

PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION /
SELF-ARCHIVED VERSION OF THE OF THE ORIGINAL ARTICLE

This is an electronic reprint of the original article.
This version *may* differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Eskola, A., Hakola, L., Koivisto, T. & Saarisilta, J. (2015). Vaihtoehtoiset yritykset – millaisia ne ovat ja millaisia ne eivät ole? In M. Virkajärvi (Ed.), Työelämän tutkimuspäivät 2014. Työn monet muodot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015, 1-15.

URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9773-5>

HUOM! TÄMÄ ON RINNAKKAISTALLENNE

Rinnakkaistallennettu versio *voi* erota alkuperäisestä julkaistusta sivunumeroiltaan ja ilmeeltään.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Eskola, A., Hakola, L., Koivisto, T. & Saarisilta, J. (2015). Vaihtoehtoiset yritykset – millaisia ne ovat ja millaisia ne eivät ole? In M. Virkajärvi (Ed.), Työelämän tutkimuspäivät 2014. Työn monet muodot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015, 1-15.

URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9773-5>

Vaihtoehtoiset yritykset – millaisia ne ovat ja millaisia ne eivät ole?

Anne Eskola¹, Liinamaria Hakola¹,
Tapio Koivisto² & Jaana Saarisilta¹

¹Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ²Teknologian tutkimuskeskus VTT

.....

Abstrakti

Tässä tutkimuksessa käsitellään työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämistä. Tutkimus on toteutettu moni-casetutkimuksena, jonka tavoitteena on kuvata, millaisia yritykset, joissa on yhtä aikaa korkea työtyytyväisyys ja tuottavuus, ovat ja eivät ole. Tutkittavia yrityksiä on kuusi. Aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu ja haastatteluja on kymmenen. Aineisto on analysoitu teemojen mukaan luokitellen ja analyysissä on pyritty deskriptioon. Keskeisinä teoreettisina tarkastelumalleina käytetään työn luonnetta kuvailemaan työn dynaamisen ja käyttäytymisen kompleksisuuden käsitteitä, joiden perusteella työtehtävien luonne pystytään luokittelemaan neljään ryhmään. Lisäksi työn muuttunutta luonnetta käsitellään työn vaatimusten paradoksien avulla. Johtamista tarkastellaan Cynefin-luokittelun mukaisesti. Aineistosta nousevia keskeisiä teemoja ovat toisaalta yrityksen organisoituminen joko hierarkkisesti tai systeemisesti ja toisaalta yrityksen kulttuuri, jonka ääripäinä ovat järjestäytyneet kulttuuri tai vapaa kulttuuri. Tämä nelikenttämalli kuvataan tutkimuksen tuloksissa, ja siinä keskeinen tulos nojaa niin kutsuttujen vaihtoehtoisten yritysten erityispiirteiden kuvaamiseen. Niissä yhdistyvät perusedellytyksinä systeeminen rakenne ja vapaa yrityskulttuuri, mikä puolestaan tarjoaa pohjan vaihtoehtoisille yrityksille ominaiselle jatkuvalla parantamiselle ja asiakasymmärrykseen pohjautuvalla tekemisellä. Tuottavuuden katsotaan syntyvän sivutuotteena, kun edellä mainitut edellytykset toteutuvat.

Avainsanat: vaihtoehtoiset yritykset, pirulliset ongelmat, Cynefin-malli, yhteinen ymmärrys

Johdanto

Työelämä 2020 -hankkeen tavoitteena on nostaa Suomen työelämä Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Tuottavuuden ja työelämän laadun kehittäminen tukevat toisiaan. Erot tuottavuudessa syntyvät yhä enemmän työyhteisöjen sisällä siitä, miten työtä tehdään. Tämä muutos on tunnistettava ja tiedettävä. Se edellyttää organisaatioissa uudistumista, uudenlaisia toimintatapoja, työyhteisötaitoja ja teknisen kehityksen tarjoamien mahdollisuuksien hyväksikäyttöä. (Työelämä 2020 2013). Sekä tuottavuuden että työelämän laadun voidaan sanoa olevan "nollassa", mikäli ei ole työtä, asiakkaita eikä liiketoimintaa. Julkisen keskustelun osalta tilanne on se, että on kehitelty ja on olemassa suhteellisen paljon idealisoituja ja yleistäviä esityksiä joustavista ja ketteristä yrityksistä – siitä, millaisia niiden tulisi tulevaisuudessa olla toimintaperiaatteiltaan ja -kulttuureiltaan menestyäkseen kovassa, globaalissa kilpailussa (Garsten 1999; Hamel 2011; Seeck 2008; Silverman 2012; Tienari & Piekkari 2011; Whyte & Whyte 1988). Sen sijaan on suhteellisen vähän tutkimuksia yritysten ja organisaatioiden oppimis- ja innovointikyvyn, uudenlaisten työtapojen ja käytänteiden kehittämisen konkreettisista mahdollisuuksista, edellytyksistä ja esteistä.

Valtaosa tämän päivän suomalaisesta työelämän tutkimuksesta mittaa lähinnä yksilön kokemuksia työstään ja työpaikastaan. Jos työelämän indikaattoreita tarkastellaan siitä näkökulmasta, miten työelämän laatu voisi tuottaa parasta mahdollista työpaikkojen menestystä, tulisi työelämäntutkimuksessa keskittyä entistä enemmän koko työyhteisön toimivuudesta kertoviin asioihin ja olosuhteisiin, koska ne ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, ja tätä kautta työpaikan tuottavuuteen ja menestykseen. (Tuottavuuden pyöreä pöytä 2012, 19.)

Tässä tutkimuksessa tunnistetaan niin kutsuttuja vaihtoehtoisia yrityksiä (alternative organizations) Suomessa. Käsitteellä vaihtoehtoinen yritys (Reedy & Learmonth 2009, 244) viitataan sellaisiin yrityksiin, joiden tavoitteet ovat erilaisia niin kutsuttuihin perinteisiin yrityksiin verrattuna. Tavoitteena voi olla esimerkiksi hauskanpito, keskinäinen tuki, omavaraisuus, kestävä kehitys, itsensä johtaminen, itseilmaisu tai yhteiskunnan muuttaminen laajemmalti. Tällaiset tavoitteet johtavat siihen, että vaihtoehtoiset yritykset toimivat hyvin eri tavoin perinteisiin yrityksiin verrattuna – erityisesti, jos tarkastellaan yrityksen hierarkiaa ja voimasuhteita. Vaihtoehtoisissa yrityksissä vallitsevat itsenäinen päätöksenteko, tasa-arvo ja yhteistyö ennemminkin kuin kapeat tuloksekkaisuudesta johdetut tavoitteet.

Tutkimuksen kohdeyrityksiksi on valittu sellaisia yrityksiä, jotka ovat pystyneet yhdistämään työn merkityksellisyyden ja korkean tuottavuuden sekä ottamaan käyttöön uudenlaisia työn tekemisen ja organisoinnin käytänteitä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida yritysten toimintatapoja ja tuottaa tietoa siitä, mikä saa nämä käytännöt toimimaan. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma muotoutuu edellä kuvattujen tutkimuksen tavoitteiden pohjalta seuraavaan muotoon: *Millaisia ovat yritykset, joissa on yhtä aikaa korkea työtyytyväisyys ja tuottavuus?*

Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohteena olevat yritykset

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella case- eli tapaustutkimusta käyttäen. Case-tutkimus soveltuu vähän tutkittujen ilmiöiden kuvaamiseen. Yleensä case-tutkimus valitaan menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta syvällisesti, huomioida tutkimuksessa siihen liittyvä konteksti ja halutaan tietoa tutkimuskohteen toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista, vuorovaikutussuhteista ja sisäisistä lainalaisuuksista. Lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, jonka pohjalta tutkimusongelma muodostuu. Tutkimusongelma, aineisto, aiempi tietämys ja menetelmät ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2014.)

Case-tutkimusten tarkoituksena on pyrkiä kartoittamaan, kuvaamaan, tulkitsemaan ja selittämään tutkittavia tapauksia mitä-, miten- ja miksi-kysymysten avulla mahdollisimman yksityiskohtaisesti, tarkasti ja totuudenmukaisesti. Case-tutkimus ei kohdistu vain nykyisyyteen, vaan kohteen ymmärtäminen edellyttää useimmiten myös menneisyyden tarkastelua. Tavoitteena on oppia tutkittavasta tapauksesta mahdollisimman paljon. Tuotoksena case-tutkimus muodostaa kuvailevan materiaalin, joka tarjoaa tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2014; Kvalimot 2014.) Vaikka kyse on yksilöllisestä tapauksesta, arvioinnissa tuloksia pohditaan yleensä myös laajemmassa mittakaavassa. Yleistettävyyden sijaan olisi parempi puhua siirrettävyydestä, jolla tarkoitetaan tulosten pitävyyttä muissa tapauksissa, yhteyksissä tai toimintaympäristöissä. (Eskola & Suoranta 2000, 64–68; Kananen 2008, 126.)

Case-tutkimuksen periaatteena on tutkia vähästä paljon ennemminkin kuin paljosta vähän. Toisaalta voidaan tehdä myös niin kutsuttu monicase-tutkimus, jolloin parannetaan tulosten uskottavuutta. Tutkittavien tapausten valinta on yksi tärkeimpiä vaiheita. Case-tutkimuksen aineisto rajataan siten, että se muodostaa tavalla tai toisella eheän kokonaisuuden. Rajaus elää tutkimustyön aikana. Rajauspäätöksillä tehdään samalla jo tulkintaakin, kun erotetaan

tutkimukselle olennaista tietoa. Koska tutkimuskohteiden määrä on yleensä suhteellisen rajallinen eikä otanta-ajattelua pyritä käyttämään, oleellisin tutkimuskohteiden valintaan vaikuttava kriteeri on se, mitä niistä voidaan oppia. Tarkastelun kohteeksi pyritään tarkoituksellisesti valitsemaan sellainen kohde tai sellaisia kohteita, jotka sisältävät tutkimuksen kannalta keskeisiä ominaisuuksia. (Eriksson & Koistinen 2005, 23; Järvenpää & Salmi 2000; Kananen 2008, 85.)

Tutkimuksen kohteet voidaan tarkentaa joko ennen aineiston keruun aloittamista, sen aikana tai vasta ensimmäisen analyysikierron jälkeen, jolloin puhutaan aineistolähtöisestä case-tutkimuksesta. (Eriksson & Koistinen 2005, 23–24.) Tässä tutkimuksessa valittiin aluksi neljä kohdeyritystä, ja myöhemmin aineistoa täydennettiin kahdella yrityksellä. Kaikki yritykset toimivat IT-toimialalla ja ovat osakeyhtiöitä. Yritykset on kuvattu taulukossa 1. Tutkimuksen kohdeyrityksiä yhdistää yhteinen kiinnostus osallistua rakentamaan Suomeen Euroopan parhaita työpaikkoja uudistamalla työn tekemisen tapoja. Tutkimuksen yritykset ovat:

- kokoluokaltaan erilaisia, kuitenkin asiantuntijatyötä tekeviä
- valinneet ainakin osin hajautetun, epätyypillisen tai verkostomaisen organisaatiomuodon
- ottaneet käyttöön epätavanomaisia työn tekemisen ja johtamisen tapoja
- tehneet jotakin eri tavalla kuin muut toimialan yritykset
- työntekijöiden mielestä pääsääntöisesti hyviä työpaikkoja
- tuottavuudeltaan korkealla tasolla

Taulukko 1. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset

Yritys	Liikevaihto miljoona euroa	Henkilöstön määrä	Maiden määrä, missä toimivat	Paikkakuntien määrä, missä toimivat Suomessa	Perustamisvuosi	Haastattelujen määrä	Haastateltavien henkilöiden määrä
1	43	226	4	4	1997	1	1
2	100	1000	7	5	1997	3	5
3	4	39	1	2	2000	1	2
4	1	14	1	1	2003	2	4
5	28	300	2	3	2000	1	1
6	6	100	1	1	2007	2	2

Työelämän muutokset

Yritysten kyky ja halu etsiä proaktiivisesti uudenlaisia tuottavuutta ja työn mielekkyyttä edistäviä ratkaisuja on suhteellisen alhainen. Tämä voi johtua esimerkiksi tiedon, osaamisen tai motivaation puuttumiseen liittyvistä tekijöistä. Yrityksiltä voi puuttua näkemystä ja tietoa siitä, millaisilla toimenpiteillä kestävä tuottavuuskehityksen edistäminen on mahdollista tai yritysten kyky toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä voi olla puutteellinen. Syynä voi olla varsinaisen kehittämisosaamisen puutteen ohella myös esimerkiksi johdon ja henkilöstön vähäinen kokemus yhteistoiminnallisesta kehittämisestä ja tähän mahdollisesti liittyvä jonkin osapuolen suoranainen vastarinta. Yrityksen johdolla tai toimijoilla ei ole välttämättä erityistä motiivia ryhtyä toteuttamaan omaksutuista käytännöistä poikkeavia muutoksia. Tämä taas voi johtua siitä, että asiakkaiden, kilpailijan tai muidenkaan sidosryhmien puolelta ei ole tähän erityistä painetta. Lisäksi vaikuttavana tekijänä voi olla epävarmuus muutoksiin liittyvistä riskeistä. Tuottavuuden ja työelämän laadun parantamisen vaatimat panostukset voivat olla ainakin lyhyellä aikavälillä suuremmat kuin niistä odotettavissa tai saatavissa olevat hyödyt.

Markkinoiden kehitys voi olla siinä määrin epävarmaa, että yrityksessä on vaikea nähdä, millaisia investointeja sen pitäisi tehdä. (Alasoini 2011, 24–25.)

Oppimiseen ja innovointiin liittyvien ongelmien taustalla voi olla viime kädessä se, että monimutkaisia toiminnan kehittämiseen liittyviä haasteita on totuttu ratkomaan perinteisten, aikanaan suhteellisen toimiviksi koettujen ajattelu- ja toimintamallien avulla. Muuttuvassa maailmassa yritykset joutuvat kohtaamaan väistämättä monimutkaisemmiksi muuttuvia ongelmia (Raisio 2010). Vaikka yritysten kohtaamien haasteiden luonne on muuttunut, ajattelu-, työskentely- ja johtamistavat eivät ole välttämättä kehittyneet perässä (Jantunen 2012). Kohdattuja haasteita ei voida enää ratkaista pelkästään lisätietoa keräämällä, ongelmien tarkemmalla määrittelyllä tai pilkkomalla ongelmia pienempiin osiin (Camillus 2008). Vaikeuksien taustalla voi olla nimenomaan se, että yritysten kohtaamia pirullisia ongelmia ja sotkuja (wicked problems, wicked messes) pyritään edelleenkin ratkaisemaan kesyjen ongelmien (tame problems) ratkaisemiseksi tarkoitetuilla ajattelutavoilla, työkaluilla ja menetelmillä (Rittel & Webber 1973; Conklin 2005; Camillus 2008).

Työn luonteen muuttuminen

Organisaatiot kohtaavat yhä vaikeampia haasteita, kun joko työn dynaaminen monimutkaisuus tai käyttäytymisen monimutkaisuus lisääntyvät. Tilanteissa, joissa sekä dynaaminen kompleksisuus että käyttäytymisen kompleksisuus ovat korkeat, vaatimukset voivat olla ylivoimaisia, koska tilanteet vaativat yhtä aikaa sekä käsitteellisen että systeemisen ajattelun taitoja ja toisaalta myös paljon ihmissuhde- ja sosiaalisia taitoja sekä kykyä edistää toimintaa. (Roth & Senge 1996.) Näiden yhteisvaikutusta kuvataan taulukossa 2.

Taulukko 2. Työn dynaaminen ja käyttäytymisen kompleksisuus

		Dynaaminen kompleksisuus	
		Matala	Korkea
Käyttäytymisen kompleksisuus	Korkea	2. Pirulliset ongelmat	4. Pirulliset sotkut
	Matala	1. Kesyt ongelmat	3. Sotkut

Käyttäytymisen kompleksisuus kuvaa sitä, miten monimuotoisia päätöksentekijöiden toiveet, mentaaliset mallit ja arvot ovat. Korkea kompleksisuus tarkoittaa sitä, että olettamukset, uskomukset ja näkökannat ovat keskenään konfliktissa ja on vaikea saada ihmisiä yksimielisiksi siitä, mitä pitäisi tehdä, koska he näkevät maailman eri tavalla ja heillä on erilaiset preferenssit ja päämäärät. Toisaalta, kun käyttäytymisen kompleksisuus on matala, ihmiset jakavat saman arvomaailman, jonka pohjalta he voivat kehittää yhteisiä näkökulmia ja toimintatapoja. (Roth & Senge 1996).

Dynaaminen kompleksisuus kuvaa ajallista ja paikallista etäisyyttä syyn ja sen vaikutuksien välillä. Alhainen dynaaminen kompleksisuus esiintyy tilanteissa, joissa pystytään näkemään yhteys toimenpiteiden ja niiden vaikutusten välillä. Suuret organisaatiot ovat esimerkki korkeasta kompleksisuudesta. Niille on tyypillistä se, että harvoilla – jos kellenkään – on käsitystä ongelman syistä ja monilla toimenpiteillä ainoastaan helpotetaan tilannetta lyhyellä tähtäimellä, mutta pahennetaan pitkällä tähtäimellä. Itse asiassa monet ongelmista ovatkin menneiden päätösten tahattomia seurauksia. Päätöksentekijöiden on vaikea oppia kokemuksellisesti tilanteista, joissa dynaaminen kompleksisuus on korkea. (Roth & Senge 1996.)

Kesyt ongelmat ovat sellaisia, joissa matala dynaamisuus yhdistyy matalaan käyttäytymisen kompleksisuuteen. Ne voidaan ratkaista käyttäen tavanomaisia analyyttisiä menetelmiä kuten tiedonkeruuta ja staattista analyysiä. Tavallisesti kesyt ongelmat ratkaistaan purkamalla ne palasiin, jotka voidaan ratkaista erikseen eri ihmisten toimesta. Osaratkaisut isomman ongelman eri osiin voidaan integroida yhdeksi kokonaisratkaisuksi, koska osien välillä ei ole merkittäviä riippuvuussuhteita ja kaikilla osapuolilla on samat arvot ja päämäärät. (Rittel & Webber 1973; Roth & Senge 1996.)

Pirulliset ongelmat ovat sellaisia, joissa käyttäytymisen kompleksisuus on korkea ja joissa päätöksentekijöiden olettamukset, arvot ja uskomukset ovat ristiriidassa keskenään (Rittel & Webber 1973; King 1993; Roth & Senge 1996). Kun osapuoli puuttuu yhteinen maailmankatsomus, yhteiset arvot tai yhteinen etiikka, ihmiset tarkastelevat ongelmaa eri perspektiiveistä ja suunnittelevat strategioita erilaisiin mentaalisiiin malleihin perustuen (Geertz 1973).

Pirullisiksi sotkuiksi kutsutaan ongelmia, joissa käyttäytymisen kompleksisuus ja dynaaminen kompleksisuus toteutuvat yhtä aikaa ja ovat yhteydessä toisiinsa. Kun ongelmia ei voida ratkaista erityksissä toisistaan, ihmisten eroavien olettamusten ja arvojen käsittely muodostuu vaikeaksi – systeemiset ongelmat joutuvat kosketuksiin eri ryhmien väärinkäsitysten, olettamusten ja polarisoitujen uskomusten kanssa. Pelkkä kommunikaation parantaminen ja luottamus eivät tällöin riitä. (Roth & Senge 1996).

Johtaminen muuttuneessa ympäristössä

Cynefin-mallin ajatuksena on auttaa johtoa määrittelemään yrityksen toimintaympäristö siten, että johto pystyy valitsemaan toimintaympäristöön soveltuvat toimintatavat. Malli perustuukin ajatukseen, että monet organisaatioiden johtamisen haasteista johtuvat pohjimmiltaan johtamistavan ja toimintaympäristön yhteensopimattomuudesta. (Snowden & Boone 2007.) Erilaisia toimintaympäristöjä kuvataan Cynefin-mallissa seuraavasti:

1. *Yksinkertainen ympäristö* on sellainen, jossa syy-seuraussuhteet tunnetaan ja oikea toimintatapa eri tilanteisiin voidaan määrittää faktoihin perustuen etukäteen. Toiminta on mahdollista hoitaa rutiinilla.
2. *Monimutkainen ympäristö* on myös ennustettava, mutta se on yksinkertaiseen verrattuna monimuotoisempi ja vaatii rutiinien sijasta asiantuntemusta ja asiantuntijoiden välistä keskinäistä kommunikointia.
3. *Kompleksinen ympäristö* on sellainen, jossa syy-seuraussuhteita ei tunneta ja jossa ei ole ennustettavuutta. Päätösten tekeminen ei voi perustua tietoon vaan toiminta muodostuu kaiken aikaa muuttuvista malleista ja johtaminen painottuu fasilitointiin. Vain jälkeenpäin on mahdollista määrittellä niiden toimivuus.
4. *Kaoottinen ympäristö* on kompleksistakin monimutkaisempi, yllättävämpi ja haastavampi. Syys-seuraussuhteita ei pystytä määrittämään. Kaoottisessa ympäristössä tarvitaan vahvoja kannanottoja ja kriisijohtamista.
5. *Epäjärjestys* on ympäristö, jonne päädytään mistä tahansa edellä mainitusta ympäristöstä tilanteissa, joissa yritys ei tunnista toimintaympäristöään.

Useimmat yrityksen päätöksentekotilanteet tapahtuvat kompleksisessa ympäristössä. Tällaisessa ympäristössä toimivia johtamiskäytänteitä ovat mallin mukaan muun muassa kommunikaation edistäminen, selkeiden toimintarajojen määrittely yrityksen toiminnalle, ideoiden edistäminen, erilaisuuden suvaitseminen ja yrityksen toimintaympäristön jatkuva havainnointi. (Snowden & Boone 2007.)

Työn vaatimusten paradoksit

Työn uudet vaatimukset edellyttävät työntekijöiden vahvaa itsensä johtamista. Työntekijöiltä ja tiimeiltä edellytetään kykyä itseorganisointiin ja itseohjautuvuuteen. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista ilman työntekijöiden ja tiimien sekä näiden esimiesten entistä tiiviimpää vuorovaikutusta. Tätä ilmiötä kutsutaan itseohjautuvuuden paradoksiksi. Itseohjautuvuus ei siis merkitse niinkään esimiestyön määrällisen tarpeen vähenemistä kuin tarvetta sen laadulliseen ja sisällölliseen kehittymiseen. (Zemke, Raines & Filipczak 2000; Gennamo & Gardner 2008.)

Yritysten on opittava elämään myös oppimisen, organisoinnin ja kuulumisen paradoksien kanssa. Oppimisen paradoksi tarkoittaa, että oppiminen vaatii aina myös poisoppimista. Organisoinnin paradoksissa on kyse siitä, että organisointi vaatii sekä luovuutta että kurinalaisuutta. Kuulumisen paradoksissa keskeinen ajatus on, että yhteistyö vaatii koheesiota ja erilaisuutta. Innovoinnin ja tehokkuuden paradoksi (March 1991; Andriopoulos & Lewis 2009) viittaa siihen, että yritysten on kyettävä sekä tuottamaan uutta tietämystä että hyödyntämään tehokkaasti jo olemassa olevaa tietämystä. (Duncan 1976; Tushman & O'Reilly 1996; Gibson & Birkinshaw 2004; Raisch ym. 2009, Simsek ym. 2009.) Yritysten on siis kyettävä ratkomaan tai käsittelemään haasteita eri sidosryhmien näkökulmasta. Käytännössä kysymys on kyvystä käsitellä rakentavasti, produktiivisesti ja yhteisymmärrystä tuottavasti erilaisia paradoksaalisia tilanteita arjessa. (Cameron & Quinn 1988; Lewis 2000; Lewis & Dehler 2000; Czarniawska 2005; Andriopoulos & Lewis 2009.)

Yhteinen ymmärrys ja tuottavuutta edistävät työtavat

Kun organisaatiossa ymmärretään asioiden luonne yhteisesti, työntekijät voivat itse tehdä työtään koskevia päätöksiä ja itseohjautua arjen tasolla. Yleinen nimittäjä uusille yhteistyöhön perustuville ongelmanratkaisulähestymistavoille on yhteisen ymmärryksen (sensemaking) korostunut merkitys sekä itse ongelman luonteen että sen mahdollisten ratkaisujen suhteen. Yhteinen ymmärrys ja yhteinen päämäärä auttavat ilmaisemaan niitä asioita, joita yrityksessä toimivat ihmiset pitävät tärkeinä hyvinvoinnin kannalta sekä merkityksellisinä yritykselle. (Choo 2002, 79–88.)

Yhteinen ymmärrys tarkoittaa sitä, että sidosryhmät ymmärtävät toistensa aseman niin hyvin, että ne pystyvät hyödyntämään kollektiivista älyä ratkaistessaan ongelmia. Lisäksi yhteinen ymmärrys ja yhteiset tavoitteet auttavat yksilöitä verkostossa toimimaan itsenäisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilöiden lisääntynyt voimaantuminen antaa heille joustavuutta, jota tarvitaan innovaatioiden synnyttämisessä ja sopeutumisessa turbulentiin ympäristöön. (Christensen 2009, 16–20). Sidoryhmien mukaan ottaminen, mielipiteiden dokumentointi ja kommunikointi auttaa yrityksiä käsittelemään monimuotoisia ongelmia. Kyse on sosiaalisten suunnitteluprosessien käyttämisestä systemaattisten sijasta. (Camillus 2008, 98–106.)

Korkeampaa tuottavuutta edistävien työnteon tapojen onkin tutkimuksissa huomattu hajauttavan organisaation päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua johdolta työntekijöille ja sitä kautta lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Edwards & Wright 2001). Tutkimusten mukaan korkea tuottavuutta edistävät käytännöt vaihtelevat organisaatioiden välillä muun muassa organisaation koon ja toimialan mukaan. Esimerkiksi asiantuntijapalveluita tuottavissa organisaatioissa johtamisen tulee tähdätä ihmisten sitouttamiseen. (Boxall & Macky 2009.)

Tutkimuksen toteutus

Case-tutkimus on kokonaisvaltaista ja systemaattista. Toisaalta etsitään sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta sitä, mikä on erityistä juuri kyseisessä tapauksessa. Tavallisesti case-tutkimuksen

aineisto perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin ja aineiston hankinta- ja analysointivaihe liittyvät toisiinsa kiinteästi ja vuorottelevat tutkimuksen kuluessa. Aineiston analysointi osoittaa tarpeen ja suunnan lisäaineiston hankinnalle. Eri vaiheisiin palataan yhä uudestaan ja aineistot pyritään saamaan keskustelemaan keskenään, samoin kuin pyritään edistämään teorian ja empirian välistä vuoropuhelua. (Eriksson & Koistinen 2005, 19.)

Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Teemahaastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan saada tietoa vähän tunnetuista ilmiöistä tai kuin tutkimusasetelmaa ei pystytä tarkasti määrittelemään etukäteen, vaan on järkevämpää täydentää sitä tutkimuksen kuluessa. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä – siinä pyritään huomioimaan ihmisten omat tulkinnat ja kokemukset ja annetaan tilaa haastateltavien vapaalle puheelle. Näin saadaan esille myös heikosti tiedostettuja seikkoja ja asioita. Case-tutkimusta tehtäessä pyritään muotoilemaan kahdentyyppisiä kysymyksiä: informaatiokysymyksiä ja asiakysymyksiä. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta, koska valitut teemat sitovat aineiston tutkimusongelmaan, jolloin niiden pohjalta voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Tutkittavat ilmiöt puolestaan hahmottuvat teorian ja aiemman tutkimustiedon pohjalta. (Eskola & Suoranta 2000, 86–87; Hirsjärvi & Hurme 1998, 42–43; Kvalimot 2014.) Haastattelut voidaan tehdä joko yksilöhaastatteluina tai ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelulla voidaan saada paremmin tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä. (Kananen 2008, 75–77.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen määrä on kymmenen. Haastatteluista kuusi on yksilöhaastatteluja ja neljä ryhmähaastatteluja. Tutkimusaineiston muodostavat haastattelujen ääninauhoitteiden perusteella tuotetut sanatarkat litteroinnit. Informaatiokysymykset sijoittuvat jokaisen teemahaastattelun teeman alkuun, jonka jälkeen edetään asiakysymyksiin. Asiakysymykset käsittelevät työnteen tapoja sekä henkilökohtaisella tasolla että koko yrityksen tasolla, tavoitteita, vastuuta, yhteistyötä, verkostoja, asiakkaan roolia, vuorovaikutusta ja yrityksen haasteita niin menneisyydessä, nykyisyydessä kuin tulevaisuudessakin. Lisäksi haastatteluissa on annettu tilaa vapaalle puheelle.

Aineiston analysointi

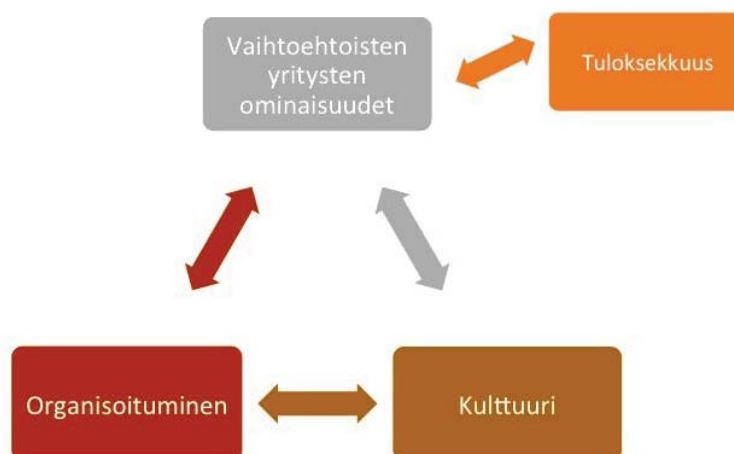
Case-tutkimuksessa analysoinnin menetelmät ovat linjassa tutkimusongelman kanssa – vaikkakin on mahdollista, että ennakkoon asetetut teemat eivät lopulta välttämättä ole samat kuin ne teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. (Kvalimot 2014). Tulkinnan voi rakentaa joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Analyysi tapahtuu siten, että raakamateriaalista erotellaan tutkimuskysymysten kannalta oleellinen aines. Vasta luokitellusta datasta voi tehdä tulkintoja. Haastatteluaineistosta analyysiin voidaan päästä monella tavalla: joko tutkijan intuition, koodauksen tai näiden yhdistelmän avulla. (Eskola & Suoranta 2000, 150, 152–156.) Tässä tutkimuksessa aineisto on luokiteltu teemoittain, mutta sitä ei ole koodattu. Analyysiin on edetty intuitiivisesti tutkijaryhmän yhteisen näkemyksen pohjalta.

Jo tapauksen havainnointivaiheessa tarvitaan alustavaa viitekehystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Tämä ohjaa havaintojen hankinnassa ja on välttämätöntä yksityiskohtien suuren määrän hallitsemiseksi ja raportoinnin systematisoinniksi. Case-tutkimuksessa pyritään kerätyn aineiston järjestämiseen ja luokitteluun tavoilla, jotka mahdollistavat johtopäätösten systemaattisen tekemisen. Aineistosta tehdyille havainnoille on annettava jokin merkitys, tulkinta tai selitys ja havaintojen välille pyritään rakentamaan yhteyksiä ja niistä vedetään johtopäätöksiä. (Eriksson & Koistinen 2005, 30; Järvenpää & Salmi 2000.) Selityksen

rakentaminen tarkoittaa sitä, että tapaukselle pyritään luomaan jokin selitys, joka voi olla esimerkiksi malli tai prosessin kuvaus. (Eriksson & Koistinen 2005, 31–34.)

Tulokset

Aineistosta nousee kolme keskeistä pääteemaa: yrityksen tapa organisoida toimintansa, vallitseva yrityskulttuuri ja vaihtoehtoisten yritysten ominaispiirteet (kuvio 1). Jotta yritys voisi olla aidosti vaihtoehtoinen yritys, näyttää siltä, että kahden ensiksi mainitun perusedellytyksen on täyttyttävä: yrityksen on toimittava systeemisesti ennemminkin kuin hierarkkiseen organisaatorakenteeseen perustuen ja yrityksessä on vallittava vapaa yrityskulttuuri ennemminkin kuin järjestykseen nojautuva yrityskulttuuri. Näiden kahden perusedellytyksen toteutuessa yrityksellä on mahdollisuus ottaa käyttöön edistyksellisiä työtapoja. Kun ne saadaan käyttöön, tuloksekkuus syntyy sivutuotteena ilman, että sitä varsinaisesti tavoitellaan tai nimetään yrityksen päämääräksi.



Kuvio 1. Aineiston pääteemat

Organisoituminen

Yksi aineiston keskeisiä teemoja on organisoituminen. Osassa tutkittuja yrityksiä organisoituminen tapahtuu suhteellisen hierarkkisesti ja järjestäytyneesti. Tämä voi olla kyseisessä ympäristössä hyvin toimiva tapa eikä yritykselle ole syntynyt painetta muuttaa sitä. Toisaalta juuri organisoitumista kuvattaessa aineistosta nousee joidenkin yritysten kohdalla esiin hyvin keskeiselle sijalle se, mitä yrityksessä *ei ole*. Näitä asioita ovat mm. hierarkian, organisaatiokaavion, linjaorganisaation, toimenkuvien, johtamiskäytänteiden, byrokratian, dokumenttien, ohjeistuksien, prosessien, kontrollin, palaverien, asetettujen tavoitteiden, ongelmanratkaisun sekä henkilökohtaisten insentiivien puuttuminen. Tämä esiin nouseva pitkä puuttuvien asioiden luettelo voidaan tulkita siten, että nämä yritykset ovat tietoisesti halunneet mieltää ja tehdä asiat toisin kuin perinteisessä johtamisen tieteenalan traditiossa on tapana. Tämän vuoksi juuri näitä yrityksiä voidaan tarkastella vaihtoehtoisina yrityksinä. Toisaalta perinteisen organisaatiomallin tilalle on tullut jotakin muuta. Nämä yritykset kuvaavat organisoitumistaan systeemiseksi ja verkostomaiseksi. Tiimien merkitys työn tekemisessä nousee korostetusti esiin.

Meillä ei oo täällä semmosia hankalia prosesseja, et pitää olla joku tietty, et no niin nyt hyväksytetään johtoryhmällä, mikä on kahen viikon päästä. Meil ei oo tällasia hankalia prosesseja. Me ei haluta semmosta byrokratiaa. 1

Tavallaan kaikki se semmonen funktionaaliset organisaatiot, erikoistuneet roolit, osastot, ne on kaikki sitä vanhaa peliä. 2

Siiis meillä tosiaan, meillähän asiakastiimit on olemassa ja he ei raportoi kenellekään. Eikä johtokaan sillä tavalla valvo niitä, että ne on tavallaan, että valta ja vastuu istuu siinä tiimissä. 5

Kulttuuri

Yrityksen kulttuuri on toinen yrityksen olemusta määrittävä keskeinen piirre. Yrityksen kulttuuriin liittyviä asioita voidaan tarkastella samoin kuin organisoitumiseen liittyviä asioitakin. Osassa tutkittuja yrityksiä kulttuuri perustuu ajatukseen järjestyksestä ja säätelystä, kun taas osassa yrityksiä kulttuuri on hyvin vapaa. Kulttuurissa voidaan aineiston perusteella erottaa erilaisia yleisempiä yrityksen kulttuuriin liittyviä asioita sekä yritykselle tyypillisiä vuorovaikutuksen tapoja. Näitä yleisiä kulttuurisia asioita ovat muun muassa vapaus, vastuu, itsenäisyys, osallistaminen, luottamus, kollegojen arvostus, oman roolin rakentaminen, henkilöbrändäys, omien tavoitteiden rakentaminen, itseohjautuvuus, yksilöllisyys, yhteishenki, yhteisöllisyys, ilmapiiri, työhyvinvointi, sosiaalisuus, innostus, kokeilu, kehitys, rohkeus, epävarmuuden kestäminen, avoimuus ja läpinäkyvyys. Vuorovaikutukseen liittyviä asioita ovat erityisesti keskustelu, kuuntelu, dialogi, viestintä, visualisointi, tarinallisuus ja oma kieli.

Tää on aika nopeetahtinen, dynaaminen, paljon vastuuta työntekijöillä, et täytyy olla semmonen itseohjautuva ja vähän yrittäjähenkkinen, jos meillä työskentelee. 6

Me ollaan nyt tän uuden pilotin myötä lähetty miettiin tosiaan niitä unelmia eli sitä, että mitä kukin kokee merkityksellisenä tulevaisuuden kannalta ja mitä he haluaa saavuttaa ja minkä takia. 6

Yhteenveto organisoitumisen ja kulttuurin vaikutuksesta

Tarkasteltaessa yrityksen organisoitumisen ja yrityskulttuurin yhteisvaikutusta voidaan todeta näiden kahden muodostavan perusedellytyksen vaihtoehtoiselle toiminnalle. Kuviossa 2 on kuvattu vaaka-akselilla yrityksen organisoitumisen mallia lähtien vasemmalta hierarkkisesta organisoitumisesta edeten oikealla systeemiseen organisoitumiseen. Pystyakselilla kuvataan alhaalta lähtien järjestykseen nojautuvaa kulttuuria edeten ylhäälle päin vapauteen nojaavaan kulttuuriin. Alavasemmalla kuvassa näkyvät niin kutsutut perinteiset yritykset, joita kuvaavat hierarkkinen organisoituminen ja järjestykseen nojaava kulttuuri. Ylävasemmalle sijoittuvat yritykset, joille on leimallista hierarkkinen organisoituminen, mutta toisaalta vahva panostus yrityskulttuurin muutokseen. Tällaisissa yrityksissä korostuvat työhyvinvointiin ja yhteishenkeen liittyvät ponnistelut. Kuitenkin erilaisissa häiriötilanteissa tällaisissa yrityksissä saatetaan alkaa tehdä muutoksia, jotka vievät yritystä enemmän perinteiseen suuntaan. Esimerkiksi taloudellisesti vaikeina aikoina saatetaan aloittaa säästötoimia, jotka kohdistuvat työhyvinvointiin liittyviin hankkeisiin. Oikealla alhaalla olevat yritykset ovat rakenteellisesti systeemisiä, mutta organisaatiokulttuuriltaan järjestykseen nojautuvia. Näitä yrityksiä leimaa usein se, että ne ovat suhteellisen tuoreita ja kooltaan pieniä. Kuitenkin epätasapainotilanteessa, esimerkiksi yrityksen koon alkaessa kasvaa, nämä yritykset saattavat hakea ratkaisuja yhä hierarkkisemmasta organisaatiomuodosta: perustetaan esimerkiksi uusia esimiestasoja, johtoryhmiä tai raportointijärjestelmiä. Yläoikealla on kuvattu vaihtoehtoisia yrityksiä. Näissä yrityksissä organisoituminen on systeemistä ja yrityskulttuuri nojautuu vapauteen.



Kuvio 2. Yhteenveto

Kuviota tulkittaessa on ilmeistä, että yritys voi sijoittua mihin tahansa kohtaan kuviossa. Toisaalta on myös mahdollista, että yritys kokonaisuutena löytyy kuvioista esimerkiksi alavasemmalta, mutta tämän kaltainen yritys saattaa pitää sisällään tiimejä tai yksiköitä, jotka toimivat kuten yläoikealla olevat yritykset. Käytännössä tämä siis tarkoittaa sitä, että hyvinkin hierarkkisesti ja järjestelmällisesti toimivat yritykset saattavat pitää sisällään "vallankumouksellisia" soluja, joiden toimintatavat poikkeavat yrityksen valtavirrasta ja joiden tavoitteena on levittää näitä toimintatapoja yrityksen tasolla laajemminkin.

Vaihtoehtoisten yritysten kuvaus

Tarkasteltaessa vaihtoehtoisten yritysten ominaispiirteitä voidaan erottaa kahdenlaisia asioita. Näissä yrityksissä korostuvat oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen liittyvät teemat ja toisaalta yrityksen ulkoiseen yhteistyöhön liittyvät teemat. Ensiksi mainittuja kuvattiin aineistossa seuraavilla käsitteillä: tieteellisyys, tutkimus, teorioiden testaaminen, kirjallisuus, huippuosaaminen, ammattitaito, oppiminen, jatkuva parantaminen, maailman parantaminen, itse tekeminen ja kokonaisuuksien hallinta.

*Just, että ei tehdä asioita vaan paremmin, vaan tehdään parempia asioita. 5
Ehkä vielä yks asia tähän loppuun, niin tää on hyvin tavallaan tieteellistä duunia. Me opiskellaan paljon, luetaan kirjoja, haetaan mitä maailmalla tapahtuu, luetaan artikkeleita, tutkitaan, tehdään omaa tutkimusta, kokeillaan käytännössä, testataan teorioita. 2*

Yrityksen ulkoista yhteistyötä taas kuvaavat sellaiset käsitteet kuin asiakasymmärrys, yhteistyö asiakkaiden kanssa, kumppanuus, yhteistyö kilpailijoiden kanssa sekä verkostoituminen.

Eli jos asiakas ei oo tyytyväinen meidän projektiin, niin hän saa rahat, tai ei tarvi maksaa mitään ja saa kuitenkin siihen asti tehdyn projektin lähdekoodit itelleen eli se edellyttää myös niiltä sit siihen, että asiakas oikeesti saa sitä, mitä olettaa saavansa ja että me ymmärretään se asiakkaan tarve oikein... 6

... siis se ei vaikuta meidän kilpailukykyyn negatiivisesti, et me jaettais meidän käytäntöjä, vaan pikemminkin me pystytään molemmat omilla tahoillamme poimiin niitä asioita, mitkä hyödyttää sitten meitä omalla tavallamme. 6

Yrityksissä, joissa on tunnistettavissa vaihtoehtoisen yrityksen piirteitä, on myös merkillepantavaa, että tuloksellisuus ei ole asia, jota tavoitellaan. Ennemmin tuloksellisuus on väistämätön sivutuote, johon päästään ilman tavoittelua perusedellytysten ollessa kunnossa. Tavoitteet näissä yrityksissä eivät ole ylhäältä kirjallisessa tai numeerisessa muodossa annettua vaan tulevat puhtaasti esimerkiksi asiakasprojektin onnistumisesta ja asiakkaan tyytyväisyydestä.

Kyllä mä luulen, että meillä ihan sama juttu, että ehkä sitä tehokkuutta ei niin kannata, tartte erikseen hakea, koska se on sit seuraus siitä merkityksellisyydestä, hauskuudesta, asiakasfokuksesta. 2

Mutta ei ole mitään sellasia mielivaltasia numeerisia tavoitteita tai jotakin +5 tai +15, tai jotain vastaavaa. Eli sehän on hyvin yleisesti tiedossa, että just mielivaltaiset, numeeriset tavoitteet, ne aina huonontaa suorituskykyä organisaatiossa. 5

Strategia ja arvot muodostavat aineiston vaikeimmin tulkittavat teemat, sillä yritykset käsittelevät näitä varioiden. Osa yrityksistä on luopunut strategiasta tietoisesti esimerkiksi siksi, että kaikki päätöksenteko halutaan integroida työntekoon, osalla strategia hahmottuu kirrkaasti. Arvojen kohdalla nähdään samankaltainen ilmiö. Osa on tietoisesti luopunut perinteisestä yrityksen arvojen määrittelystä. Tilalla on kuitenkin yleismaailmallisempia ja korkeampia arvoja kuten rakkaus ja avoimuus. Osa yrityksistä nojaa perinteisempään arvojohtamiseen.

Meillä ei ole mitään strategiaa tai tämmöstä... Tai meillä ei ole erikseen just tämmöstä, että on tavallaan operatiivinen puoli, tai että kuka vastaisi strategiasta. Päätöksenteko on integroitu siihen työhön, siihen arkeen hyvin paljon. 5

Meil ei myöskään, arvoja meil ei oo kuvattu, koska niitä halutaan välttää. Se vie helposti sinne organisaatiokieleen... 6

Mutta perustuen koko toiminnan koko ajan kaikkiin näihin arvoihin, että itse saumattomasti on oikeudenmukainen, on läsnä, on kohtelias, on määrätietoinen, on iloinen, osaa rakastaa. 2

Pohdinta

Aiemmin kuviossa 2 esiteltyjä tämän tutkimuksen tuloksia voidaan tulkita Rothin ja Sengen (1996) luokittelun sekä Snowdenin (2007) Cynefin-luokittelun avulla. Kuviossa 2 alavasemmalle sijoittuvat yritykset pystyvät toimimaan perinteisesti organisoituina säädellyssä yrityskulttuurissa, koska niiden kohtaamat ongelmatkin ovat pääosin luonteeltaan kesyjä ja toimintaympäristö yksinkertainen. Kuitenkin yrityksen kohdatessa monimutkaisempia ongelmia toimintaympäristön muutoksessa, tämä toimintamalli voi muuttua tehottomaksi. Alaoikealle tai toisaalta ylävasemmalle sijoittuvat yritykset hakevat ongelmanratkaisuja painottaen joko käyttäytymisen kompleksisuutta tai dynaamista kompleksisuutta. Tämä voi olla toimiva tapa, jos yritysten kohtaamat ongelmat ovat luonteeltaan pirullisia tai sotkuja tai niiden toimintaympäristö on joko monimutkainen tai kompleksinen.

Pirullisten sotkujen tai kaoottisen ympäristön tapauksessa edellä mainittu ei kuitenkaan riitä. Kuviossa 2 yläoikealla kuvataan vaihtoehtoisia yrityksiä. Dynaamisen kompleksisuuden

käsittelyssä vaihtoehtoiset yritykset erottuvat selvästi muista. Ne ovat tietoisesti luopuneet hallinnan ja järjestyksen tavoittelusta, mikä näkyy yritysten työtavoissa sekä ulkoisesti että sisäisesti. Ulkoisesti se korostuu sekä asiakkaiden integroimisessa vahvasti yrityksen toimintaan että kilpailijoiden kanssa tehtävänä yhteistyönä. Sisäisesti se näkyy yrityksen systeemisenä organisoitumisena ja tiimien merkityksen korostumisena. Tästä syystä yritykset ovat luopuneet monista niin kutsutuista perinteisistä organisoitumiseen ja johtamiseen liittyvistä käytänteistä kuten hierarkia, organisaatiokaavio, linjaorganisaatio, toimenkuva, byrokratia, dokumentointi, ohjeistukset, prosessit, kontrolli, palaverit, asetetut tavoitteet, ongelmanratkaisu sekä henkilökohtaiset insenttiivit. Dynaamisesti kompleksissa tilanteissa näistä käytänteistä koetaan olevan lähinnä haittaa.

Käyttäytymisen kompleksisuuden haasteisiin nämä yritykset vastaavat vapaalla organisaatiokulttuurilla sekä monimuotoisella ja omaleimaisella vuorovaikutuksella. Kuten aiemmin todettiin, toiminta on erityisen vaikeaa tilanteissa, joissa yhdistyy käyttäytymisen kompleksisuus ja dynaaminen kompleksisuus (wicked messes) (Roth & Senge 1996). Vaihtoehtoiset yritykset onnistuvat kuitenkin näiden kahden asian toteutuessa yhtäaikaisesti. Tämä voidaan selittää paradoksien tarjoaman ajatuskehikon avulla.

Itseohjautuvuuden paradoksi (Zemke, Raines & Filipczak 2000; Gennamo & Gardner 2008) tarkoittaa sitä, että esimiestyö kehittyy laadullisesti ja sisällöllisesti tiimien ja niiden vuorovaikutuksen kehittämisen suuntaan. Esimiestyö ei vähene, mutta sen luonne muuttuu oleellisesti organisaatiossa, jonka rakenne on systeeminen ja yrityskulttuuri vapaa. Työympäristönä vaihtoehtoinen yritys on nopeatahtinen, dynaaminen ja tarjoaa paljon vastuuta työntekijöille. Tämä vaatii työntekijältä itseohjautuvuutta ja jossain määrin yrittäjähenkisyyttä. Oppimisen paradoksi edellyttää sekä uuden oppimista että poisoppimista. Tämä tulee esiin siinä, että vaihtoehtoiset yritykset paitsi korostavat perinteisistä asioista luopumista myös vahvaa oppimisen, kehittämisen, tutkimisen ja tieteellisyuden integrointia organisaation toimintaan. Organisoimisen ja kuulumisen paradoksit näyttäytyvät juuri yrityksen tiimirakenteissa: tarvitaan yhtä aikaa sekä luovuutta että kurinalaisuutta ja toisaalta sekä koheesiota että erilaisuutta. Tilanteen eli asiakastarpeen mukaan muotoutuviissa erilaisissa tiimeissä tämä toteutuu parhaiten. Innovoinnin ja tehokkuuden paradoksi kuvaa vaihtoehtoisten yritysten tapaa toimia yhteistyössä asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa. Näin pyritään sekä tuottamaan uutta tietämystä että hyödyntämään tehokkaasti jo olemassa olevaa tietämystä. (Andriopoulos & Lewis 2009; Duncan 1976; March 1991; Tushman & O'Reilly 1996; Gibson & Birkinshaw 2004; Raisch ym. 2009; Simsek ym. 2009.) Aineistossa on yrityksiä, jotka sanoutuvat irti esimerkiksi perinteisistä strategiasta tai arvoista. Paradoksaalista kyllä nämä yritykset ovat kuitenkin juuri niitä, joilla strategia ja arvot ovat vahvimmin läsnä työn tekemisen arjessa, koska yrityksen valitsema suunta on näkyvässä kaikessa toiminnassa ja johdon käyttäytymisessä. Kaikki toiminta pohjautuu valintoihin, joita yrityksessä on tehty esimerkiksi rekrytoinneissa, asiakasprojekteissa ja palkitsemisen tavoissa. Tämä tutkimus pyrkiikin tarjoamaan työelämän paradokseihin uuden, vaihtoehtoisten yrityksille tyypillisen paradoksin.

Yhteinen ymmärrys (Choo 2002; Christensen 2009) auttaa yksilöä työyhteisössä toimimaan itsenäisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuottaa yksilöissä lisääntyneitä voimaantumista. Tämä auttaa sopeutumisessa turbulentiin ympäristöön ja antaa joustavuutta työyhteisöön. Vaihtoehtoisissa yrityksissä voimakas yhteinen ymmärrys on selkeästi nähtävissä. Eräässä case-yrityksessä yhteisen ymmärryksen vahvuus pohjautuu jo yrityksen perustamisvaiheeseen, jolloin haluttiin tietoisesti rekrytoida vain työstään aidosti pitäviä ihmisiä ja antaa heille vapaus vaikuttaa siihen, kuinka he työnsä tekevät. Camilluksen (2008) mukaan sidosryhmien mukaan ottaminen on elintärkeää. Vaihtoehtoisten yritysten tuotannossa eli projektityössä kaikki ovat tietoisia siitä, että projektin onnistuminen ja asiakkaan tyytyväisyys on kaikkia tiimin jäseniä yhdistävä tavoite ja ainoa ponnistelujen kohde.

Tutkitut yritykset ovat kaikki asiantuntijapalveluja tarjoavia yrityksiä, joissa tuottavuutta edistävien työtapojen on todettu liittyvän ihmisten sitouttamiseen (Boxall & Macky 2009;

Edwards & Wright 2001). Vaihtoehtoyrityksissä sitouttamiseen panostetaan monin tavoin ja jatkuvasti pyritään parantamaan ja olemaan paras. Työntekijät ja asiakkaat pyritään pitämään mahdollisimman tyytyväisinä. Johto ei halua sanella käytäntöjä, vaan pyrkii kuuntelemaan henkilöstöä tietääkseen, mihin suuntaan henkilöstö haluaa yrityksen kehittyvän. Näin pyritään siihen, että sitoutuminen yritykseen ja omaan työhön olisi korkealla tasolla.

Uudenlaisten vaihtoehtoisten yritysten yleistyminen on havaittavissa. Vaihtoehtoyritysten kasvua ja rekrytointia vauhdittaa se, että työntekijät mieltävät olevansa kyllästyneitä perinteiseen organisaatiobyrokraatiaan ja haluavat hakeutua toisenlaisiin yrityksiin töihin. Vaihtoehtoiset yritykset haluavat monin tavoin ottaa etäisyyttä perinteiseen tapaan toimia, esimerkiksi työhyvinvointiajattelussa kiinnitetään fyysisen kunnon sijaan huomiota siihen, mikä tietotyössä todellisuudessa kuormittaa, eli ärsykkeiden tulvaan, ja sen myötä tarvittavaan keskittymisen taitoon.

Tärkein kriteeri tutkimuksen arvioinnissa on se, että esitetyn tutkimuskysymyksen tulee olla kiinnostava ja mielellään myös yhteiskunnallisesti merkittävä. Tämän vaatimuksen voi katsoa täyttyvän käsillä olevan tutkimuksen kohdalla. Heti case-tutkimuksen alussa on myös syytä pohtia tutkimuksen eettisiä näkökulmia, julkaisurajoitteita ja tietosuojaa sekä ottaa kantaa siihen, voivatko haastateltavat olla haastatteluissa omalla nimellään ja voiko tapaus esiintyä omalla nimellään. Tässä tutkimuksessa tutkimustulokset on päädytty esittämään muodossa, joissa vastaajia ei voi identifioida.

Case-tutkimuksen luotettavuusarvioinneissa painottuvat toistettavuus ja todennettavuus. Case-tutkimuksen tulee olla huolellisesti suunniteltu, toteutettu ja loppuun saatettu. Case-tutkimukselle on eduksi, jos se pystyy tarjoamaan tapaukselle vaihtoehtoisia selityksiä – uutta etsivässä tai kuvailevassa tutkimuksessa aineiston käsittely useammasta näkökulmasta parantaa tutkimuksen laatua. Myös riittävä näyttö tuloksista on case-tutkimukselle eduksi: tulosten merkitystä ja oikeellisuutta vahvistetaan esittämällä perusteellinen kuvaus aineiston keruusta, itse aineistosta ja sen analyysistä. Tutkijan kädenjälki näkyy silti aina jollakin tavalla tutkimustuloksissa. (Eriksson & Koistinen 2005, 39–42; Järvenpää & Salmi 2000; Kvalimot 2014; Metsämuuronen 2006.) Edellä mainitut kriteerit on pyritty toteuttamaan tutkimuksen kuluessa.

Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2011) Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes-raportteja 76. Helsinki: Tekes.
[online]. <URL: https://www.tekes.fi/Julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf. Luettu 23.9.2014.
- Andriopoulos, C. & Lewis, M. W. (2009) Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science* 20 (4), 696–717.
[online]. <URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=13&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009) Research and theory on high performance work systems: Progressing the high involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19 (1), 3–23.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1988) Organizational paradox and transformation. Teoksessa R. E. Quinn & K. S. Cameron (toim.) *Paradox and Transformation. Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, Mass: Ballinger, 1–18.
- Camillus, J. C. (2008) Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review* 86 (5), 98–106. [online] <URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=21&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Choo, C. W. (2002) Sensemaking, knowledge creation, and decision making. Teoksessa C. W. Choo and N. Bontis (toim.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 79–88.

- Christensen, K. (2009) Building Shared Understanding of Wicked Problems – Interview of Jeff Conklin. *Rotman Magazine*, Winter, 17–20.
- Conklin, J. (2005) Wicked problems & social complexity. *Teoksessa Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems*. New York: John Wiley & Sons, 1–19.
- Czarniawska, B. (2005) On Gorgon Sisters: Organizational action in the face of paradox. *Teoksessa D. Seidl & K. H. Becker (toim.) Niklas Luhmann and Organization Studies*. Kristianstand: Liber & Copenhagen Business School Press, 127–142.
- Duncan, R. B. (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *Teoksessa R. H. Kilman, L. R. Pondy & D. Slevin (toim.) The Management of Organization*. New York: North-Holland, 167–188.
- Edwards, P. & Wright, M. (2001) High-involvement work systems and performance outcomes: The strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management* 12 (4), 568–585.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4. 2005. [online].
<URL: http://www.academia.edu/419348/Monenlainen_Tapaustutkimus. Luettu 26.8.2014.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Garsten, C. (1999) Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies* 20 (4), 601–617. [online].
<URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=fe7ba98b-0f82-4d38-92b0-e16ae6a350a1%40sessionmgr4002&hid=4104>. Luettu 9.9.2014.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic Books.
- Gennamo, L. & Gardner, D. (2008) Generational differences in work values, outcomes and personorganisation values fit. *Journal of Managerial Psychology* 23 (8), 891–906. [online].
<URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683940810904385>. Luettu 18.8.2014.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47 (2), 209–226. [online].
<URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=32&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Hamel, G. (2011) First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*. December 2011. [online]. <URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=35&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Hirsjärvi & Hurme (1998) *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jyväskylän yliopisto Koppa (2014) [online]. <URL: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Luettu 3.10.2014.
- Järvenpää, M. & Salmi, T. (2000) Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/00, 263–275.
- Kananen, J. (2008) *Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93/2008. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- King, J. B. (1993) Learning to solve the right problems: The case of nuclear power in America. *Journal of Business Ethics* 12 (2), 105–116. [online]. <URL: <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/198093298/fulltextPDF/E0524E911D874DA0PQ/1?accountid=11773>. Luettu 22.9.2014.
- Kvalimot (2014). [online]. <URL: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 2.10.2014.
- Lewis, M. W. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review* 25 (4), 760–776. [online]. <URL: <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/210965110/fulltextPDF/ADD63A1C6D0746AFPQ/1?accountid=11773>. Luettu 22.9.2014.
- Lewis, M. W. & Dehler, G. E. (2000) Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of Management Education* 24 (6), 708–725. [online].
<URL: <http://search.proquest.com/abicomplete/docview/195750594/fulltextPDF/82076AA8A6FF4B4BPQ/2?accountid=11773>. Luettu 22.9.2014.

- March, J. G. (1991) Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1), 71–87.
- Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009) Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science* 20 (4), 685–695. [online].
<URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=43&hid=4206>. Luettu 26.8.2014.
- Raisio, H. (2010) Embracing the Wickedness of Health Care. *Essays on Reforms, Wicked Problems and Public Deliberation*. Acta Wasaensia No 228. *Social and Health Management* 5. [online]. <URL: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-316-5.pdf. Luettu 9.9.2014.
- Reedy, P. & Learmonth, R. (2009) Other possibilities? The contribution of management education of alternative organizations. *Management Learning* 40 (3), 241–258. [online]. <URL: <http://mlq.sagepub.com/content/40/3/241.full.pdf+html>. Luettu 25.9.2014.
- Rittel, H. W. J. & Webber, M. M. (1973) Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4, 155–169. Scotland: Elsevier.
- Roth, G. L., & Senge, P. M. (1996) From theory to practice: Research territory, processes and structure at an organizational learning centre. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1), 92–106. [online].
<URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09534819610107349>. Luettu 10.9.2014.
- Seck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Silverman, R. E. (2012) Who is the Boss? There isn't one. *Wall Street Journal*, June 19. [online].
<URL: <http://online.wsj.com/articles/SB10001424052702303379204577474953586383604>. Luettu 24.9.2014.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. & Souder, D. (2009) A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies* 46 (5), 864–894.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007) A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*. November 2007, 69–76. [online].
<URL: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7c3759dc-7f9c-4e8e-bfb6-faa7ed374160%40sessionmgr4002&vid=52&hid=4206>. Luettu 10.9.2014.
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011) *Z ja epäjohtaminen*. Hämeenlinna: Talentum.
- Tuottavuuden pyöreä pöytä (2012) *Suomalainen työelämä Euroopan parhaaksi. Katsaus tuottavuuden ja työelämän laadun kehittymiseen Suomessa 2012*. Sihteeristön katsaus 26.3.2012. [online].
<URL: http://www.tuottavuustyö.fi/files/393/Tuottavuuden_pyorea_poyta_katsaus2012.pdf. Luettu 9.9.2014.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. III (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review* 38 (4), 8–30. [online]. <URL: http://search.proquest.com/abicomplete/docview/216130045/fulltextPDF/FD_EEA252C8694C7DPQ/1?accountid=11773. Luettu 23.9.2014.
- Työelämä 2020 (2013) [online]. <URL: <http://tyoelama2020.fi/>. Luettu 27.8.2014.
- Whyte, W. F. & Whyte, K. K. (1988) *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*. Cornell University Press.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.