiin toimintaympäristössä, visioon tulevaisuudesta sekä tilannesidonnaiseen liiketaloudelliseen juoneen (Mintzberg 1979).

Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta strategiaa tarkastellaan yrittäjyyden ja strategisen johtajuuden, resurssien, innovaatiotoiminnan, liittoumien ja toimintaverkostojen sekä kasvun kautta (Hitt ym. 2017, 1–13). Strategiaa voidaan myös toteuttaa arvonluonnin ja kilpailuedun hyödyntämisen avulla (Ireland ja Webb 2007, 49–52). Ireland ym. (2001, 49–63) laajentavat strategian näkökulmaa käsittämään myös organisaation oppimisen, yritysjohtamisen ja hallintomekanismit.

Strategialla ja sisäisellä yrittäjyydellä on tiivis yhteys, ja yritys voi hyödyntää tätä yhteyttä kehittämällä tehokkaita menetelmiä ja käytäntöjä resurssien uudelleenjärjestelyyn strategisen sisäisen yrittäjyyden avulla (Ireland ym. 2009, 963–989). Ymmärtäminen siitä, että strategia on johdettava prosessi ja että sen alkusysäykset tulevat yksilöiltä, voi auttaa strategian toteutuksessa johtaen erilaisiin lopputuloksiin, erityisesti organisaatiomuutoksen yhteydessä, kuten strategiseen uudistumiseen (de Villiers-Scheepers 2012, 402–404).

Pitkäjänteinen strateginen suunnittelu edistää yrittäjämäistä käyttäytymistä (Zahra ym. 2004, 364–371). Sisäisen yrittäjyyden strategian osana voidaan pitää myös organisaation näkemyksiä työn autonomiasta. Tämä tarkoittaa vähemmän muodollisia käytänteitä, jotka koskevat työyhteisön vapautta ja harkintavaltaa ajankäytön, aikataulutuksen, työtehtävien, prosessien ja työmenetelmien suhteen (Kristensen ja Shafiee 2019, 7–9).

Ireland ym. (2009, 19–46) kuvaavat perinteisen strategian sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta, painottaen johdonmukaista toimintaa, eli käytänteitä, sekä näkemystä organisaation tulevaisuudesta. Tämä yhdistelmä luo strategisen yhteyden yrityksen vision, organisaatioarkkitehtuurin ja yrittäjämäisen prosessin ja käyttäytymisen välille (Ireland ym. 2009, 24–32). Visio on strategian ydin sisäisessä yrittäjyydessä, ja se merkitsee sitoutumista innovatiiviseen ajatteluun sekä keinona edetä kohti tulevaisuuden tavoitetta (Ireland ym. 2009, 24–25). Organisaatioarkkitehtuurin elementit, kuten organisaatiokulttuuri, resurssit, kyvykkyydet, rakenne ja palkkiojärjestelmä, muodostavat perustan organisaatiossa. Niiden tehtävänä on yhdistää asetettu visio ja yrittäjämäiset prosessit ja käyttäytyminen (Ireland ym. 2009, 26).

Strategian merkitys, erityisesti organisaatiomuutoksen kontekstissa, riippuu keskeisten sidosryhmien, kuten omistajien, hallintoelinten ja erityisesti johtajien kyvykkyydestä saavuttaa asetetut tavoitteet (Felicio ym. 2012, 1717–1738). Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta strategia nähdään näkemyksellisenä viitekehyksenä koko organisaatiolle yrittäjämäiseen käyttäytymiseen, mikä mahdollistaa organisaation uudistumisen (Ireland ym. 2009, 28–34). Strategisesta näkökulmasta organisaatioilta vaaditaan kykyä sopeutua, valita ja toteuttaa strategiaa sekä ohjata resursseja tehokkaasti reagoidakseen liiketoimintaympäristön haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Kristensen ja Shafiee, 2019, 1). Määrätietoisella ja tarkoituksellisella strategialla yritys voi saavuttaa merkittävää toiminnallista kehitystä omalla toimialallaan ja hyödyntää saavutettua kilpailuetua (Kuratko ym. 2001, 61–71).

Liikkeenjohdon tavoitteellisella strategialla ja yrityksen visiolla voidaan vähentää organisaation kontrollimekanismien tarvetta ja parantaa niiden laatua (Covin ja Slevin 1991, 7–26). Lisäksi dynaamista toimintaa voidaan edistää strategian pohjalta, kun kehitetään toimintatapoja, lisätään yhteistyötä ja tehostetaan viestintää (Kelley 2011, 73–83). Yksi strategian keskeisistä tehtävistä on koordinoita yksittäiset toiminnot saumattomaksi kokonaisuudeksi organisaatiossa. Tämä koordinointi sisältää organisaation kyvykkyyksien ja valitun strategian yhteensovittamisen sekä johtamisen suunnittelun ja vaikutuksen organisaation rakenteeseen, ihmisiin ja palkkiojärjestelmiin liittyvissä käytännöissä (Kristensen ja Shafiee 2019, 5–6).

Organisaatiokyvykkyyksien hallinta voidaan toteuttaa luomalla erillinen kyvykkyysstrategia. Tämän strategian avulla yritys voi varmistaa nykyiset kyvykkyydet

ja samalla ennakoida tulevaisuuden arvokkaita kyvykkyyksiä (Pisano 2017, 753). Järjestelmällinen kyvykkyyksien kehittäminen ja niiden levittäminen organisaation laajuisesti, yhdessä kehitystoimenpiteiden kanssa, edistävät organisaation ulkopuolisten suhteiden kehittymistä ja vahvistavat organisaation sosiaalisia ja ammatillisia verkostoja (Varis 2013, 84–86).

Strategian jatkuva ja pitkäkestoinen toteuttaminen, erityisesti organisaatiomuutoksen yhteydessä, saattaa tuoda liiketoiminnallisia haasteita, jotka edellyttävät jatkuvaa kehittymistä ja organisaation ainutlaatuisten piirteiden huomioimista (Kuratko ym. 2014, 37–47). Mahdolliset epäonnistumiset strategian toteutuksessa voivat näkyä investointien vähenemisenä, yrityksen taloudellisena heikkenemisenä ja mahdollisina muutoksina markkinassa tai markkinaosuuksissa, ja ne voivat johtaa liiketoiminnan johdon vaihdoksiin (Kelley 2011, 79–89). Pitkäkestoinen strategian toteutus voi auttaa yritystä saavuttamaan kilpailuetua ja mahdollistaa dynaamisen ja joustavan toimintamallin, joka parantaa kykyä reagoida muutoksiin tehokkaammin ja kokonaisvaltaisemmin (Kuratko ym. 2009, 459–467).

Monialaisissa yrityksissä organisaation taloudellinen suorituskyky johtuu pääasiassa johdon strategisista valinnoista, strategian toteutuksesta, sen yhteensopivuudesta organisaatiomallin kanssa ja mahdollisista muutoksista liiketoimintaympäristössä (Varis 2012, 206). Funktionaalisen organisaation strategisen työn koordinointi koko organisaation laajuisesti ja yhtenäisen toimintakulttuurin sekä pelisääntöjen kehittäminen saattavat aiheuttaa haasteita (Varis 2012, 30)

2.2.2 Rakenne

Rakenteellisen tekijän osalta on selvä yhteys valitun strategian ja organisaation rakenteen välillä (Dess ym. 1999, 91–93). Strategia ohjaa, miten organisaatio on rakennettu, ja tämä vaikuttaa päätöksentekovaltaan, kontrollimekanismien määrään, byrokraattisuuden asteeseen ja työntekijöiden autonomiaan (Ireland ym. 2006, 21–30).

Organisaatorakenne sisältää monia osatekijöitä, kuten yrityksen toiminnallisen rakenteen, arvot, viestinnän, virallisen valvonnan, ympäristön arvioinnin, organisaation tuen, sekä kannustin- ja valvontajärjestelmät (Ferreira 2002, 7). Kun suunnitellaan organisaatorakenteita dynaamisiksi ja joustaviksi, yritys voi paremmin sopeutua liiketoimintaympäristön muutoksiin (Dess ym. 1999, 91–93).

Dynaamisen organisaatiomallinnuksen avulla yritys voi hajautetun päätöksenteon ja toimintojen avulla saavuttaa tavoitteensa liittyen resursseihin ja niihin liittyviin rooleihin (Ireland ym. 2009). Organisaatorakenteen muodollisuusaste on keskeinen tekijä, kuten Ireland ym. (2009, 34) huomauttavat. Käytännössä perinteinen hierarkkinen ja toimintokohtainen funktionaalinen organisaatiomalli toimii parhaiten ennustettavissa ja toistuvissa prosesseissa (Dess ym. 1999, 91–93). Sen sijaan dynaaminen organisaatiomalli korostuu tilanteissa, joissa tarvitaan joustavuutta ja kykyä sietää epävarmuutta (Ireland ym. 2006, 25–30). On tärkeää huomata, että byrokraattisessa ja hierarkkisesti organisoituneessa organisaatiossa juuri yrittäjämäinen, dynaaminen toiminta ei yleensä ole mahdollista (Kuratko ja Audretsch 2013, 325).

Kun tarkastellaan sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä organisaatorakenteen näkökulmasta, on tärkeää huomata, että organisaatorakenteen lisäksi on olennaista tarkastella työntekijöiden autonomiaa (Dess ym. 1999, 91–93). Autonomia tarkoittaa yksilön kykyä harjoittaa ammatillista toimintaa dynaamisessa toimintaympäristössä ja osallistua ryhmässä erilaisiin päätöksiin, jotka liittyvät työn suorittamiseen ja organisaation kehittämiseen (Eteläpelto ym. 2014, 22). Työn autonomiaan liittyy myös luovuus, mahdollisuus suunnitella omaa työtään ja erilaiset joustot työaikojen suhteen (Nätti ja Anttila 2012, 155).

Työn autonomisuus ilmenee, kun työntekijällä on itsenäisyyttä, työskentelyn läpinäkyvyyttä ja vapautta tehdä työtä vastuullisesti. Tämä yhdistelmä osoittaa, että työntekijällä on autonomiaa työssään (Julkunen 2008, 167–168). Autonomian kautta työntekijä voi kokea positiivisia tekijöitä, kuten sitoutumista työhönsä ja mielekkyyttä työssään. Tällaiset positiiviset kokemukset voivat juontua erilaisista lähteistä, kuten työn monipuolisuudesta, saadusta palautteesta tai työn asettamista vaatimuksista (Tims ym. 2001, 174–176).

Lumpkinin ja Dessin (1996, 135–172) mukaan hajautetun ja dynaamisen organisaatorakenteen keskeinen piirre on antaa työntekijöille autonomiaa, eli tilaa toimia ilman tiukkoja organisaation asettamia rajoituksia tai esteitä. Tämä tarkoittaa, että heillä on hajautettuja päätösvaltuuksia, vapaus toimia organisaation virallisten raportointilinjojen ulkopuolella ja selkeä käsitys omasta roolistaan joustavassa organisaatiossa (Varis 2012, 85).

Kun organisaatiossa on rajoittavia rakenteita, kuten funktionaalinen organisaatiomalli, työntekijöiden motivaatio on alhainen, ja heillä on vähän aktiivisuutta osallistua yrityksen toimintoihin tai kehittämiseen (Ling ym. 2008, 557–576). Siirtyessä organisaatiomallista, joka on rajoittava ja funktionaalinen, dynaamiseen organisaatiomalliin, hajautettu päätöksenteko ja operatiivinen itsenäisyys edistävät yksilöiden autonomiaa joustavasti (Ling ym. 2008, 557–576). Tämän dynaamisen ja joustavan organisaatiomallin saavuttamiseksi esihenkilöillä on merkittävä rooli yksilöiden autonomian suunnittelussa ja toteuttamisessa (Felicio ym. 2012, 1717–1738).

2.2.3 Ihmiset

Tekijät, jotka vaikuttavat organisaation sisäisen yrittäjyyden tasoon, voidaan luokitella kuuteen osaan: johtamisen vaikuttavuus, liikejohdon roolitus, johdon tuki, riskinottohalukkuus, toimintakulttuuri ja resurssien saatavuus (Burger ja Blazkova 2020, 29–32).

Johtajuus ja johtamisen vaikuttavuus

Johtamisen konteksti on laaja ja monimutkainen sosiaalinen toiminta, joka vaatii esimiehiltä yrittäjämäistä otetta, joka yhdistää ja suuntaa tavoitteisiin (Zahra ym. 2006, 945). Tämä tarkoittaa, että johtajien on toimittava tehokkaasti monilla eri alueilla, kuten hallinnollisen järjestelyn, toimintojen tehokkaan hallinnan ja yrittäjämäisen käyttäytymisen osalta (Ahuja ja Lampert, 2001; Boccardelli ja Magnusson, 2006). Kaikki nämä toiminnot edistävät organisaation tehokkuutta (Burger ja Blazkova 2020, 29).

Kun liiketoimintaympäristö muuttuu epävarmemmaksi, vaaditaan uudenlaista johtamista, erityisesti sellaisissa dynaamisissa ympäristöissä. Tämä uusi johtaminen edellyttää uusia taitoja ja kykyjä, joiden avulla organisaation voimavarat ja osaaminen voivat sopeutua ja menestyä muutoksessa (Adner ja Helfat 2003, 1012). Muutoksen johtamisen tärkeimmät kyvykkyydet sisältävät muun muassa kyvyn ymmärtää muutoksen konteksti, johtajien kyvykkyyden ja pätevyyden, kyvyn havaita, arvioida ja sopeutua sekä sitoutumisen muutokseen (Adner ja Helfat 2003, 1012–1013, 1023).

Yrityksen tai organisaation ylimmän johdon sitoutuminen on yksi keskeisimmistä tekijöistä liiketoiminnan kehittämisessä ja muutoksen onnistumisessa (Ireland ym. 2003, 971). Johtajuutta voidaan kuvailla käsitteenä, joka ohjaa organisaation kohti asetettuja tavoitteita ja näkyy muun muassa motivaationa, visiona, muutosprosesseissa,

vaikuttavuudessa, tunnetiloissa, tulevaisuuden näkymissä ja inspiraationa (Ireland ym. 2003, 971).

Tiimityö, asiantuntijatyö, moniammatillisuus ja verkostot vaativat uudenlaista johtamista, joka eroaa perinteisestä hierarkkisesta ja johtajakeskeisestä lähestymistavasta (Hitt ym. 2017, 8–9. Tämä uusi johtaminen nähdään sosiaalisena prosessina, joka hyödyntää erilaisia lähestymistapoja ja malleja (Dess ym. 1999, 94–98). Se on tavoitteellinen jatkumo, joka voidaan nähdä toimintana, tekoina, tavoitteina, arvoina ja päämäärinä.

Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta johto ohjaa toimintaansa asettamalla selkeän vision. He voivat vaikuttaa vision muotoutumiseen pohtimalla ja kehittämällä sitä, viestimällä sen merkitystä ja inspiroimalla organisaatiota sekä kannustamalla toimimaan vision suuntaisesti (Kuratko 2010, 139–140, 143).

Yrityksen johtamisella ja ihmisten johtamisella on vahva positiivinen vaikutus sisäiseen yrittäjyyteen (Dess ym. 2003, 351–359). Vahvaa johtamista tarvitaan erityisesti silloin, kun organisaatio kohtaa esteitä, jotka voivat haitata yrittäjämäistä käyttäytymistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ketään pakotetaan tietylle roolille. Johtamisen keskeinen osa on tunnistaa työntekijöiden tiedot, taidot ja ammatillinen osaaminen oikein, jotta he voivat menestyksekkäästi hoitaa tehtävänsä.

Liikkeenjohdon roolitus

Muutoksen toteuttaminen vaatii tärkeiden tehtävien ja vastuiden määrittelyä sekä henkilöresurssien selkeää jakamista ja roolien tarkkaa määrittelyä (Dess ym. 2003, 351–378). Roolien selkeyden tavoitteena on parantaa ymmärrystä siitä, mitä muutoksen tavoitellaan saavuttavan, määrittellä, mitä kukin henkilö tekee tavoitteiden saavuttamiseksi, ja helpottaa yhteistyötä.

Sisäisen yrittäjyyden organisatorisista edellytyksistä korostuu erityisesti johdon roolitus (Phan ym. 2009, 197–205). Yksityiskohtaisemmin, Sakhdarin (2016, 6–9) tutkimus painottaa ylimmän johdon merkitystä näiden edellytysten suhteen. Tutkimuksessa (Sakhdari 2016) on esitetty useita keskeisiä tekijöitä, jotka liittyvät ylimmän johdon rooliin. Nämä tekijät sisältävät osakkeenomistuksen, johtoryhmän koon, monimuotoisuuden ja verkostot, toimintamallien integroinnin, vastuunjaon, riskinottohalukkuuden, toimitusjohtajan kokemuksen ja muutosjohtajuuskyvykkyyden,

päätöksenteon huolellisuuden, yrittäjämäisen johtamisen, aiemman kokemuksen epäonnistumisista ja onnistumisista, sekä johdon kannustin- ja seurantajärjestelmän.

Esihenkilöiden roolitus sisältää useita osatekijöitä, kuten yrityksen hallintotavan ja omistusjärjestelyt, yritysjohtoon liittyvän monimuotoisuuden, johdon tukemisen yrittäjyyttä ja sisäistä yrittäjyyttä kohtaan sekä esihenkilöiden roolituksen organisaation eri hierarkiatasoilla (Urbano ym. 2022, 1550).

Organisaatiossa johdon roolituksella on erittäin tärkeä tehtävä kaikilla tasoilla, oli kyse sitten ylimmästä johdosta, keskijohdosta tai operatiivisesta johdosta. Tämä roolitus vaikuttaa ratkaisevasti organisaation menestykseen (Kuratko ja Aldritch 2013, 326).

Ylimmällä johdolla on erityisen keskeinen osa strategian toteuttamisessa, prosessissa, jossa organisaatio siirtyy toimintamallista toiseen ja yritys uudistuu. Tämä rooli edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, erityisesti ottaen huomioon erilaiset vastustukset ja haasteet (Kuratko ja Aldritch 2013, 326–327).

Ylimmän johdon rooli muutosstrategian toteutuksessa on erittäin tärkeä, erityisesti seuraavilla osa-alueilla: toimintojen yhdistäminen, riskienhallinnan varmistaminen, vastuiden ja velvollisuuksien jakaminen sekä pitkäaikaisten palkitsemisjärjestelmien osalta (Ling ym. 2008, 557–576). Yritysjohdon merkitys organisaatiolle on monimutkaista ja riippuu tilanteesta, ja se vaatii vuorovaikutteista toimintaa. Erityisesti sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta yritysjohdon rooli on erittäin tärkeä (Kuratko 2010, 143–144).

Kun puhutaan keskijohdon ja operatiivisen johdon roolista vision ja strategian käytännön toteuttajina, on tärkeää ymmärtää, että heidän on tiedostettava oma roolinsa, käyttäytymisensä vaikutukset sekä toimintansa seuraukset (Kuratko ja Aldritch 2013, 327–329). Keskijohdon erityinen asema on keskeinen, koska he toimivat tiedon välittäjinä ylimmän johdon ja operatiivisen johdon välillä. Heidän tehtävänä on viestiä yrityksen visiota ja strategiaa henkilöstölle samalla välittäen henkilöstön tarpeita ja ideoita ylimmälle johdolle (Hornsby ym. 2002, 253–257).

Johto voi vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden toteutumiseen monin tavoin, kuten käyttäytymisellään, vision asettamisellaan, sitoutumisellaan, tukemalla ja valitsemallaan johtamistavalla. Tärkeää on ymmärtää, että johtoa ei pitäisi nähdä sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta vain yksittäisenä henkilönä. Sen sijaan johto muodostaa monimutkaisen

verkoston, joka koostuu eri organisaatiotasolla toimivista yksilöistä. Heidän tulisi toimia yhdenmukaisesti sisäistä yrittäjyyttä edistäen ja tukien ilmiötä (Kuratko 2010, 143).

Johdon tuki

Johdon myönteinen asenne, tuki ja selkeä visio organisaation tulevaisuudesta ja kehittämisestä ovat olennaisia tekijöitä organisaation kyvykkyyksien kehittämisessä (Zahra ym. 2006, 944). Hornsby ym. (2009, 238–239) määrittelevät johdon tuen yksilön näkemykseksi siitä, miten johto tukee, hyödyntää ja kannustaa yrittäjämäistä käyttäytymistä organisaatiossa.

Käytännössä on tärkeää harkita kahta näkökulmaa kokemuksellisesti: ensinnäkin johdon käsitystä asiasta ja toiseksi muiden ihmisten käsitystä siitä. Voimme olettaa, että mitä lähempänä henkilö on organisaation ylempää johtoa, sitä helpompaa on havaita positiiviset kokemukset, ja päinvastoin (Hornsby ym. 2009, 238).

Yhteistyö muutoksessa edellyttää selkeitä organisaatorakenteita ja toimintatapoja, jotka voidaan luoda oikeanlaisella, tilanteeseen sopeutuvalla ja tukemalla johtamisella. Johdon tuki yhteistyön kehittämiseksi, konkreettiselle yhteistyölle ja rajat ylittävillä käytännöillä vaikuttaa lopputulokseen. Johto voi johdattaa yritystä toteuttamaan suunnitellut toimenpiteet, päättämään resurssien käytöstä, asettamaan tärkeysjärjestykset muutoksen suhteen, aktivoimaan työntekijöitä ja tarvittaessa antaa suuntaviivoja ja tukea organisaatiota kohti asetettua tavoitetta.

Riskinottohalukkuus

Burgerin ja Balzkovan mukaan (2020, 31) riskinottohalukkuus liittyy pyrkimykseen ottaa tietoisesti ja aktiivisesti riskejä mahdollisuuksien hyödyntämiseksi (Dess ja Lumpkin, 2005). Riski itsessään voidaan kuvata mahdollisuudeksi menettää jotain (Antončić ja Hisrich, 2004). Yrittäjyys sellaisenaan liittyy usein suuriin riskeihin, koska se vaatii resurssien, kuten ajan, budjetin ja työntekijöiden, sijoittamista etukäteen ilman takuuta tuoton saamisesta (Ling ym. 2008 557–576).

Pitkäaikaisen menestyksen saavuttamiseksi yritysten on jatkuvasti otettava riskejä uusien markkinoiden kehittämiseksi ja voittojen tavoittelemiseksi. Tämän käyttäytymismallin johdonmukainen toteuttaminen yrityksessä vaatii myös kykyä hyväksyä virheet ja sietää niitä (Gómez-Haro ym. 2011). Työntekijöiden on oltava motivoituneita ottamaan riskejä,

jotta he voivat kehittää innovatiivisia ja hyödyllisiä ideoita organisaatiossa (Amabile ym. 1996). Tässä yhteydessä tutkimukset viittaavat siihen, että johdon vähäinen riskinsietokyky voi laskea työntekijöiden motivaatiota (Marvel ym. 2007).

Yritys- ja toimintakulttuuri

Yrityskulttuuri koostuu siitä, mitä voimme nähdä ja havaita (artefakteista), siitä, mitä yritys tietoisesti arvostaa (tiedostetut arvot), ja siitä, mikä on syvällä ihmisten mielessä, mutta ei aina tiedostettu (alitajuiset arvot). Yrityskulttuuri kattaa kaikki organisaation arvot, rakenteet, mahdolliset toimintatavat ja käytännöt, jotka ohjaavat ja vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Se yhdistää organisaation ja erottaa sen muista.

Yrityskulttuuri voidaan nähdä kollektiivisena merkitysrakenteena, joka heijastaa yrityksen toiminnan tilaa. Yrityskulttuuri edustaa organisaation ja sen jäsenten tapaa toimia, ja se juontaa juurensa organisaation ihmiskäsityksestä, edustamista arvoista, sen olemassaolon syystä ja tulevaisuuden suunnasta, joihin organisaatio on asettanut tavoitteensa (Aaltio-Marjosola 1997, 9–13, 15). Kun kulttuuri vaikuttaa toimintatapoihin, organisaation on tärkeää selvittää sen taustalla olevat arvot, erityisesti silloin, kun tavoitteena on edistää ja ylläpitää sisäistä yrittäjyyttä organisaatiossa (Zahra ym. 2004, 375).

Jokaisella yrityksellä on oma yrityskulttuurinsa, joka muodostuu organisaation yhteisistä näkemyksistä, oletuksista, tunteista, jaetuista arvoista ja uskomuksista (Ireland ym. 2003, 970–971). Tämä kulttuuri heijastuu organisaation toimintatavoissa, prosesseissa ja muissa näkyvissä rakenteissa (Aaltio-Marjosola 1997, 13; 39; Koironen 1993, 131).

Usein yrityksen perustaja vaikuttaa merkittävästi kulttuurin alkuperään, mutta jokainen organisaation jäsen muokkaa kulttuuria oman toimintansa kautta, mikä tekee siitä tietyn organisaation toimintatapoja ja ajattelutapaa heijastavan (Aaltio-Marjosola 1997, 9–10).

Organisaation kulttuuri muotoutuu sen tavoitteiden ja halun perusteella, ja näiden tavoitteiden saavuttaminen perustuu vahvaan aikomukseen, joka voi olla joko muodollinen tai epämuodollinen (Hayton 2005, 38). Voimakas organisaatiokulttuuri muutostilanteessa voi kuitenkin johtaa jäykkiin ajattelu- ja toimintatapoihin sekä hidastaa kehitystä.

Organisaation kulttuurin tulisi ohjata tavoitteita ja tahtoa sekä muotoilla yrityksen prosesseja ja rakenteita (Ireland ym. 1970). Toisin sanoen kulttuurin tulisi tukea tinkimätöntä, pitkäjänteistä ja systemaattista toimintaa arjessa. Yrityskulttuuri liittyy kaikkeen organisaatiossa, ja sen avulla yritys voi luoda perustaa ja edistää sisäistä yrittäjyyttä (Heinonen 1999, 178).

Yrityskulttuurin vahvuus näkyy siinä, miten organisaatio näyttäytyy ulkopuolisille työnantajana. Se edellyttää, että organisaatio sopeutuu ja heijastaa haluttua arvomaailmaa ja ohjaa toimintatapoja. Yrityskulttuuri on ainutlaatuinen ja rakentuu organisaation omista lähtökohdista. Erityisesti organisaatioissa, joissa on poikkeuksellisia vapauksia, joustoja tai luottamusta, yritys- ja toimintakulttuurilla on suuri merkitys (Ireland ym. 2003, 970). Kulttuurin tulisi heijastaa enemmistön arvoja, ja sen tulisi vastata todellisuutta sekä sisäisesti että organisaation ulkoista mielikuvaa tukien.

Yritys- ja toimintakulttuuri voi muuttua ja sitä voi muuttaa, mutta tällainen muutos vaatii systemaattista ja pitkäjänteistä työtä. Muutoksen aikana on otettava huomioon kulttuuristen olettamusten hidastava vaikutus siirtymävaiheessa, vanhan toimintatavan hitaus poisoppimisessa sekä uusien käytänteiden omaksumisen haasteet. Kulttuurin muuttaminen ja siirtyminen vanhasta uuteen ovat haastavia, koska kulttuuri on näkymätön, monimutkainen, moniulotteinen ja liittyy valtasuhteisiin (Koiranen 1993, 130–131; Schein 1999, 21).

Voimavarat ja resurssit

Yrityksen voimavarat ovat ainutlaatuisia, dynaamisia ja arvoltaan strategisia yrityksen toimintaa ajatellen (Ireland ym. 2003, 972). Organisaatioiden kilpailuetu perustuu niiden kykyyn tunnistaa ja tehokkaasti hyödyntää sellaisia resursseja, jotka ovat sekä ainutlaatuisia että arvokkaita. Tämä tarkoittaa, että menestyvät organisaatiot pystyvät erottumaan kilpailijoistaan tarjoamalla jotain, mitä muilla ei ole, ja tämä eroavuus on samalla asiakkaiden ja markkinoiden arvostamaa (Ireland ym. 2003, 973).

Resurssien dynaamisuus tarkoittaa organisaatioiden tarvetta mukautua muuttuviin olosuhteisiin ja kehittää jatkuvasti uusia kykyjä. Korostaessaan resurssien dynaamisuutta organisaation sopeutuu muuttuviin olosuhteisiin ja jatkuvasti kehittää uusia kykyjä. Käsite viittaa siihen, että menestyvät organisaatiot eivät voi jäädä paikoilleen, vaan niiden on kyettävä muuttumaan ja oppimaan jatkuvasti. Tämä tarkoittaa uusien taitojen,

prosessien ja strategioiden kehittämistä vastauksena muuttuviin markkinoiden vaatimuksiin ja kilpailutilanteeseen.

Organisaatiot, jotka ovat dynaamisia resurssien hallinnassa, pystyvät tehokkaasti mukautumaan ja pysymään kilpailukykyisinä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Resurssien hallintaa strategian kautta, korostetaan tasapainoa lyhyen aikavälin tehokkuuden ja pitkän aikavälin resurssien kehittämisen välillä (Ireland ym. 2003, 973–974). Tämä tarkoittaa, että organisaatiot harkitsevat huolellisesti, miten ne allokoivat resurssinsa eri tarkoituksiin. Toisaalta on tarpeen varmistaa, että nykyiset toiminnot sujuvat mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti lyhyellä aikavälillä. Toisaalta organisaation on myös sijoitettava aikaa ja resursseja pitkäaikaisiin resurssien kehittämishankkeisiin, jotka voivat luoda kestävästä kilpailuetua tulevaisuudessa.

Tämä tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin näkökulmien välillä on kriittinen organisaation menestyksen kannalta (Ireland ym. 2003, 972).

2.2.4 Prosessi

Yrityksen visio ja organisaatioarkkitehtuuri, eli strategiset elementit, ovat vahvasti sidoksissa prosesseihin (Ireland ym. 2003, 971). Strategia syntyy prosessissa, joka kuljettaa meidät menneestä nykyhetkeen ja sieltä tulevaisuuteen (Ireland ym. 2003, 982). Tämä prosessi edellyttää yhtenäistä suunnittelua ja toteutusta, ja suunnittelun puute voi johtaa epäonnistumiseen (Dess ym. 1999, 94–98). On tärkeää tunnistaa, että keskeisten päätösten ja toimenpiteiden roolia ei pidä aliarvioida (Mintzberg 1979, 20–21).

Prosessin onnistumista voivat estää seuraavat tekijät: kyvyttömyys hallita muutosta, vastarinnan voittamisen puute, epäselvä strategia, vaikeudet kääntää strategia käytännön toimenpiteiksi, ristiriidat organisaatiokulttuurissa siirtymävaiheessa, puutteellinen tiedonkulku, epäselvät vastuut ja puutteellinen ymmärrys toteutusprosessissa (Hrebiniak 2013, 19–23).

Prosessia voidaan tarkastella työskentelynä, joka perustuu yhteiseen ajattelutapaan, ja tätä näkökulmaa sovelletaan koko organisaatiossa eri tasoilla (Chaffee 1985, 89–98). Prosessin ohjaukseen käytetään ajatusmalleja, jotka voidaan tiivistää kolmeen perustyyppiin: lineaarinen, sopeutuva ja tulkitseva malli (Chaffee 1985, 89–98).

Toimintokohtaiseen organisaatiomalliin liittyy pääpiirteissään lineaarinen ajattelutapa. Tässä mallissa johto suunnittelee ja ohjaa toimintaa tietoon perustuen. Päätökset tehdään järkipärisen päätöksentekoprosessin kautta, ja tulosten arviointi keskittyy tuottoihin ja tehokkuuteen (Birkinson ja Morrison 1995, 729–753). Tärkeimmät piirteet tässä organisaatiomallissa ovat tiiviisti yhteen kytkeytyneet toiminnalliset osat, päätöksenteko perustuu ennusteisiin, ja ympäristön odotetaan olevan ennakoitavissa. Mallissa keskeisenä päämääränä on tavoitteiden saavuttaminen.

Sopeutuvaan prosessimalliin liittyy aktiivinen reagointi ympäristön muutoksiin ja mahdollisuuksien hyödyntäminen. Toiminta on suunniteltu niin, että se reagoi ennustettuihin haasteisiin ja vastustuksiin. Tämä malli korostaa ympäristön jatkuvaa seurantaa ja muutosten hyödyntämistä. Yritysjohdo keskittyy vähään etukäteissuunnitteluun ja enemmän siihen, miten voidaan sovittaa yhteen yrityksen tavoitteet ja ympäristön vaatimukset.

Dynaaminen ja joustava organisaatiomalli perustuu tulkitsevaan lähestymistapaan, jossa keskeistä on motivoiminen, kulttuurin merkitys ja ideologiaan perustuva johtaminen (Dess ym. 1999, 91–98). Tässä mallissa ymmärretään, että todellisuus rakentuu sosiaalisesti, ja sidosryhmät ovat motivoituneita toimimaan yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatioarkkitehtuuri tukee sidosryhmien toimintaa. Tulkitseva malli keskittyy toimintaympäristöön, ja vuorovaikutus sekä sosiaalinen toiminta ovat tärkeitä. Organisaatiot nähdään avoimina järjestelminä, jotka ovat joustavia ja sopeutuvat muuttuviin olosuhteisiin uskottavasti. Tämä malli käsitteellistää liiketoimintaympäristön monimutkaisuuden oikeilla asenteilla.

Siirryttäessä eri prosessimallista toiseen, on tärkeää harkita ristiriitaisia näkökulmia suunniteltujen aikomusten ja toteutumattomien prosessien välillä, sekä mukautuvan siirtymän merkitystä. Kun siirrytään toimintokohtaisesta mallista dynaamiseen matriisimalliin organisaatiomuutoksen yhteydessä, prosessia voidaan tarkastella stabiliteetin ja muutoksen näkökulmasta polkuriippuvuuden käsitteen kautta.

Polkuriippuvuus tarkoittaa, että organisaation nykyinen toimintaa on vaikuttanut ja riippuu aiemmista tapahtumista ja päätöksistä. Se korostaa ajan ja historian merkitystä organisaation nykyisessä toiminnassa (Teece ym. 1997, 522–523; Teece 2007, 1335).

Polkuriippuvuus viittaa siihen, että organisaatiossa saattaa olla historiallisia tekijöitä ja päätöksentekoprosesseja, jotka ovat tehottomia, jäykistäviä ja ylläpitävät pysyvyyttä. Polkuriippuvuus selittää, miten aikaisemmat tapahtumat vaikuttavat ja sitovat tulevia tapahtumia sosiaalisten prosessien kautta. Kun tarkastellaan organisaation toimintaa polkuriippuvuuden näkökulmasta, korostuu toiminnan aikahorisontti eli se, miten aikaisemmat tapahtumat vaikuttavat organisaation toimintaan tulevaisuudessa. Tämä voi tehdä tulevien seurausten ennakoinnista vaikeaa, erityisesti organisaation muutoksen yhteydessä.

Muutoksen esteitä prosessin näkökulmasta voivat olla yksipuoliset organisaatorakenteet, joustamattomat työkulut ja toiminnot, jotka hidastavat tai estävät yhteistyötä (Cross ym. 2008).

Sosiaalisessa kontekstissa polkuriippuvuutta tukevat mekanismit sisältävät positiivisen oppimisen vaikutukset, yksilöllisten hyötyjen kasvun koordinoinnin kautta, kun muut sopeutuvat ja sitoutuvat samaan järjestelmään, sekä sopeutumista edistävät odotukset suhteessa odotettuun tulevaisuuteen (Arthur 1989, 116–131).

Organisaation ja evoluutionäkökulmasta tarkasteltuna polkuriippuvuutta tukevat mekanismit liittyvät yhteisiin kokemuksiin ja samankaltaisiin odotuksiin sekä toimivuuteen suhteessa laajempiin rakenteisiin (David 1994, 205–220).

2.2.5 Palkkiojärjestelmät

Palkkiojärjestelmiä käytetään organisaation ohjaukseen, työntekijöiden motivointiin ja asenteiden muokkaamiseen (Burger ja Blazkova 2020, 30). Palkitseminen haasteena on tasapainon löytäminen työn tuloksen ja työntekijän oman panoksen välillä, sekä yrityksen käsityksen panoksesta (Viitala 2004, 268–269).

Palkitseminen koostuu sekä aineettomista että aineellisista kannustimista, joiden avulla organisaatio houkuttelee ja motivoi henkilöstöään tarjoamalla houkuttelevia tulevaisuudennäkymiä (Hakonen ym. 2005, 57). Aineettomat kannustimet ovat sellaisia, joita ei voi mitata rahassa ja ne voivat sisältää tunnustuksia, mielihyvää tai motivaatiota lisääviä tekijöitä, kuten yrityksen sosiaalisten verkostojen hyödyntämistä (Viitala 2004, 286–287). Aineellisiin kannustimiin puolestaan kuuluvat peruspalkka, tulokseen sidotut bonukset ja muut rahalliset edut (Viitala 2004, 270).

Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden kokemiseksi Rantamäki ym. (2006, 25–26) korostavat joitakin yleisesti käytettyjä periaatteita. Näihin kuuluvat johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, edustavuus ja eettisyys. Sisäisen yrittäjyyden palkitsemistavat ovat osa johtamistyökaluja ja pitkäaikaisia kannustimia tavoitteiden saavuttamiseksi (Ling ym. 2008).

2.3 Siirtymä

Tutkimuksen kohteessa siirrytään useiden yritysten yksittäisistä organisaatorakenteista, jotka ovat aikaisemmin perustuneet tiukasti toiminnalliseen ja osastopohjaiseen malliin, kohti uutta mallia, jossa yksi organisaatio on rakennettu liiketoimintakohtaisten matriisien pohjalta.

Funktionaalinen organisaatio perustuu yrityksen pääasiallisiin toimintoihin, kuten tuotantoon, myyntiin, kehitykseen ja taloushallintoon. Organisaatiossa henkilöstö jaetaan näiden toimintojen mukaisesti heidän osaamisensa ja asiantuntemuksensa perusteella. Yksilöiden ylennykset liittyvät yleensä heidän erikoisosaamiseensa.

Yrityksen tavoitteet ja suunnittelu tehdään toimintojen näkökulmasta, ja ylimmän johdon tai erityisen yksikön vastuulla on horisontaalinen koordinointi näiden toimintojen välillä. Tämä koordinointi perustuu yhteisiin toimintaperiaatteisiin ja yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin, jotka mahdollistavat tiedonjakamisen ja yhteistyön (Varis 2012, 30; Karlöf ym. 2006, 23).

Funktionaalisen organisaation ydinedut liittyvät erikoistumisen mahdollistamiseen, mittakaavaetujen hyödyntämiseen, päällekkäisen työn ja sisäisen kilpailun vähentämiseen sekä keskusjohdon ohjauksen helpottumiseen (Varis 2012, 30–31). Tämä rakenne mahdollistaa eri toimintojen tehokkaan hallinnan ja yhdenmukaisuuden.

Kuitenkin funktionaaliseen organisaatioon liittyy myös haittoja, kuten koordinoinnin puutteellisuus eri toimintojen välillä, taipumus keskittyä liikaa asiakkaisiin sen sijaan, että tarkasteltaisiin laajempaa kuvaa (Varis 2012, 30). Kulttuuriset ristiriidat voivat syntyä eri toimintojen välillä, ja organisaation on vaikea sopeutua nopeasti muuttuviin markkinavaatimuksiin.

Johdon näkökulmasta funktionaalisen organisaation keskeisiksi haasteiksi nousevat koordinoinnin tarve toimintojen välillä, kiistojen välittäminen eri toimintojen kesken,

strategiatyön järjestäminen ja kehittäminen koko organisaatiossa sekä yhtenäisen kulttuurin ja toimintaperiaatteiden, eli pelisääntöjen, muodostaminen (Karlöf 2006, 25).

Vakaassa, mutta byrokraattisessa toimintaympäristössä toimintokohtainen organisaatiomalli on perinteinen vaihtoehto. Toisaalta toimintaympäristössä, jossa tarvitaan enemmän joustavuutta ja mukautumiskykyä, käytetään usein epäbyrokraattista matriisiorganisaatiota (Varis 2012, 32). Tavoitteena matriisiorganisaatiossa on yhdistää yrityksen toiminnot erilaisiin divisioonakohtaisiin rakenteisiin (Peltonen 2008, 36). Tämä voi lisätä raportointia, vastuiden jakamista ja monimutkaistaa toimintaa eri osa-alueilla (Varis 2012, 32).

Matriisiorganisaatio valitaan, kun yritys kohtaa monimutkaisia haasteita liiketoimintaympäristössään, joihin liittyy epävarmuutta ja muuttuvia olosuhteita (Varis 2012, 33). Tällöin tarvitaan tehokasta hallintaa monimutkaisten riippuvuuksien keskellä. Matriisiorganisaatio tarjoaa ratkaisun tällaisiin tilanteisiin, sillä se mahdollistaa erilaisten organisaatiomallien yhdistämisen ja markkinoiden epävarmuuden hallinnan. Se edistää myös joustavuutta ja avointa viestintää organisaation sisäisten rajojen yli (Varis 2012, 33).

Matriisiorganisaatioon liittyy useita tunnusmerkkejä, kuten Varis (2012, 33) huomauttaa. Niihin kuuluvat tiedon aktiivinen jakaminen, nopeampi reagointi ja resurssien tehokkaampi hyödyntäminen. Matriisiorganisaatio myös kannustaa vuoropuhelua organisaation eri osien välillä ja edistää ymmärryksen lisääntymistä (Karlöf ym. 2006, 32–35).

Matriisiorganisaatio on valinta, joka perustuu yrityksen tarpeeseen vastata monimutkaisiin haasteisiin, kuten epävarmuuteen ja muuttuviin olosuhteisiin liiketoimintaympäristössä. Tämä organisaatiomalli auttaa hallitsemaan monimutkaisia riippuvuussuhteita. Matriisiorganisaatio on erityisen hyödyllinen silloin, kun yritys haluaa yhdistää erilaisten organisaatiomallien parhaat puolet samalla kun se pyrkii ratkaisemaan ja hallitsemaan markkinoiden epävarmuutta, tukemaan joustavuutta ja edistämään avointa vuoropuhelua organisaation sisäisten rajojen yli (Varis 2012, 33).

Muita matriisiorganisaation tärkeitä piirteitä, kuten Varis (2012, 33) huomauttaa, ovat aktiivinen tiedonkäsittely, tehokkaampi reagointi ja resurssien jakaminen, vuoropuhelun

edistäminen organisaation sisällä sekä yhteisen ymmärryksen lisääminen (Karlöf ym. 2006, 32–35).

Matriisiorganisaation menestyksekkäs sopeutuminen edellyttää organisaation kulttuurin ja rakenteen sopivuutta siihen (Varis 2012, 34). Tämä tarkoittaa, että organisaation on oltava valmis ja kykenevä muutoksiin. Esimerkiksi, jos organisaatiossa vallitsee tiukka byrokratia, vähäinen vuorovaikutus, vahvat raportointilinjat ja vähäiset historialliset muutokset, se voi olla huonosti sovitettavissa matriisiorganisaation rakenteeseen ja päinvastoin.

Organisaation sopeutumiskyky matriisiorganisaatioon riippuu sen kulttuurista ja valmiudesta muutoksiin. Jos organisaatiokulttuuri on jäykkä ja vastustelee muutosta, tämä voi näkyä yleisenä muutosvastarintana. Toisin sanoen, kun organisaatio ei ole halukas muutokseen ja sen kulttuuri on jäykistynyt, se saattaa osoittautua epäedulliseksi matriisiorganisaation käyttöön ottamisessa (Fordin ja Randolphin 1992, 282).

Matriisiorganisaation menestyminen edellyttää yhtenäistä toimintatapaa ja menettelyjä, jatkuvaa yhteistyötä, luottamusta ja organisaation etujen asettamista yksilöiden etujen edelle. Tämä tarkoittaa, että organisaatiossa tulisi vallita kulttuuri, joka painottaa yhteistä hyvää ja ulospäin suuntautumista (Varis 2012, 34). Matriisiorganisaatioon siirtyminen vaatii myös päätöksenteon hajauttamista ja osallistavaa lähestymistapaa sekä hienotunteista ja joustavaa johtamista (Gottlieb 2007, 17, 33).

Matriisiorganisaation keskeiset edut, jotka ovat peräisin eri tutkimuksista, kuten Greenberg ym. (1995, 590), Ford ym. (1992, 275), Karlöf ym. (2006, 35) ja Sy (2005, 40), liittyvät moniin eri osa-alueisiin. Näitä etuja ovat muun muassa riippuvuussuhteiden hallinta, tehokas viestintä, intensiivinen tiedonkäsittely, mahdollisuus hyödyntää skaalaetuja, yksilöiden kehittyminen, joustava resurssien hallinta, innovaatioiden edistäminen ja kyky sopeutua toistuviin muutoksiin epävakaassa ympäristössä.

Matriisiorganisaation haitat verrattuna funktionaaliseen organisaatioon voidaan yksinkertaistaa aikaisemman organisaatiotutkimuksen perusteella (Varis 2012, 36). Matriisiorganisaatio voi olla monimutkaisempi ja vaikeampi hallita, ja se saattaa häiritä perinteisiä auktoriteetti- ja käskyvallanrakenteita. Lisäksi se saattaa vaarantaa perinteisten johtajien itsenäisyyden ja auktoriteetin (Ford ja Randolph 1992, 278). On

tärkeää huomioida, että matriisiorganisaatiossa johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys korostuvat ja vaativat erityistä huomiota (Sy 2005, 40).

Matriisiorganisaation merkittävimmät heikkoudet, jotka on koottu aikaisemmasta tutkimuksesta, kuten Ford ja Randolph (1992), Davis ja Lawrence (1978), Karlöf ym. (2006) ja Sy (2005), voidaan tiivistää keskeisiin löydöksiin.

Matriisiorganisaatio voi tuoda mukanaan epäselviä vastuita ja vähentää perinteisten esimiesten päätösvaltaa, mikä hidastaa päätöksentekoa ja saa aikaan selittelyrefleksin organisaatiossa. Tämä haastaa resurssikilpailun ja vallanjaon, tekee organisaatiosta haavoittuvamman vaikeissa tilanteissa ja kasvattaa hallinnollisia kustannuksia. Erityisesti matriisirakenteessa on vaara keskittyä liikaa oman tiimin etuihin muiden kustannuksella, mikä liittyy monimutkaiseen päätöksentekoon (Varis 2012, 36).

Kun organisaatio vaihtaa funktionaalista organisaatiosta matriisiorganisaatioon, se kohtaa haasteita, joiden voittamiseksi tarvitaan vahvoja sosiaalisia taitoja (Varis 2012, 36–37)

Matriisiorganisaatioon siirryttäessä ilmenee useita haasteita. Epäselvät tavoitteet eri organisaatiotasojen välillä voivat johtaa kilpaileviin tai ristiriitaisiin tavoitteisiin, mikä taas voi juontaa juurensa puutteellisiin prosesseihin. Epäselvät roolit ja vastuut voivat synnyttää jännitteitä organisaation sisällä, erityisesti tilanteissa, joissa vaaditaan sopeutumista uusiin vaatimuksiin. Matriisiorganisaation monimutkaisuus saattaa hämmäntää yksilöitä niiden omassa roolissaan. Lisäksi ristiriitaiset tai epäselvät valta- ja vastuusuhteet voivat aiheuttaa epäselvyyttä vastuusta ja päätöksentekovaltuuksista.

Organisaation tottumattomuus jaettuun johtamiseen ja ryhmäpätöksentekoon voi hidastaa päätöksentekoa, vaikeuttaa johtajuusidentiteetin muuttamista ja korostaa johtajien oman johtamistyylin mieltymystä. Siiloajattelu voi synnyttää valtataistelua ja johtaa tilanteisiin, joissa lojaalisuus rajoittuu oman osaston tai toiminnallisen kokonaisuuden tukemiseen. Tätä voivat ruokkia johtajien henkilökohtaiset konfliktit, resurssien takertuminen, luottamuksen puute ja tehottomuus liiketoimintayksikköjen välisessä viestinnässä. Puutteellinen ohjaus matriisirakenteessa voi heijastua suoritusten mittaamisen puutteena, suoritusten ja palkitsemisen epäselvyytenä sekä toimimattomina valvontajärjestelminä. Matriisifasilitaattorin rooli on merkittävä matriisiorganisaation

sujuvuuden tukemisessa, ja sen puuttuminen voi heikentää organisaation suorituskykyä. (Varis 2012, 36–38).

Organisaatiomallin siirtymistä funktionaalisesta, vakautta painottavasta tyylistä kohti dynaamista ja joustavaa mallia voi selventää Kristensenin ja Shafieen (2019, 4) määritelmällä. Stabiilin organisaatiomallin piirteisiin kuuluu usein byrokraattinen ja jäykkä rakenne, selkeät mutta mahdollisesti ristiriitaiset toimintaperiaatteet, keskitetty johto, suuri määrä ohjeita, selkeät ja riskiä välttävät toimintokohtaiset vastuut sekä muodolliset koordinaatiokeinot (Kristensen ja Shafieen 2019, 5).

Dynaamisen organisaatiomallin piirteitä voi yksinkertaisesti hahmottaa seuraavasti: Tässä mallissa on vähemmän jäykkiä rakenteita, ja päätöksenteko- ja vastuutehtäviä delegoidaan laajemmin organisaation sisällä. Organisaatio on avoimempi, korostaa rehellisyyttä ja on valmis ottamaan riskejä. Hierarkia on vähemmän korostunut, ja malli suosii orgaanista ja joustavaa lähestymistapaa (Kristensen ja Shafieen 2019, 5).

Tutkimuksessa siirtymä toimintokohtaisesta organisaatiomallista dynaamiseen matriisiorganisaatiomalliin on monivaiheinen muutosprosessi, joka vaikuttaa organisaation kulttuuriin, rakenteeseen ja toimintatapoihin. Alkuperäinen toimintokohtainen malli perustui selkeisiin toimintoihin ja hierarkkisiin vastuisiin. Siirtymisen myötä organisaatio muuttui kohti dynaamista matriisimallia, joka korostaa joustavuutta, yhteistyötä ja resurssien jakamista. Tämä muutos voi aiheuttaa haasteita, kuten epäselviä vastuita, konflikteja ja tarvetta uudelleenarvioida johtamiskäytäntöjä. Siirtymä vaatii organisaatiolta valmiutta ja kykyä sopeutua uusiin toimintatapoihin ja kulttuuriin sekä investointeja johtamiseen ja vuoropuheluun. Dynaaminen matriisiorganisaatiomalli tarjoaa mahdollisuuden tehokkaampaan yhteistyöhön ja parempaan reagointiin muuttuviin olosuhteisiin.

Ottaen huomioon sisäisen yrittäjyyden organisatoriset tekijät (Burger ja Blazkova 2020, 22–26), tutkimusasetelma kuvaa siirtymistä organisaatiomallista, joka perustuu toimintoihin, dynaamiseen matriisirakenteeseen.

3 Menetelmät

3.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimus keskittyi organisaatiomuutoksen tutkimiseen organisaatiossa, joka oli juuri kokenut muutoksen, jonka käynnistäjänä oli ollut strateginen sijoitussuunnittelu pääomasijoittajan toimesta (Miles ja Covin 2002, 22–25). Tutkimuksen kohde oli uusi organisaatio, joka oli syntynyt yhdistämällä kuusi erillistä yritystä sijoituksen seurauksena. Jokainen näistä alkuperäisistä yrityksistä oli aiemmin toiminut perinteisen funktionaalisen toimintomallin mukaisesti.

Uuden yhdistetyn organisaatiomallin perustana toimii dynaaminen liiketoiminnallinen matriisiorganisaatio. Tutkimuksen aikana tarkasteltiin yritystä, joka oli muodostettu aiempien organisaatorakenteiden purkamisen jälkeen. Tutkimushetkellä yritys oli siirtymävaiheessa, ja sillä oli jo noin kahden vuoden kokemus uuden strategian, rakenteen ja prosessien käyttöönotosta.

Yritys oli jaettu neljään liiketoiminnalliseen kokonaisuuteen ja neljään maantieteelliseen alueeseen. Yrityksen yleisluoteisen ilmoituksen mukaan sen päätoimiala oli teollisuuden palvelut, ja siinä työskenteli 250–499 henkilöä. Yrityksen liikevaihto oli noin 20–100 miljoonaa euroa.

Organisaatio läpikäy merkittävää muutosta, ja uskotaan, että tunnistamalla ja hyödyntämällä sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä on suora vaikutus siihen, miten organisaatio kehittyy ja toteuttaa muutoksen.

3.2 Tutkimusprosessi

Tutkimus eteni vaiheittain, ja sen intensiteetti vaihteli eri vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2007, 32–33). Tutkimus aloitettiin tutkimusideasta ja edistettiin sitten aiheen hahmottamisen ja tutkimussuunnitelman laatimisen kautta. Seuraavaksi siirryttiin kirjallisuus- ja haastatteluaineiston keruuseen, jatkettiin aineiston analysointiin ja tulkintaan, ja lopulta päädyttiin itse tutkimuksen raportointiin (Hirsjärvi ym. 2007, 65).

Aluksi perehdyin aiheeseen ja hankin perustiedot sisäisen yrittäjyyden edellytyksistä organisaatiomuutoksen yhteydessä lukemalla asiaan liittyvää teoriaa (Tamminen 1993, 90). Sitten tutustuin aiheeseen tarkemmin ja mietin, mistä haluaisin tutkimuksessani

puhua. Aiheen valinta perustui lopulta omaan kiinnostukseeni kyseistä tutkimusalaa kohtaan (Hirsjärvi ym. 2007, 72–76).

Alussa tutustuin aiheeseen perusteellisesti lukemalla sopivaa saatavilla olevaa kirjallista aineistoa ja samalla etsin erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita voisin käyttää (Hirsjärvi ym. 2007, 111, 161).

Toisessa vaiheessa rajasin pois yksilölliset ja liiketoimintaympäristölliset edellytykset sisäisen yrittäjyyden kontekstissa (Hirsjärvi ym. 2007, 77–79). Tämän rajauksen jälkeen suoritin kohdennettuja avainsanahakuja löytääkseni luotettavaa lähdeaineistoa, joka käsittelisi sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä organisaatiomuutoksen yhteydessä (Hirsjärvi ym. 2007, 102).

Kolmannessa vaiheessa otin löytämäni organisatoriset edellytykset huomioon, järjestelin ne aikaisempien tutkimusten pohjalta ja rajasin ne, jotka olivat keskeisimpiä ja merkityksellisimpiä tälle tutkimukselle (Eskola ja Suoranta 2008, 19).

Viimeisessä vaiheessa tulkitsin analyysin tuloksia, etsin soveltuvan mallinnuksen tutkimukselle ja yhdistin kirjallisen aineiston sekä tutkimustulokset tutkimuksen yleiseen kontekstiin (Hirsjärvi ja Hurme 2007, 174). Tutkimustuloksista johdin päätelmät ja ne sisällytettiin varsinaiseen tutkielmaan ja arkistointiin. Empiirisen osuuden tuloksia elävöitin käyttämällä haastateltavilta saatuja lainauksia, mikä monipuolisti tekstiä ja auttoi korostamaan löydösten merkitystä (Grönfors 2011, 109).

Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan korkeita tieteellisiä eettisiä standardeja ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteita (Hirsjärvi 2007, 23–27). Tavoitteena oli saada mahdollisimman totuudenmukaisia tutkimustuloksia, ja tähän tarkoitukseen kerättiin tarvittava määrä aineistoa kahden haastattelun avulla (Hirsjärvi 2007, 174–177).

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, mikä on ominaista tämän tyyppisille tutkimuksille. Tutkimus keskittyi yhteen yritykseen, mutta saatua aineistoa pyrittiin käsittelemään mahdollisimman perusteellisesti ja kattavasti (Eskola ja Suoranta 2008, 18).

3.3 Aineiston hankinta

Keräsin haastatteluaineiston kohdeyrityksestä suorittamalla kaksi haastattelua, jotka tallennettiin ja kirjoitettiin sitten tekstimuotoon. Koko aineiston hankinta ja käsittely suoritettiin vaiheittain (Hirsjärvi ym. 2007, 32–33).

Valitsin kohdeorganisaation ja haastateltavat sattumanvaraisesti. Otin yhteyttä useisiin eri organisaatioihin puhelimitse ja kysyin niiden kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Kun kohdeyritys oli valittu, selvitin tarkemmat yksityiskohdat tutkimuksen toteuttamisesta, aineiston käsittelystä ja sen luottamuksellisuudesta, haastatteluaineiston sisällyttämisestä tutkimukseen sekä tutkimusaineiston arkistoinnista (Eskola ja Suoranta 2008, 52).

Kun olin saanut suostumuksen kohdeyritykseltä, valitsin kaksi haastateltavaa, jotka olivat vapaaehtoisesti halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja joilla oli riittävästi tietoa ja kokemusta aiheesta (Hirsjärvi ja Hurme 2007, 34).

Ennen haastattelua selvitin haastateltaville suullisesti tärkeimmät asiat liittyen tutkimukseen. Kerroin heille, että heidän henkilöllisyytensä säilytetään anonyyminä ja käsittelen tunnistetietoja huolellisesti. Pyrin tekemään kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta persoonatonta poistamalla kaikki tiedot, jotka voisivat paljastaa haastateltavien henkilöllisyyden. Tämä sisälsi taustamateriaalin, joka sisälsi tunnisteita, vaihtamalla henkilöiden nimet ja organisaatioiden tunnistetiedot sekä poistamalla harkinnanvaraisesti arkaluonteiset tiedot.

Haastateltavat tunnistettiin nimellä H2 ja H4. H2 oli esimies päällikkötasolla, ja hänellä oli yli 20 vuoden työkokemus. H4 toimi esimiesasemassa johtotasolla, ja hänelläkin oli yli 20 vuoden työkokemus. Haastateltavien nimi, ikä, sukupuoli ja koulutustausta pidettiin epärelevantteina tutkimuksen kannalta.

Haastattelut sovittiin etukäteen haastateltavien aikataulujen mukaisesti, eikä haastattelukysymyksiä jaettu etukäteen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvokkain. Keskustelut tallennettiin äänitiedostoina tai muina tallenteina, jotka myöhemmin kirjoitettiin tekstimuotoon.

Haastattelukysymykset (liite 1, haastattelurunko) laadittiin niin, että niiden avulla voitaisiin saada mahdollisimman elävä, kattava ja merkityksellinen kuvaus siitä, miten kohdeyritys oli siirtynyt funktionaalista organisaatiomallista dynaamiseen

matriisiorganisaatioon organisaatiomuutoksensa aikana (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 45). Haastattelurunko oli suunniteltu antamaan haastateltaville mahdollisuus vapaamuotoiseen keskusteluun avoimien teemojen pohjalta (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 47–48). Haastattelukysymysten teemat liittyivät löyhästi sisäisen yrittäjyyden organisatorisiin edellytyksiin organisaatiomuutoksen yhteydessä, mikä mahdollisti haastateltaville omien näkemystensä avoimen, pohdiskelevan ja kattavan esittämisen (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 34–35).

Kysymykset muotoiltiin siten, että ne auttoivat avaamaan tutkimuksen yleiset tavoitteet ja keskeiset kysymykset. Kysymysten teoreettinen tausta liittyi olennaisesti sisäisen yrittäjyyden organisatorisiin edellytyksiin. Tarkoituksena oli täydentää aikaisemmin tunnettua tietoa ja täyttää tutkimuksessa havaittu tietopuute. Kysymysten avulla pyrin myös tuottamaan uutta liiketoiminnallista tietoa ja panosta tutkimuskenttään.

Yhteenvedona kysymykset ja saadut vastaukset auttoivat analysoimaan organisaatiomuutosta sisäisen yrittäjyyden edellytysten avulla ja avaamaan mahdollisuuksia sisäisen yrittäjyyden kehittämiseksi. Tämä kokonaisvaltainen arviointi auttaa organisaatiota tunnistamaan ja parantamaan sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä muutoksen aikana.

3.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen eri vaiheissa käytettiin haastatteluaineiston analysointiin erilaisia menetelmiä. Ensinnäkin aineistoa tiivistettiin ja sen ymmärrettävyyttä selkeytettiin (Syrjälä 1994, 166). Analyysitavaksi valittiin sisältöanalyysi, koska se osoittautui tarkoituksenmukaisimmaksi vaihtoehdoksi (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103). Sisältöanalyysi tarjosi parhaat mahdollisuudet ratkaista tutkimusongelma (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Valittu analyysimenetelmä auttoi havaitsemaan organisaation sisäisen yrittäjyyden edellytyksissä saadusta aineistosta sekä yhtäläisyyksiä että eroja verrattuna teoria-aineistoon. Eroja huomattiin erityisesti siinä, miten näitä edellytyksiä korostettiin ja miten niitä tulkittiin (Eskola ja Suoranta 2008, 139).

Tietyn aineiston käsittely eteni neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa äänitiedostot haastatteluista muutettiin tekstiksi tekstinkäsittelyohjelmalla, samalla varmistaen haastateltavien anonymiteettiä (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 138). Saatua tekstiä tarkasteltiin useita kertoja, ja tehtiin muistiinpanoja mahdollisesti tärkeistä havainnoista. Analyysin

syventämiseksi lähestyin litteroitua tekstiä analyttisesti, kytkien teoriaan ja tarkastelemalla yksityiskohtaisesti. Tekstiaineiston käsittelyssä ensimmäisenä vaiheena oli tunnistaa relevantit lauseet, jotka liittyivät pääasiassa organisaation sisäisen yrittäjyyden edellytyksiin, pohjautuen lähinnä niiden samankaltaisuuteen.

Tämän jälkeen määrittelin avainsanoja, joita käytin aineiston eri osissa. Aineiston tarkastelun tässä vaiheessa pyrin tunnistamaan suoran yhteyden ja sen, mitä se kertoi tutkimuskysymyksestäni. Avainsanojen, yhteyksien ja sisällön perusteella järjestin alustavat havaintoni teemoiksi. Näitä teemoja ryhmiteltiin ja jaettiin yleisesti kahteen kategoriaan: funktionaaliseen organisaatiomalliin ja dynaamiseen organisaatiomalliin perustuen pääasiassa omiin tulkintoihini.

Haastatteluaineiston käsittelyn toisessa vaiheessa organisaatiomuutos jaettiin kahteen pääkategoriaan: funktionaaliseen ja dynaamiseen (Kristensen ja Shafiee, 3–4). Tämä jako näiden kahden selkeän muutosparadigman välillä valittiin, koska sisäisen yrittäjyyden organisatoristen edellytysten merkitys organisaation siirtyessä vanhasta uuteen on merkittävä, ja toiseksi organisaatiot kokevat jatkuvasti painetta kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi, mikä ohjaa niitä kohti dynaamisempaa organisaatiomallia (Kristensen ja Shafiee 2019, 1–3).

Sen jälkeen hahmoteltiin teemoja, etupäässä perustuen olemassa olevaan teoriaan (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Teemojen määrittelyssä otettiin huomioon sekä aikaisempi kirjallisuus että haastatteluaineistosta esiin nousseet merkittävät huomiot (Eskola ja Suoranta 2008, 174). Teemoja arvioitiin, aineistoa rajattiin ja tiivistettiin, ja ne järjesteltiin loogiseen kokonaisuuteen. Näiden vaiheiden tuloksena saatiin viisi keskeistä teemaa: strategia, rakenne, ihmiset, prosessi ja palkitsemisjärjestelmät. Nämä teemat perustuivat aiempaan teoriaan ja kattavat aikaisemmin tehdyt havainnot (Burger ja Blazkova 2020, 20–32).

Pääteemojen arvioinnissa ja analysoinnissa hyödynnettiin kahta erilaista mallia: ensinnäkin toiminnallista organisaatiomallia ja toiseksi tähtimallia (Kristensen ja Shafiee, 2019, 1–6) joka tarjosi kokonaisvaltaisen näkökulman. Näitä malleja käytettiin organisaatiomuutoksen yksinkertaistamiseen ja jäsentämiseen muutosparadigman näkökulmasta.

Burger ja Blazkova (2020, 21–25) kokosivat tähtimallin avulla keskeiset sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset, ottaen huomioon aikaisemman tutkimuksen (Amabile ym. 1996; Christensen, 2005; Covin ja Slevin, 1991; Dougherty ja Hardy, 1996; Hornsby ym. 2002; Kuratko ym. 1990; Lumpkin ja Dess, 1996; Srivastava ja Agrawal, 2010).

Strategialla yritys määrittelee organisaation vision ja suunnan (Kates ja Galbraith, 2007). Rakenteella puolestaan määritellään päätöksentekovalta (Galbraith 2011), prosesseilla tarkoitetaan informaation kulun ja työmetodien hallintaa, palkitsemisjärjestelmällä motivoidaan ja ohjataan kohti tavoitteita (Galbraith 2011), ja ihmisillä organisaatio pyrkii saamaan aikaan taitoihin perustuvaa työsuoritusta (Burger ja Blazkova 2020). Valittu tähtimalli toimii perustana analyysille ja työkaluna sisäisen yrittäjyyden organisatoristen edellytysten asemoimiseksi. Tärkeä etu tämän mallin käytössä on sen kyky arvioida aineettomia resursseja.

Teemojen suuntaamisessa noudatettiin seuraavia periaatteita:

Strategiateema: Tähän teemaan sisällytettiin kaikki, mikä liittyy organisaation strategiaan, visioon, strategiseen suuntaan tai yleiseen organisaatiostrategiaan.

Rakenneteema: Tämä teema käsitti kaikki, mikä liittyi päätöksentekovaltaan, autonomiaan (itsenäisyys ja työskentelyn omaehtoisuus) sekä organisaatorakenteeseen, joka sisälsi tekijät kuten rakenne, rajat, systeemi ja yhteistyö.

Ihmisteema: Tähän tematiikkaan kuuluivat johtajuus, henkilöstökäytänteet, roolit ja vastuut, johdon tuki, resurssit, riskitekijät sekä arvot ja organisaatiokulttuuri.

Prosessiteema: Tähän teemaan sisällytettiin mahdolliset löydökset liittyen verkostoihin, integroiviin rooleihin tai matriisirakenteisiin.

Palkkiojärjestelmä: Tämä teema kattoi palkat, palkitsemiseen liittyvät edut ja korvaukset, palkkiot sekä niihin liittyvät tavoitteet, mittaukset ja varsinaiset palkitsemiset.

Näiden teemakohtaisten suuntaamisperiaatteiden avulla aineiston eri näkökulmat liitettiin selkeästi oikeisiin teemoihin ja analysoitiin niiden pohjalta.

Lopuksi teemat jaettiin kahteen tyyppiin: negatiiviseen ja positiiviseen. Tämän jaottelun avulla pyri tunnistamaan, mitkä organisaation sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset edistivät dynaamista organisaatiomuutosta (positiiviset tekijät) ja mitkä puolestaan toimivat esteenä sille (negatiiviset tekijät). En käyttänyt välimuotoja tässä jaottelussa, vaan keskityin selvästi joko negatiivisiin tai positiivisiin piirteisiin. Tämä yksinkertainen lähestymistapa auttoi korostamaan yksittäisten edellytysten havaitsemista ja niiden merkitystä. Tällä tavoin voin tunnistaa sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset akselilla negatiivinen-positiivinen, eli mitä todellisuudessa tapahtui organisaatiossa.

Aineistoanalyysin kolmannessa vaiheessa pyrin löytämään yhteyksiä haastatteluaineiston sisällön ja sisäisen yrittäjyyden organisatoristen edellytysten välillä. Tämä tehtiin yhdenmukaisten teemojen ja luotujen tyyppien perusteella, ja tavoitteena oli sovittaa saatu tieto tutkimuskontekstiin, joka tässä tapauksessa oli organisaatiomuutos (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 144). Teemojen rakenteellinen järjestäminen mahdollisti näiden sisäisen yrittäjyyden organisatoristen edellytysten systemaattisen liittämisen organisaatiomuutoksen kontekstiin. Jokaisen teeman tarkastelu ja tyypittely auttoivat minua keskittymään tutkimusaineiston oleellisiin ja merkityksellisiin osiin sekä paljastamaan käsitteellisiä yhtäläisyyksiä.

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa keskityin aineistoanalyysin tärkeimpiin lainauksiin ja sitaatteihin, jotka ohjasivat tutkimuksen tulososion rakentamista. Erityisesti pyrin liittämään nämä lainaukset kirjallisuuteen ja teoriaan (Hirsjärvi ym. 2001, 194). Tulokset tiivistettiin ja niiden perusteella tehtiin johtopäätökset. Johtopäätöksissä arvioitiin löydöksiä, jotka liittyivät tutkimuskysymykseen, sekä mahdollisia teoreettisia ja liiketoiminnallisia huomioita, jotka voitiin päätellä tuloksista. Tämä viimeinen vaihe aineistoanalyysissä muodosti myös tutkimuksen raportoinnin perustan.

Kokonaisuutena analyysiprosessin aikana minulla oli tavoitteena selkiyttää ja kirkastaa edellytyksiä laajaa ymmärrystä, erityisesti sisäisen yrittäjyyden organisatoristen edellytysten näkökulmasta, suhteessa laajaan organisaatiomuutokseen. Tätä varten karsin tai kehitin aikaisempaan tutkimukseen perustuvia teemoja. Päämääränä oli saavuttaa synteesi eli kokonaiskuva (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 140).

Analyysiprosessi eteni järjestelmällisesti ja perusteellisesti, mutta samalla se oli rajattu ja tarkka. Työskentelyni perustui sisältöanalyysiin, joka on perinteinen analyysimenetelmä

(Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103). Toteutin analyysin tarkastellen haastatteluaineistoa ja käsittelemällä omia muistiinpanojani. Lisäksi hyödynsin käsitekarttaa apuna.

Tämän prosessin aikana tärkeät sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset alkoivat erottua merkityksellisinä, kun taas vähemmän merkitykselliset piirteet jäivät taka-alalle. Kaiken kaikkiaan pyrin saavuttamaan selkeämmän ja syvemmän käsityksen siitä, miten nämä edellytykset liittyivät laajaan organisaatiomuutokseen.

4 Tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yrityksen sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä organisaatiomuutoksessa, joka kohdeyrityksen ollessa kyseessä oli kokonaisuudessaan arvioituna koko organisaatiota koskeva, kaikilla tasoilla ja ajalliselta perspektiiviltään pitkäkestoinen.

Organisaatiomuutoksen taustalla oli yritysten omistajuuden muutos ja siirtyminen uuteen yrityskokonaisuuteen. Vaikka haastatteluaineiston perusteella ei käyty syvällistä keskustelua liiketoimintaan liittyvistä taustatekijöistä, erityisesti teollisuuden palveluiden osalta, oli ilmeistä, että uusi omistaja oli erittäin motivoitunut yritysjärjestelyyn.

Julkisten yritystietojen perusteella päätelin, että toimialan markkinoiden dynamiikka, kilpailutilanne, markkinapotentiaali ja mahdollisuudet laajentaa liiketoimintaa näyttivät alustavasti lupaavilta. Tämä vahvisti käsitystä siitä, että ilman näitä myönteisiä tekijöitä ei olisi todennäköisesti tehty merkittävää sijoitusta kyseisen organisaation suhteen. Lainsäädännölliset ja hallinnolliset käytänteet näyttivät olevan suotuisia, koska yritysjärjestelyyn ei olisi ryhdytty, jos nämä tekijät olisivat uhkailleet toimintaa yleisen tiedon valossa.

Uusi yritys muodostettiin yhdistämällä useita pienempiä ja pitkään toimineita yrityksiä saman pääomistajan, pääomasijoitusyhtiön, toimesta. Toisin sanoen, vanhat yritykset sulautettiin osaksi uutta yritystä tai niiden päällekkäiset toiminnot lopetettiin.

Tämä organisaatiomuutos aiheutti merkittävää muutosta perinteisiin toimintamalleihin, ja sen tarve, laajuus ja tärkeys tunnistettiin ja ymmärrettiin hyvin. Samalla organisaatiomallissa tapahtuva siirtyminen toiminnasta toiseen nähtiin välttämättömänä.

4.1 Strategia

4.1.1 Strategia

Sisäisen yrittäjyyden institutionaalisista tai liiketoimintaympäristön rakenteellisia tekijöitä ei haastatteluiden perusteella suoranaisesti tullut esiin. Toimintaympäristön osalta yrittäjyysasenne mainitaan haastattelun yhteydessä kertaalleen, tosin negatiivisessa sävyssä:

”Aikaisemmat roolituksethan muuttuivat aika radikaalisti. Aikaisempien itsenäisten yritysten toimitusjohtajat siirtyivät liiketoimintojensa johtoon, eikä se tuntunut oikein kaikille maistuvan.” (H2)

Lainsäädännöllisten ja hallinnollisten käytänteiden osalta voitiin lähtökohdan olevan positiivinen sillä yritysjärjestelyyn ei olisi lähdetty, jos käytänteet olisivat olleet yleisen tiedon valossa toimintaa uhkaavia. Näin tulkiten ainakin hallinnolliset asiat olivat kunnossa. Tulkintaa vahvistaa myös organisaation lähtötilannetta koskeva toteamus haastateltavalta:

”Kun pääomasijoittaja lähtee rakentamaan kehitettävää yrityskokonaisuutta, käydään tietysti yrityksen hallintoa ja prosessia läpi. Jos sieltä jotain löytyy niin sitten täytyy miettiä, voidaanko korjata vai unohdetaanko (yritys) ja siirrytään seuraavaan kandidaattiin. Meidän tapauksessamme tämä prosessi oli jo tehty, yritykset hyväksi havaittu ja investoinnit tehty” (H4)

Uusi toiminnot yhdistävä yritys muodostettiin useasta pienemmästä ja pitkään omalla toimialallaan toimivasta yksittäisestä yrityksestä siten, että organisaatiomuutoksen alkuunpanijana toimi kaikkien yritysten uusi pääomistaja, pääomasijoitusyhtiö.

”Tämä uusi liiketoimintakohtainen organisaatorakennehan syntyi, kun toimintoja katseltiin, pistettiin päällekkäiset toiminnot samaan koriin ja sitten katsottiin mitä siitä tuli. Näistä muodostettiin uudet liiketoiminta-alueet ja näiden mukaan organisaatiota lähdettiin rakentamaan.” (H4)

Yksittäiset yritykset toisin sanoen tavalla tai toisella lakkautettiin, yritysten toiminnot yhdisteltiin uuteen yritykseen, pitäen sisällään ostettujen yritysten toiminnot ja päällekkäiset toiminnot lakkautettiin.

Yritysten perinteiset toimintamallit joutuivat laajan ja pitkäkestoisen muutoksen kouriin. Organisaatiomuutoksen tarve, laajuus ja tärkeys tunnistettiin ja lähtökohta siirtymälle toimintokohtaisesta organisaatiomallista dynaamiseen tunnistettiin ja tiedostettiin hyvin:

”Lähtökohta muutoshankkeelle oli luoda yksittäisistä ja erillisistä hyvistä yksiköistä (yritys) yksi liiketoiminnallinen kokonaisuus.” (H4)

”Oli alusta asti selvää, että edessä oli iso muutos, koski kaikkia toimintoja ja koko henkilöstöä. Ei tässä varmaan ollut mitään epäselvää. Vanhaa toimintamallia ei voitu enää jatkaa, uudistusta oli tehtävä” (H4)

Huomio organisaatiomuutoksesta pitkään vallinneista toimintokohtaisista organisaatioista dynaamiseen matriisiorganisaatiomalliin tehtiin ja muutoksen kokonaisvaltainen, strateginen rooli nähtiin selvästi:

”Oli alusta asti selvää, että edessä oli iso muutos, koski kaikkia toimintoja ja koko henkilöstöä. Ei tässä varmaan ollut mitään epäselvää. Vanhaa toimintamallia ei voitu enää jatkaa, uudistusta oli tehtävä” (H4)

Siirtyminen funktionaaliseen organisaatiomallista dynaamiseen matriisiorganisaatioon osoitti yrityksen vision ja strategisen ajattelun kehittymisen ainakin suunnitelmallisen tavoitteen muutoksen kautta. Toteutumisen osalta haastateltavat näkivät ongelmia suunnitelmien käytäntöön viemisessä, toisin sanoen toteuttaminen ontui:

”Kun katsoo, kuinka muutosta lähdettiin toteuttamaan, ei paperille viedyt käytännön tavat tai muutostavoitteet kyllä toteutunut. Into, tai oliko se ammattitaito, taisi loppua.” (H2)

Koska muutoksen laajuus oli selvä, strategiaan liittyvä visio, yhteiset strategiset tavoitteet ja varsinainen käytännön toteutus olisi pitänyt pystyä rakentamaan. Vaikutti kuitenkin siltä, että yksittäisten yritysten siirtyminen yhteiseen strategia-ajatteluun oli joko vanhan strategia-ajattelun ylläpitämistä tai yhteisymmärryksen puutetta, johtaen lähinnä epäyhtenäisiin käytänteisiin ja ristiriitaisiin päätöksentekokriteereihin:

”Pohtiessani hankkeen kokonaisuutta, niin epäonnistunuthan se monelta osin oli. Muutosvastarinta oli kova, epävirallinen organisaatio vahva, osajavajajee alkoi olla kova ja tosiasiallinen johtamisosaaminen oli puutteellinen. Vaikka tehtiin päätöksiä, olisi pitänyt tehdä vielä rajumpia, puuttua todellisiin ongelmiin, henkilöihin, jotka olivat tulppana kehitykselle.” (H4)

4.1.2 Visio

Laadittu uuden yhtiön yhteinen visio vaikutti haastattelun perusteella etäiseltä ja vieraalta. Vision rakentamiseen osallistui vain rajattua johtoa koskeva joukko, minimoiden kaikkien organisaatiotasojen osallistamista:

”Oma tietoni yrityksen visiosta rajoittui yhteen sisäiseen tiedotteeseen, jossa todettiin yleisluonteisesti uudet tavoitteet ja mihin mennään. Minulle se (visio) jäin vieraaksi, vaikka en minä sitä kyllä ole käytännössä kerennyt miettimään, on ollut niin paljon muutakin.” (H2)

Tavoitteiden asetannan osalta monille jäi epäselväksi tavoitteiden tarpeellisuus, perustelut tavoitteille ja juuri kyseisten tavoitteiden asettaminen. Tavoitteiden saavuttamisen osalta sekä mittaamisen että todentamisen mekanismit näyttivät onnistuneen vain osittain. Ylipäätään tavoitteiden tosiasiallisen sisällön vaikutti sisäistävän tai ymmärsi vain rajattu joukko ihmisiä, tavoitteiden käsittely ja konkretisointi purettiin huonosti.

”Kyllä sellainen peruseraportointi oli kunnossa, ainakin itselläni. Kun kaikki aikaisempi muuttui, oltiin aika pitkään vähän tyhjiössä. Aikaisemmat raportit ja mallit jäi osittain tekemättä, kun uusia malleja odoteltiin.” (H2)

Strategiatyöhön liittyi myös uuden yrityksen yhteisen brändin suunnittelu ja toteuttaminen, uusi liiketoimintastrategia ja organisaatiomuutokseen liittyvä muutosjohtaminen:

”Oltiin yhtä mieltä siitä, että uusi organisaatiomalli vedetään läpi uudella identiteetillä, logoilla ja imagolla. Tällä tavalla yritettiin saada kaikille uusi, yhteinen alku.” (H4)

4.2 Rakenne

Yrityksen rakennetta tarkasteltaessa, huomio kiinnittyi erityisesti muutostarpeen suuruuteen ja laajuuteen. Sisäisen yrittäjyyden edellytysten tulokulmasta matriisiorganisaatiota kohti suunniteltu ja toteutettu siirtymä vaati paljon työtä. Varsinainen käytännön työ oli jätetty toimivan johdon hoidettavaksi:

”Uuden pääomistajan paine uudistuksille oli yleisesti ottaen selkeä, piti saada yhtenäiset prosessit, toiminnot, vastuut ja velvollisuudet uuteen kuvioon kuntoon. Yksityiskohdat jätettiin toimivan hallituksen, johdon, johtoryhmän ja liiketoimintavetäjien vastuulle.” (H4)

Rakenteen osalta haastattelussa kritisoitiin toteutettua hallintojärjestelmää, ainakin ylimmän hallinnon kokoonpanon ja toiminnan järjestelyn osalta:

”projektipäällikkönä näin tietysti oman vastuualueeni tapahtumat hyvin selvästi, vaikka se ei muutoshankkeeseen suoranaisesti liittynytäkään. Samalla tietysti koin muiden toimintojen osalta heidän tuntemuksiansa. Kyllä sellainen yleiskuva oli, että uusilla omistajilla, hallituksella ja ylimmällä johdolla oli varmasti selkeä suunnitelma mutta siihen se sitten taisi jäädä. Johtoryhmän kokoonpano olisi pitänyt harkita uudestaan, muutoksen tavoitteet, varsinaiseen toimintaan liittyvät yksityiskohdat jäivät konkretisoimatta.” (H2)

Joidenkin johtohenkilöiden omassa toiminnassa oli haastateltavan mukaan vahvasti parannettavaa tai ainakin arviointi osaamisen tasosta esitettiin huomiota:

”Liiketoimintajohtajiksi oli nimetty aikaisempien yhtiöiden omistajat, joilla ei välttämättä ollut liikkeenjohdollista kokemusta tämän kokoluokan yrittämisestä. (H4)

Mistä mahdollinen liikkeenjohdollinen osaamisvaje johtui, arvioitiin seuraavasti:

”Monet ovat pitkän linjan työntekijöitä, joiden asema on rakentunut vahvasti omistajuuden ja pitkä työuran kautta. Uusi asema vaati uusia kykyjä.” (H4)

Organisaatorakenteen johtajuuteen liitettävää kontrollimekanismin tärkeyttä luonnehti haastateltava, joka toteaa oman sopimussuhteensa päättymisen johtaneen aikaisempaa suurempaan muutosvastarintaan ja johtamisongelmaan:

”Omalta osaltani muutoshanke päättyi sopimukseni päättymiseen, joka oli jo ennalta sovittu. Oletuksena oli, että muutoshanke jatkuu mutta jos aikaisemmin oli havaittu jarrutusta, niin nyt se jarrutus vasta alkoikin.” (H4)

Organisaatiomuutoksen rakenteisiin liittyvät toimenpiteet, tässä tapauksessa rakenteiden purku ja uuden luominen olivat tosiasiallisen laajoja ja kokonaisuudessaan vaativia. Muutos kohti matriisirakennetta ei haastateltavan mukaan ollut helppo ja organisaation rakenteelliset ongelmat todettiin suuriksi:

”Luonnollisesti, yksi osa organisaation muutosta oli vanhojen rakenteiden purkaminen ja uuden luominen. Ymmärrettävää oli, että päätösten tekeminen oli suhteellisen helppoa tavoitteen osalta, mutta kyllä ajan kanssa osoittautui ennakoitua vaikeammaksi rakentaa uusia vastuualueita, puhumattakaan toimenkuviin ja toimintoihin liittyviä muutoksia. Hankalaa oli.” (H4)

Haastateltava tunnistaa ja toteaa vanhojen rakenteiden purkamisen merkityksellisyyden ja asiaan liittyvän sisäisen muutosvastarinnan:

”Oli selvää, että vanhat rakenteet oli purettava ja uutta ajettava sisään. On kyllä tunnustettava, että muutoksen aiheuttamia jännitteitä käsiteltiin liian usein ja liian pitkään.” (H4)

Toimintaa yleisesti kuvattiin aluksi aktiivisena, hiipuen prosessissa ja päätyen lopulta lähes täydelliseen hiljaisuuteen:

”Kyllä muutostarve oli kokonaisvaltaisesti konkreettinen, joka tasolla. Tuntui siltä, että ensin kaikki puhuvat muutoksesta mutta mitään ei tapahdu. Sitten puheetkin hiljenivät.” (H2)

4.3 Ihmiset

4.3.1 Johtajuus ja johtamisen vaikuttavuus

Johtajuuteen liittyvät ongelmat tulivat esille haastatteluiden yhteydessä, lähinnä arvioitaessa varsinaisia johtajuuteen liittyviä kyvykkyyksiä:

”Sanoisin, että meidän operatiivinen toiminta oli ihan OK. Ongelmana oli sellaisen kokonaisvaltaisen johtamisen puute. Lisääntynyt vastuu ja uudet ihmiset oli alkuvaiheessa joillekin aivan liikaa. Olisi pitänyt astua uuteen rooliin siitä vanhasta patruunasta. Se ei kaikilta onnistunut.” (H4)

Johtamiseen liittyvä muutos, sopeutuminen ja uudet vaatimukset saivat selkeän näkemyksen haastateltavalta:

”Osa päälliköistä ja johtajista ei kyllä olleet ainakaan johtamisen suhteen ajan tasalla. Tyypit käyttäytyivät kyllä niin mustavalkoisesti, voi sanoa jopa asenteellisesti, että itse pidän kyllä heidän johtamiskykyänsä huonona. Ei ihmisiä voi kohdella miten vain.” (H2)

”Jos olisin itse saanut päättää, osa olisi kyllä saanut lähteä, niin surkeaa se johtaminen oli.” (H2)

4.3.2 Liikkeenjohdon roolitus

Sisäisen yrittäjyyden edellytysten roolitusta koskevat tekijät pitävät sisällään yrityksen hallinto- ja omistajuusjärjestelmät, yrittäjämäistä käyttäytymistä tukeva toiminta sekä organisaation hierarkkisuuden. Erityisesti nämä näkyivät esihenkilöiden roolitusta koskevassa kommentoinnissa hallintotapaa ja yritysjohtoa, johdon tuessa yleisesti yrittäjyydelle tai sisäiselle yrittäjyydelle sekä esihenkilöiden roolituksessa organisaation eri hierarkiatasoilla, ja erityisesti liiketoimintajohdossa.

Organisaation roolitukseen liittyen, ylimmän johdon osalta vain valikoitunut osa osoitti tosiasiallista huomiota muutoshankkeen tarpeellisuuteen ja tärkeyteen.

”Vaikka kaikki liiketoiminta-alueiden vetäjät olivat puheessa mukana, ei käytännössä kuitenkaan pystytty, tai haluttu, toimia yhdessä. Jos meillä on neljä liiketoiminnallista kokonaisuutta niin kahdessa kolmessa on jotain ongelmaa, aina ja koko ajan.” (H4)

Ylimmän johdon ja osittain hallinnollisen ja operatiivisen johdon osalta ei täyttä ymmärrystä syntynyt mitä muutoksella tavoiteltiin, mitä tavoitteisiin pääseminen edellyttää heiltä itseltään ja heidän vastuullansa olevilta organisaatio-osilta tai toiminnoilta.

”Tietysti uusi matriisi, siis liiketoiminnat ja alueet, eivät heti voineet toimia, sen on selvä. Jos nyt miettii, niin osalla esimiehistä tärkeämpi oli suorittaa kuin suunnitella ja ohjata. Näkisin niin, että se yhteiseen tavoitteeseen pääsy ja muutos ylipäätänsä ei kyllä oltu ymmärretty. Siis joko oikein tai ollenkaan.” (H4)

Johto osallistui päätöksentekoon organisaatioiden käytännön toimintaa muuttavilta osin, kuitenkin tukeansa ilmaisematta.

”Niin kuin kerroin, johtoryhmässä tehtiin selkeät päätökset ja sitten kun piti lähteä toteuttamaan päätöksiä, tuli heti vaikeuksia. Kokouksissa taisi mennä aika paljon aikaa miksi joku ei onnistu kuin siihen että tämä ja tämä onnistui.” (H4)

Yrityksen toiminnan osalta haastateltava toteaa ylimmän hallinnon ongelmallisuuden roolituksen osalta kriittiseen sävyyn:

”Vetovastuu oli käsitykseni mukaan johtoryhmällä. Itse arvioin, että johtoryhmän kokoonpano oli kyllä väärä, ainakin muutoshankkeen näkökulmasta.” (H2)

Haastattelun yhteydessä tuli esille roolitukseen liittyvää kritiikkiä, jossa arvostelu liittyy erityisesti muutoshankkeen tehokkuuden arviointiin, roolituksen oikeellisuuteen asenteiden, osaamisen ja toimintakyvyn näkövinkkelistä:

”Olin aika vakuuttunut, että asenteet, osaaminen ja halukkuus eivät olleet vaaditulla tasolla.” (H2)

Roolitukseen liittyvä muutoksen suuruus ja mahdollinen muutosvastarintaa koskeva havainto siirryttäessä vanhasta uuteen organisaatiomalliin voidaan tunnistaa haastateltavan kommentista:

”Aikaisemmat roolituksethan muuttuivat aika radikaalisti. Aikaisempien itsenäisten yritysten toimitusjohtajat siirtyivät liiketoimintojensa johtoon, eikä se tuntunut oikein kaikille maistuvan.” (H2)

Työnkuvaan liittyvät keskeiset tekijät koskevat organisaation autonomiaa ja mahdollisia työtä tai työtehtäviä koskevaa vaihtelua sekä työn itsenäisyyttä ja keskinäisiä riippuvuussuhteita. Käytännön työnkuviin liittyvä ohjaus oli yrityksessä jätetty liiketoimintajohtajien hallinnolliselle vastuulle ja käytännön ohjaus operatiivisten toimintojen vastuuhenkilöille:

”Organisaation ohjaus käytännön tasolla on hyvin pitkälle liiketoimintajohtajilla ja heidän toimintojensa operatiivisella johdolla.” (H4)

4.3.3 Johdon tuki

Johdon tukeen liittyvä problematiikka vaikutti olevan käytännön tuen kokeminen, haastateltava ei mieltänyt ainakaan omaa saamaansa tukea merkittäväksi tai ainakin se koettiin rajalliseksi:

”Jotenkin koen, että osa, ja nyt täytyy sanoa, että pieni osa, esimiesasemassa tai johtotehtävissä toimivista henkilöistä pyrki olla avoimia, motivoimaan ihmisiä ja rakentamaan tätä uutta yhteistä juttua ihan aidosti. Mutta sitten taas oli niitä, jotka eivät kyllä tukea osanneet tai halunneet näyttää eikä antaa. Se oli kyllä kummallista mutta ehkä jotenkin ymmärrettävää, olihan siinä monelle uudistuksen myötä itsellekin pohdittavaa.” (H2)

Melkoista kritiikkiä saivat aikaisempien yritysten johtohenkilöt eli nykyiset liiketoiminta-alueiden johtajat. Haasteltava toteaa monen hankkeen pysähtyneen tyystin liiketoiminta-alueiden johtajiin:

”Mitä tahansa kritiikkiä tai ongelmaa esitettiin eteenpäin, aika moni asia pysähtyi liiketoimintajohtoon. Kun mitään ei tapahtunut, alkoi tulla tunne, ettei mitään edes haluttu asian suhteen tehtävän.” (H2)

Tuen osoittamisen positiivisuuden tärkeys ymmärrettiin ja suunnitelmallinen pyrkimys johdon tukeen oli olemassa:

”No kyllä siihen johtamiseen tuli muutosta varmaan monelle. Ostettujen yritysten johtajat jatkoivat liiketoiminta-alueiden johtajina ja vaatimukset olivat aivan erilaiset. Sellainen vanha käskyttäminen ei oikein tällaisessa kokonaisuudessa toimi, kyllä sitä pitää osata motivoida, houkutella ja ohjata. Kaikki ei tätä kyllä kyennyt tekemään, valitettavasti.” (H4)

Johdon tuki, suunnan näyttäminen ja vastuunkanto vaikutti olevan epäjohtonmukaista, vaihtelevaa ja epäsymmetristä:

”Olin aistivinani aikamoisia ongelmia joissakin organisaation osa-alueilla. Osalla johtajista oli niin eri (negatiivinen) tyyli, että työntekijät tunsivat, ainakin osittain olevan eriarvoisessa asemassa. Osa porukasta koki, että aivan huipputyyppejä esimiehenä ja osan palaute oli kyllä rankkaa. Monet kyllä tiesi, että näihin eri systeemeihin olisi pitänyt puuttua.” (H2)

4.3.4 Riskinottohalukkuus

Riskinoton halukkuuden tai kyvykkyyden osalta dynaaminen matriisiorganisaation olisi pitänyt tukea autonomista käyttäytymistä ja hallittua riskinottoa. Haastateltavat kuitenkin toteavat työntekijöiden riskinottohalukkuuden olevan varsin vähäistä, ainakin sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta.

Toinen haastateltavista käsittelee riskiä enemmän omistajuuden ja hallinnan näkökulmasta, ei niinkään sisäisen yrittäjyyden kannalta:

”Kyllä pienenä omistajana koen, että minun riskini rajoittuu ottamaani taloudelliseen riskiin. En näe itse, että päivittäisessä toiminnassa otettaisiin tarpeettomia riskejä.” (H4)

Toinen haastateltava näkee kuitenkin päivittäisen työn osalta riskinottokyvykkyyden arvokkaana, esimerkiksi aktiivisena omana toimintana:

”Arvostan kyllä työntekijöitä, jotka ottavat homman haltuun ja ovat aktiivisia. Ei minusta aikuisten tarvitse olla jatkuvasti kontrollin alla, kyllä ammattitaitoiseen henkilökuntaan pitää pystyä luottamaan.” (H2)

Ennakoivan toiminnan ja riskinottohalun osalta organisaatiossa vallitsi usko tulevaisuuden luotaamiseen ja tulosodotukset olivat positiivisia. Käytänteet laskivat sisäistä motivaatiota prosessin edetessä ja arvot tai asenteet oman toiminnan sääntelymekanismien kautta laskeutuivat:

”Olen itse osaomistaja- ja johtajaroolissa, joten olen ollut mukana viemässä muutoshanketta eteenpäin aivan alusta asti. Mielestäni ensiaskeleet olivat oikein innostuneet. Ajan kuluessa innostuneisuus katosi, yhteiset tavoitteet hämärtyivät ja jotenkin oman edun tavoittelu voitti yhteisten tavoitteiden saavuttamisen.” (H4)

4.3.5 Yritys- ja toimintakulttuuri

Virallisista, julkituoduista organisaatiomuutoksista huolimatta, yrityksissä säilyi epävirallinen organisaatorakenne, muutoshanketta edeltävät valta-asetelmat ja henkilösuhteet.

”Käytännön ongelma oli kyllä osassa liiketoimintajohtoa olevat vanhat toimintamallit, joista oli todella vaikea päästä eroon.” (H4)

Vahva epävirallinen organisaatio jarrutti suunniteltuja toimintatapojen käyttöönottoa ja kehittämistä estäen vanhat toimintamallit:

”En nyt lähde tarkemmin erittelemään, mutta esimerkkinä nyt vaikka sellainen, että kun suunniteltiin uutta matriisiorganisaatiota, liiketoiminta-alueisiin perustuvaa organisaatiota, saatiin kaikilta tuki. Aikaa kun kului, niin minulle alkoi tulla monesta paikkaa viestiä, että homma ei toimi kun se tai se johdossa oleva henkilö toimii niin kuin ennenkin” (H4)

Halu autonomiseen toimintaan estyi epävirallisen organisaatorakenteen jäytyessä muutoshankkeen taustalla, eikä tavoitellut toimintamallit toteutuneet:

”Keskustelin erään työntekijän kanssa tilannetta, jossa ihmeteltiin, miksei homma etene. Vastauksena sitten tuli, että vaikka sanottiin, että saat tehdä kuten parhaaksi näet, kaikkea tekemistä kontrolloitiin päivittäin! Arvata saattaa, että omaehtoinen ja aktiivinen toiminta loppui siihen. Harmittaa.” (H4)

Epävirallisen organisaatiomallin takia tehottomat toimintaprosessit ja toiminnot jäivät osittain tai lähes kokonaan tehostamatta tai yksinkertaistamatta:

”Suunnitteluun käytettiin hirveästi aikaa, mietittiin kuka tekee, missä tekee, kenelle raportoi ja niin edelleen. Nämä sovittiin toteutettavaksi. Meni kuukausia

kunnes itse huomasi, että suunnitellut toimintamallit oli jääneet paperille, mitään ei oltu viety käytäntöön.” (H2)

Uuteen liiketoimintaorganisaatioon siirryttäessä, vanhat jäykät henkilöstörakenteet hidastivat suunniteltujen tiimien tai toiminnallisten ryhmien tehokkaan ja lisäarvoa tuottavan toiminnan:

”No minulle vähän itsenäisempänä yksikkönä (projekti) ei uusi organisaatio ollut ongelma, mutta kieltämää aika moni ei kyllä halunnut nähdä omaa paikkaansa, tehtiin vähän niin kuin ennenkin, odotettiin että johtaja tulee ja sanoo.” (H2)

4.3.6 Voimavarat ja resurssit

Yrityksellä oli lähtötilanne huomioiden kaikkien yritysten olemassa olevat toimintokohtaiset resurssit käytettävissään, osin päällekkäisinä toimintoina. Resurssien osalta ainakin henkilöstöresurssia oli käytettävissä hyvin:

”Päällekkäisiä toimintoja oli kyllä aika paljon. Ainakin taloushallinnossa ja sitten tuotannossa.” (H2)

Muutoshankkeen osalta pohdintaa aiheutti uusien henkilöiden palkkaus, lähinnä asiantuntemuksen lisäämisen osalta, lopputuleman ollen kuitenkin mahdollisen lisäresurssin osalta negatiivinen:

”Pohdittiin alkuun, pitäisikö hankkeen (muutos) osalta palkata esimerkiksi muutososaamisen ammattilaista tai katsoa, onko tarpeellista luoda muutosryhmä, joka ottaisi hankkeen haltuun. Keskustelujen jälkeen todettiin, että johtoryhmä hoitaa. Myöhemmin arvioituna tämä oli virhe.” (H4)

Resurssien osalta tuli esille myös ongelma resurssien ja tarpeen kohtaamisesta. Haastateltava toteaa, ainakin henkilöstöresurssien osalta ongelmia sekä tehtäväkohtaisesti, tarvekohtaisesti että osaamiskokonaisuuden osalta:

”Projektin näkökulmasta oli kyllä nähtävissä, että henkilöstöresurssit olivat kyllä monessa kohtaa aika vajaat. Osaajaa lähti valitettavasti ulos ja sitten jäljelle jääville iskettiin isompaa saapasta jalkaan. Henkilökemiassakin näytti olevan ongelmia. Joskus mietin, että aivan uskomatonta.” (H2)

Voimavarojen kuten ajankäyttöön liittyvät kommentit liittyvät yksilölliseen aikatauluttamiseen ja yleisiin työaikakäytänteisiin:

”Oman työni osalta aikataulutus oli aika selvä, ihan työn luonteen vuoksi. Enkä suoraan ollut kiinni muussa aikataulutuksessa. Tosin täytyy sanoa, että suurin osa vaikutti olevan piittaamattomia suunnitelluista aikatauluista.” (H2)

”Työaikaan liittyvät yksityiskohdat olivat pääpiirteissään entiset. Emme lähteneet niitä erityisesti muuttamaan. Tietysti kaikkein räikeimmät tulkinnat, hyvässä ja pahassa, oikaistiin hyväksyttävälle tasolle.” (H4)

Merkittävä huomio voimavarojen osalta koski jo suunniteltua ajankäyttöä, suuresta poikkeavuudesta ennakkosuunnitelmiin sekä poikkeamista johtuvia negatiivisia seurauksia ja kerrannaisvaikutteita:

”Useasti suunnitellut palaverit siirtyivät erilaisten kiireitten takia. Itse tulkitsin sen siten, että mitä hankalampia asioita oli käsiteltävänä ja mitä lähempänä se oli omaa toimintaa, käsittely siirtyi myöhemmäksi. Näin ei ajantasaista arviointia ja keskustelua mahdollisista korjaavista toimista päästy keskustelemaan tai toteuttamaan silloin kuin olisi pitänyt.” (H2)

Kehittäminen esimerkiksi kokonaisvaltaisen koulutusohjelman kautta jäi toteutumatta koska koulutusta keskitettiin ja rajattiin. Millä perusteella koulutus kohdistettiin, jäi avoimeksi.

”Koulutus jäi mielestäni monessa suhteessa liian vähäiseksi. Ihan jo muutokseen liittyen olisi ihmisiä pitänyt ainakin valmentaa, jos ei nyt ihan kouluttaa”. (H2)

Räätälöity koulutus muutoksen varmistamiseksi olisi voitu kohdistaa henkilöstöryhmälle, toimintokohtaisesti suunniteltuna tai yksilöllisesti rakennettuna, tavoitteena suoriutua uusista työn sisällöistä tai erityisistä työtehtävistä. Haastateltava indikoi selkeästi koulutuksen rajallisuudesta:

”Teimme kohdistetun koulutussuunnitelman rajatulle joukolle. Katsoimme sen ajavan tarkoitustaan parhaiten.” (H4)

Toinen haastateltavista katsoi oman sitoutumisen olevan korkea, mutta käytännön ongelmaksi kehitystyölle vaikutti muodostuvan organisatorisen tuen saamisen:

”Omistajana sitoutuminen oli kyllä erityisen selvä ja usko kehitykseen, kehittämiseen ja liiketoiminnan kasvuun oli kova. Itse yritin omalla toiminnallani saada muuta johtoa mukaan, mutta vanhoista toimintatavoista luopuminen oli todella vaikeata. Tämä oli varmasti yksi merkittävimmistä seikoista erilaisiin komplikaatioihin.” (H4)

Siirtymässä vanhasta uuteen organisaatiomalliin suunnitelmien todettiin olevan hyvätasoisia, mutta muutoksen toteutuksen suhteen organisaatiossa olisi tarvittu erillistä, suunniteltua strategiaohjelman opastus- ja koulutusohjelmaa. Resurssit näiltä osin oli puutteelliset:

”Suunnitelma muutoksesta oli kyllä kohtuullisen hyvä. Luottamus johtoryhmään, operatiiviseen johtoon ja muihin vastuuhenkilöihin oli hyvä. Kun tarkistelen itse

prosessia, hallinta (muutoksen) oli kyllä alkumetrejä lukuun ottamatta ilmeisenhuono. Yritettiin sitä korjata, mutta jälkikäteen on hankala toimia, ei alkuperäiset suunnitelmat enää toimi.” (H4)

Kyvykkyyksistä nousi esille yhteistyö ja suhtautuminen, vaikkakin kriittisessä sävyssä:

”Yhteistyön kanssa oli kohtuuttomia haasteita. Vaikka kaikki ymmärsivät, että yhteen hiileen puhallettaessa syntyy varmasti parempi lopputulos, vaikutti siltä, että muiden asioilla ei ole mitään väliä. En oikein vieläkään ymmärrä mikä tämä motivaatio tällaiseen toimintaan oli.” (H4)

”Kaikki oli kyllä, ainakin ulospäin, innostuneita uudesta ja uudistuvasta tilanteesta, vaikka tarkkoja aikatauluja ja vastuita ei oikein esitelty. Jotenkin uskottiin entisten omistajien kyvykkyyteen johtaa yritystä ja ihmisiä muuttuneessa tilanteessa, ja ei siitä oikein tullut mitään.” (H2)

Kyvykkyyttä arvioitaessa muutosvastarinta oli kuitenkin merkittävää. Arviossa tuli esille yleisesti kyvykkyydet ja voimavarat:

”Pohtiessani hankkeen kokonaisuutta, niin epäonnistunuthan se monelta osin oli. Muutosvastarinta oli kova, epävirallinen organisaatio vahva, osajavaje alkoi olla kova ja tosiasiallinen johtamisosaaminen oli puutteellinen. Vaikka tehtiin päätöksiä, olisi pitänyt tehdä vielä rajumpia, puuttua todellisiin ongelmiin, henkilöihin, jotka olivat tulppana kehitykselle.” (H4)

Haastattelussa tuli esille myös käytännön työtehtävien kuormitus ja kuormituksen negatiivinen vaikutus aktiiviseen osallistumiseen:

Alku (muutoksen) oli ihan pirteä, mutta sitten moni asia hautautui käytännön asioiden alle. Olisi pitänyt venyä, mutta kukaan ei oikein jaksanut.” (H2)

Kontaktien ja yhteistyön osalta esiin nostettiin kritiikkiä hallinnan epäonnistumisesta ja erityisesti vahvat yksilölliset edellytykset mahdollistavat epävarmuudesta saatavat hyödyt, erityisesti ylimmän johdon osalta. Toiminnalliset epävarmuudet syvenivät eikä toiminta, erityisesti johdon osalta saanut juurikaan kiitosta. Kommentista voisi päätellä, että kyvykkyyksiin tai voimavaroihin liittyvät vastukset olivat kaikilla organisaation tasoilla:

”Muutoksen hallinta kyllä epäonnistui, ei siitä pääse mihinkään. Kun arvioidaan, miten se (hallinta) hoidettiin, on kyllä ihme, että yritys on vielä hengissä. Niin moni asia meni pieleen.” (H2)

4.4 Prosessi

Toimintaa yleisesti kuvattiin aluksi aktiivisena, hiipuen prosessissa ja päätyen lopulta lähes täydelliseen hiljaisuuteen:

”Kyllä muutostarve oli kokonaisvaltaisesti konkreettinen, joka tasolla. Tuntui siltä, että ensin kaikki puhuvat muutoksesta mutta mitään ei tapahdu. Sitten puheetkin hiljenivät. Oli syntynyt jonkinasteinen liiketoiminnallinen apatia, menttiin pikkuhiljaa, kaikki omissa poteroissa eteenpäin ilman suuntaa, ajelehtien.” (H2)

4.5 Palkkiojärjestelmät

Näinkin merkittävän muutoksen yhteydessä nousee konkreettisesti esille palkkaukseen liittyvät kysymykset, koska uusi työn sisältö ja toimintatavat muuttuvat niin selkeästi, ettei vanhat palkkaus- tai palkkiojärjestelmät välttämättä toimi kokonaisuuden kannalta tehokkaasti. Lisäksi oli selviö, ettei lähtötilanteen eli kuuden eri yhtiön työntekijöiden palkkaus- ja palkkiojärjestelmät eivät voi olla keskenään vertailukelpoisia yrityskohtaisten käytänteiden vuoksi.

Palkka tai palkkaukseen liittyvät yksityiskohtaiset perinteisesti koetaan henkilökohtaiseksi, eikä haastateltavat tässäkään tapauksessa poikenneet eli suoranaisia kommentteja asiasta ei saatu. Kokemus haluttomuudesta keskustella palkkauksen tai palkkiojärjestelmän periaatteista yleistasolla, johtaa tulkintaan, ettei yrityksessä muutoshankkeen yhteydessä ollut suunniteltu uusia toimintoja koskevia puolueettomia ja oikeudenmukaisia mittausjärjestelmiä ja niihin liittyviä palkitsemisia. Palkkaukseen puuttumattomuus on suurella todennäköisyydellä saattanut johtaa eriarvoisten tilanteiden syntymiseen ja tyytymättömyyteen, erityisesti jos palkkaus ei ole linjassa työnkuvan kanssa.

Palkkojen ja palkkioiden synkronointi tai harmonisointi vanhoista, yksittäisen yritysten palkkausjärjestelmistä uuden matriisiorganisaation ja uusien vastuiden tai velvollisuuksien mukaisesti, oli ainakin joiltain osin tulkittavissa keskeneräiseksi tai tekemättömäksi.

”Jokaisella eri yrityksen työntekijöillä oli tietysti eri palkat ja kyllä niissä ainakin kahvipöytäkeskusteluissa oli aikamoisia eroja. Ei ne palkat ainakaan alussa olleet kovinkaan osin linjassa uuden rakenteen kanssa. Omaani olin kyllä tyytyväinen.” (H2)

Yritysten sisäistä yrittäjyyttä rohkaiseva palkkiojärjestelmä oli rajattu pienelle joukolle, pääsääntöisesti yrityksen johdolle palkan lisäksi tulkittavaksi kannustejärjestelmäksi. Varsinaista palkkiojärjestelmää ei henkilöstöryhmille katsottu tarpeelliseksi rakentaa. Haastateltavalta saatu kommentointi rajoittui puhtaasti palkkaan, eikä yleisestä palkkausjärjestelmästä kokonaisvaltaisesti oltu tietoisia tai tietoa osattu tai haluttu antaa:

”Palkat olivat mielestäni kohtuulliset, joten hallitus katsoi, että erityistä palkkiojärjestelyä ei liiketoimintajohtajien lisäksi ollut tarpeellista järjestää.”
(H4)

Organisaatiossa, ainakin joiltain osin, oli tietoa rajatulle joukolle kohdistetusta palkkioista tai niitä vastaavista kompensatioista. Asia näytti pienelle joukolle kohdistettuna aiheuttavan jonkinasteista tyytymättömyyttä, eli oikeudenmukaisuuden kokemuksellisuus oli ainakin johdonmukaisuuden ja edustavuuden osalta puutteellinen. Palkkiojärjestelmään liittyvä kritiikki nousi haastattelun yhteydessä esiin, kritiikin koskiessa juuri palkkioiden kohderyhmän pientä ja epämääräisesti valittua tai tunnistettua joukkoa:

”Näytti siltä, että yhtiössä oli palkkiojärjestelmä mutta se koski vain rajattua joukkoa, taisi olla vähemmistöosakkaat, johtajat, päälliköt ja sitten jotkut niin sanotut asiantuntijat, jotka taisivat olla joidenkin entisten omistajien pitkään töissä olleita kavereita. Laajaa järjestelmää tai edes ajatusta palkkioista ei kyllä ollut.” (H2)

Henkilöstön näkökulmasta muutokselle asetetut tavoitteet eivät olleet houkuttelevia, muutoshankkeen uskottavuus kärsi:

”Aika moni näki, että muutosta tehdään, mutta vaikka itselläni ei palkan suhteen ollut valittamista, näkyi kyllä, sellaisena päivittäisenä kitinä, että samasta työstä sai aivan eri palkkaa. Eihän se innosta oikein tekemään, jos tietää, että kaveri saa enemmän ja tekee vähemmän. Eihän se oikein panostusta töihin lisää.”
(H2)

4.6 Tulosten yhteenveto

Organisaatiomuutoksen kontekstissa sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset tarjosivat arvokkaan näkökulman siihen, oliko yritys asianmukaisesti valmistautunut näinkin suureen muutokseen ja millaiset edellytykset vaikuttivat muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Kun tarkastelin sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä organisaatiomuutoksen yhteydessä, huomasin, että kohdeyrityksessä korostui useita keskeisiä teemoja.

Tulosten yhteenvetona voidaan todeta, että suuri osa sisäisen yrittäjyyden organisatorisista edellytyksistä näytti kohdeyrityksessä heikentyvän. Tarkasteltaessa siirtymää kahden kategorisesti vastakkaisen organisaatiomallin kautta, sisäisen yrittäjyyden organisatoristen edellytysten näkökulmasta tavoitteellinen siirtymä epäonnistui.

Strategian valmisteluvaihe sujui hyvin, kun kyseessä oli ongelmakohtien tunnistaminen, analysointi ja priorisointi. Yritys määritteli selkeät tavoitteet siitä, mitä muutetaan, kenelle muutos vaikuttaa, millä menestystekijöillä ja mitkä mittarit kertovat muutoksen onnistumisesta. Tärkeä osa tavoitteiden asettamista oli myös nykyisten toimintojen ja käytänteiden sekä prosessien tai toimintojen tietosisällön määrittely, jotta ne olisivat yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin.

Ongelmakohtien tunnistaminen, analysointi ja priorisointi sujuivat hyvin pienellä joukolla. Kuitenkin suunnitelmallinen ajoitus ja resurssien mitoitus olivat haasteellisia. Yrityksen strategiset päätökset olivat tarkoin harkittuja, mutta vaikeus koettiin oikeiden yhteisten prosessien luomisessa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muutosta organisaatiossa ei usein otettu vakavasti, vaan se nähtiin ohimenevänä tai korkeintaan tilapäisenä ilmiönä. Tämä asenne vaikeutti ongelmien kokonaisvaltaista tunnistamista ja tunnistamista, mikä puolestaan vaikutti kielteisesti yrityksen toimintaan. Muutostarpeen analysointi jäi puolittiehen, ja organisaatiossa ei ollut täyttä tietoisuutta todellisista ongelmista tai niiden juurisyistä.

Varsinaiseen muutokseen osallistuminen oli vähäistä. Yhtiöllä ei ollut erityistä ohjausryhmää, joka olisi koordinoanut muutoshanketta, poikkeuksena omistajista koostuva johtoryhmä. Siirtymävaiheen ohjausryhmää ei ollut, ja vastuiden ja velvollisuuksien määrittely valtuuksien ja tehtäväkenttien osalta oli puutteellista. Organisaatiossa yleistyi näkemys, että muutos ei ollut tarpeellinen, mikä johti vastustukseen muutosta kohtaan ja epäilyksiin sen onnistumisesta.

Muutoshankkeen organisointi aiheutti ongelmia erityisesti hallittavuuden, aikataulujen, ja resurssien näkökulmasta. Aikataulut toimintatapamuutoksen toteuttamiseksi laadittiin epärealistisesti, ja itse toteuttajat eivät olleet mukana aikataulujen suunnittelussa tai toimintasuunnitelmien koordinoinnissa.

Henkilöstöllä ei ollut riittäviä valmiuksia edetä kohti asetettuja tavoitteita. Tarvittavia kehitystoimia ei toteutettu, ja esihenkilöt eivät tarjonneet tarvittavaa tukea, lukuun ottamatta muutamaa poikkeusta. Muutoksen etenemistä ei seurattu systemaattisesti, tiedottaminen edistymisestä oli puutteellista, ja vastuiden varmistaminen ei onnistunut asianmukaisesti.

Epävirallisen organisaatiomallin vuoksi monet tehottomat toimintaprosessit ja toiminnot jäivät osittain tai kokonaan tehostamatta tai yksinkertaistamatta. Kun siirryttiin uuteen liiketoimintaorganisaatioon, vanhat jäykät henkilöstörakenteet hidastivat suunniteltujen tiimien tai toiminnallisten ryhmien tehokasta ja lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Toisin sanoen, organisaation todellinen rakenne, kuten roolit, vastuu- ja valta-asetelmat sekä toimintamallit, eivät tukeneet yhteisiä tavoitteita. Vahva epävirallinen organisaatorakenne ja kulttuuri estivät suunnitellun uuden liiketoimintaorganisaation syntymisen. Ongelmien tunnistaminen, dokumentointi, huomioiminen ja oppiminen vaikeutuivat epävirallisen organisaatiomallin vahvan roolin vuoksi.

Muutoksen yhteydessä organisaatio ei pystynyt integroimaan uusia toimintamalleja tehokkaasti olemassa oleviin käytänteisiin ja toimintoihin. Tämä prosessi oli epätäydellinen. Yritys ei onnistunut sopeuttamaan omaa toimintaansa saavuttaakseen asetetut tavoitteet eikä hallitsemaan muutosta jatkuvasti. Ennakoidut toimenpiteet otettiin huonosti huomioon, vanha toimintamalli säilyi ennallaan, prosessien uudelleenjärjestely ei onnistunut, ja yhteistoiminta, tunnustukset ja palkitseminen olivat puutteellisia. Puutteelliset mittaus-, arviointi- ja palkitsemismenetelmät ja -tavat vaikeuttivat muutoshankkeen onnistumista. Tavoitteiden asettaminen ja oletettujen menestystekijöiden ja mittareiden hyödyntäminen olivat rajoittuneita. Muutoksen edistymisen seuraaminen ja uusien toimintatapojen tukeminen oli epäjohdonmukaista. Toiminnan jatkuvaan muuttamiseen kannustaminen, ohjaus ja tuki olivat myös rajallisia.

Muutoshankkeen kriittisen tarkastelun, arvioinnin ja oppimisen integrointi osaksi organisaation osaamista jäi vähälle huomiolle. Tämä johti epäjohdonmukaisiin, tehottomiin ja osin ongelmallisten toimintatapojen ylläpitämiseen. Prosessien ja käytänteiden määrittely, kokonaisvaltainen arviointi ja mahdollisten parannusmahdollisuuksien tunnistaminen tehtiin epäyhtenäisesti ja puutteellisesti. Muutosprosessissa resurssit ja aika olivat rajallisia, eikä hankkeesta saatu tietoa hyödynnetty johdonmukaisesti. Usein muutosta pidettiin tarpeettomana tai jopa turhana. Yrityksen avainhenkilöiden henkilökohtaisten kokemusten tehokas siirtäminen koko organisaation yhteiseksi oppimiseksi epäonnistui.

Kun tarkastelin muutosta investointina, havaitsin, että organisaation asetetut tavoitteet eivät toteutuneet odotetusti. Tuottavuuden parantuminen oli kyseenalaista, organisaation joustavuus ja reaktiokyky uusissa tilanteissa olivat hyvin rajallisia, ja myönteisen

työilmapiirin sekä työmotivaation paraneminen oli melko vähäistä. Onnistumisen kokemukset rajoittuivat vain pieneen joukkoon henkilöitä.

Yhteenveto aineiston löydöksistä ja tulkinnasta on koottu alla olevaan kuvioon, pääkategorioittain, teemoittain ja tyypeittäin (kuvio 1).

SIIRTYMÄ VANHASTA FUNKTIONAALISESTA UUTEEN DYNAAMISEEN ORGANISAATIOMALLIIN				
Kategoria 1	Lähtökohta toimintokohtainen malli	EDELLYTYS (teema)	Tavoite dynaaminen malli	Kategoria 2
Tyyppi A	NEGATIIVINEN		POSITIIVINEN	Tyyppi B
		TEEMA 1: STRATEGIA		
		Strategian suunnittelu		
		Strategian toteutus		
		Visio		
		TEEMA 2: RAKENNE		
		Autonomia		
		Organisaatioarkkitehtuuri		
		TEEMA 3: IHMISET		
		Johtajuus		
		Liikkeenjohdon roolitus		
		Johdon tuki		
		Riskinotto		
		Yritys- ja toimintakulttuuri		
		Voimavarat ja resurssit		
	TEEMA 4: PROSESSI			
	TEEMA 5: PALKKIOJÄRJESTELMÄT			
	Palkat ja palkkiot			

Kuvio 1: Tutkimusaineiston tulosten yhteenveto

5 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä organisaatiomuutoksessa. Tarkastelun kohteena oleva organisaatio oli keskellä suunniteltua ja toteutettua siirtymää toimintokohtaisesta organisaatiomallista dynaamiseen organisaatiomalliin. Tutkimuksen kohdeyritysten muutoshankkeessa löytyi sisäisen yrittäjyyden organisatoristen edellytysten tunnistamisen ja hyödyntämisen suhteen selkeitä ongelmakohtia, mutta samalla tarttumapintaa ongelmien ratkaisemiseksi.

Huolimatta useista tutkimuksen kohdeyrityksen konkreettisista ongelmista, löydökset olivat huomionarvoisia sisäisen yrittäjyyden organisatoristen edellytysten osalta. Dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva organisaatio edellyttää sosiaalisten käytänteiden ja työprosessien tunnistamista. Tunnistamatta jättäminen johtaa tehottomuuteen.

Sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä tarkastelemalla ja sijoittamalla edellytykset tunnistettujen viiden tekijän, strategian, rakenteen, ihmisten, prosessin ja palkkiojärjestelmän kautta muutoskontekstiin, voitiin tunnistaa kohdeorganisaatiolle tärkeät organisatoriset edellytykset (Burger ja Blazkova 2020, 29–32).

Tutkimuksen puolistrukturoitujen haastattelujen avulla yrityksen siirtymässä toimintokohtaisesta dynaamiseen ongelmakohtaan ilmeni yksinkertaisella kategorisoinnilla, teemoja muodostamalla ja tyypittelyllä selkeitä pääkohtia. Ongelmiin puuttumalla yritys ei tuhlaa omia mahdollisuuksiaan.

Strategia

Matriisiorganisaatioon siirtyminen aiheuttaa monia haasteita, jotka voivat juontaa juurensa epäselviin tavoitteisiin eri organisaatiotasojen välillä. Tämä voi johtaa kilpaileviin tai ristiriitaisiin tavoitteisiin, mikä taas korostaa tarvetta selkeille strategioille ja visioille, jotka tukevat uutta organisaatiomallia.

Yrityksen strategiassa korostettiin voimakkaasti tulevaisuuden tavoitetilaa ja päämäärien saavuttamista. Kuitenkin sisäisen yrittäjyyden strategian osalta huomattiin, että organisaatio ei ymmärtänyt suunnitellun strategian täyttä laajuutta, erityisesti mitä strategian toteuttaminen käytännössä tarkoittaisi.

Kun siirryttiin useista erillisistä yrityksistä uuteen yhdenmukaiseen organisaatiomalliin, puutteellinen yhteinen suunta ja kyvyttömyys arvioida päätöksiä johtivat yleiseen

sekasortoon. Kohdeorganisaation keskeinen ongelma liittyi useiden erilaisten strategioiden yhdistämiseen yhdeksi yhtenäiseksi toimintamalliksi.

Vaikka strategian suunnittelu ja määrittelyvaihe saattoivat olla onnistuneita, keskeiseksi kysymykseksi nousi strategian käytäntöön vieminen ja sen seuranta suunnitelman mukaisesti. Strategiset tavoitteet olivat vaikeasti ymmärrettäviä ja hallittavia, ja niihin liittyvät toimet olivat hajallaan ja epäjohtonmukaisia.

Rakenne

Epäselvät roolit ja vastuut voivat synnyttää jännitteitä organisaation sisällä, ja tämä vaatii organisaatioarkkitehtuurin tarkkaa harkintaa. Selkeä organisaatioarkkitehtuuri ja autonomia päätöksenteossa ovat ratkaisevia, jotta roolit ja vastuut voidaan määrittää selkeästi ja samalla mahdollistaa joustava toiminta (Dess ym. 2003, 351–378).

Strategian ja rakenteen yhteensopimattomuus aiheutti selkeää hankaluutta siirryttäessä vanhasta organisaatiosta uuteen (Phan ym. 2009, 199–202). Vaikka organisaatio oli dynaaminen matriisiorganisaatio, esihenkilöiden kyvyttömyys mobilisoida resursseja ja voimavaroja tarvittavalla tavalla johti tehottomuuteen. Kohdeyrityksen tapauksessa yksittäisten yritysten muuttaminen liiketoiminnallisiksi kokonaisuuksiksi ja työntekijöiden sijoittaminen uusiin tehtäviin aiheutti haasteita, kun tarkasteltiin sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä. Organisaatorakenteen osalta hallinnollisten ja operatiivisten toimintojen järjestäminen johti epäjohtonmukaisiin käytänteisiin, valikoituvaan yhteisöviestintään ja ristiriitaiseen toteutukseen kontrollimekanismien osalta.

Ihmiset

Matriisiorganisaation monimutkaisuus saattaa hämmentää yksilöitä niiden omassa roolissaan. Sisäisen yrittäjyyden organisatorisista edellytyksistä, johdon tuki ja johtamistyylin muutos ovat tärkeitä muutoksessa. Lisäksi, jos johtajat eivät tue ja kannusta sisäistä yrittäjyyttä, riskinotto ja innovaatio saattavat kärsiä.

Keskeiset ongelmat siirtymisessä liittyivät yleisesti ottaen henkilöstökäytänteisiin. Sisäisen yrittäjyyden osalta kannustaminen vastuulliseen ja omaehtoiseen toimintaan oli puutteellista, ja odotetut myönteiset tulokset, jotka olisivat voineet syntyä paremmista olosuhteista, jäivät saavuttamatta. Päinvastoin monet suorittivat työtehtäviään vähäisellä

panostuksella ja heikko yleinen työtyytyväisyys johti monin paikoin heikkoihin suorituksiin.

Ristiriitaiset tai epäselvät valta- ja vastuusuhteet voivat aiheuttaa epäselvyyttä vastuusta ja päätöksentekovaltuuksista. Tämä korostaa johtamisen merkitystä ja tarvetta selkeyttää organisaation hierarkiaa. Roolituksen osalta hallinnollisen sidosryhmähallinnan ja organisaation hierarkian ohjaus- ja valvontarakenteiden heterogeenisuus johti tulkinnanvaraisiin toimintatapoihin. Resurssien puute ja ajanhallinnan ongelmat estivät lisäarvon tuottamisen ja joustavien työmenetelmien tukemisen. Osaamisen ylläpito ja henkilöstön kehittäminen tapahtuivat valikoivasti, epäjohdonmukaisesti ja sattumanvaraisesti.

Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset näyttivät hajautuvan organisaatiossa, ja niiden käyttöaste vaihteli erityisesti ajan kuluessa muutoksen myötä. Sisäisen yrittäjyyden edellytysten tehokas hyödyntäminen vaati kattavaa aktivaatiota, osaamisen vahvistamista ja esteiden poistoa. Tässä tavoitteessa tulisi käyttää kattavaa koordinoitua, yhteistyötä, kehittämistä ja luoda linkkejä ulkoisiin sidosryhmiin.

Koordinaatio auttaa organisoimaan tiedonvaihdon ja toimenpiteiden virtauksen eri yksiköiden välillä, tukeen muutosta rakenteellisesti ja toiminnallisesti. Yhteistyön rakentaminen, kulttuurin luominen, kannustinjärjestelmien parantaminen ja henkilöstön valtuuttaminen voivat auttaa saavuttamaan tai ylittämään asetetut tavoitteet. Investoimalla koulutukseen ja kyvykkyyteen sekä määrittelemällä selkeät kehityspolut ei vain avainhenkilöille, vaan koko organisaatiolle, voi yritys lisätä henkilöstön halukkuutta osallistua ratkaisujen löytämiseen.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä sisäisen yrittäjyyden edellytykset ilmenivät organisaation kulttuurin epäyhtenäisen kehittymisenä, heikkona koordinaationa, puutteellisena kommunikaationa ja erillisten organisaatio-osien itsenäisinä toimintamalleina, jotka heikensivät yhteistyötä ja korostivat vastakkainasettelua (Bento ym. 2020, 18–19). Organisaation toimintakyky heikkeni, ja samanaikaisesti tulokset vähenivät, kun henkilöstön toiminnalliset esteet haittasivat. Organisaatiota hajotettiin epäselvillä vastuunjakojärjestelyillä ja puutteellisilla valtuuksilla.

Prosessi

Toimintaprosessien osalta organisaation siilot ilmenivät tekemättömänä työnä, puutteellisena tiedonjakona, päätösten epäjohdonmukaisuutena tai puuttumisena sekä vähäisinä yhteisinä käytänteinä. Organisaation toiminta heijastui haluttomuutena hallita ja jakaa tietoa sekä passiivisena vuorovaikutuksena. Usein voimakkaat, itsenäisyyttä korostavat organisaatio-osat estivät yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Epävirallinen organisaatio oli erityisen vaikutusvaltainen ja edisti epäilyksiä muutoshankkeen kannattavuudesta, samalla vahvistaen vastustusta muutokselle.

Prosessien osalta koordinoitumekanismit olivat joko heikosti kehittyneitä, puutteellisesti hallinnoituja tai kokonaan valvonnan ulkopuolella. Siirryttäessä toimintokohtaisesta organisaatiomallista dynaamiseen organisaatiomalliin, rajat ylittävän yhteistyön merkitys korostuu erityisen voimakkaasti. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että päätöksentekoon kului liian pitkä aika ja informaation jakaminen oli hidasta, aiheuttaen merkittäviä haasteita muutokselle. Sisäisen yrittäjyyden edellytykset nähtiin pääosin haitallisena ja häiritsevänä toimintana, joka vaikeutti työskentelyä ja koettiin ennalta arvaamattomaksi. Organisaation häiriöt johtuivat toisen henkilön tai ryhmän toiminnasta sekä epäjohdonmukaisesta toiminnasta.

Sisäisen yrittäjyyden organisatoriset edellytykset valikoituivat huomattavasti muutoshankkeen aikana. Tämä ilmeni muun muassa tiedon jakelun puutteena, päätöksenteon viivästymisenä, sekavina tavoitteina ja vastuualueina. Tämä valikoituminen johti huonosti kehittyneisiin työprosesseihin, tarpeettomaan tai tekemättömään työhön, toiminnallisiin ongelmiin, korkeaan henkilöstön vaihtuvuuteen ja organisaation sisäisiin konflikteihin.

Kohdeyritys ei tunnistanut, hallinnoinut tai hyödyntänyt tehokkaasti resurssejaan johtuen puutteellisista ja epäjohdonmukaisista toimintatavoista. Näitä puutteita korostivat yrityksen vastakkaiset liiketoiminta- ja muutosjohtamismallit sekä sekava muutosprosessin hallinta.

Palkitsemisjärjestelmät

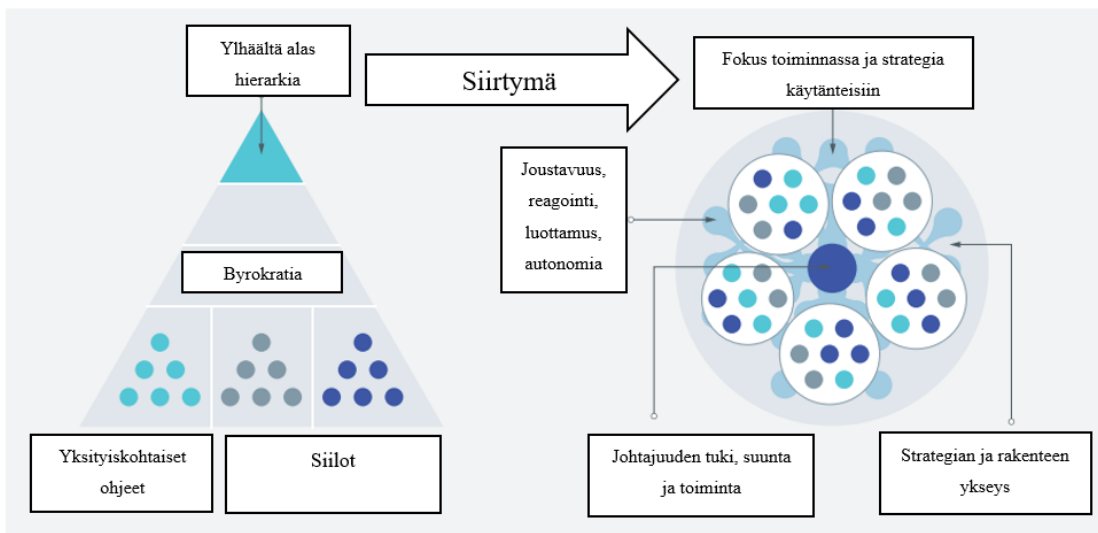
Palkitsemisjärjestelmien osalta voidaan todeta, että yrityksen käytössä olevat tai tunnistetut palkkaus- ja palkkiojärjestelmät aiheuttivat monia ongelmia ja eivät tukeneet tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Epäoikeudenmukaisuus synnytti

sisäistä kilpailua, joka vaikutti negatiivisesti työsuorituksiin. Yleinen turhautuneisuus oli havaittavissa, ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyi.

Yhteen kootusti, sijoittamalla sisäisen yrittäjyyden edellytykset dynaamisen strategian, rakenteen, ihmisten, prosessien ja palkitsemisjärjestelmän malliin voimme konkreettisesti arvioida onnistumista tai epäonnistumista. Tässä mallissa strategian on oltava kattava ja tehokas kaikissa vaiheissaan, suunnittelusta toteutukseen ja seurantaan. Organisaatorakenteen on oltava selkeä, avoin ja kannustava, erityisesti monimutkaisissa tilanteissa. Prosessien tulee olla joustavia, päätöksenteon on oltava tehokasta ja jatkuva oppiminen on välttämätöntä. Ihmiset tarvitsevat yrittäjämäistä asennetta ja tukea johdolta, ja palkitsemisjärjestelmien merkitystä ei tule aliarvioida.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että yksittäiset sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat tärkeitä, mutta niiden kokonaisvaltainen tunnistaminen ja niiden keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntäminen ovat vielä merkityksellisempiä tavoiteltaessa odotettuja positiivisia vaikutuksia.

Tapaustutkimuksen pohdinnan tuloksena aivan keskeistä kokoluokaltaan laaja-alaisen ja pitkäkestoisen siirtymän yhteydessä ovat johdon toiminta, tuki ja suunta, strategian ja rakenteen ykseys. Lisäksi strategian suunnittelun jatkumona fokus on oltava strategian käytännön toteutuksessa, organisaation joustavuutta, reagointia, luottamusta ja autonomiaa tukemalla, kehittämällä ja ylläpitämällä. Pohdinta kootusti alla (Kuvio 2).



Kuvio 2: Pohdinnan yhteenveto

Teoreettinen tarkastelu ja liiketaloudellinen kontribuutio

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että tämä tutkimus tarjoaa sekä teoreettisen tarkastelun että liiketaloudellisen panoksen. Teoreettisessa tarkastelussa tunnistetaan sisäisen yrittäjyyden edellytykset, ja tuloksena saadaan ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat nousivat esiin. Käsitteellisesti tämä tutkimus tarjoaa yksinkertaistetun tavan uudelle tulkinnalle siirtymisestä toimintokohtaisesta organisaatiomallista dynaamiseen malliin (Kristensen ja Shafiee 2019, 1–9). Samalla tämä tutkimus organisaatiomuutoksen kontekstissa auttaa ymmärtämään sisäisen yrittäjyyden organisatorisia edellytyksiä paremmin.

Käytännöllisessä liiketaloudellisessa näkökulmassa tämä tutkimus auttaa ymmärtämään sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä ja niiden merkitystä muutoshankkeissa. Se valottaa keskeisiä ongelmakohtia, jotka liittyvät näiden edellytysten huomioimiseen muutoksen yhteydessä. Kun yritys tunnistaa ja ymmärtää sisäisen yrittäjyyden edellytykset, se voi tehokkaammin hallita laajamittaista ja pitkäaikaista organisaatiomuutosta. Näiden edellytysten huomioiminen auttaa yritystä selviytymään epävarmuudesta ja helpottaa työntekijöiden itsenäisen työn organisointia sekä prosessien hallintaa ja ohjausta.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuus liittyy siihen, voiko sama tulos toistua samanlaisissa olosuhteissa, ja se koostuu yhdenmukaisuudesta, tarkkuudesta, objektiivisuudesta ja ilmiön jatkuvuudesta (Hirsjärvi ym. 2007, 226) Yhdenmukaisuus tarkoittaa sitä, että samaa asiaa mitataan useilla eri indikaattoreilla varmistaakseen, että tulokset ovat johdonmukaisia. Tässä tutkimuksessa yhdenmukaisuus varmistettiin käyttämällä samoja puolistrukturoituja teemakysymyksiä samassa järjestyksessä eri haastateltaville (Eskola ja Vastamäki 2001, 34). Näin pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksen tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia ja toistettavissa samankaltaisissa tilanteissa.

Tutkimuksen tarkkuuden arvioiminen tarkoittaa, että varmistetaan, että havainnot ovat riittävän yksityiskohtaisia ja vertailukelpoisia aiemman teoreettisen kirjallisuuden kanssa. Tämä saavutettiin analysoimalla aineisto huolellisesti ja luomalla kategorioita, teemoja ja tyyppejä sekä kuvailua aineistosta. Objektiivisuus merkitsee puolueetonta ja tasapuolista lähestymistapaa tutkimusongelmaan, joka ei riipu henkilökohtaisista mielipiteistä tai asenteista. Tämä varmistettiin siten, että tutkimuksen tekijä oli

riippumaton tutkimuksen kohteesta ja loi avoimen haastatteluilmapiirin, jossa arvostettiin kokemuksellisuutta ja tasa-arvoista vuoropuhelua. Jatkuvuutta arvioitaessa tarkastellaan mittausten ja havaintojen vakautta eri aikoina, eli varmistetaan, että samankaltaiset havainnot saadaan eri aikoina. (Koskinen ym. 2005, 253–258).

Tutkimuksen eettisyys varmistettiin useilla toimenpiteillä. Ensinnäkin osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista, ja haastateltavilla oli oikeus peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa ilman seuraamuksia. Toiseksi kaikki haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta, nauhoittamiseen ja haastattelutietojen käyttämiseen tutkimuksessa. Kolmanneksi aineiston käsittely ja säilytys selitettiin selkeästi etukäteen, mukaan lukien säilytysaika ja -paikka. Lopuksi haastateltavien anonymiteetti taattiin ja kaikki yksilötiedot pidettiin luottamuksellisina ja nimettöminä.

5.2 Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti

Laadullisen tutkimuksen pätevyys tarkoittaa yleisesti ottaen sitä, kuinka vakuuttava ja uskottava tutkimus on. Uskottavuus rakentuu kahden päätekijän varaan: luotettavuuteen, joka tarkoittaa tutkimuksen tasapuolisuutta, totuudellisuutta ja rehellisyyttä, sekä asiantuntijuuteen, joka liittyy tutkimuksen tekijän kokemukseen ja taituruuteen. Tutkimuksessani olen tehnyt kaksi haastattelua, ja käyttänyt näiden haastattelujen lainauksia analyysissä.

Kun arvioin tutkimukseni pätevyyttä, olen keskittynyt siihen, kuinka hyvin suunnitelmani ja rakenne vastaavat niitä tietoja, joita olen kerännyt tutkimuskohteiltani. Olen pyrkinyt esittämään löydökseni selkeästi ja ymmärrettävästi samalla varmistaen, että olen käsitellyt aiheen riittävän perusteellisesti. Lisäksi olen tarkastellut tutkimukseni loogisuutta ja pyrkinyt poistamaan mahdolliset ristiriidat, jotta varmistaisin tulosten validiteetin.

Kun pohdin tutkimukseni yleistettävyyttä, on tärkeää ottaa huomioon tiettyjä rajoituksia, joista pääasiallisesti mainitsen tutkimuksen laajuuden ja vallitsevien olosuhteiden. Tämä tutkimus toteutettiin kapeana ja rajoitettuna tapaustutkimuksena, joka keskittyi yhteen organisaatioon, yhteen toimialaan ja suhteellisen rajattuun toiminta-alueeseen. Kun harkitaan tätä tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä, on tärkeää huomioida kvalitatiivisen tutkimuksen haasteet, kuten rajoitettu havaintomäärä, konteksti- ja tilannesidonnaisuus (Eskola ja Suoranta 2005, 202), sekä oletusten yksinkertaistaminen. Tämän takia pienestä

aineistosta ei välttämättä voida tehdä suuria yleistettäviä johtopäätöksiä (Koskinen ym. 2005, 265–266).

Tutkimuksen tuloksia sisäisen yrittäjyyden edellytyksistä organisaation muutostilanteessa voidaan soveltaa muihin vastaaviin tilanteisiin ottaen kuitenkin huomioon rajoituksia. On tärkeää huomioida, että yleistäminen saattaa olla virheellistä, ja tulokset ovat kontekstisidonnaisia, koska absoluuttista tietoa ei ole saatavilla, ja eri tilanteet saattavat vaikuttaa tuloksiin (Koskinen ym. 2005, 253–256).

5.3 Rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen rajoituksiksi voidaan tunnistaa muutamia tekijöitä. Ensinnäkin tutkimus on rajattu laadulliseksi tapaustutkimukseksi, ja kohteena oli yksi yritys, joka oli keskeisessä asemassa muutoshankkeessa. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen koko ja profiili ovat rajallisia. Laajentamalla tutkimuskohteiden määrää, määrittelemällä tarkemmin maantieteelliset ja toimialakohtaiset valintakriteerit voimme mahdollisesti poistaa näitä rajoituksia. Toiseksi voimme harkita rohkeampaa metodivalintaa laadullisen tutkimuksen suhteen, mikä voisi tarjota syvemmän ymmärryksen tutkimusongelmasta (Cassel ja Bishop 2019, 199–205).

Lisäksi on huomioitava, että sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä on tutkittu vähän muutoshankkeiden yhteydessä. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimuksen kontekstin erityispiirteenä, joka voi olla sekä rajoite että mahdollisuus jatkotutkimukselle. Sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat monimutkaisia, vuorovaikutteisia ja kontekstisidonnaisia, mikä tarkoittaa, että samat lähestymistavat eivät välttämättä toimi kaikissa tilanteissa tai ajan kuluessa, kun tilanteet muuttuvat.

On tärkeää huomioida, että saatu tieto yhdestä yrityksestä saattaa olla osittain puutteellista, erityisesti mitä tulee haastateltavien antamaan tietoon. Haastateltava saattaa väärinymmärtää kysymyksiä, joko niiden sävyn tai sisällön suhteen. Haastatteluiden aikana haastateltavat käyttivät usein voimakkaita ja aitoja kielellisiä ilmaisuja, jotka saattoivat sisältää omia asenteita. Objektiiivisen ja olennaisen tiedon erottaminen näistä ilmaisuista on tutkijalle aina haasteellista.

Mahdollinen ristiriita haastateltavien antaman tiedon ja tutkimuksen tekijän tulkinnan välillä sisäisen yrittäjyyden edellytyksistä voi vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin. Tämä

johtuu osittain siitä, että ilmiö on monitulkintainen ja sen ymmärtäminen voi vaihdella (Sharma ja Chrisman 2007, 84–89).

Tulevaisuuden tutkimusmahdollisuutena organisaation muutos- tai kehityshankkeet tarjoavat pohjan sisäisen yrittäjyyden edellytysten tarkastelulle, erityisesti ajallisen kontekstin huomioimisessa. Voimme tarkastella sisäisen yrittäjyyden edellytyksiä eri muutosmallien näkökulmasta. Tällöin voimme arvioida, vaihtelevatko tulokset eri tarkastelukulmien mukaan. Koska sisäisen yrittäjyyden edellytykset ovat tunnistettavissa, niiden aikavälin muutokset tarjoavat uuden monipuolisen tutkimusaiheen. Tutkimus voi keskittyä esimerkiksi siihen, mitkä edellytykset korostuvat eri hankkeissa, organisaation siiloihin liittyvät tekijät tai sisäisten yrittäjyyden edellytysten keskinäinen vuorovaikutus.

Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. (1997). Yrittäjyys osana organisaatiokulttuuria. *Aaltio-Marjosola, I.(ed.)*, 11–27.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of management development*, 23(6), 518–550.
- Bento, F., Tagliabue, M., & Lorenzo, F. (2020). Organizational silos: A scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. *Societies*, 10(3), 56.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of international business studies*, 26, 729–753.
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management science*, 29(12), 1349–1364.
- Burger, L., & Blažková, I. (2020). Internal determinants promoting corporate entrepreneurship in established organizations: a systematic literature review. *Central European Business Review*.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5–20.
- Cassell, C., & Bishop, V. (2019). Qualitative data analysis: Exploring themes, metaphors, and stories. *European Management Review*, 16(1), 195–207.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of management review*, 10(1), 89–98.

- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 47–63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7–26.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 85–102.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351–378.
- De Villiers-Scheepers, M. (2012). Antecedents of strategic corporate entrepreneurship. *European Business Review*, 24(5), 400–424.
- Drucker, P.F. (1979), *Management: Tasks, Practices, Responsibilities*, Harper & Row, London. Ettlíe, J.S., Groves, K.M., Vance, C. and Hess, G.L. (2014), “Cognitive style and innovation in organizations”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 311–326.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kahdeksas painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001). *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (s. 24–42). Jyväskylä: PS Kustannus

- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P., & Paloniemi, S. (2014). Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus*, 34(3).
- Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717–1738.
- Ferreira, J. (2002, June). Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective. In *International Council for Small Business* (Vol. 47, pp. 1–19).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331–362.
- Galbraith, J. R. (2011). *Designing the customer-centric organization: A guide to strategy, structure, and process*. John Wiley & Sons.
- Grönfors, M. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät*. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka.
- Hampden-Turner, C., Peters, T., & Jaikumar, J. (1991). The boundaries of business: commentaries from the experts. *Harvard business review*, 69(5), 93–101.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human resource management review*, 15(1), 21–41.
- Heinonen, J. (1999). Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. *Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja sarja A-5.
- Heinonen, J., & Vento-Vierikko, I. (2002). *Sisäinen yrittäjyys: Uskalla, muutu, menesty*. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2017). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 1–16.
- 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*, 17(3), 253–273.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of business venturing*, 24(3), 236–247.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. Ft Press.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49–63.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part II. *Journal of business strategy*, 27(2), 21–30.
- Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business horizons*, 50(1), 49–59.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19–46.

- Julkunen, R. (2008) Uuden työn paradoksit: keskusteluja 2000- luvun työprosessista. Vastapaino, Tampere.
- Kelley, D. (2011). Sustainable corporate entrepreneurship: Evolving and connecting with the organization. *Business Horizons*, 54(1), 73–83.
- Koiranen, M. (1993). Ole yrittäjä–ulkoinen ja sisäinen yrittäjäyys. *Tammer-Paino Oy*.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*.
- Kristensen, S. S., & Shafiee, S. (2019, September). Rethinking organization design to enforce organizational agility. In *11th Symposium on Competence-Based Strategic Management* (Vol. 14).
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 60–71.
- Kuratko, D. F., Covin, J. G., & Garrett, R. P. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52(5), 459–467.
- Kuratko, D. F. (2010). Corporate entrepreneurship: An introduction and research review. *Handbook of entrepreneurship research*, 129–163.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 323–335.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2014). Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47.

- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management journal*, 51(3), 557–576.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Maes, J. (2004). The search for corporate entrepreneurship: a clarification of the concept and its measures. *DTEW Research Report 0429*, 1-40.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2002). Exploring the practice of corporate venturing: Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship theory and practice*, 26(3), 21-40.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations* Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Morris, M. H., Davis, D. L., & Allen, J. W. (1994). Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of international business studies*, 25, 65–89.
- Nätti, J., & Anttila, T. (2012). Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (pp. 155–173).
- Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of business Venturing*, 24(3), 197-205.
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J., & Kolari, A. (2006). *Onnistu palkitsemisessa*. WSOYpro.

- Sakhdari, K. (2016). Corporate entrepreneurship: A review and future research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 6(8).
- Sharma, P., & Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (pp. 83–103). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Srivastava, N., & Agrawal, A. (2010). Factors supporting corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Vision*, 14(3), 163–171.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. (1994). Laadullisen tutkimuksen työtapoja.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509–533.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173–186.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uud. laitos). Helsinki: Tammi.
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 1541–1545.
- Varis, K. (2012). Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: case-tutkimus. *Jyväskylä studies in business and economics*, (116).
- Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy, 1(1).

- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259–285.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319–340.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: A critique and extension. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(4), 5–21.
- Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of business venturing*, 10(3), 225–247.
- Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and practice*, 24(2), 45–65.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of management*, 26(5), 947–976.
- Zahra, S., Hayton, J., & Salvato, C. 2004. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource Based Analyses of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (4), 363–381.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model, and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917–955.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Kuvaa omin sanoin organisaation muutos, esimerkiksi vaiheittain. Mikä oli alkutilanne, mitä tavoiteltiin, missä ajassa ja miksi?
2. Kuvaa muutokseen liittyvää yksilöllisyyttä, mitä yksittäiseltä työntekijältä muutoksessa odotettiin? Oliko toiminta tavoitteellista? Miten se ilmeni prosessin aikana?
3. Miten ulkoiset tekijät vaikuttivat muutokseen? (kilpailutekijät, dynaamisuus, teknologia, toimialan kasvu)
4. Mitkä olivat muutoksen onnistumiset ja epäonnistumiset? Missä prosessin vaiheessa syntyivät suurimmat haasteet ja miksi?
5. Kuinka muutoksessa otettiin huomioon mahdolliset riskit, riskien hallinta, ennakoivat toimet ja suunnitelmallisuus?
6. Kuvaa muutoksen viestintää, henkilöstön osallistumista suunnitteluun ja toteutukseen sekä kuvaa mahdollisia palaute- ja tukitoimia esihenkilöille ja työntekijöille.
7. Miten työntekijät kokivat muutoksen?
8. Minkälaiseksi arvioit johdon toimet ja organisaatiomuutoksesta syntyneen uuden organisaation työskentelyn puitteet?
9. Kuinka arvioisit yksilöiden kykyjen, asenteiden tai aktiivisuuden näkyneen muutoksessa?
10. Syntyikö muutoksessa uusia yrityksiä, uutta liiketoimintaa tai tuote- ja palveluinnovaatioita? Jos niin minkälaisia?
11. Muuttiko organisaatiomuutos prosesseja ja toimintatapoja, tapahtuiko muutoksessa uudistumista?
12. Omin sanoin, kuinka kuvaisit muutosprosessia kokonaisuutena, mitä tekisit toisin, jos voisit vaikuttaa?