



Toimintakykyä kehittävät ja ohjaavat kyvykkyudet Omnian sisäisissä palveluissa

Matti Hissa

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Strateginen ajattelu ja johtaminen

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Matti Hissa
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Toimintakykyä kehittävät ja ohjaavat kyvykkyudet Omnian sisäisissä palveluissa
Sivu- ja liitesivumäärä 89 + 3
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena oli muodostaa Omnian sisäisten palveluiden yksikölle kyvykkyysien periaatteet, jotka vahvistaisivat sekä strategian että perustehtävien toteuttamista. Tavoitteena oli löytää erilaisten ratkaisujen muodossa organisatorisia kyvykkyksiä resurssien kohdentamisen, asiakaslähtöisyyden sekä dynaamisen ohjauksen näkökulmista. Tavoitteena oli myös luoda ymmärrys, missä määrin organisaation ja yksikön rajat tulisi ylittyä kyvykkyysajattelussa. Tausta tarpeelle oli syntynyt käynnistyneestä strategiatyöstä, jonka osaksi kyvykkyysajattelu haluttiin liittää. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona.</p> <p>Tietoperustan tavoitteena oli rakentaa eheä käsitys kyvykkyysien taustateoriasta sekä siihen liittyvistä keskeisistä elementeistä ja muutoksia palvelevasta dynaamisesta näkökulmasta. Näiden lisäksi tavoitteena oli nostaa esille asiakasnäkökulmaa edellä mainittujen teorioiden osana. Tietoperusta aloitettiin resurssiperustaisen ajattelun kautta luoden ymmärrystä resurssien merkittävydestä ja roolista osana kyvykkyyskäsitettä. Seuraavaksi käsiteltiin kyvykkyyskäsitettä organisatorisesta ja yleishyödyllisen toimijan näkökulmasta. Tämän jälkeen käytiin läpi ydinosaamisen roolia kyvykkyyksissä rajapintojen ylittämisen ja syvällistä osaamista korostavan näkökulman avulla. Lopuksi käsiteltiin vielä dynaamisten kyvykkyysien teoria keskeisine elementteineen luoden ymmärryksen muuttuvan maailman vaatimista kyvykkyyksistä.</p> <p>Empiirinen osuus toteutettiin keräämällä aineisto kahden (4.4.2022 ja 7.4.2022) fokusoidun ryhmähaastattelun avulla, jossa haastateltavat valikoituivat organisaation ydintoiminnan ja sisäisten palveluiden henkilöistä. Aineiston analyysimenetelmänä oli teoriaohjaava menetelmä, jossa analysoitiin aineistoa teoria- ja aineistolähtöisesti hyödyntäen teemoittelua. Analysoinnin perusteella muodostettiin kyvykkyysien periaatteiden synteesi, joka koostui neljästä eri kyvykkyysalueesta. Jokaista kyvykkyysaluetta ohjasi oma teema ja ne sisälsivät keskeiset ratkaisut kuvauksineen. Kyvykkyysalueiksi muodostui perustehtäviä ja operatiivista toimintaa tukeva resurssien kyvykkyysalue, laadullinen kyvykkyysalue sekä ketteryuden kyvykkyysalue. Strategista näkökulmaa vastaavasti edustaa dynaamisen ohjauksen kyvykkyysalue, jonka osalta ratkaisut muodostuivat erityisen vahvasti teorian synnyttämänä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sisäisten palveluiden toimintaa voidaan kohdentaa resursseista viisaasti yhdessä sopimilla, ymmärtämällä resurssien vaikuttavuudet sekä ymmärtämällä resurssit organisaatiota laajemmassa kuvassa. Toiminnan kehittäminen asiakaslähtöisesti vastaavasti edellyttää asiakaslupauksen muodostamista yhtenäisesti, samalla luoden toimintaedellytykset erilaisille mahdollisuuksille ja kollektiiviselle oppimiselle. Toimintaa on ohjattava dynaamisesti pyrkimällä ymmärtämään muutos ja perustelemaan se sekä vuorovaikutuksen avulla sitouttamaan organisaatio jatkuvalle muutokselle. Kyvykkyysien osalta on erityisen tärkeä ymmärtää, että ne tarvitsevat onnistuakseen yksiköiden välistä yhteistoimintaa ja -työtä sekä ulkoisia resursseja erityisesti verkostotoiminnassa, tiedon hyödyntämisessä ja liiketoimintamalleissa.</p>
Asiasanat Resurssit, kyvykkyudet, asiakasarvo, tarkoituksellisuus, yhteinen sopiminen

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimuksen ohjausryhmä	4
1.4	Organisaation esittely	4
2	Kyvykkyyksien taustatekijät ja näkökulmat	8
2.1	Resurssiperustainen näkökulma	8
2.1.1	Resurssit	9
2.1.2	Kestävän kilpailuedun elementit	10
2.2	Kyvykkyydet	11
2.2.1	Organisatoriset ja operationaaliset kyvykkyydet	12
2.2.2	Kyvykkyydet yleishyödyllisessä toiminnassa	13
2.3	Ydinosaaminen	14
2.3.1	Ydinosaamisen keskeiset elementit ja ydinosaamisen tunnistaminen	15
2.3.2	Rajat ylittävä osaaminen ja resurssien jakaminen	17
2.4	Dynaamiset kyvykkyydet	18
2.4.1	Dynaamisten kyvykkyyksien asema kyvykkyyssajattelussa	20
2.4.2	Prosessit, positiot ja polut	20
2.4.3	Mahdollisuuksien havaitseminen	21
2.4.4	Toimeenpano	23
2.4.5	Muuntautuminen	25
3	Tutkimusmenetelmät	26
3.1	Tapaustutkimus	26
3.2	Aineiston hankintamenetelmät	27
3.2.1	Haastattelu	28
3.2.2	Haastateltavien valinta	29
3.2.3	Haastatteluun valmistautuminen	30
3.2.4	Haastattelun toteutus ja purku	30
3.3	Aineiston analyysimenetelmät	31
4	Tutkimustulokset	34
4.1	Kyvykkyysskeskustelu Omniassa ja strategian merkitys kyvykkyyssajattelussa	34
4.2	Resurssit	35
4.2.1	Resurssien kohdentamisen suunnitelmallisuus	35
4.2.2	Resurssien käytön verkostomaiset piirteet ja vaikuttavuus	37
4.3	Asiakaslähtöisyys	38

4.3.1	Asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus	38
4.3.2	Ydinosaamisena ketteryys	41
4.4	Dynaamiset kyvykkyydet	43
4.4.1	Mahdollisuuksien havaitseminen.....	44
4.4.2	Toimeenpano.....	46
4.4.3	Muuntautuminen	47
5	Ratkaisuehdotukset.....	50
5.1	Resurssien kyvykkyysalue.....	50
5.1.1	Kokonaisarkkitehtuuri.....	51
5.1.2	Kumppanuuksien ja verkostojen johtaminen	53
5.1.3	Resurssien analysointi ja kehittäminen	56
5.2	Laadullinen kyvykkyysalue	57
5.2.1	Asiakasarvon mallintaminen ja dialoginen palvelukehittäminen.....	58
5.2.2	Hyvien käytänteiden tunnistaminen ja juurruttaminen	61
5.3	Ketteryyden kyvykkyysalue	62
5.3.1	Päätöksenteko ja omistajuus	63
5.3.2	Valmentava toimintakulttuuri ja tiimityöskentelyn roolittaminen	65
5.4	Dynaamisen ohjauksen kyvykkyysalue.....	67
5.4.1	Ennakointitiedon ohjaus.....	68
5.4.2	Toimintamallin hyödyntäminen.....	69
5.4.3	Tietoperustainen päätöksenteko ja analysointi.....	71
5.4.4	Vuorovaikutteinen viestintä	71
6	Johtopäätökset.....	74
6.1	Tutkimuskysymykset ja tavoitteiden toteutuminen	74
6.1.1	Mistä muodostuu Omnian sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet?	74
6.1.2	Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintaa kohdennetaan resurssiviisaasti?	76
6.1.3	Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintakykyä kehitetään asiakaslähtöisesti?	77
6.1.4	Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintaa ohjataan dynaamisesti?	78
6.1.5	Missä määrin kyvykkyysajattelussa tulee ylittää yksikön ja organisaation rajat? ..	78
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	79
6.3	Oman oppimisen arviointi	81
6.4	Pohdinta.....	82
Lähteet.....		84
Liitteet		90
Liite 1. Teemahaastattelun runko		90
Liite 2. Kyvykkyyksien kuvaukset.....		91

Liite 3. Sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet	92
--	----

1 Johdanto

Tulevaisuus ja sen ennustaminen sekä ennakointi ovat muuttuneet yhä kompleksisemmaksi. On selvää, että tiedon määrän kasvaessa tulee tehdä valintoja ja sitoa resursseja sekä ohjata toimintaa organisaation valintojen mukaisesti. Nämä valinnat perustuvat kaikille yhteiseen nimittäjään, jota kutsutaan strategiaksi. Strategia on toisille välttämättömyys ja toisille taas mahdollisuus pyrkiä omaan parempaansa, mutta tosiasia on se, että jokainen organisaatio taustasta riippumatta käyttää resurssejaan johonkin sille osoitettuun ja tarkoitettuun tehtävään, vaikka varsinaista kilpailua ei olisikaan. (Kamensky 2014, 17.) Resursseja käytetään strategiaan valintoihin, mutta samalla perustehtävien toteuttamiseen, jotka on hoidettava strategian rinnalla kaudesta toiseen.

Nykyajan strategiatyötä ohjaa osittain ajatus elävästä strategiasta, jonka perustana on alati muuttuva toimintaympäristö ja ulkopuolinen maailma. Työtä ei sen enempää helpota kiihtyvä muutostahti ja riippuvuudet, joiden muodostusketjua on vaikea tulkita. Niin ikään ajan hammas kohtelee karulla tavalla niitä strategioita, jotka ovat väijäämättä aikaansa jäljessä. (Ritakallio & Vuori 2018, 11–12.) Tässä hetkessä jokaisen organisaation onkin hyvä luoda nahkaansa aikaisempaa aktiivisemmin ja osoittaa uudistuskykynsä, sekä pohdita omalle toiminnalle kriittisiä kysymyksiä pyrkien samalla pitämään keskeisenä teemana ajatuksen siitä, mikä juuri nyt on tarkoituksenmukaista ja millä resursseilla. Ennen kaikkea miettimällä, miten resurssit hyödynnetään ja valjastetaan tarkoituksenmukaisella tavalla kulloisten strategisten valintojen tai perustehtävien toteuttamiseksi.

Yksi lähestymistapa on lähteä kyvykkyyssajattelun ja siihen liittyvien elementtien kautta hyödyntämään sekä kohdentamaan resursseja lähtökohdista, jotka ovat kullekin organisaatiolle tarkoituksenmukaiset. Kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation tapaa suorittaa tehtäviä tarkoituksenmukaisesti ja koordinoitusti erilaisten resurssien avulla (Helfat & Peteraf 2003, 999; Kuntaliitto 2016, 52). Organisaatiosta riippumatta, asiakas on strategian ohella aina toiminnan keskiössä eli sille on myös oma tarkoituksensa. Yleishyödyllisen toimijan verovaroin pyöritetty ja osittain niukkuuttakin osakseen saava toiminta on aina perusteltua kohdentaa resurssiviisaasti ja säästeliäästi. Muuttuvaa maailmaa ei voi pysäyttää, mutta toimintaa voi pyrkiä ohjaamaan mukailemaan sitä. Moderni muutoksiin reagoiva organisaatio asettaa horisontin tarkoituksellisesti samalla hieman kauemmas kyvykkyyksimielessä. Hallitsemalla kyvykkyyden aistia muuttuvaa maailmaa, tarttua sen tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä muuntautua, organisaatio luo vastavoiman ja jatkumon alati muuttuvan maailman yhä kompleksisempiin haasteisiin.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian (Omnia) nykyinen resurssiperusta on muodostunut oman polkunsä seurauksena. Resurssiperustalla viitataan erilaisten resurssien, kuten tilojen, järjestelmien tai osaamisen, muodostamaan kokonaisuuteen, joihin organisaatiolla on pääsy. Tämä perusta on johdannainen vuosien aikana syntyneestä moninaisesta kokonaisuudesta, kuten toimintakulttuurista, strategiatyöstä, kehittämishankkeista ja prosesseista. Toisin sanoen resurssit ovat muovautuneet polkuriippuvaisesti, eivätkä siten optimaalisimmalla tavalla välttämättä vastaa nykyhetkeä tai tulevaa. Tulevalla viitataan erityisesti Omniassa vuonna 2022 käynnistetyn strategiatyön tuottamiin strategisiin valintoihin ja tavoitteisiin. Strategiassa oletusarvoisesti haetaan muutosta vallitsevaan tilanteeseen tavalla taikka toisella. Tästä syystä onkin perusteltua pohtia, miten nykyistä resurssiperustaa kyvykkyyksien näkökulmasta pitää muokata, jotta strategisten tehtävien toimintakyky voidaan varmistaa. Toisaalta Omnian toimintaa ohjaa strategiakautta pidemmälläkin aikavälillä perussopimuksessa määritetyt tehtävät, joissa toimintakyky on säilytettävä. Niitä on pyrittävä myös samalla kehittämään.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Omniassa, käynnistyi vuoden 2022 alussa strategiatyö uudelle strategiakaudelle 2023–2025. Käydessäni loppuvuonna 2021 keskustelua organisaation kehittämisestä vastaavan henkilön kanssa tulevasta strategiatyöstä ja sen ympärillä olevista mahdollista opinnäytetyön aiheista, kävi nopeasti ilmi, että uuden strategiatyön toimeenpanon työkaluksi halutaan valjastaan kyvykkyyssajattelu. Kyvykkyyssajattelua on tavoitteena hyödyntää ensin kohdistuen vain Omnian sisäisiin palveluihin ja myöhemmin mahdollisesti laajemmin organisaatiossa. Uusi strategia on luonteeltaan dynaaminen ja kyvykkyyssajattelun kehittämisen katsotaan olevan tällöin tärkeä elementti sisäisten palveluiden toiminnassa. Organisaatiossa ei ole aikaisemmin strategiatyön osana aktiivisesti mallinnettu tai tunnistettu kyvykkyyksiä, joita muun muassa strategian onnistumisessa voitaisiin tarvita. Uuden strategiatyön kynnyksellä nämä tekijät halutaan huomioida, tunnistaa ja ottaa aktiiviseen käyttöön.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, jäsentää ja siten hyödyntää kyvykkyyssajattelua strategisten valintojen ja perustehtävien vahvistamiseksi. Opinnäytetyön työn tyyppinä on tapaustutkimus ja työ toteutetaan toimeksiantona Omnia sisäisten palveluiden yksikölle. Tutkimuksessa keskitytään sisäisten palveluiden organisatorisiin kyvykkyyksiin ja pyritään teorian, kuten resurssiperustaisen näkökulman, erilaisten kyvykkyyksien ja ydinosaamisen kautta liittämään elementtejä, jotka tuovat osaltaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Keskeisenä tavoitteena on siis tunnistaa ja luoda ratkaisuelementtejä, joilla katsotaan olevan merkittävä vaikutus resurssien kohdentamiseen, asiakaslähtöiseen kehittämiseen sekä dynaamiseen tapaan ohjata toimeenpanoa ja kehittyä. Toisaalta organisaatiosta ei voida koskaan puhua yksittäisinä yksikköinä. Näin ollen tutkimuksessa halutaan

luoda myös ymmärrystä ja pohjaa yksiköiden sekä organisaation rajojen ylittävien kyvykkyyksien ilmentymismuodoille. Näistä kaikista palasista muodostuu Omnian sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet, jotka auttavat sisäisiä palveluita kohdentamaan voimavarojaan resurssiviisaasti ja asiakaslähtöisesti sekä huomioiden jatkuvan muutoksen. Periaatteiden tavoitteena on myös samalla antaa alkusysäys muutokselle ja kyvykkyyksien ajattelun johtamiselle sekä luoda yhteisöllistä liimaa organisaation sisälle.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa halutaan päällimmäisenä löytää vastaus kysymykseen ”*Mistä muodostuu Omnian sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet?*” Kysymys lähestyy asiaa pyrkimällä ymmärtämään ja hahmottamaan strategisen sekä operatiivisen tason periaatteita, jonka sisälle on tavoitteena löytää ohjaavia ja kehittäviä osa-alueita sisäisten palveluiden toimintaympäristössä. Edellä mainituista elementeistä on tarkoitus muodostaa tarvelähtöinen ja kohdeorganisaatiota tarkoituksenmukaisesti palveleva kyvykkyyksien kokonaissynthesi. Tavoitteena ei ole luoda mallia muodostamaan kyvykkyyksiä tai pyrkiä luomaan mikrotason tekijöitä, kuten prosesseja, tai ylipäättänsä määrittää kyvykkyyteen sitoutuneita resursseja. Tavoitteena on rakentaa puitteet keskeisten ratkaisukuvausten avulla, jossa hyödynnetään myös kohdeorganisaatiossa jo ilmeneviä toimintamalleja ratkaisujen rakentamisessa.

Tutkimuksen keskeinen käsite on resurssi, laajemmin ilmaistuna resurssipohja, jossa itää resurssiperustaisessa ajattelussa vaikuttavuuden siemen, kun sitä hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti. Tästä syystä on tärkeä etsiä vastausta tapaan toimia tarkoituksenmukaisesti resurssien käytön näkökulmasta, jossa resurssit kohdennetaan oikeisiin asioihin. Tällaisen ajattelun jäsentämiseksi on syytä asettaa kysymys ”*Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintaa kohdennetaan resurssiviisaasti?*”.

Toimintakyvyn kehittyminen tai kehittäminen ei tapahdu hetkessä. Kehittyessään sen voidaan olettaa luovan vahvan ja pitkänjänteisen tavan rutiininomaisille toimintamalleille, jotka näkyvät asiakaskokemuksena ja -arvona. Ennen kaikkea se auttaa organisaatiota palvelemaan tarkoituksenmukaisesti integroiden asiakasarvon näkökulmaa osaksi toimintaa. Strategian ohella organisaatioiden toiminnalla pyritään kuitenkin aina palvelemaan asiakasta. Tästä syystä on tärkeä tunnistaa tämä ulottuvuus kysymällä ”*Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintakykyä kehitetään asiakaslähtöisesti?*”.

Kuten johdannossa todettiin, moderni organisaatio ei toimi staattisesti, vaan pyrkii mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin. Mukautuminen tulee nähdä itseään ruokkivana ja kehittäväenä jatkumona, jolloin sen on oltava proaktiivista ja ennen kaikkea jatkuvaa. Tästä

syystä on tärkeä lähteä etsimään tällaisia eläviä elementtejä kysymällä ”*Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintaa ohjataan dynaamisesti?*”.

Kyvykkyyksien, tai toiminnan ylipäättänsä, ei voida kuvitella muodostuvan ja kehittyvän yksinomaan yksikön tai organisaation organisatoristen rajojen sisällä. Oppiminen on kuitenkin luonteeltaan skaalautuvaa ja optimaalisimmillaan se syntyy eri yksiköiden ja ulkoisten toimijoiden kollektiivisesta luonteesta. Onkin oleellista kysyä ”*Missä määrin kyvykkyyssajattelussa tulee ylittää yksikön ja organisaation rajat?*”

Mistä muodostuu Omnian sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet?

- Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintaa kohdennetaan resurssiviisaasti?
- Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintakykyä kehitetään asiakaslähtöisesti?
- Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintaa ohjataan dynaamisesti?
- Missä määrin kyvykkyyssajattelussa tulee ylittää yksikön ja organisaation rajat?

Kuva 1. Tutkimuksen pääkysymys ja tarkentavat alakysymykset

1.3 Tutkimuksen ohjausryhmä

Tutkimuksen ohjausryhmä koostuu Omnian kuntayhtymän johtajasta ja kehittämisjohtajasta. Molemmat ovat Omnian johtoryhmän jäseniä. Myös oppilaitoksen puolelta on nimetty opinnäytetyöohjaaja, joka vastaa tutkimuksen varsinaisesta ohjauksesta. Tutkimus on toimeksianto, josta laadittiin toimeksiantosopimus helmikuussa 2022. Ohjausryhmän tehtävänä toimeksiantajan puolelta on asettaa ja hyväksyä toimeksiannon sisältö ja keskeiset käsitteet esitettyjen suunnitelmien ja näkemyksien pohjalta. Niin ikään ohjausryhmä asettaa aikataulun tutkimustyölle ja varmistaa erilaisten lähete- ja palautekeskusteluiden avulla, että tutkimuksen sisältö on linjassa organisaation toiminnan johtamisen kanssa muodostaen laajemman synteisin.

1.4 Organisaation esittely

Työ tehdään toimeksiantona Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnialle (Omnia). Omnia luokitellaan yleishyödylliseksi yhteisöksi, jonka jäsenkuntia ovat Espoo, Kirkkonummi ja Kauniainen. Omnian keskeisimmiksi luvuiksi verkkosivulla (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. b) on ilmoitettu kumppanuuksien, opiskelijoiden ja henkilöstön määrä sekä vuotuiset toimintakulut jakautuen seuraavasti:

- Kumppanuuksia 3000 yrityksen kanssa
- Vuotuinen opiskelijavirtauma on noin 35 000

- Henkilöstömäärä > 1000
- Vuosittaiset toimintakulut noin 85 M€

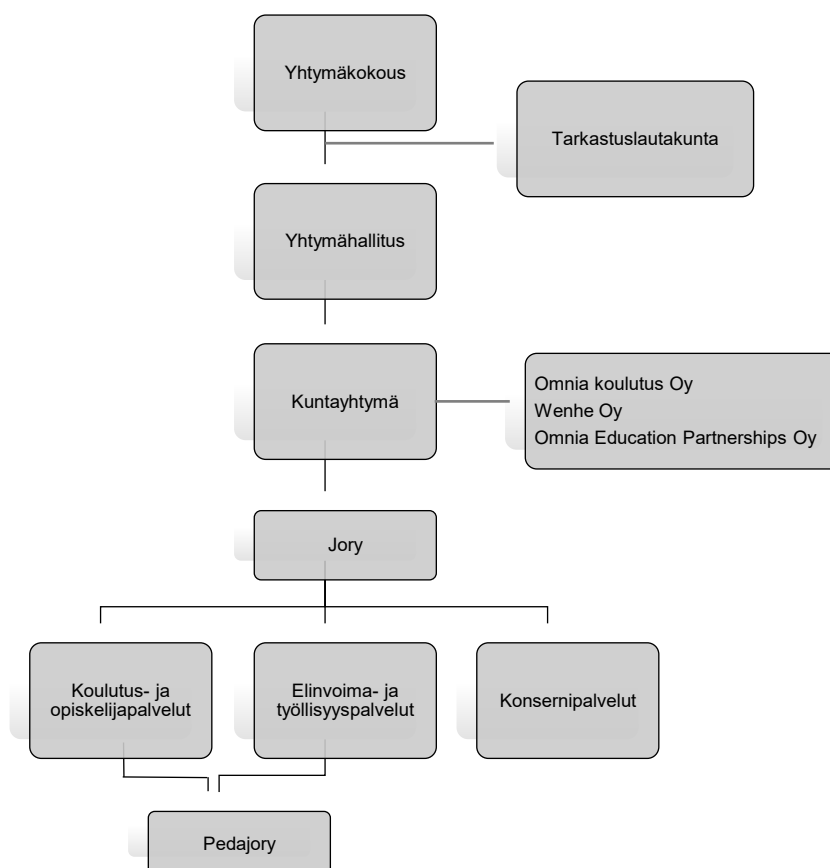
Omnia on kansallisella tasolla tarkasteltuna varsin ainutlaatuinen koulutusorganisaatio – täysin vastaava kokonaisuutta ei ole. Tätä väitettä tukevat kuntayhtymän perussopimukseen (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2019) kirjatut ydintehtävät, jossa Omnian moninainen yhteiskunnallinen asema on jaoteltu seitsemään tehtävään seuraavasti:

Omnia tehtävänä on edistää kansalaisten osallisuutta, osaamista ja hyvinvointia sekä alueen kuntien, yhteisöjen ja yritysten elinvoimaa:

1. järjestämällä järjestämis- ja ylläpitämislupien mukaisesti nuorille ja aikuisille ammatillista koulutusta, aikuis- ja ammatillukiokoulutusta, aikuisten perusopetusta, vapaana sivistystyönä järjestettävää kansalais-opistotoimintaa sekä taiteen perusopetusta aikuisille,
2. järjestämällä alueen maahanmuuttajataustaiselle ja vieraskieliselle väestölle sekä ilman koulutuspaikkaa, tutkintoa tai työpaikkaa oleville nuorille ja aikuisille osallisuutta, osaamista ja työllistymistä edistäviä koulutus- ja kurssipalveluita, työpajatoimintaa ja osaamiskeskuksen palveluita,
3. vahvistamalla elinikäisenä oppimisena yksilöitä ja yhteisöjä sosiaalisen osallistumisen lisäämisessä, syrjäytymisen ehkäisyssä, kriittisen ajattelun tukemisessa sekä sosiaalisen ja kulttuurisen moninaisuuden alueilla,
4. tarjoamalla alueen yrityksille ja yhteisöille markkinaehtoisina palveluina henkilöstön osaamisen päivittämistä, yritysten työvoimatarpeisiin nopeasti vastaavan ja opiskelijoiden työllistymiseen johtavan rekrytointi- ja kohtaamiskanavan sekä yritysten lähtökohdista kehitetyn tehokkaan ja mitattavan työpaikalla tapahtuvan ohjauskokonaisuuden,
5. vahvistamalla sidosyksikkönä jäsenkuntien henkilöstön osaamista toteuttamalla yhteistyössä tarve- ja toimialakohtaisesti räätälöityjä oppimistapahtumia, kursseja ja koulutusta sekä sujuvaa mahdollisuutta ammattiosaamisen päivittämiseen,
6. innovoimalla yhteistyössä opetusalan, yrityselämän, jäsenkuntien ja asiakkaiden kanssa kansallisesti ja kansainvälisesti kestävää kehitystä edistäviä koulutus tuotteita, digitaalisia arjen työkaluja kansalaisille ja yrityksille sekä osaamiseen perustuvia ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin ja ongelmiin sekä,
7. edistämällä ja toteuttamalla yhteistyössä jäsenkuntien, koulutuksen järjestäjien ja yritysten kanssa kestävää kehitystä edistävää koulutusvientiä sekä toimimalla koulutuksen ja osaamisen näyteikkunana kansainvälisille vieraille.

Perussopimuksen mukaisesti ylintä päätösvaltaa Omniassa käyttää yhtymäkokous, joka koostuu jäsenkuntien nimeämistä edustajista. Yhtymäkokouksen yhtenä tehtävänä on valita kuntayhtymälle toimielimet kuten yhtymähallitus ja tarkastuslautakunta. Yhtymähallituksen tehtävänä on vastaavasti johtaa toimintaa, sekä huolehtia sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta. Suoraan yhtymähallituksen alaisena viranhaltijana kuntayhtymän johtaja johtaa kokonaisuudessaan Omnian hallintoa ja taloudenhoitoa, sekä vastaa yhtymähallitukselle esiteltävien asioiden valmistelusta johtoryhmä tukenaan. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. a; Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. b.)

Omnia jakautuu kolmeen erilliseen yksikköön, jotka ovat Koulutus- ja opiskelijapalvelut, Elinvoima- ja työllisyyspalvelut sekä Konsernipalvelut. Konsernipalveluista tässä tutkimuksessa käytetään nimeä *sisäiset palvelut*. Kuntayhtymää laajemmasta kokonaisuudesta puhuttaessa käytetään nimitystä Omnia-konserni. Kyseisen konsernin muodostavat kuntayhtymä ja Omnia koulutus Oy. Näiden lisäksi Omnian perussopimuksessa määritellyt tavoitteita edistetään myös Omnian osakkuusyhtiöiden Omnia Education Partnerships Oy:n ja Wenhe Oy:n kautta. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. a; Antola 15.5.2022.) Kuntayhtymän johtamisen tukena toimii johtoryhmä, jonka puheenjohtajana toimii kuntayhtymän johtaja. Muita jäseniä ovat talousjohtaja, hallintojohtaja, rehtori, kehittämisjohtaja, viestintäjohtaja ja hallintolakimies. Kuntayhtymän johtoryhmä ”huolehtii yhtiömäkokouksen ja hallituksen päätösten käytännön toteuttamisesta ja valmistelee muita yhteistä päätöksentekoa ja kuntayhtymän kehittämistä koskevia asioita”. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. h; Antola 16.5.2022.) Kuvassa 2. on havainnollistettu kuntayhtymän toimielimet sekä yksiköt.



Kuva 2. Omnian toimielimet ja kuntayhtymän rakenne

Konsernipalvelut-yksikköä johtaa kuntayhtymän johtaja. Yksikön toiminta koostuu useista eri ydintoimintaa tukevista palveluista ja palveluryhmistäryhmistä, joita johdetaan viiden johtajan vastuualueiden kautta. Palveluita ja palveluryhmiä ovat muun muassa hankinnat, talous ja rahoitus, turvallisuus, tilat ja niiden kehittäminen, hr ja hrd, it ja it-kehittäminen,

tiedonhallinta, kokonaisarkkitehtuuri ja yhteentoimivuus, projektit ja hankkeet sekä viestintä ja markkinointi. Isoimpina johtamisalueina ovat myös muun muassa kestävä kehitys, laatu, strateginen ohjaus ja vuosisuunnittelu, kansainvälisyys ja turvallisuus sekä innovaatiot ja kehittäminen. (Soini 10.4.2022.)

Koulutus- ja opiskelijapalvelut-yksikköä johtaa rehtori. Yksikön toiminta koostuu ammatillisen koulutuksen, aikuislukion, aikuisten perusopetuksen ja kansalaisopiston järjestämis- ja ylläpitolupien mukaisesta koulutuksesta ja opetuksesta sekä opetuksen ja opiskelun varmistavista suunnittelu-, ohjaus- ja tukipalveluista. Kokonaisuutta johdetaan kuuden toimialarehtorin vastuualueiden kautta. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. c). Elinvoima- ja työllisyyspalvelut-yksikköä johtaa kuntayhtymän johtaja. Yksikkö jakautuu kahteen vastuualueeseen, joita johdetaan kahden palvelujohtajan vastuualueina. Nämä vastuualueet ovat Osallisuuspalvelut sekä Yritys- ja jäsenkuntapalvelut, joiden toimintaa johdetaan kahden palvelujohtajan vetämänä. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. e.) Yllä esitetyistä ydintoiminnan yksiköistä on muodostettu pedagoginen johtoryhmä, jonka jäseniä ovat yllä esitetyt toimialarehtorit ja palvelujohtajat. Puheenjohtaja toimii koulutus- ja opiskelijapalveluiden rehtori. Pedagogisen johtoryhmän kokouksissa käsitellään ”oppilaitoksen yhteisiä asioita”. Näitä ovat muun muassa suunnittelujen toimenpiteiden toimeenpano, tavoitteet, matriisijohtaminen, viestintä sekä uudet avaukset toimintaan. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. i.)

2 Kyvykkyyksien taustatekijät ja näkökulmat

Tutkimuksen kannalta on oleellista tunnistaa eri kyvykkyyden tasot ja niissä esiintyvät keskeiset elementit, jotka tukevat ja varmistavat toimintaa eri lähtökohdista. Tutkimuksen ilmiön ymmärtämistä lähdetään rakentamaan resurssiperustaisen näkökulman, kyvykkyyksien, ydinosaamisen sekä dynaamisten kyvykkyyksien kautta pyrkien tarkoituksenmuokaisissa kohdissa nostamaan esille niiden asiakaslähtöisiä piirteitä sekä organisatorisia rajoja ylittäviä piirteitä.

Resurssiperustainen näkemys ja resurssit toimivat tutkimuksen perustana sekä läpileikkaavana teema koko kyvykkyyssajattelussa, jolla tietoperusta myös aloitetaan. Resurssinäkökulman jälkeen tarkastellaan kyvykkyyksiä yleisemmin ja erityisesti lähellä kohdeorganisaation toimintaympäristöä eli yleishyödyllistä toimintaa. Tutkimuksen kannalta on myös oleellista huomioida yhtymäpinnat ydinosaamisen käsitteeseen ja kuvata käsitettä tarkemmin, koska kyvykkyyksien määrittelyssä myös ydinosaamisella on roolinsa. Lopussa esitetään dynaamisten kyvykkyyksien teoria. Dynaamisten kyvykkyyksien merkitys korostuu kyvykkyyksien tarkastelussa sen elävän ja toimintaa ohjaavan sekä kehittävän luonteen vuoksi. Tarkoituksena on alleviivata strategian perusolettamaa resurssien sitomisesta oikeisiin asioihin ja asettaa se kyvykkyystarkastelussa nykypäivän kontekstiin dynaamisten kyvykkyyksien kautta.

Tutkimuksessa fokusoidaan organisatorisiin kyvykkyyksiin. Tietoperustassa ei pyritä löytämään taustateoriaa tai luomaan ymmärrystä kyvykkyyksien yksityiskohtaisille prosesseille tai implementoimiselle. Selvyyden vuoksi todettakoon, että tutkimuksessa myös maturiteettitasojen määrittely nähdään olevan nimenomaan osa implementointia, eikä osa kyvykkyyksien periaatteiden määrittelyä. Maturiteettitasolla viitataan kunkin kyvykkyyden kypsyyden tarkkaan arviointiin ja analysointiin siitä, kuinka hyvin kyvykkyys on niin sanotusti hallussa, ja miten paljon matkaa on kurottavana tavoitelaan. Periaatteilla tarkoitetaan tasoa, jonka avulla voidaan luoda ajattelutavan perusta ja puitteet kyvykkyyksille.

2.1 Resurssiperustainen näkökulma

Resurssiperustaisen näkökulman (Resource-based view) koulukunnan uranuurtajina voidaan pitää Birger Wernerfeltia ja Jay Barneya teoksillaan *A Resource-based View of the Firm* (1984) ja *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991). Heidän työnsä pohjalta alkoi syntyä selkeät puitteet tälle ajattelutavalle. Wernerfelt havainnollisti kirjoituksessaan resurssien tuottokykyä asetelmalla, jossa hänen mukaansa yksittäinen yritys saa merkittävää etua nauttiessaan niin sanotusti resurssiaseman esteistä. Resurssiaseman esteellä tarkoitetaan taloudellisesti vaikeasti ylitettävää estettä, jonka tietyn resurssin ensimmäisenä hankkinut (first-mover) organisaatio on saanut suojakseen

itselleen. Taloudellinen vaikeus viittaa korkeampiin hankkimiskustannuksiin tai pienempiin tuloihin, jotka seuraajat saavat osakseen. Toisin sanoen resurssin ensimmäisellä haltijalla ajatellaan olevan estesuojan kautta mahdollisuus parempaan menestykseen. (Wernerfelt 1984, 173.)

Resurssiperustainen näkökulma lähtee ajatuksesta, jossa kilpailuetua saavutetaan tunnistamalla, yhdistelemällä ja hyödyntämällä potentiaalisia kilpailukykyä parantavia resurssejaan. Teorian mukaan kestävä kilpailuetu saavutetaan perustamalla strategian toteutusjuuri näihin sisäisiin vahvuuksiin, joiden tehtävä on auttaa organisaatiota tarttumaan toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja luotsata organisaatio pois reitiltä kohtia uhkia tunnistamalla samalla omat sisäiset heikkoutensa, jotka voivat toimia esteinä mahdollisuuksille. Kilpailuedun näkökulmasta katsoen, ajattelun ydin piilee siinä, että jokaisella organisaatiolla resurssien katsotaan olevan aina jossain määrin toisistaan eroavia yhdistelmiä, jotka ovat niin ikään liikkumattomia (vaikeasti hankittavia). Tällainen heterogeenisyys ei automaattisesti ole kuitenkaan avain kestävään kilpailukykyyn, koska yhdistelmä voi yhtä hyvin olla kilpailukyvyn kannalta myös huono. Tärkeä johtoajatus resurssiperustaisessa lähestymistavassa onkin se, että kestävä kilpailuetu voidaan luoda kestävällä tavalla vain, jos myös resurssit pystytään sitomaan kestävästi. (Barney 1991, 99–102; 106; Wernerfelt 1984, 171.)

2.1.1 Resurssit

Resurssit ovat erilaisia yrityksen käytettävissä olevia voimavaroja, joiden perimmäisenä tarkoituksena on olla osa muunnosta kohti lopputuotetta. Lopputuote tai -palvelu vaatii vastaavasti laajan kirjon näiden eri omaisuuserien hyödyntämistä, sekä joukon erilaisia mekanismeja, joilla niitä yhdistellään. (Amit & Schoemaker 1993, 35; Wernerfelt 1984, 171.) Strategisesta näkökulmasta katsottuna ne edustavat tekijöitä, joiden avulla yritys suunnittelee ja toimeenpanee strategiaansa tehokkaasti (Barney 1991, 101). Toisin sanoen, mikä tahansa vahvuuden tai heikkouden muodostama aineeton ja aineellinen omaisuus yrityksessä, voidaan nimetä resurssiksi. Oletuksena on toki, että nämä resurssit ovat käytettävissä ja luonteeltaan melko pysyviä. (Wernerfelt 1984, 172.)

Resursseista puhuttaessa on luontevampaa tarkastella niitä joukkoina, kuin yksittäisinä tekijöinä. Tämä selittyy niiden suhteesta toisiin resursseihin vallitsevassa ympäristössä, koska resurssien varsinainen arvo muodostuu tarkasteltaessa niiden vuorovaikutusta kulloisessakin toimintaympäristössä. (Collis & Montgomery 1995, 143.) Resurssit voivat olla erilaisia yrityksen omaisuuseriä, organisaation prosesseja, kyvykkyyksiä, tietoa ja tietotaitoa. Hahmottamisen helpottamiseksi ne voidaan kuitenkin luokitella päätasolla kolmeen eri pääomaluokkaan; fyysiseen, inhimilliseen ja organisatoriseen pääomaan. Fyysiset resurssit pitävät sisällään muun muassa tilat, koneet, laitteet ja raaka-aineet. Inhimillisiin

resursseihin luetaan henkilöstöön sitoutuneet erilaiset suhteet ja verkostot, kokemus, älykyys, arviointi-, päättely- ja päätöksentekokyky. Organisatoriset resurssit viittaavat vastavasti muodollisiin ja epämuodollisiin tapoihin toimia ympäristössä, jotka ilmenevät muun muassa raportoinnissa, suunnittelussa, koordinoinnissa sekä ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Barney 1991, 101.)

2.1.2 Kestävän kilpailuedun elementit

Muodostaakseen kestävän kilpailuedun, on resursseilla kuitenkin ehtoja, joiden oletetaan täytyvän. Barney (1991, 105–106) jakaa ehdot neljään osaan, joiden kaikkien tulisi täytyä. Hänen mukaansa resurssin tulee olla arvokas (valuable), harvinainen (rare), hankalasti jäljiteltävä (inimitable) ja sitä ei voi korvata (non-substitutable). Näitä Barney esittämiä VRIN-attribuutteja kuvataan seuraavaksi tarkemmin esittämällä ja avaamalla ne attribuuttien johtoajatusten kautta erikseen.

Sen täytyy olla arvokas siinä mielessä, että se hyödyntää mahdollisuuksia ja/tai neutraloi uhkia yrityksen ympäristössä.

Resurssiperustainen ajattelu pyrkii ymmärtämään ominaisuuksia resursseissa, jotka tuottavat kestävää kilpailuetua. Se, miten arvokkaita resurssit ovat kestävän kilpailuedun näkökulmasta, määräytyy hyvin pitkälti niiden mahdollistamasta tavasta tehostaa toimintaa ja luoda vaikuttavuutta. Toisaalta yrityksen tulee ymmärtää oman liiketoiminnallisen ympäristönsä muutokset ennen kaikkea mahdollisuuksien hyödyntämisen ja uhkien tukahduttamisen näkökulmasta, jolloin myös tarkoitukseen soveltuvat resurssit on helpompi tunnistaa. (Barney 1991, 106.) Barney arvokkaiden resurssien näkemyksen tueksi Johnson ym. (2017) lisäsivät tärkeän yksinkertaisen näkökulman eli arvon, joka on synnyttävä asiakkaalle sen avulla (Johnson ym. 2017, 101).

Sen täytyy olla harvinainen yrityksen nykyisten ja mahdollisessa kilpailijoiden joukossa.

Harvinaisuus lähtee ajatuksesta, että strategian toteuttaminen perustuu arvonluomiseen muista eroavien resurssien avulla. Luonnollisesti strategiasta riippuen myös resurssitarpeet vaihtelevat. Harvinaisen resurssin osalta on tärkeää kuitenkin ymmärtää, että yksittäinen resurssi voi hyvin olla arvokas itsessään, mutta kilpailuedun saavuttaakseen koko tarkasteltavan resurssijoukon tulee olla ainutlaatuinen. Ajattelutapa on siis resurssimielessä holistinen. (Barney 1991, 106–107.)

Sen täytyy olla epätäydellisesti jäljiteltävissä.

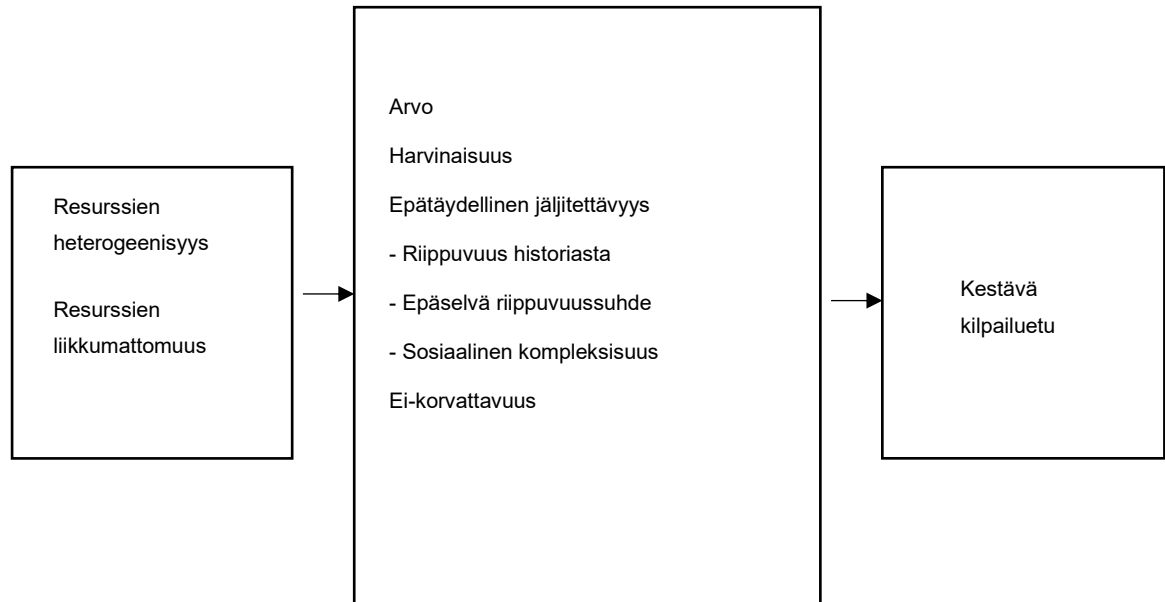
Resurssit, jotka ovat hankalia jäljitellä liittyvät usein innovatiivisiin organisaatioihin. Ajattelun perusta on kohdan 2.1 alussa mainitussa resurssin ensimmäisen hankkijan edussa. Toisaalta lähtökohtana on myös se, että resursseja ei jälkikäteenkään ole mahdollista

saada jäljittelemällä niitä. Tämä selittyy muun muassa polkuriippuvuudella sekä riippuvuussuhteilla resurssien ja kilpailuedun välillä. (Barney 1991, 107.)

Sille ei voi olla strategisesti vastaavia korvikkeita, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia tai jäljiteltävissä.

Resurssien korvaaminen on jossain määrin kompleksinen näkemys, koska se riippuu pitkälti siitä ajattelutavasta, miten syvällisesti korvaavuus halutaan käsittää (Barney 1991, 111). Tässä mielessä käsite on hyvin epämääräinen. Barney (1995, 56) korvasikin tämän näkökulman myöhemmin, jolloin myös VRIN-käsite muuttui VRIO-käsitteeksi korvaten korvattavuuskäsitteen organisoitumisen näkökulmalla (The Question of Organization), jossa nähdään, että yrityksen tulee olla organisoitu hyödyntääkseen täysimääräisesti sen resurssit ja kyvykkyydet. Tällöin oleellisia elementtejä organisoinnissa ovat muun muassa raportointikäytänteet ja erilaiset toimintaa ohjaavat järjestelmät, joita hyödynnetään.

Kuvassa 3. on esitetty koontina resurssiperustaisen ajattelun keskeiset elementit, joita on käsitelty alaluvussa 2.1. Kuva kokoaa resurssiperustaisen ajattelun lähtökohdat ja kestävä kilpailuedun osa-alueet. Näiden elementtien avulla uskotaan syntyvän kestävä kilpailuetu.



Kuva 3. Resurssien heterogeenisyyden, liikkumattomuuden, arvon, harvinaisuuden, epätäydellisen jäljitettävyyden ja korvattavuuden sekä kilpailuedun suhde (mukaillen Barney 1991, 112)

2.2 Kyvykkyydet

Seuraavaksi esitetään organisaation ja organisatoristen kyvykkyyksien teoriaa johdantona kyvykkyyssajattelulle kokonaisuudessaan erottaen ne muun muassa henkilökohtaisista kyvykkyyksistä. Tarkoituksena on erityisesti tuoda esille kyvykkyyksikäsitettä

operationaalisella tasolla ja yleishyödyllisessä kontekstissa. Niin ikään tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä kyvykkyyksistä eri tasoilla. Tasoilla on tarkoitus siirtyä yhä ylemmäs myöhemmin alaluvuissa 2.3. ja 2.4.

2.2.1 Organisatoriset ja operationaaliset kyvykkyydet

Helfat ja Peteraf (2003, 999) määrittelevät organisatoriset kyvykkyydet organisaation kyvyksi suorittaa koordinoituja tehtäviä, joissa hyödynnetään organisaation resursseja. Tämän linkityksen avulla saavutetaan oletusarvoisesti siis kukin haluttu lopputulos. Tärkeää on heidän mukaansa huomioida niiden muuttuva luonne. Heidän mukaansa niin resursien kuin kyvykkyyksienkin on ajateltava olevan alisteisia kehitykselle ja muutokselle.

Winterin mukaan organisaatiotason kyvykkyyksien yhteydessä pitäisi kyvykkyyksistä puhua enemmänkin organisaation rutiineista ja niiden yhdistelmistä, tarkemmin sanottuna korkean tason rutiineista. Nämä tarjoavat samalla johdolle erilaisia päätöksentekovaihtoehtoja. Ydinajatus on, että rutiinit itsessään eivät ole merkityksellisiä, vaan pikemminkin niistä koostuvat kyvykkyydet, jotka antavat merkitystä organisaation eri toiminnalle. Tämä johtuu erityisesti siitä, että kyvykkyydet ovat tunnistettuja ja *tarkoituksellisia* johtamisen työvälineitä, joihin kohdistuu odotuksia niiden tuottamista eduista. Näiden kyvykkyyksien syntymisen taustalla on siis tavoitteellinen ja yhteisesti hyväksytty toimintamalli samalla tapahtuvasta kollektiivisesta oppimisesta. (Winter 2000, 981; 994.) Kliesch-Eberl & Schreyogg täsmenävät edellä kuvattua rutiininäkökulmaa esittämällä, että kyvykkyyksien kontekstissa pelkkä ajatus rutiinien linkityksenä toisiinsa ei kuitenkaan riitä kuvaamaan kyvykkyyksikäsitettä, vaan ajatukseen pitää liittää ymmärrys operationaalisten rutiinien muokkaamisesta, niin ikään niihin kohdennetuilla käytänteillä. (Kliesch-Eberl & Schreyogg 2007, 923).

O'Regan ja Ghobadian vastaavasti esittävät, että organisatoristen kyvykkyyksien tulisi palvella neljää ulottuvuutta. Ulottuvuudet ovat strategisesti merkittäviä tekijöitä, joiden kautta voidaan määritellä, kuinka hyvin organisaatio on suoriutunut. Heidän mukaansa ulottuvuuksia ovat talous, asiakassuuntautuneisuus, organisaation tehokkuus ja innovaatiot. Tutkimuksessaan he keräsivät määrittelyn tueksi yleisimmin hyödynnettyjä kyvykkyyksiä, joilla pyrittiin helpottamaan kyvykkyyksien käsitteen ymmärrystä käytännössä. Näitä olivat muun muassa laajan tuotevalikoiman tarjoaminen, hinnalla kilpaileminen, johdon osallistuminen, jälkimyynti ja kyky nopeisiin muutoksiin suunnittelussa. (O'Regan & Ghobadian 2004, 296; 299.) Organisatoristen kyvykkyyksien hyödyntämisessä tärkeää on siis ymmärtää niiden vaikutukset. Muutoin päädytään tilanteeseen, jossa kyvykkyyksien kohdistaminen voi olla hankalaa strategian ja suorituskyvyn näkökulmasta, joihin organisatoriset kyvykkyydet vaikuttavat merkittävästi. (O'Regan & Ghobadian 2004, 297.)

Winter (2003, 991–993) on esittänyt lisäksi kyvykkyysskeskustelussa muutoksen syntymiselle myös käyttäytymismallin, joka ei ole johdannainen rutiineista tai tarkoituksenmukaisuudesta, vaan enemmän olosuhteiden pakosta. Hänen mukaansa tällöin organisaatiot saattavat asettua tilaan, jossa ollaan hetkellisesti pakotettuja etsimään intensiivisesti vaihtoehtoisia polkuja ulos tilanteesta, johon on ajauduttu osittain itsestä riippumattomista syistä.

2.2.2 Kyvykkyydet yleishyödyllisessä toiminnassa

Tutkimuksen kannalta on oleellista tuoda esille yleishyödyllinen näkökulma, joka yhtä lailla voi hyödyntää resursseja, luoda ja ylläpitää osaamista sekä pyrkiä johtamaan kyvykkyyssajattelulla. Sen sijaan, kunnallisen toimijan luonne on kilpailu- ja menestymismielessä varsin erilainen verrattuna yksityiseen sektoriin. Tarkoituksena onkin asettaa kyvykkyyssajattelua kunnalliseen kontekstiin, jossa tutkimuksen kohdeorganisaatiokin toimii.

Julkisen sektorin toimijan toimintaa leimaa usein määräraha-ajattelu, jota ohjataan hallinnollisin ja juridisin keinoin. Ajatellaan, että asiakas jää näiden varjoon. Vaikka näin olisikin, kyvykkyyssajattelu tuo mahdollisuuden muuttaa tätä mielikuvaa. Samalla se auttaa ohjaamaan ajatukset yleishyödyllisen toimijan kilpailukykyyn, jotka koostuvat kestävän arvon luomisesta asiakkaalle kustannustehokkaalla tavalla. Kuten yksityisen sektorin, myös julkisen sektorin on kehitettävä toimintaansa digitaalisella aikakaudella. Juuri tähän kyvykkyyssajattelu tarjoaa oivallisen välineen yhdistäen ”toiminnan, tiedon, osaamisen ja järjestelmät” toisiinsa. (Espoon kaupunki 2018, 7–8.)

Kunnan palveluiden tuottamisen yhteydessä käytetään sanaa *järjestäminen*. Tämä sana on perua kuntalain 2 luvun 8 §:stä, jossa määrätään kunnan järjestämisvastuusta (kuntalaki 10.4.2015/410). Kunnallisen johtamisen viitearkkitehtuuri (Kuntaliitto 2016, 52) määrittääkin kunnan roolin (tehtävän) kyvykkyyksien suhteen esittämällä, että tehtäviä hoidetaan järjestämällä ja tuottamalla, jossa kyvykkyyks on työkalu ja vastaa kysymyksiin ”miten” ja ”millä”. Vastaavasti kerrotaan, että ”kyvykkyyks tarkoittaa organisaation kykyä hoitaa sen tehtävät ja tuottaa palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla.” Kunnallisen toimijan kyvykkyydet voidaan jaotella eri tasoilla, jolloin niitä voidaan mallintaa ja ohjata myös eri aikavälillä. Strateginen taso auttaa hallitsemaan kyvykkyyksiä strategisen suunnittelun, kyvykkyyksien ylätasoon hallinnan ja uudistumisen sekä kehittymisen näkökulmasta. Operatiivinen taso vastaavasti tarkastelee kyvykkyyksiä ja niiden välittömiä vaikutuksia itse palveluihin. (Kuntaliitto 2016, 54.)

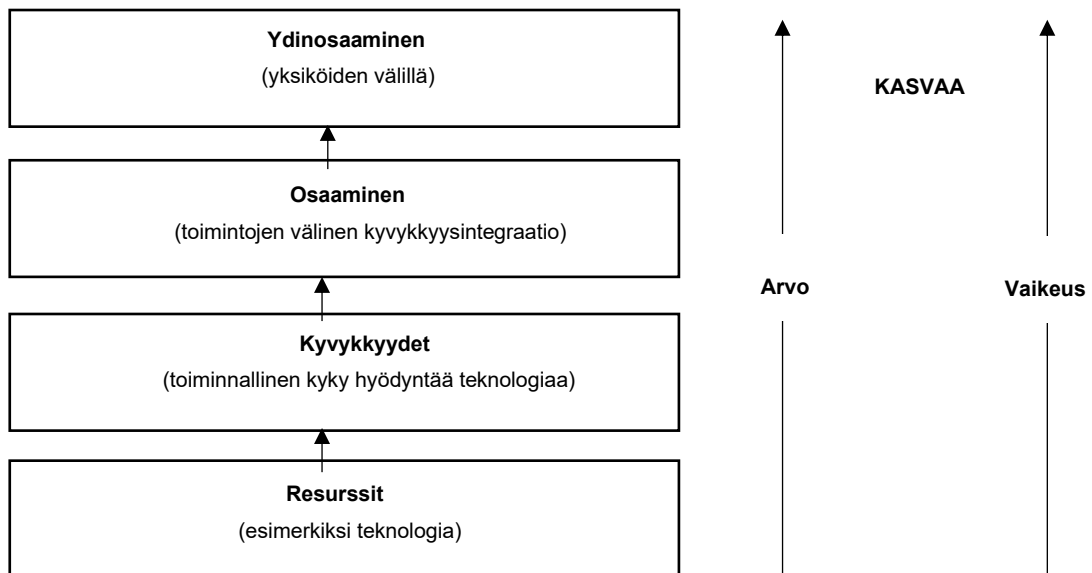
Kyvykkyydet, jotka koostuvat muun muassa prosesseista, toimintamalleista ja tiedosta, ovat välttämättömiä, jotta edellä mainitut tehtävät voidaan hoitaa. Kyvykkyyksien tarkastelussa ja kehittämisessä onkin hyvä pohtia erityisesti, mitä kyvykkyyksiltä vaaditaan, että

tehtäviin vastataan ja ne ovat ajan hermolla. Kyvykkyydet välittävät arvoa asiakkaille, jolloin asiakasarvon täyttymisen voidaan katsoa olevan tärkeä mitta ja julkisen sektorin toimijan keskeinen päämäärä, jolla vastaavasti kyvykkyyksien vaikutusta ja niiden luomaa arvoa voidaan arvioida. (Kuntaliitto 2016, 52–53.) Ymmärtääkseen asiakkaan saamaa hyötyä, on hyvä pohtia keskeisiä toimintaperiaatteita asiakaslupauksen näkökulmasta. Asiakslupaus toimii aina kahdensuuntaisesti; se ohjaa organisaation toimintaa, mutta samalla myös asiakkaan odotuksia. Lupaus sisältää aina oletuksen sen lunastamisesta, jolloin asiakkaalle syntyvä arvo voidaan yksinkertaisimmillaan pukea selkeäksi toimintaa kuvastavaksi lauseeksi. (Saarelainen 2013, 41–42.)

2.3 Ydinosaaminen

Kyvykkyyksien yhteydessä ei voida ohittaa ydinosaamisen (core competence) näkökulmaa, koska niiden nähdään olevan hyvin läheistä sukua toisilleen. Ydinosaamiseen kytkeytyy resurssien käytön ymmärtämisen kautta myös paljon samaa ajattelua, kuin resurssiperusteiseen näkökulmaan (Javidan 1998, 60). Ydinosaamisen avulla voidaan erityisesti ymmärtää ja osoittaa konkreettisia ilmentymiä ydinpalveluissa, jotka näkyvät myös loppupalvelussa. Ydinosaamista ohjaavana rakenteena toimivat dynaamiset kyvykkyydet. Toisin sanoen ne tukevat ydinosaamisen jatkuvaa muuttumista, mikä heijastuu ydintuotteisiin ja -palveluihin, sekä viime kädessä myös lopputuotteisiin ja -palveluihin. Yhdessä nämä muodostavat tärkeän roolin muuttuvien toimintaympäristöjen sopeutumisessa. (Ceglinski 2020, 8.)

Ymmärtääkseen ydinosaamisen vaikuttavuutta ja asemaa kyvykkyyssajattelussa, voidaan kuvata sen kasvua resursseista. Resurssien ajatellaan oleva perusta myös ydinosaamisessa. Jokainen organisaatio hyödyntää heterogeenisiä resurssejaan eri hyötysuhteilla. Hyödyntääkseen resursseja, tulee yrityksellä olla kyky osata hyödyntää niitä muun muassa prosessien ja rutiinien avulla. Yksittäisten toimintojen kyky ei kuitenkaan yksinomaan riitä, vaan tarvitaan osaamista, joka yhdistää ja koordinoi nämä toiminnot. Vastaavasti ydinosaaminen on lopulta tekijä, joka hyödyntää koko organisaation osaamispohjan vuorovaikuttamalla eri yksiköiden välillä. Kollektiivinen oppi syntyykin ydinosaamisessa siitä, että se yhdistää eri tarkoituseriä palvelevaa osaamista, jolloin tapahtuu rikastumista monimuotoisesti samalla mahdollistaen erilaisia polkuja organisaatiolle. (Torkkeli & Tuominen 2002, 274.) Tätä suhdetta kuvataan kuvassa 4.



Kuva 4. Osaamisen hierarkia (mukaillen Torkkeli & Tuominen 2002, 274)

2.3.1 Ydinosaamisen keskeiset elementit ja ydinosaamisen tunnistaminen

Ydinosaamisen teoria on lähtenyt uudistamaan näkökulmaa, jossa liiketoiminnan yksiköt ja niiden ulkoinen menestyminen johti ajattelua. Hamel ja Prahalad havainnollistivat uudeen ajattelemisen tarvetta perustaen näkemyksenä muun muassa länsimaisen ja japanilaisen johtamisfilosofian eroista. Heidän mukaansa ydinosaaminen on syvällistä ymmärrystä, joiden keskenään vuorovaikuttavia piirteitä voivat olla muun muassa käyttäjäystävällisyys, herkkyys tunnistaa muutoksia, toimintojen ja yksiköiden välisen yhteistyön laatu sekä oppimisen laatu. Ydinosaaminen on hallinnollisten prosessien, kollektiivisen oppimisen ja teknologian ilmentymä, jossa keskeisessä osassa on skaalautuva hiljainen tieto. Parhaimmillaan se luo ja tunnistaa asiakkaiden tarpeita, joita he eivät itse ole vielä sisäistäneet. (Pralad & Hamel 1990, 79–80; Prahalad 1993, 45.)

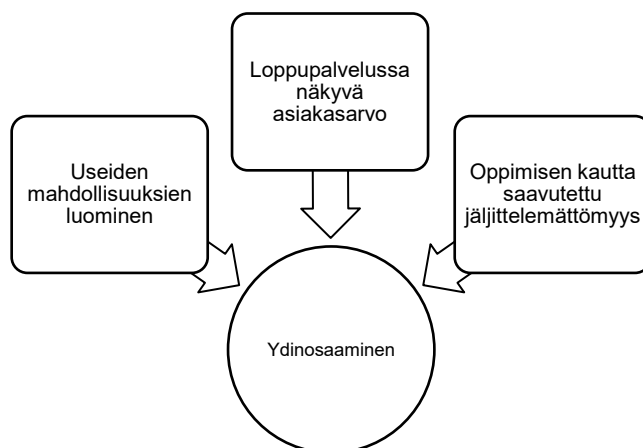
Teoria korostaa ydinosaamisessa johdon roolia muutoksessa, joka vastaa muutoksesta sen laajuudesta ja siitä, mihin fokus lopulta kiinnitetään. Toinen keskeinen asia on organisaation ja sen kumppaneiden näkeminen yhtenä toimijakokonaisuutena, joiden resurssien riistiin käyttöä tarvitaan. Tällöin on hyvä ymmärtää, missä määrin taitoja on syytä hankkia myös ulkopuolelta. Tärkeää on kuitenkin pyrkiä poissulkemaan keinotekoinen yhteistyö, joka johtuu enemmänkin pakottavista riippuvuussuhteista, kuin rikastavasta yhteistyöstä. (Pralad & Hamel 1990, 80–81.)

Ydinosaaminen auttaa organisaatiota hahmottamaan paremmin kilpailuedun syntymisen omien vahvuuksien kautta. Tämä johtuu siitä, että ydinosaamisen kautta yrityksellä nähdään olevan kyky tunnistaa omat vahvuutensa ja löytää niille mahdollisuuksia ulkoisesta ympäristöstään. Ydinosaaminen onkin jo itsesään siis yrityksen perustavanlaatuinen vahvuus, koska se kehittyy tukemaan systemaattisesti organisaation vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, jolla mahdollistetaan uusia markkinoita ja luodaan ymmärrystä

erityisistä asiakastarpeita. Näiden kautta vahvistuu samalla ainutlaatuinen ydinosaaminen, jota on vaikea jäljitellä. (Javidan 1998, 61; Agha, Alrubaiee & Jambour 2012, 193.) Ydinosaamisen luotsaaminen menestyksentekijäksi vaatii toki, että sen konsepti ymmärretään samalla tavalla eri toimijoiden kesken, jolloin sen tulisi kytkeytyä vahvasti yrityksen strategiseen suunnitteluun (Javidan 1998, 70).

Ydinosaamisen osalta on tärkeä ymmärtää sen strateginen merkitys. Strateginen merkitys syntyy nimenomaan ydinosaamisen ylivoimaisuudesta, joka on syntynyt muun muassa alempien osaamistasojen onnistumisten ja epäonnistumisten eli oppimisen kautta. Alemman tason osaamisella (second order competency) tarkoitetaan kykyä käyttää resursseja ja ydinosaaminen on vastaavasti kyky osata hyödyntää aikaisempi osaaminen resurssien käytössä ja niiden yhdistelyssä luoden siten myös uusia resursseja. Ajatuksena ei ole siis keskittyä yksinomaan lopputuotteen tai palvelun tuomaan kannattavuuteen, vaan pikemminkin ymmärtää, että ydinosaaminen mahdollistaa sen. Oleellista on pyrkiä nostamaan siis itse ydinosaaminen keihäänkärjeksi, eikä sen lopputuotteet tai -palvelut. (Agha, Alrubaiee & Jambour 2012, 192; Banerjee 2003, 252.)

Ydinosaamisen tunnistamisessa voidaan käyttää apuna kolmea keskeistä elementtiä. Jotta ydinosaamisesta olisi hyötyä, sen tulisi luoda samanaikaisesti useita mahdollisia polkuja, joita osaamispohja parhaimmillaan voi tarjota. Ydinosaamisen tunnistamisessa on siis oleellista pohtia, mitä kaikkia mahdollisuuksia siitä voi syntyä. Toinen tärkeä elementti on loppupalvelun välittämä asiakashyöty. Tässä tapauksessa, kun puhutaan ydinosaamisesta, pitää hyödyn olla merkittävä eli oleellinen osa loppupalvelua. Kolmanneksi elementiksi nousee ydinosaamisen jäljittelemisen vaikeus. Jäljittelevyyttä hankaloittaa, ja tekee sen jopa mahdottomaksi, siinä esiintyvä oppiminen. Yksi tapa hahmottaa ydinosaamista ja lähteä purkamaan kokonaisuutta onkin laatia listaa eri osaamisista, joita sen arvioidaan sisältävän. Tämä auttaa hahmottamaan ydinosaamiselle tärkeitä perustuksia ja kannustaa toimeenpanemaan osaamisen hankkimista eri mahdollisuuksia tutkimalla. (Prahalad & Hamel 1990, 82–84.) Kuvassa 5. on esitetty tunnistamisen elementit tiivistetysti.



Kuva 5. Keskeiset elementit ydinosaamisen tunnistamisessa

2.3.2 Rajat ylittävä osaaminen ja resurssien jakaminen

Ydinosaamista on syytä tarkastella pitkän aikavälin näkökulmasta, jossa tuloksellinen toiminta saadaan kestämaan pitkällä aikavälillä muun muassa hyödyntämällä teknologian ja taitojen suhdetta luoden kilpailukykyä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Mitä syvemmällä ydinosaaminen on yrityksen kulttuurissa, sitä nopeammin myös uusia ydinosaamisen alueita syntyy, jolloin kasvatetaan vastaavasti eroa kilpailukyvyssä suhteessa muihin. Tällaisen syklin luominen vaatii, että organisaatio pystyy hyödyntämään laaja-alaisesti koko yrityksen sisäistä resurssipohjaa, eikä vain oman yksikkönsä voimavaroja. Ydinosaamisessa voidaan käytännössä puhua oppimisesta, jossa koordinoitusti hyödynnetään eri asiayhteyksissä syntynyttä tietotaitoa yhdistäen niistä uutta arvoa asiakkaalle. Tämä toki vaatii, että organisaation on kyettävä yhdenmukaistamaan, sitouttamaan ja organisoimaan toimintaa yli erilaisten organisaatorajojen. (Prahalad & Hamel 1990, 81–82.)

Osaamisesta, kuten ydinosaamisesta, puhuttaessa on muistettava, että hankittua osaamista on hyödynnettävä aktiivisesti, jotta se pysyy vähintään kilpailukykyisenä tai tuottaa jopa kilpailuetua. Ydinosaamisen rakennuspalikoina toimivalla osaamisella on skaalautumisen ominaisuus, jolloin sen jakaminen pitäisikin nähdä enemmänkin organisaatiota rikastuttavana ja yhdistävänä elementtinä, kuin vastikkeettomana resurssisyöppönä. Yrityksen johdon pitää ydinosaamisen saavuttamiseksi rikkoa rajat yksilöiden välillä ja kiinnittää huomioita liiketoiminnoissa vallitsevaan osaamiseen. Samalla on hyvä määrittää, mikä ja minkä tason pätevyys varmistaa vision toteutumisen. Tämä voi tarkoittaa, että osaamis-pohjaa tuleekin laajentaa myös ulkoisten kumppanuuksien kautta, jolloin kokonaisosaamis-pohjaa laajenee. Kompastuskivi, joka saattaa esiintyä erityisesti sisäisissä yhteistyön muodoissa, on kustannusten jakaminen. Tällainen taloudellinen näkökulma saattaa herkästi ohjata ajattelun pois yhteisestä osaamisen rakentamisesta kohti yksikkökohtaista kannattavuutta, joka ei palvele ydinosaamisen ideologiaa. (Prahalad & Hamel 1990, 82–83.)

Ydinosaamista voidaan kadottaa myös siiloutumalla ja resurssien omistamisen korostamisella. Valitettavan usein tietty pätevyys tai osaaminen, joka ilmentyy yksilöissä, nähdään yksikkökohtaisena omaisuutena, jota voidaan piilottaa muilta yksiköiltä sen uudelleensijoittamisen pelossa. Näin tehdään karhunpalvelus, koska passiivinen yhteistyö käynnistää myös osaamisen hiipumisen ja innovaatioiden keskittymisen hyvin kapeisiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Sen sijaan, että turvauduttaisiin edellä mainittuihin defensiivisiin keinoihin, olisi yksiköiden johtajien rakennettava yhdessä koko yritystä koskeva arkkitehtuuri, jossa rakennetaan tiekartta ydinosaamisen kehittämiseksi ja sen säilyttämiseksi. Tällainen arkkitehtuuri auttaa sekä johtoa että esihenkilöitä ymmärtämään resurssien kohdentamisen painopisteet ja tekee resurssipolitiikasta avointa. Ennen kaikkea se luo perusteet resurssien jakamiselle, eli tekee yrityksen resursseista yhteisiä, joita perustellusti voidaan

hyödyntää eri yksiköiden tarpeisiin osoittamalla sen muodostama hyötysuhde. Yksinkertaisimmillaan kyse voisi olla esimerkiksi jaksottaisista työkiertoista osastojen välisissä projekteissa, jossa saadaan myös henkilöstö konkreettisesti ymmärtämään ajatus koko organisaation yhteisestä edun tavoittelusta. (Prahalad & Hamel 1990, 87–91.)

Ydinosaamista voidaan tunnistaa ja hankkia, mutta kolikolla on kääntöpuolensa. Ydinosaamista voidaan myös menettää huonoilla valinnoilla, jotka perustuvat väärin tulokulmiin ydinosaamisen tarkastelussa. Liian orjallisen loppupalvelun kustannustehokkuuden ja suorituskykyyn tuijottamisen kautta saatetaan tehdä hätiköityjä päätöksiä esimerkiksi palvelujen ulkoistamisen suhteen, jolloin samalla unohdetaan tulevaisuuden ulottuvuus, ja kavennetaan omia tulevaisuuden mahdollisuuksia, sekä luodaan epäedullisia riippuvuussuhteita. Niin ikään, säilyttääkseen ydinosaamista, on tärkeää sitoutua panostamaan siihen pitkäjänteisesti, vaikka sen taloudellista arvoa on vaikea määritellä etukäteen. On siis tärkeää ymmärtää ydinosaamista tukevien ja sitä heikentävien valintojen tekijät laatiesaan ydinosaamisen perustuvia strategisista valintoja. (Prahalad & Hamel 1990, 84.)

2.4 Dynaamiset kyvykkyudet

Myös dynaamisten kyvykkyyksien ja resurssiperustaisen näkökulman teorioiden rajapintojen on todettu olevan erittäin lähellä toisiaan, vaikka ne edustavatkin eriaikakausien ajattelua. Dynaaminen kyvykkyys vastaa modernin ja muuttuvan yhteiskunnan haasteisiin altistamalla resurssipohjaansa jatkuvalla toimintaympäristön muutokselle siinä, missä resurssiperustainen näkemys, oman aikansa hengessä, tarkastelee maailmaa staattisemmasta näkökulmasta, mutta nostamalla resurssit ja niiden resurssien käytön kilpailukyvyyn kannalta merkittäväksi tekijäksi. Amrosini ja Bowman (2009, 29) esittävätkin dynaamisen kyvykkyuden resurssiperustaisen teorian laajennuksena ja tuoreempaa näkökulmana.

Dynaamisen kyvykkyuden määritelmän kehittivät Teece, Pisano ja Shuen teoksessaan *Dynamic capabilities and strategic management* yrittäessään luoda ymmärrystä nopeasti kehittyvän maailman ja siihen sidoksissa olevan kilpailukyvyyn lähteisiin (Teece, Pisano & Shuen 1997, 509). Dynaamisen kyvykkyuden luonnetta kuvaa hyvin Helfatin ym. (2007, 1) esittämä määrittely, jossa viitataan tarkoituksenmukaisuuteen. Heidän mukaansa dynaamisella kyvykkyydellä tarkoitetaan ”Organisaation kykyä tarkoituksenmukaisesti luoda, laajentaa tai muokata resurssipohjaansa.” Vastaavasti Teece, Pisano & Shuen haluavat korostaa dynaamisten kyvykkyyksien määrittelyssä sisäisten ja ulkoisten osaamisen hyödyntämistä uudistamalla niitä muuttuvaa ympäristöä mukaillen. Toisaalta strateginen johtaminen on dynaamisten kyvykkyyksien ytimessä mukauttaen, integroiden ja uudelleen konfiguroiden ulkoisia ja sisäisiä organisatorisia taitoja, resursseja ja osaamista. (Teece, Pisano & Shuen 1997, 510; 515.)

Aikaisemmin 1980-luvulla strategisen johtamisen teoriat olivat käsitelleet kilpailuetua muun muassa defensiivisestä näkökulmasta. Vastaavasti resurssiperustaisen näkökulman nähtiin keskittyvän liiaksi resurssien niukkuuden kautta tuotuun arvoon ja korostavan johtajien yliveritaisuutta tilanteessa kuin tilanteessa. (Teece, Pisano & Shuen 1997, 510–513.) Resurssiperustaisen näkökulman ei vastaavasti nähty ottavan selkeästi kantaa, miten VRIN-resursseja voidaan nimenomaisesti luoda ja ylläpitää niitä ajan hermoilla. (Ambrosini & Bowman 2009, 29).

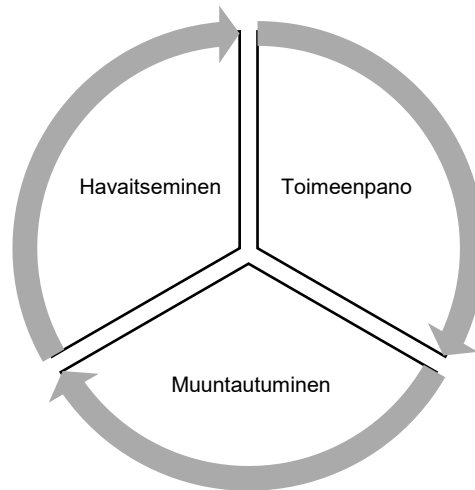
Dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa onnistumisen taustalla nähtiin piilevän kyvykkyyksiä, jolla avulla johto voisi hallita kilpailijamarkkinoita oikeilla ratkaisulla. Teece ym. (1997, 513) pyrkivät erityisesti nostamaan esille kestävän kilpailuedun näkökulmaa, jossa yrityksen pyrkimykset ainutlaatuisen kyvykkyyteen ovat avain menestykseen. Näiden ainutlaatuisten kyvykkyyksien erityispiirteinä ovat sopeutuminen muuttuviin asiakas- ja teknologia-mahdollisuuksiin, sekä kyky hyödyntää käytössä olevia ekosysteemejään.

Dynaamisten kyvykkyyksien nähdään olevan strategista johtamista, jossa pyritään sisäisten ja ulkoisten organisatoristen taitojen, resurssien ja toiminnallisten kykyjen tehokkaaseen organisointiin. Käsitteeseen liitettyllä polkuriippuvuusajattelulla korostetaan sen luomaa pitkántähtäimen muutosta, joka erilaisten tehtyjen valintojen kautta avaa tai sulkee erilaisia ovia myös tulevaisuudessa. Onnistuminen vaatii kuitenkin ymmärrystä syntymekanismista, eli tekijöistä, jotka mahdollistavat näiden ainutlaatuisten kilpailuetujen kehitystyön. Nämä tekijät voidaan tiivistää kolmeen kategoriaan; prosesseihin, positioihin ja polkuihin. (Teece, Pisano & Shuen 1997, 515–16.) Näitä kolmea kategoriaa käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.4.2.

Analyyttistä lähestymistapaa helpottaakseen Teece jakoi korkeimman tason dynaamiset kyvykkyydet kolmeen ulottuvuuteen. Nämä ovat kyky tunnistaa ja muokata mahdollisuuksia sekä uhkia, (sensing), kyky tarttua tilaisuuksiin eli toimeenpanna (seizing) sekä kyky ylläpitää kilpailukykyä tehostamalla, yhdistämällä, suojaamalla sekä tarpeen mukaan muuntautumalla (reconfiguring). Näiden ulottuvuuksien perustana (mikrotaso) ovat taidot, prosessit, menettelytavat, organisaation rakenteet sekä päätöksenteon säännöt ja hallitut toimintamallit. (Teece 2007, 1319.) Dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa on tarkoitus käsitellä keskittyen pääosin näihin ulottuvuuksiin, koska ne luovat ajattelun perustan periaatteille menemättä syvemmälle mikrotason tekijöihin.

Edellä mainitut ulottuvuudet kulkevat prosessimielessä kronologisen jatkumon, jossa mahdollisuuksien havaitseminen, toimeenpano ja muuntautuminen muuttuvat toistuviksi ohjauksiksi rutiineiksi uuden ja opitun tiedon karttuessa (kuva 6). Tämä analyttinen lähestymistapa on niin ikään tämän tutkimuksen fokuksessa. Se tiivistää dynaamisten kyvykkyyksien teorian osalta hyvin tämän hetken ja tulevaisuuden muutostarpeen organisaatioissa.

Maaailma muuttuu ja tieto lisääntyy, jolloin ei voida jäädä menneisyyden vangiksi ja tuoda lisäkerroksia toimintaan ilman, että kalibroidaan myös toiminta sen mukaisesti. Alalu-
vuissa 2.4.3–2.4.5 käydään läpi nämä kolmijakoiset dynaamiset kyvykkyydet.



Kuva 6. Dynaamisten kyvykkyyksien kiertokulku ja jatkumo

2.4.1 Dynaamisten kyvykkyyksien asema kyvykkyyssajattelussa

Dynaamisten kyvykkyyksien roolia on helpompi ymmärtää tarkastelemalla kyvykkyyksiä perustasolla ja dynaamisella tasolla. Perustasolla ajatellaan olevan kyvykkyyksiä, jotka ovat luonteeltaan operationaalisia ja perinteisiä. Nämä kyvykkyydet ovat rutiininomaisia toimintoja ja hallinnollista työtä, joita vaaditaan toiminnan järjestämiseen. Dynaamiset kyvykkyydet sen sijaan ovat perustason kyvykkyyksiä ylempänä niin sanottuina korkeimman tason kyvykkyyksinä ohjaamassa ja pitämässä huolen, että myös perustason kyvykkyydet päivittyvät ja ovat ajan tasalla. Edellä mainitusta luonteestaan johtuen ne vaativat myös taitoa käsitellä ja muokata resurssiperustaa vastaamaan markkinoiden tarpeisiin. Korkeimman tason kyvykkyydet ovatkin kyvykkyyksiä, joita johdon tulisi tarkastella erityisen tarkasti. (Teece 2018, 40–41; 43.)

Winter (2003, 991) korostaa kärjistetysti edellä mainittujen kyvykkyyksien luonteen käyttäessään perustason kyvykkyyksistä termiä ”nollatason-kyvykkyydet”. Tällä termillä hän kuvastaa niiden luonnetta lyhyen aikajänteen toteuttajana, joka vaatii dynaamisia kyvykkyyksiä pysyäkseen ajan hermolla. Vastaavasti dynaamisten kyvykkyyksien nähdään laajentavan, muokkaavan ja luovan näitä kyvykkyyksiä.

2.4.2 Prosessit, positiot ja polut

Kilpailuetua saavutettavilla prosesseilla tarkoitetaan dynaamisten kyvykkyyksien yhteydessä prosesseja, jotka ovat johtamiseen ja organisaation perustuvia, tietyn polun läpikäynejä ja muokkaamia käytänteitä ja oppimismalleja yrityksessä (Teece, Pisano & Shuen

1997, 518). Prosessit voidaan jakaa kahteen näkökulmaan. Staattisesta näkökulmasta niitä käytetään resurssien ohjaamiseen. Vastaavasti niitä voidaan hyödyntää myös oppimiseen ja uudelleenjärjestelyn apuna, jolloin ne edustavat dynaamista näkökulmaa varmistamallaan jatkuvuuden (positioita parantavat edistykset ja mahdollisuuksien tunnistaminen) ja muutoksen (omaisuuserien rakenteen muutokset). (Kliesch-Eberl & Schreyogg 2007, 922.)

Positioilla viitataan yrityksen vallitsevassa hetkessä hallitsemaan monipuoliseen omaisuuserään, jotka voivat muodostua muun muassa immateriaalioikeuksien, asiakas- ja kumppanuus suhteiden sekä teknologian yhdistelmistä (Teece, Pisano & Shuen 1997, 518). Positiot voidaan jakaa myös sekä sisäisiin positiioihin että ulkoisiin positiioihin. Sisäinen positio kertoo sisäisen resurssiperustan saatavuuden kulloisellakin hetkellä, kun ulkoinen positio kertoo position suhteessa markkinoihin. Kulloisenkin hetken positio määrittää ja rajaa osaltaan tulevaisuuden mahdollisuudet. (Kliesch-Eberl & Schreyogg 2007, 921.) Poluilla lopulta viitataan olemassa oleviin vaihtoehtoihin, jotka polkuriippuvuuden kautta joko mahdollistavat tai estävät menestymisen (Teece, Pisano & Shuen 1997, 518).

2.4.3 Mahdollisuuksien havaitseminen

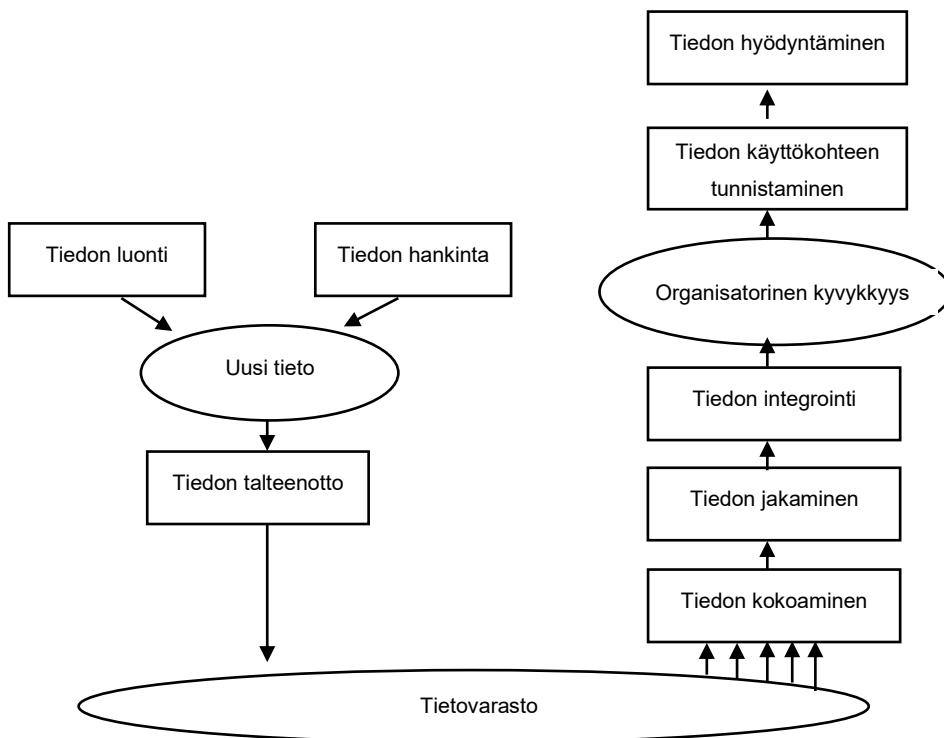
Alati muuttuva maailma tarjoaa mahdollisuuksia, mutta myös uhkia, joita on tarpeen havaita. Teknologiamuutokset ja asiakkaiden tarpeet niin ikään elävät tässä muutoksessa. Se, miten näitä mahdollisuuksia voidaan havaita, on hyvin paljon riippuvainen pääsystä tiedon lähteille ja uuden tiedon hyödyntämisestä. Tämä pakottaa siis organisaatiota etsimään tietoa eri lähteistä, koska niitä voidaan löytää yllättävistäkin yhteyksistä, jolloin aistien on oltava hereillä eri taajuuksilla. Tiedon ei voida siis olettaa löytyvän aina läheltä omaa toimialaa ja erityisen riskialtista on toimia omien juurtuneiden olettamusten ohjaamana. (Teece 2007, 1322.)

Organisaation pohtiessa tiedonhallintaan liittyviä dynaamisia kyvykkyyksiä on tärkeä pyrkiä ottamaan huomioon kolme ulottuvuutta tiedonhallinnassa. Ensinnäkin tiedon pitää kehittyä, sitä pitää yhdistellä, integroida ja sitä pitää hyödyntää arvonaluonnissa. (Paarup Nielsen 2006, 67.) Tämä vaatii järjestelmällisiä ja tarkkaan määriteltyjä tiedonhallinnan malleja löytääkseen oleellisen tiedon. (Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodríguez & Leal-Millán 2017, 2).

Hyvä lähtökohta keskeisen tiedon muodostumiselle on tutkimustoiminta ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, mutta samalla on tärkeä proaktiivisesti pyrkiä ymmärtämään piilevää kysyntää sekä markkinoiden muuttuvaa mekaniikkaa. On tulkittava kehityssuuntia ja mietittävä, missä segmentissä oma toiminta voisi menestyä. Jokainen siis sovittaa löytämänsä omaan ympäristöönsä ja samalla rakentaa mahdollista kehityspolkua, joka

tarkentuu tiedon karttuessa. Oleellista on kyetä käynnistämään nopeita toimenpiteitä, kun tietoperusta on päivittynyt todennäköisiksi kehityspoluiksi. Työkaluina tässä toimivat muun muassa prosessiohjattu tutkimus- ja kehitystoiminta sekä henkilöstössä piilevä asiakas-keskeinen luovuus, jonka perustana on tiedon saavutettavuus ja sosiaalisten sekä ammatillisten kontaktien apu tiedon jäsentämisessä. Monesti innovaatiot voivatkin olla alun perin esimerkiksi edellä mainittujen kontaktien, kuten asiakkaiden tai toimittajien alulle panemia. (Teece 2007, 1322–1324.)

Tiedon luominen ja hankkiminen tässä viittaa yrityksen tiedon muodostumisen lähteisiin, joita voidaan saavuttaa sisäisillä (esim. projektit ja ohjelmat) ja ulkoisilla (kumppaneilta saatu tieto) toimintamalleilla. Jotta hyödynnettävä tieto luo arvoa ja pyrkimyksenä on laaja-alainen käyttö, tulee tieto ensinnäkin kerätä talteen ja sanoittaa yhdenmukaiseksi. Kertyneen tiedon kautta, tietoa kootaan relevanteiksi kokonaisuuksiksi palvellen eri intressejä. Saadaksean tarkoituksenmukaisen tietokokonaisuuden, organisaation eri yksiköiden tulee siirtää tietoa yksiköiden välillä. Integrointi tarkoittaa tietojen keräämistä ja yhdistämistä eri tietoresursseista, joiden kautta vastaavasti muodostuu organisatorisia kyvykkyyksiä. Saadaksean tiedon kertaantumaan ja siten käyttääkseen sitä monipuolisesti, tulee organisaation etsiä erilaisia käyttömahdollisuuksia ja hyödyntää erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tietoperusteisia resursseja. Lopulta suorituskyvyn määrittää kyky hyödyntää tietopohjaa tuotteen tai palvelun luomisessa systemaattisesti. Tiedonhallinnan kokonaisprosessia havainnollistetaan kahdeksan vaiheen kautta kuvassa 8. (Paarup Nielsen 2006, 62–65.)



Kuva 7. Tiedon luonnin, integroinnin ja hyödyntämisen toiminnot (mukaillen Paarup Nielsen 2006, 66)

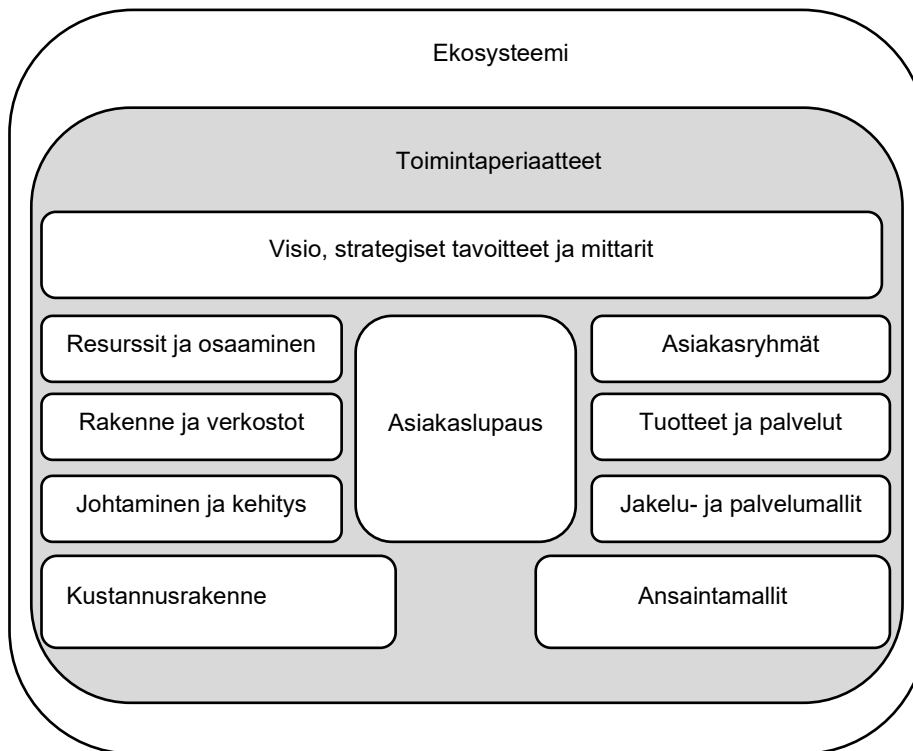
2.4.4 Toimeenpano

Toimeenpano tarkoittaa tarttumista uusiin havaittuihin mahdollisuuksiin niiden saavuttamiseksi. Uusi mahdollisuus tarvitsee uutta mekanismia, joka käytännössä voi tarkoittaa prosessien tarkistamista tai uusien palveluiden kehittämistä. Olennaista on tahtotila panna tähän mekanismiin pitäen ensin mahdollisimman monet valinnat auki. Varsinainen kohdentaminen ja investoiminen tiettyyn valintaan pitää siis tehdä harkitusti. Oikea-aikaisuus tässä on valttia, koska kilpailuetu kasvaa onnistuneen investointiajankohdan myötä. (Teece 2007, 1326.)

Liiketoimintamallit ovat elintärkeä osa tarttumista luoden ymmärryksen resurssi-, muutos- ja investointitarpeista. (Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodríguez & Leal-Millán 2017, 2). Tämä selittyy sillä, että kokonaisuus pitää myös viedä eteenpäin hallitusti ja organisoidusti, jolloin se vaatii tuekseen toiminnallisten mallien määrittämistä, jossa määritetään strateginen suunnitelma ja periaatteet, joiden mukaan muun muassa taloudelliset satsaukset suoritetaan yhteisymmärryksessä. Liiketoimintamallin ytimessä on asiakasarvon muodostuminen ja sitä kutsutaan myös organisatoriseksi ja taloudelliseksi arkkitehtuuriksi, joka koostuu elintärkeistä prosesseista uusien ja nykyisten liiketoimintojen perustamisessa ja menestymisessä. (Teece 2007, 1327–1329; Teece 2010, 172.)

Liiketoimintamallit auttavat hahmottamaan, mistä osatekijöistä arvo asiakkaalle muodostuu, millaisia luontevia rajapintoja sillä on, ja minkälaisia verkostoja se tarvitsee. Se on apuväline toiminnan tarkempaan suunnitteluun. (Espoon kaupunki 2018, 26.) Liiketoimintamallit auttavat hyvin muun muassa strategian toimeenpanossa, jossa ne antavat tarkemman kuvauksen keskeisistä elementeistä ja eri asteisista yhteensopivuuksista. Dynaamisuus on liiketoimintamallin elinehto, koska ajattelu perustuu systeemiseen näkökulmaan, jossa pienetkin muutokset vaikuttavat kokonaisuuteen. Näin ollen, tulee liiketoimintamallin myös elää toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että myös liiketoimintamallia tulee päivittää aika ajoin taatakseen sen toimivuus muutoksissa. (Saarelainen 2013, 15–16.)

Kuten edellä kerrottiin, liiketoimintamalli on strategisten suunnitelmien toteuttamista monesta muuttujasta koostuvassa kokonaisuudessa käyttäen lähestymistapana arkkitehtuurimaista ajattelua, jossa keskiössä on asiakkuuden osatekijöiden ymmärtäminen, resursien kohdentaminen ja rahoitukseen liittyvien reunaehtojen asettaminen. Liiketoimintamalli periaatteellisenä tarkoituksena on asiakaslupauksen lunastaminen. Välttääkseen karikat liiketoimintamallissa on tärkeää ymmärtää, missä ympäristössä (ekosysteemissä) liiketoimintamallilla on mahdollisuudet menestyä ja onko organisaation toimintakulttuuri kypsä sille. (Saarelainen 2013, 16–17; 25.) Kuvassa 8. on esitetty liiketoimintamallin eri elementit ja niiden suhteet.



Kuva 8. Liiketoimintamallin elementit (mukaillen Saarelainen 2013, 17)

Ekosysteemillä tässä yhteydessä viitataan eri toimijoiden yhteisöön, joka vaikuttaa laajalla skaalalla yrityksen toimintaan, mukaan lukien muun muassa asiakkaat ja tarjoaman. (Teece 2007, 1325). Liiketoimintamalli rakentuu ekosysteemiajattelulle. Ekosysteemiajattelussa liiketoiminnan ympäristönä toimiva ekosysteemi luo mahdollisuudet siirtyä mukautuvasta toimijasta aktiiviseksi, joka pyrkii määrittämään oman ympäristönsä muutoksia, toisin kuin pelkässä toimintaympäristön tarkastelussa, jossa pyritään passiivisesti sopeuttamaan omaa toimintaa toimintaympäristön muutoksille. Ekosysteemi perustuu arvoajatteluun, jossa eri toimijoiden erityisosaaminen nousee esille ketjun eri vaiheissa. Periaatteena on ymmärtää ekosysteemiä ikään kuin alueena, jossa toimijat voivat itse vaikuttaa ekosysteemiinsä toimintaan. Tämä tarkastelutapa tekeekin ajattelusta niin ikään dynaamisen eli muuttuvan. (Saarelainen 2013, 25–26.)

Toimeenpanon isoimpia esteitä voi olla byrokratia, joka ei tue uudistuvaa ja innovatiivista toimintaa. Ylimmän johdon mukautumisella onkin näin varsin suuri merkitys, koska uusi ja innovatiivinen nähdään useasti myös riskinä, jolloin johto saattaa haluta päätöksenteon tueksi ylimitoitettun hyväksymismenettelyn muutoksen oikeuttamiseksi. Tällainen perinteinen tasapainoa tavoitteleva johtamisen malli voi pahimmillaan johtaa hitaaksi, muutosvastaiseksi ja vallitsevaa olotilaa ihannoivaksi rakenteeksi. Asiakastarpeet muodostuvat nykyaikana systemisesti ja tärkeintä on siis eri toiminnallisuuksien yhteen toimivuus, eikä sen yksittäiset osat kuten hintaetu. Tästä syystä organisaation pitäisi päätöksenteossa ottaa-kin huomioon tämä systeminen tarveajattelu, joka kannustaa etsimään

kokonaisratkaisun osia ja yhteisiä kyvykkyyksiä myös oman toiminnan ulkopuolelta, kun se rakentaa tulevaisuuden liiketoimintamalleja. (Teece 2007, 1328–1332.)

2.4.5 Muuntautuminen

Organisaation löytäessä uusia mahdollisuuksia ja samalla luodessaan liiketoimintamalleja, tämä johtaa luonnollisesti tilanteeseen, jossa pitää pohtia minkälaisen kestävä polun yritys haluaa luoda huomioidessaan polkuriippuvuuden vaikutusta. Yritykselle onkin elintärkeää omata kyky uudelleenjärjestellä ja yhdistellä yrityksen omaisuus pohja (resursseja) sekä rakenteita palvelemaan muuttuvaa ympäristöä. Tällainen muuntautuminen auttaa yritystä myös luovimaan pois matkan varrella esiintyvien uhkien reitiltä ja luo jatkumoa muuntautua yhä uudelleen. Se parantaa siis yrityksen valmistautumiskykyä ja estää toiminnan halvaantumisen haasteiden edessä. (Teece 2007, 1334–1335.) Ennen kaikkea se varmistaa arvon luomisen uudessa tilanteessa ja edesauttaa yrityksen uudistumista poisoppimalla (Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodríguez & Leal-Millán 2017, 2).

Muuntautumistarpeen osalta organisaatiossa on hyvä ymmärtää yhtäläisesti, toisin sanoen palvelen mahdollisimman laajasti koko organisaation tulevia tarpeita, eikä lähestyen haasteita peilaten vain esimerkiksi olemassa olevaa tieto-omaisuutta ja toimintamalleja. Organisaation ja tiedon kasvaessa onkin yhä tärkeämpää kiinnittää huomiota, että kerättyä aineetonta omaisuutta vaalitaan asianmukaisella johtamisella. Toisin sanoen yrityksen on hyvä oppia uudistamaan myös sen hallinnollisia malleja. Erityisen tärkeää on pitää huoli, ettei yritysjohto ajaudu kauas yrityksen asiakas-, markkina- ja teknologiarajapinnassa työskentelevästä henkilöstöstä, jossa muutos on konkreettista. Yritysjohdolla onkin varsin iso rooli muuntautumiskyvykkyyden johtamisessa. Tämä perustuu jatkuvaan tai vähintäänkin puolittain jatkuvan muutoksen organisointiin ja ylläpitoon, jossa uusi ja vanha kohtaavat, kun resurssit hakevat paikkaansa. (Teece 2007, 1335–1336.)

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen luonne ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Alussa esitetään laadullisen tutkimuksen tarkempi kuvaus tapaustutkimuksena ja perustellaan, miksi tutkimus muodostaa ainutlaatuisen ja kiinnostavan ilmiön. Tämän jälkeen esitetään menetelmä aineiston hankinnalle kertoen seikkaperäisesti sen yksityiskohdat ja etenemisprosessit.

3.1 Tapaustutkimus

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa lähestytään ongelmaa tapaustutkimuksen näkökulmasta. Tapaustutkimukselle on ominaista nimenomaan valitun tapauksen ympärille rakennettava tutkimuskokonaisuus, jossa kuitenkin tapaus nähdään tietyssä kontekstissa. Tästä intensiivisestä tapauskeskeisyydestä johtuen tutkimuksen rajausta ja sen perustelu korostuu, mutta tekee samalla tapauksen määrittelystä yhä haasteellisemmän. Jokainen rajausta kaventaa jotain toista näkökulmaa, mutta toisaalta tekee siitä ainutlaatuisen tapauksen. Tapaustutkimuksen eduksi voidaan katsoa sen käytännönläheisyys. Tapaustutkimus voi olla myös dynaaminen, koska määrittelytyö ja sen konstruktivinen rakentuminen voi elää tutkimuksen aikana varsinkin aineistolähtöisessä tutkimuksessa. (Eriksson & Koistinen 2014, 1–7.)

Erikssonin ja Koistisen (2014, 22) mukaan tapaustutkimuksen keskeisiä työvaiheita ovat:

- tutkimuskysymysten muotoileminen
- tutkimusasetelman jäsentäminen
- tapausten määrittely ja valinta
- käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely
- aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen
- aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen
- raportointitavan päättäminen.

Tämän tutkimuksen tapaus voidaan määritellä seuraavasti. Tutkimuksessa tarkastellaan koulutusorganisaation (Omnia) sisäisten palveluiden kyvykkyystarpeita, jotka palvelevat sekä strategisia valintoja että perustehtäviä varmistaen osaltaan niiden toteutumisen tarkoituksenmukaisilla ratkaisuilla. Samalla pidetään yllä kykyä elää toimintaympäristön muutoksia mukaillen. Tapaustutkimuksen ainutlaatuisuus korostuu sillä, ettei tutkimuksessa pyritä lukitsemaan kyvykkyysien ilmentymiä johdonmukaisesti yhteen teoriapääluokkaan, kuten dynaamisiin kyvykkyysiin, vaan tärkeintä on Omnian oma konteksti, jossa toki hyödynnetään muun muassa edellä mainittua dynaamisten kyvykkyysien teoriaa. Lähestymistavaksi on siis muodostunut tapaustutkimus, koska tutkimuksessa pyritään löytämään organisatorisia kyvykkyysjä ja sen ilmenemismuotoja kohdistuen yksittäisesti valittuun kohdeorganisaation (Omnia) ja sen yksittäiseen sisäiseen yksikköön (sisäiset palvelut).

Sisäiset palvelut-yksikkö tarkoittaa organisaation ydintoimintaa tukevien palveluiden tuottamiseen perustettua yksikköä. Mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee juuri kohdeyksikön asema sisäisten palveluiden tuottajana. Sisäiset palvelut eivät ole ydintoimintaa, mutta ilman niitä ydintoimintaa ei pystytä toteuttamaan, koska ydintoiminta tarvitsee toimiakseen kyseisen yksikön resursseja (esim. kiinteistöt, viestintä, hankinnat, henkilöstöä koskevat palvelut, tietekniikka). Toisaalta ilman ydintoimintaa ei tarvittaisi myöskään kyseistä yksikköä. Tämä vastaavasti laajentaa tapaustutkimuksen fokuksen kiinnittämistä osittain yksiköiden väliseen dynamiikkaan ja rajapintoihin sekä niiden vaikutukseen loppuasiakkaalle.

3.2 Aineiston hankintamenetelmät

Tapaustutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi lähtökohtana on muun muassa monipuolinen aineisto- ja teoriapohja. Tarkoituksena on vähentää mahdollisuutta ristiriitaisille tuloksille löytämällä yhdenmukaisuutta tukevia malleja edellä mainituista. Samasta syystä tapaustutkimuksen haasteellisin vaihe on monesti kerätyn tiedon analysointi. (Eriksson & Koistinen 2014, 46–47.)

Teemahaastattelussa ideana on strukturoidun haastattelun sijaan antaa vastaajalle vapaus avata näkemystään laajemmin, koska vastausvaihtoehtoja ei ole etukäteen määritetty. Keskiössä on yksilön ja hänen tulkintansa merkityksellisyys. Vaikka teemahaastattelussa ei ole tarpeen kuuliaisesti noudattaa kysymyksissään tarkkaa muotoa ja järjestystä, tulee teemojen kuitenkin olla kaikille samat. Tärkeämpää teemahaastattelussa on johdattaa vastaukset teemojen avulla haluttuun suuntaan muodostaessaan haastattelurunkoa. Oleellista ei ole siis uppoutua mahdollisimman syvälle teemoihin, vaan pikemminkin luottaa teemojen kautta ilmeneviin tulkintoihin. Haastattelurunko (teemat) perustuu tutkijan asettamiin oletuksiin sidonnaisuuksista, jotka oleellisesti liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Lähtökohtana teemahaastattelussa tulee olla vastaajan aikaisempi kokemus tietystä tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.)

Teemahaastattelussa on hypoteesien näkökulmasta tärkeää huomioida sen luonne varsinkin kompleksissa aiheissa. Teemahaastattelussa on tärkeää löytää hypoteeseja, sen sijaan kuin asettaa niitä. Tällä asetelmalla keskitytään teemojen perusolemuksen ilman hypoteesien asettamisen todentavaa luonnetta. Teemahaastattelun suunnittelussa tulee avoimesti suhtautua myös siihen, että yksityiskohtaisen kysymyspatteriston laatiminen ei johda edellä mainittujen perusolemuksen syntymiseen. Tärkeää on siis etsiä napakat teemakäsitteet, jotka perustuvat teorian ja tutkimustiedon pääluokista. Kysymykset elävät haastattelun aikana tutkijan ja tutkittavan jäsentäessä ilmiöitä, jolloin yksityiskohtainen kysymysluettelo saattaisikin rajata pois arvokkaita tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66–67.)

3.2.1 Haastattelu

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Ottaen huomioon kyvykkyyskäsitteen moninaisuus ja jonkin asteinen abstraktius, haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun perusteluna oli kyvykkyysajattelun kompleksisuus, jota pyrittiin ymmärtämään ja hahmottamaan paremmin yksilöiden vuorovaikutuksella ryhmässä. Kompleksisuuden katsottiin luovan mahdollisuus rikastaville tulkinnoille, ja johdattavan tulkinnot ainutlaatuisesti Omnian kontekstiin. Haastattelut pidettiin ryhmähaastatteluina, joihin valittiin Omnian henkilöstöä sekä sisäisistä palveluista että ydintoiminnasta. Tällä tavalla saatiin aineistossa tukevampi ote sisäisen asiakkuuden kokonaisuuteen, jossa toisen ryhmän rooli oli pelkistetyksi olla palveluntuottaja (sisäiset palvelut) ja toisen sisäinen asiakas (ydintoiminta). Tällä asetelmalla aineistosta pyrittiin nostamaan esiin mahdollisia jännitteitä puheenvuoroissa, sekä selkeitä näkemyseroja, jotka voisivat osaltaan alustaa kyvykkyyskäsitteitä.

Ryhmähaastattelussa on kollektiivisen jäsentelyn luonnetta, jolloin viisaus ikään kuin tiivistyy, joka toisaalta on myös sen etu. Samoin se voi antaa virikkeitä ja aktivoida muuten ujoja haastateltavia. Niin ikään siinä on elementtejä arjen työstä, eli asioista, joita käsitellään usein ryhmässä. Ryhmähaastattelu on toisaalta haastattelijan näkökulmasta haasteellinen, koska haastattelijan tehtävä on hieman enemmän fasilitoiva, kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelussa on haasteena pitää keskustelu oikeissa uomissa ja aktivoida haastateltavia ryhmänä ja yksilöinä. Ryhmähaastattelu toki antaa tietoa usealta yksilöltä ja nopeasti, mutta samalla ryhmän näkemys saattaa olla vain muutamien vahvojen henkilöiden näkemys. Tämän muodostumista voidaan estää muun muassa huomioimalla ja pyytämällä kommentit muilta osallistujilta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61–63.)

Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna osittain aikataulullisista syistä. Toisaalta ryhmähaastattelulla on mahdollisuus saada laajempi ja rikkaampi näkemys. Ryhmähaastattelun nähtiin toimivan myös ensimmäisinä askeleina rakentaa yhteistä siltää rajoja ylittävälle kyvykkyyksille, joka tukisi myös yhteisöllisyyttä. Ryhmähaastattelun muotona käytettiin fokuksitua ryhmähaastattelua, jossa haastattelijan johtamana yksilöiden erilaiset mielipiteet ja käsitykset tulevat esille saman haastattelun aikana. Eduksi tälle haastattelumuodolle on esitetty monipuolinen ja rikastava sisältö, joita ei muulla tapaa ole välttämättä mahdollista saada. Se soveltuu myös monenlaisiin käyttötarkoituksiin, eikä edellytä jonkin tietyn analysointimallin noudattamista. Fokusoituun haastatteluun osallistuu yleensä 4–10 haastateltavaa. Haastateltavat on hyvä valita henkilöistä, joiden uskotaan tuottavan rikastavaa ja monipuolisia näkökulmia. Luontevan keskustelun takaamiseksi ryhmän on hyvä edustaa jossakin määrin samaa fokuksen kohdetta. (Mäntyranta & Kaila 2008, 1507–1509.)

3.2.2 Haastateltavien valinta

Tutkimuksen haastatteluun valittiin haastateltavia kahdesta eri ryhmästä. Toinen ryhmä edusti sisäisiä asiakkaita ja toinen ryhmä edusti sisäisille asiakkaille palveluaan tuottavaa yksikköä eli sisäisiä palveluita. Ydintoiminnan ryhmään (sisäiset asiakkaat) oli kutsuttu haastateltavaksi neljä haastateltavaa Omnian koulutus- ja opiskelijapalveluista ja elinvoima- ja työllisyyspalveluista. Vastaavasti sisäisten palveluiden ryhmään oli kutsuttu neljä haastateltavaa Omnian sisäisistä palveluista. Jaottelulla haluttiin luoda kaksi eri ryhmää, joiden yksilöiden kokemukset olisivat ryhmän sisällä lähtökohtaisesti homogeeniset. Aja-tuksena oli saada sekä tilaajan että tuottajan näkökulma esille, vaikka tarkoituksena ei ole korostaa tai luoda vastakkainasettelua. Niin ikään haluttiin tarkastella eri tasoja, jolloin huomioitaisiin seikkoja johtamisen sekä päällikkö- että asiantuntijatason näkökulmista. Molemmilla on kuitenkin omat kokemukset toiminnasta ja sen dynamiikasta. Haastattelun nähtiin samalla myös toimivan kuulemistilaisuutena ja lähetekeskusteluna yksiköiden kyvykkyyksiin liittyvän yhteistoiminnan ja ymmärryksen rakentamisessa.

Ryhmään 1 (sisäiset palvelut) oli kutsuttu haastateltaviksi sisäisten palveluiden palveluntuottamisesta vastaavia päälliköitä ja asiantuntijoita. Ryhmän keskimääräinen kokemus julkiselta sektorilta oli noin 23 vuotta ja Omnian kohdistuneen kokemuksen osalta lähes 6 vuotta. Tarkoituksena oli saada näkemystä aiheesta arjen ja käytännön johtamisen näkökulmasta huomioiden mahdolliset epäkohdat ja mahdollisuudet. Ryhmän muodostumiseen edellä mainituista perusteluista päädyttiin, koska ohjausryhmässä oli edustettuna kuntayhtymän ja sisäisten palveluiden johtamisesta vastaavia henkilöitä. Niin ikään ohjausryhmän tavoiteasetannan vuoksi oli perusteltua kutsua mukaan keskijohtoa ja asiantuntijoita, jotta eri tasot tulisivat huomioiduksi sisäisten palveluiden näkökulmasta.

Ryhmään 2 (ydintoiminta) oli kutsuttu haastateltaviksi koulutus- ja opiskelijapalveluiden ja elinvoima- ja työllisyyspalveluiden toiminnan vastuualuejohtajia. Ryhmän keskimääräinen kokemus julkiselta sektorilta oli noin 18 vuotta ja Omnian kohdistuneen kokemuksen osalta noin 14 vuotta. Tarkoituksena oli saada näkemystä aiheesta sisäisen asiakkaan näkökulmasta luoden parempaa ymmärrystä sisäisen asiakkaan odotuksista ja näkökulmista. Toisaalta oli tärkeää ymmärtää, missä kohti sisäinen asiakas näkee yhteistoiminnan ja sopimisen tärkeäksi tai ylipäättään mahdolliseksi. Ydintoiminnasta vastuullisten johtajien katsottiin osaavan myös tarkastella läheisemmin loppuasiakkaan tarpeita. Rakentamassa periaatteita, jossa pohditaan myös kyvykkyyksien rajapintoja, yhteistoimintaa ja resurssien jakamista, oli perusteltua valita henkilöt, jotka pystyvät vaikuttamaan myös käytännössä näihin järjestelyihin. Tällaisen ryhmän tahtotilan huomioon ottaminen on äärimmäisen tärkeää myös kyvykkyyksien jatkosuunnittelussa ja implementoinnissa, kuten maturiteettitasojen määrittämisessä ja kyvykkyyksien kirkastamisessa.

3.2.3 Haastatteluun valmistautuminen

Kuten edellä todettiin, kyvykkyyssajattelu eri ulottuvuuksineen on kokonaisuudessaan kompleksinen, eikä vielä niin yleinen, että siitä voisi syntyä luontevaa ja yhdenmukaista keskusteltua. Aineiston keruun kannalta oli olennaista luoda haastatteluun osallistujien keskeinen yhtenäinen mielikuva kyvykkyyksistä ja sen keskeisistä teemoista. Ennen kaikkea oli oleellista asettaa oikea perspektiivi ja mittasuhteet, koska tutkimuksen tavoitteena on luoda periaatteet kyvykkyyksille.

Edellä mainittua ongelmaa pyrittiin poistamaan pitämällä ennen varsinaista haastattelun aloitusta noin 30 minuutin alustus kyvykkyyksien ympärillä olevista käsitteistä, jotka tukivat tutkimuskysymyksiä. Samalla oli tarkoituksena, että haastateltavat alkoivat virittäytymään haastatteluun ja rakensivat jo ennen puheenvuoroja mielikuvia aiheeseen sekä yhdistivät ilmiöön liittyviä seikkoja kokemuksiinsa. Alustuksen jälkeen, ennen haastattelun käynnistämistä, käytiin vielä lyhyesti läpi haastattelun kulku ja konteksti. Erityisesti tuotiin esille, että tarkoituksena on lopulta rakentaa iso kuva ylätasolla ja tutkimuksen kohteena on Omnian sisäisten palveluiden toimintakyky. Samalla kuitenkin tuotiin esille, että kyvykkyydet eivät välttämättä muodostu ja kehity yksinomaan yhden yksikön sisällä, jolloin olisi sallittua ja jopa suotavaa rakentaa ajatuksia yksikköä ja organisaatiota laajemmin.

3.2.4 Haastattelun toteutus ja purku

Haastattelu pidettiin kahtena erillisenä ryhmähaastatteluna kahdelle eri ryhmälle, joista toinen muodostuu sisäisten palveluiden henkilöistä ja toinen ydintoiminnan henkilöistä. Molemmat ryhmähaastattelut pidettiin viikolla 14 (2022). Ryhmähaastattelu pidettiin ja tallennettiin Microsoft Teams-ympäristössä. Ratkaisuun päädyttiin, koska Teams-sovelluksen kautta saataisiin samalla kertaa tallennus, litterointi ja vuorovaikutus ilman paikkasidonnaisuutta. Niin ikään koronapandemian vuoksi oli jatkuvasti hyvin epävarmaa voisiko haastattelua edes pitää fyysisesti. Chat-ominaisuutta ei käytetty, koska sen liittäminen asiayhteyteen nähtiin jälkikäteen olevan haasteellista.

Haastattelussa käsiteltiin kyvykkyyksiä niihin liittyvien keskeisten käsitteiden kautta, jotka oli johdettu pääosin tietoperustan yhteenvedosta. Tarpeen mukaan esitettiin lisäkysymyksiä ja pyydettiin täsmennyksiä. Haastattelurunko muodostui seuraavista teemoista:

- Virittäytyminen aiheeseen (kyvykkyysskeskustelu ja strategia)
- Resurssit
- Asiakaslähtöisyys ja ydinosaaaminen
- Mahdollisuuksien havaitseminen
- Toimeenpano
- Muuntautuminen

Aineisto litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen. Litterointi suoritettiin yleiskielisenä peruslitterointina, jossa muun muassa täytesanat ja toistot jätettiin pois. Puhe muutettiin yleiskieliseksi, koska käsiteltävät asiat ja asiayhteydet oli tutkimuskysymysten näkökulmasta hyvä esittää mahdollisimman selkeästi. Aineiston analysoinnin tai periaatteiden rakentamisen kannalta esimerkiksi puhekielellä, murre sanoilla, täytesanoilla tai toistoilla ei nähty olevan merkitystä, vaan tärkeintä oli keskittyä asiasisältöön. Haastattelut yhdistettiin yhdeksi materiaaliksi, jossa haastateltavat koodattiin vastauksissa R1.1, R2.2 ja niin edelleen. Ensimmäinen numero viittaa ryhmään ja toinen henkilöön. Tulosten esittämisessä vastauksia tarkastellaan kuitenkin vain ryhmäkoodeilla. Molempien ryhmien haastateluista syntyi yhteensä 164 min tallennettua keskustelua. Litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 32 sivua.

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Aineistoa voidaan analysoida erilaisilla menetelmillä riippuen tutkimuksen tavoitteista. Tässä tutkimuksessa on hyvä selvyyden vuoksi nostaa näistä esille aineistolähtöinen analyysi ja teorialähtöinen analyysi sekä näiden eroavaisuudet, koska valittu teoriaohjaava analyysi yhdistelee analyysimuotona näitä molempia.

Aineiston sisällön induktiivinen analyysi eli aineistolähtöinen analyysi on tapa, jossa toteutuksen läpileikkaavana teemana toimii pragmaattinen lähestymistapa. Pragmaattinen lähestymistapa pyrkii muodostamaan eheän käsityksen kokonaisuudesta luokittelun avulla samalla tunnistuen luokkien merkityssuhteet. Tutkimuksessa edetään siis aineistoin ehdoilla teorian ollessa enemmänkin tutkimuksen koossa pitävä kehikko. Huolimatta edellä mainitusta teorian taustalla pysyvästä roolista, teorialla on kuitenkin yhteys ilmiön ymmärtämiseen, koska muun muassa teoriasta pohjautuvat käsitteet rakentavat polkua aineiston ymmärtämiselle, joka lopulta näyttäytyy myös aineistoa kuvaavissa tiivistetyissä yleistyksissä ja mallinuksissa. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi soveltuu erityisesti ilmiöihin, joista olemassa oleva tieto on kokonaiskäsitteenä moninainen ja siitä on tarjolla tietoa verrattain vähäisesti. (Vilkka 2021, alaluku Laadullinen analyysi.)

Toinen tapa analysoida aineistoa on tehdä se teorialähtöisesti, jolloin teoria näyttelee pääroolia ja tarkoituksena usein onkin teorian testaaminen tai sen uudella tavalla vahvistaminen. Se on siis lähtökohtaisesti teoriaa testaavaa. Teoria niin ikään määrittelee pitkälti jonkun tunnetun tutkittavan ilmiön. Teorialähtöisessä analyysissä voidaan usein nähdä yhtäläisyyksiä deduktiiviseen päättelyyn, jossa haetaan suoria yhteyksiä teoreettiseen osaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Kolmas tapa analysoida aineistoa on hyödyntää teoriaohjaavaa lähestymistapaa. Tässä lähestymistavassa teoria toimii enemmänkin apuvälineenä, kuin tiukkana ohjenuorana

analyysiä tehdessä. Tässä mielessä sen tarkoituksena on auttaa aikaisemman teorian avulla ymmärtämään ilmiöitä ja tekemään valintoja, mutta analyysi ei kuitenkaan pohjaudu yksinomaan teoriaan. Niin ikään teoriaohjaava analyysimenetelmä ei lähde testaamaan teoriaa, vaan avaamaan polkuja sitä kautta. Ajatuksena on ensi lähestyä aineistoa puhtaasti sen tuottamasta sisällöstä aineistolähtöisesti. Myöhemmässä vaiheessa aineistoon saadaan mukaan rakennetta ja jäsennystä teoriakytkösten kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.2.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin toteuttamaan aineiston analysointi teoriaohjaavalla lähestymistavalla. Perusteluna menetelmälle on pyrkimys luoda kyvykkyyksien periaatteet toimintakykyä kehittäville ja ohjaaville elementeille, jossa teoria tuo tutkimustiedon avulla rakennetta ja auttaa jäsentämään aineistoa muun muassa teemoittelussa. Tämän kautta luodaan helpompi omaksuttava asetelma myös kyvykkyyksien kehitystyölle ja sen yhtäläiselle ymmärtämiselle, kun on osoitettavissa selkeää teoriataustaa sekä yleisesti käytössä olevia käsitteitä, joita myös sovelletaan laaja-alaisesti. Aineisto muodostui osittain kuitenkin myös aineistolähtöisesti, koska tarkoituksena oli löytää nimenomaan Omnian sisäisten palveluiden toimintakykyä kehittävien ja ohjaavien kyvykkyyksien ainutlaatuiset elementit, jotka periaatteessa ovat muodostuneet Omnian oman polun kautta, kun haastateltavat pohtivat eri vaihtoehtoja muutoksen ja kehittymisen tarpeille.

Varsinaisena menetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua. Lyhyesti esitettynä teemoittelun tarkoituksena on pelkistää ja jäsentää aineistoa. Luotettavuutta ja asiayhteyden hahmottamista varten teemoittelun yhteydessä on tarkoituksenmukaista käyttää sitaatteja aineistosta. Teemoittelu on menetelmä, jossa haetaan vahvistusta aineistosta nouseviin toistuviin piirteisiin, jotka pohjautuvat lähtöteemoista (esim. teemahaastattelu), mutta antavat erittäin paljon painoarvoa aineiston itsensä synnyttämille teemoille. Teemahaastattelun teemat ja teemoittelu eivät ole kuitenkaan synonyymeja toisilleen. Tämä johtuu jo pelkästään siitä tosiasiasta, että myös aineisto itse tuottaa teemoja, joita esimerkiksi tutkimuksen taustateoria ei ole tunnistanut. Teemoittelu vaatii tutkijalta kykyä luokitella omia teemojaan, koska esimerkiksi täysin identtisten haastatteluvastausten esiintyminen on todennäköistä. Oleellista on siis taito lukea aineistoa siten, että tunnistaa vastausaineistosta toisiaan selkeästi vastaava teemat. Toisaalta pelkkä teemoittelu yksin ei välttämättä selitä yhteyksiä tarpeeksi tarkasti. Tällöin voidaan hyödyntää esimerkiksi tyypittelyä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173–174; Tietokeskus 2021.)

Vaikka aineisto yhdistettiin lopulta yhdeksi aineistoksi, sitä ennen molempiin aineistoihin tutustuttiin ja tehtiin merkinnät toistuvien teemojen tai yksityiskohtien osalta. Koska teorialla oli vahva vaikutus analysointiin, haastattelun runko itsessään toi yllättävän hyvin jäsentelyä aineistoon. Teemoissa pyrittiin löytämään ennen kaikkea kehittyviä ja vahvistavia ratkaisuja, joita olisi realistista saavuttaa organisaatiossa. Toisaalta pyrittiin pitämään

teemat siinä mielessä yleistasolla, että ne voisivat muodostaa periaatteellisen tason, eikä yksityiskohtaisia ratkaisumalleja. Tarkoituksena ei ollut siis esittää erilaisia uusia toimintamalleja. Toisaalta teemoittelussa hyödynnettiin ristiriitaisia näkemyksiä ryhmien välillä, joista oli muodostettavissa yhtenäisiä teemoja. Lopulta teemoittelua rakentaessa pyrittiin miettimään, missä kohtaa jonkin teeman sisältö tulisi näkyä periaatteissa rakenteellisesti, että se voisi muodostaa toimivan synteessin. Tässä analysointia ohjasi hyvin paljon tutkimuskysymysten jaottelu resurssien, asiakaslähtöisyyden sekä dynaamisen ohjauksen osalta. Samalla tuli kuitenkin miettiä strategisen ja operatiivisen toiminnan merkitys teemassa.

Tutkimuksessa teemoittelun pohjalta muodostettiin lopulta visuaalinen näkymä periaatteiden synteesistä, jossa esitettiin kyvykkyyalueet ja niiden ratkaisuelementit. Fokus kohdistui tutkimuskysymysten mukaisesti resurssien käyttöön, asiakaslähtöisyyteen ja dynaamiseen ohjaamiseen. Kyvykkyyksien periaatteiden kuvausta voidaan pitää tutkimuksen konkreettisena lopputuotoksena, jossa tarkoituksena on esittää keskeiset rakennuspalikat myöhemmälle kyvykkyyksien kehittämistyön suunnittelulle, johtamiselle ja implementoinnille.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimustyön tulokset ja analysointia kerätyn aineiston pohjalta. Tuloksissa pyrittiin huomioimaan eri ryhmien näkemykset ja muodostamaan niistä synteesi. Tulokset on purettu tutkimuskysymysten mukaisiin alueisiin teemoitellen ja jäsennel- len aineistoa kokonaisuutena. Myöhemmin luvussa 5. on laadittu vielä tarkempi ehdotus periaatteista ratkaisuihin.

Tulosten esittämisessä noudatetaan Kotimaisten kielten keskuksen ohjeistuksia. Kahden ajatusviivan (– –) käyttö merkitsee sanan tai virkkeen poistoa. Yhdellä ajatusviivalla viitataan esityksen tai sanan katkeamiseen. Hakasulkeilla on tarkoituksena selventää lainattua lausetta, jonkin yksityiskohdan tai viittauksen osalta. (Kotimaisten kielten keskus s.a. a; Kotimaisten kielten keskus s.a. b.) Kappaleiden lopussa esitetään keskeisiä sitaatteja, joi- den avulla on tarkoitus antaa lukijalle parempi ymmärrys asioista.

4.1 Kyvykkyyskeskustelu Omniassa ja strategian merkitys kyvykkyysajattelussa

Aineiston perusteella kyvykkyyskeskustelu ja sen kehittäminen Omniassa on vielä melko vaatimatonta, eikä se ole johdettua. Käsitettä on kuitenkin noussut esiin satunnaisesti eri tilanteissa ja jossakin määrin kyvykkyuden kehitystyötä on aloitettu, mutta sitä ei olla viety loppuun. Pääosin kyvykkyyskeskustelu on tulosten perusteella kuitenkin satunnaista, eikä sitä käydä tai johdeta johdonmukaisesti tai systemaattisesti. Keskustelu kyvykkyyksistä näyttää painottuvan kyvykkyyksien yksittäisiin osa-alueisiin kuten osaamiseen ja yksilöi- hin, jonka vuoksi systeeminen ajattelu puuttuu. Tarvetta olisikin laajemmalle ja käsitettä avaavalle keskustelulle, koska haastattelussa kyvykkyudet itsessään nähtiin monipuoli- sena keinona toimeenpanna tehtäviä organisaatiossa.

R2: Näkemykseni mukaan tämmöistä systemaattista keskustelua ei olla käyty. Ol- laan käyty osaamisen kehittämisen tiimissä jo korona-aikaan jonkun verran, kun ol- laan puhuttu osaamisesta.

R2: Siellä on tosiaan käyty sitä keskustelua että, me ollaan puhuttu osaamisesta, mutta oikeastaan se on jäänyt siihen.

R1: Kyllä minä sanon, että en minä heti ihan muista. – osaamisesta kyllä paljon pu- hutaan monessakin eri foorumissa – – mutta että ihan kyvykkyyksistä oltaisiin poh- dittu, ei, en kyllä muista.

R2: Minun mielestäni tämä kyvykkyysajattelun kolme tasoa toimisi hirveen moneen meidän toimintamallien jalkautukseen tai juurruttamiseen, ylipäättään haltuunottoon. Tästä olisi varmasti apua moneenkin tilanteeseen.

Strategian merkitys kyvykkyyksien muodostumisessa ja lähtökohdissa nähtiin erittäin vah- vana ja tietyllä tapaa elinehtona, koska strategian asettaman päämäärän pitäisi ohjata toi- mintaa monessa suhteessa. Keskustelussa viitattiinkin ahkerasti juuri strategiaan toimin- nan käynnistymisen alkulähteinä ja yhteisten tavoitteiden toimeenpanossa.

Strategiakautta pidemmän aikavälin nähtiin vastaavasti asettavan organisaation näkemään myös perustehtävän roolin kyvykkyyksissä pitkällä aikavälillä.

R1: Sen verran, että kyllä lähtökohtana on mielestäni se, että tavoitteet pitää olla johdettu strategiasta riittävän selkeästi, jotta niiden tavoitteitten ympärille voidaan organisoida se tekeminen – –.

R2: – – ilman niitä strategisia kyvykkyyksiä, jotka johdetaan uudesta strategiasta, se ei voi toteutua tai se ei voi onnistua. Ajattelen, että ne kulkee käsi kädessä ja elävyyden ja muuntautuvuuden kautta aina määritellään uudelleen, onko itse asiassa oikeat kyvykkyydet keskiössä.

R2: Strategiakautta pidempihän on perustehtävä, niin eikö perustehtäväkin tuota meille tiettyjä vaateita kyvykkyyksille.

4.2 Resurssit

Kyvykkyyksien ja resurssiperustaisen ajattelun läpileikkaavana teemana toimivat resurssit ja niiden tarkoituksenmukainen käyttö eri yhteyksissä. Tulosten perusteella näyttäisi, että suurimmat esteet resurssien johtamisen näkökulmasta ovat resurssien kokonaiskoordinoinnin puute, yhteisten tavoitteiden ja vastuiden tarkempi määrittäminen sekä suunnitelmallisuus. Toisaalta verkoston ja yhteistyön rooli resursseissa on selkeästi tiedostettu, mutta organisaation ulkoisten resurssien johtamisessa on vielä opittavaa. Niin ikään resurssien osalta puuttuu syvempi analyttinen tarkastelu, jossa niitä analysoidaisiin ja arvoitettaisiin suhteessa toimintaan.

4.2.1 Resurssien kohdentamisen suunnitelmallisuus

Molemmat ryhmät olivat yksimielisiä, että koordinoitua resurssien kohdentamiseen kaivattaisiin. Resurssit koettiin tietyllä tapaa organisaation yhteisiksi resursseiksi, joista pitäisi sopia yhdessä ja tätä tahtotilaa yhteiselle sopimiselle löytyikin. Niin ikään koettiin, että sisäisten palveluiden resurssien osalta on tärkeä koordinoita niitä kokonaisuutena, jotta myös palvelukokonaisuus hahmotetaan. Yhteinen sopiminen katsottiin myös olevan resurssiviisauden alku varmistaen oikean mitoituksen toimintaan, jolloin vältetään myös taloudellisilta ylilyönneiltä. Tämän nähtiin myös antavan työrauhaa toiminnalle, jonka avulla pystytään pitämään myös fokus oikeissa asioissa. Nykyiseen resurssien koordinoinnin prosessiin ei oikein luoteta ja samalla koetaan epävarmuutta resurssien riittämisestä, kun resurssipohjasta aletaan puhumaan isompana kokonaisuutena. Koettiin, että oleellista onkin tunnistaa oikeat rajapinnat ja kokonaisuudet yhtenäisille tavoitteille ja määrittää tarkasti vastualueet, joihin kohdistuu niin ikään omia velvoitteita ja resurssien sitomista. Edellä mainittujen vastuiden määrittämisen nähtiin varmistavan osaltaan myös eheän palvelun ja ehkäisevän vastakkainasettelun syntymistä.

R2: Ei ainakaan niin, että niitä [resurssit] johdetaan vain sisäisten palveluiden resursseina – – ne muodostavat myöskin meidän, niin sanotusti tilaajien tai yhteistyökumppaneiden välille erilaisia vuorovaikutussäikeitä – –.

R2: Meillä pitäisi olla semmoinen kokonaiskoordinointi siitä, mitä ja miten me pystytään palveluja tuottamaan ja sitä kautta taas mahdollistamaan meidän asiakkaille meidän opetushenkilöstön kautta erityyppisten kyvykkyyksien kehittyminen.

R2: – – kaikkialla eletään resurssiniukkuutta, että kuitenkin meidän tietyt vastuut säilyy ja tietyt rajat pysyvät. – – siellä on vielä kirkastamista, että miten yhteinen maali saavutetaan, niin ettei me heitellä palloa ja sitten meille syntyy vähän vastakainasettelua – mikä on ikävää ja turhaa.

R2: X [nimi poistettu] puhui, että missä rajat menee. Juurikin niin, että meillä ei ole muna-kana- tai hierarkianäkymää tässä, mutta meillä on tietyt rajoja. – – vastuusanan toisin siihen, että missä rajat ja vastuut on.

R2: Mutta silloin, jos siitä puuttuu yhteinen näkemys ja avaaminen, että missä ne rajat, vaikka on ja missä lähtee johtamisen näkökulmasta niitä seuraavia aikataululla tehtäviä askeleita. Ilman muuta näen, että se perusta pitää tehdä yhdessä.

Resurssien johtamisessa tulisi selkeästi panostaa enemmän tavoitteisiin ja suunnitelmallisuuteen. Tällä hetkellä toimintaa kuormittaa osittain juuri resurssien äkillinen sitominen ennalta suunnittelemaan ja akuutteihin toimeksiantoihin. Sisäisten palveluiden ryhmässä koettiin erityisen vahvasti, että resurssien priorisointia ja siihen liittyvää keskustelua toiminnan toteutuksesta käydään liian vähän. Erityisesti koettiin, että käytännön toteutuksesta vastaavia henkilöitä ei kuulla tarpeeksi ja asioita edistetään toisinaan vain tiedottamalla ilman konkretiaa ja seuranta. Huomattavissa oli myös, että rahoituksen suunnittelu ohjaa toisinaan ehkä turhankin paljon toimintaa ja vie ajattelua pois toimintalähtöisestä suunnittelusta, jossa resurssitarpeetkin on helpompi tunnistaa laaja-alaisemmin. Jossain määrin resursseja ohjaavat jopa kyseenalaiset toimintamallit, jossa pätevät enemmänkin viidakon lait, kuin suunnitelmallisuus.

R1: Ensinnäkin pitäisi olla suunnitelma, eli sopia suunnitelmallisesti, eikä niin että me ollaan aina ad hoc -tilanteessa, että mitä nyt tehdään.

R2: Resurssikysymykset on aina aika vahvasti esillä ja käyttösuunnitelman aikaan erityisesti meiltä puuttuu yhteinen keskustelu, ja toisaalta meillä myös rahoitus ohjaa aika vahvasti välillä resurssikeskustelua ilman, että se on kuitenkaan yhteistä keskustelua.

R1: – – meillä on vähän, kuka huutaa koviten, saa eniten -ajattelu.

Haastattelussa ilmeni, että resurssien kokonaiskoordinoinnille on olemassa jo kyvykkyyshojja. Esille nousi kokonaisarkkitehtuuriajattelu resurssien johtamisen keinona, ja sisäisten palveluiden ryhmässä tuli esille, että kyseiselle kyvykkyydelle on jo olemassa jonkin asteita perustaa. Kyvykkyys on rajoittunut tiettyyn organisaation osaan, eikä siten ole vielä laajemmassa käytössä. Kokonaisarkkitehtuurin idea ymmärrettiin myös toisessa ryhmässä muun muassa arvoketjuajattelun kautta ja kokonaiskuvan piirtämiselle olisi halua, mutta tällaisia keinoja ei ole tunnistettu.

R2: Minusta tuo arkkitehtuuri-sana on hyvä. Siinä pitäisi pystyä tarkastelemaan fyysisiä ja inhimillisiä ja organisaation resursseja yhdessä.

R1: Kokonaisarkkitehtuurimenetelmäänhan jo kuuluu oleellisena osana kyvykkyys yhtenä kerroksena. Siinä mielessä sitä asiaa on käsitelty, ei mitenkään Omnia-

spesifisesti, vaan yleensä tällöisen kokonaisarkkitehtuurikuvaus- ja -menetelmämielessä, mitä on pyritty soveltamaan täällä vaihtelevalla menestyksellä.

R2: Miten huomioidaan aina se kokonaisprosessi, jota toteutetaan myös paljon muualla, kun sisäisissä palveluissa, et miten se resurssi riittää koko arvoketjun läpi?

4.2.2 Resurssien käytön verkostomaiset piirteet ja vaikuttavuus

Molemmat ryhmät toivat esille, että resurssit on syytä hahmottaa yksikköä ja organisaatioita isompana kokonaisuutena. Haastattelussa erityisesti ydintoiminnan ryhmässä nousi esille laajempi verkostomainen ajattelu ja siitä oli selkeästi kokemustakin, kun taas sisäisen palvelun ryhmässä keskustelu pyöri enemmän sisäisten yhteistyömuotojen ympärillä ja asiantuntijajoukkojen hyödyntämisenä. Molemmat näkökulmat ovat tärkeitä ja kokonaisuudessaan Omniassa on tunnustettu, että yksin ei monesti pärjää, ja tulevaisuus vaati nimenomaan verkostoa ympärilleen. Haastattelussa nousikin mielenkiintoinen tulevaisuuden haaste esille organisaation näkökulmasta ulkoisten resurssien tai verkostojen johtamisessa ja koordinoimisessa. Kokemusten kautta on huomattu, että tällainen koordinointi tai johtaminen on oma haastava taiteenlajinsa ja luotaessa organisaation ulkopuolelle laajenevaa resurssipohjaa, joka perustuu jonkin asteiseen kumppanuuteen, verkostoon tai ekosysteemiin, on oleellista miettiä luottamusta ja motivaatiota herättävä lähestymistapa, jolla sitouttaa osapuolia sekä rakentaa yhteisiä, mutta eri intressejä tukevia tavoitteita.

R1: Jos meillä on verkostomainen toimintatapa ja asiantuntijapooli, sehän liikaahtaa moneenkin suuntaan aika ketterästi.

R2: – – kuinka paljon me pystytään johtamaan omien seinien sisällä tai koordinoimaan, ja kuinka me johdamme ja koordinoimme Omnian ulkoisia resursseja, eli miten se kytkeytyy tähän keskusteluun mukaan.

R2: – – siinä [ekosysteemin yhteistyötä sopiminen] esimerkiksi tuli ihan konkreettisesti se, että kaikki ei suostunut allekirjoittamaan yhteistä tahtotilaa. Mentiinkin ehkä semmoisen asian taakse, että onko tämä juridinen paperi, eihän tällöiseen voi laittaa allekirjoitusta.

R2: Vähän kysymyksenäkin sanon, että miten me osaamme siinä verkostossa tai ekosysteemissä sopia ne, että miten tässä toimitaan? Mehän tulemme omine tavoitteineen ja omine ajattelumaailmoilla – –.

R1: – – meitä on muitakin toimijoita. Miten me tehdään yhteistyötä, on se sitten tuollaisen poolin nimissä, joka voi olla Omnian sisällä tapahtuvaa, tai sittenhän voisi olla myös oppilaitoksen välillä vielä enemmän tapahtuvaa, eikä se meidän itsenäisyyttä minusta veisi pois.

Resurssien hahmottaminen vaikuttavuutta edistävänä tekijänä on vielä vaatimatonta, eikä resurssipohjaa ole arvotettu tai analysoitu hyödyntäen esimerkiksi resurssianalyysimenetelmiä. Haastattelussa selkeästi kuitenkin havahduttiin tähän problematiikkaan erityisesti kyvykkyyssajattelussa ja pohdittiinkin esimerkkejä arvokkaista resursseista, joita ei kuitenkaan hyödynnetä täydellä teholla. Niin ikään nämä seikat ilmenivät haastattelussa myös heikkona lenkkinä, kun puhutaan isommasta päämäärästä – ei oikeastaan tiedetä, mitä resursseilla tavoitellaan kussakin tilanteessa, vaikka tavoitteita toiminnalle muutoin olisikin

asetettu. Resurssit nähdään myös inhimillisenkin resurssin näkökulmasta turhan paljon vain osaamisena ja henkilöresurssina, jotka ovat kuitenkin vain yksi ulottuvuus niin resursseissa kuin kyvykkyyksissäkin. Toisaalta osaamisenkin osalta näytti olevan tarvetta laajemmalle kartoitukselle. Resurssien kartoitukselle ja resurssikäsitteen avaamiselle ja hahmottamiselle näyttäisikin olevan tarvetta, jos tarkempaa analyysiä aiotaan suorittaa.

R2: – – meillähän on poikkeuksellinen resurssi Omniassa ajatellen ammatillista koulusta – –.

R2: Sitten meille tuleeikin että, enhän minä tiennytkään, et täällä on tällaista osaamista – –.

R2: Toinen asia, mitä jäin pohtimaan, kuka resurssipohjan oikeasti analysoi ja luokittelee ja määrittää, koska sehän oli koko tämän ajattelun pohjalla, ja perusta koko kyvykkyyssajattelulle? Sitä minä jäin tosi paljon pohtimaan, että jos ei se resurssipohja ole kunnossa tai sitä ei ole määriteltä oikein, me emme ikinä pysty toteuttaa tuota mallia.

R2: – – kun me resursseista puhutaan, se on hyvin henkilökeskeistä. Jos jollakin tavalla tulee huomioon, että resurssia puuttuu, se on aina yksi ihminen lisää.

R1: – – meidän pitäisi myös kartoittaa meidän osaaminen sisäisissä palveluissa, mitä kaikkea osaamista meiltä löytyy. Silloin me päästään tekemään yhteistyötä yhdessä.

4.3 Asiakslähtöisyys

Haastattelussa asiakslähtöisyys sai aikaan keskustelua moniulotteisesti. Tässä teemassa ryhmien eri roolit tulivat ehkä selkeimmin esille koko haastattelun aikana, kun tarve ja tarjonta kohtasivat. Keskustelussa erottui kaksi osapuolta, jotka ikään kuin etsivät tapoja tavoittaa toisensa paremmin ja intensiivisemmin. Molemmat toivat esiin, kuinka tärkeää ja näkyvää sisäisten palveluiden toiminta on asiakaskokemuksen ja asiakastyön ketteryuden luomisessa. Käydystä keskustelusta sai selkeästi käsityksen, että asiakastyön eri näkökulmat ovat tiedossa, mutta niihin ei kohdistu kokonaisvaltaisesti organisoitua huomiota. Ydinosaamisen alueeksi nousi ketteryys, jolle on jo muodostunutkin vahva maaperä muun muassa valmentavan toimintakulttuurin ja toiminnan monimuotoisuuden kautta. Ketteryys on kuitenkin monien osien summa, jolloin myös hallinnolliset ja rakenteelliset seikat pitää olla kunnossa. Tulosten perusteella tässä onkin yksi keskeinen kehittymisen paikka.

4.3.1 Asiakslähtöisyys ja asiakaskokemus

Palveluntuottaminen asiakaskokemuksen ja vuorovaikutteisen toiminnan avulla nousi vahvasti esille. Vahvan asiakaskokemuksen luomisen nähtiin vaativan kahdensuuntaista vuorovaikuttamista ja asioiden ratkomista yhdessä toimijoiden välillä. Tällä tavalla luodaan yhteistä ymmärrystä sekä oppimista erilaisten toimijoiden näkökulmasta. Keskustelussa ilmeni, että yhteistyötä ei ehkä ymmärretä aivan samalla aaltopituudella, eikä aina oikein nähdä, missä oman toiminnan muodostama asiakasarvo lopulta syntyy. Eräs

ydintoiminnan ryhmän haastateltavissa kiteytti ongelma hyvin: ”Ei vain rakenneta siltää välille, vaan ollaan sillä samalla sillalla.” Tärkeäksi osaksi asiakastyötä ja palvelua katsottiinkin asiakkaan toiminnan ja tarpeiden tunteminen, joka avartaa kokonaisuuden hahmottamista. Erityisesti palvelutiimijattelu nähtiin jo nyt ydintoimintaa tukevana hyvänä mallina sisäisen asiakkaan näkökulmasta, jollaiselle ajattelulle toivottiin laajempaa käyttöä.

R2: Minä näen sen [palvelutiimi] tyyppisessä palvelussa erittäin paljon hyvää, koska siinä myöskin henkilöstösuunnittelija oppii sen koulutustehtävän logiikkaa, niitä lainalaisuuksia, ihmisiä – –.

R2: Minä mietin kanssa, että tuo on ihan hirvittävän hyvä, tällainen enempi palvelutiimijattelu, että jos ajatellaan vaikka koulutus- ja opiskelijapalveluita tai ET:tä [Elinvoima- ja työllisyyspalvelut], ne ovat näitä palvelutoimintoja ja sitten on sisäisten palveluiden palvelutiimi siinä ympärillä, minkä kanssa yhdessä ratkotaan asioita. Minusta se ajattelu on hirvittävän hyvä ja siinä ehkä tieto lisääntyy puolin ja toisin.

R1: Sen sanoisin omalta kannaltani, että tukipalveluiden osalta on pikkuisen ehkä vaikea nähdä sitä vaikutusta varsinaisen toiminnan, kehitykseen tai mikä vaikutus sillä yleensä ottaen on. Se yhteys menee monen mutkan kautta.

Sisäisten palveluiden toiminnassa monet puitteet ovat kunnossa muun muassa erilaisten prosessien ja kanavien hyödyntämisen muodossa. Keskustelussa sisäisten palveluiden ryhmässä suoritettiin kuitenkin syvällistä reflektointia ja esiin nousikin, että näitä puitteita ei välttämättä hyödynnetä täysimääräisesti asiakasymmärryksen ja -kokemuksen kehittämisessä. Palautteen koettiin olevan tuloksiltaan ja kysymyksiltään ehkä hieman yksilolot-teista, eikä siten kovin informatiivista. Toisaalta nähtiin tärkeäksi tuoda vuorovaikutuksessa tai palautteissa esille niin onnistumiset kuin kehityskohteetkin. Palautteisiin liittyvien haasteiden ei koettu tosin rajautuvan sisäisiin palveluihin. Sisäisten palveluiden ryhmässä koettiin myös, että asiakkaan ääni ei välttämättä välitykään täysin todenmukaisesti, koska tarpeiden arvellaan osittain perustuvan myös mahdollisiin olettamuksiin.

R1: Tämä on vähän sillä lailla, että kun me ei saada sitä, tai me saadaan aina palautetta silloin, kun mennään pieleen jossakin asiassa, mutta pääosinhan me saadaan asiat hoidettua ja asiat hoituvat hyvin, ja siitä harvemmin tulee erikseen palautetta – – pitäisi enemmän kysyä, missä onnistuttiin ja mikä meni hyvin – –.

R1: – – mitä siellä [opiskelijapalaute] kysytään. Minulla tuli tästä mieleen ihan ne kysymykset, mitä siellä kysytään. Auttaako ne ymmärtämään opiskelijoitten tarpeita oikeasti vai kysymmekö me vaan sitä, että kuinka me onnistuttiin jossakin, mitä me tehtiin?

R1: Kuulemmeko me ne tarpeet, vai lähtee ne määrittelyltään enemmän meistä ja meidän tarpeista?

Organisaatiossa on jo tällä hetkellä hyviä ajatuksia, toimintamalleja ja osaamista, jotka voisivatkin auttaa asiakaskokemuksen mallintamisessa ja kehittää vuorovaikutteisesti osapuolia. Paljon hyviä käytänteitä jää kuitenkin huomioimatta, vaikka osaamis pohjaa ja kokemuksia olisikin, koska koordinoitua tai johdonmukaista käyttöä edellä mainituille ei ole. Havaittiin myös, että organisaation tapa hyödyntää erilaisia työkaluja on epäjohdonmukainen ja aina ole selvää, mistä ideat mallien käyttöön ovat lähteneet tai mikä taho siitä on

päättänyt. Kaivattiin pitkäjänteisempää otetta työkalujen hyödyntämiseen, jotta ymmärrettään paremmin myös niiden tuomat hyödyt tai haasteet.

R2: Eli nimenomaan me, jotka työskentelemme ulkoisessa asiakasrajapinnassa, siinä asiakaskokemuksen ja luottamuksen lunastaminen on arkipäivää – –.

R1: Edellisessä työpaikassa – – me tehtiin tutkijan elinkaaren kuvaus ihan alusta. Siinä oli HR:ää mukana, sitten siinä oli kehittämistä, koulutusta ja kaikki, ketkä tuotti palveluita siihen.

R2: – – tällainen työkalujen käyttö pitäisi ehkä pikkaaisen miettiä enempi, mitä työkaluja me oikeasti Omnia-tasolla käytetään ja käytetään niitä vaikka vähän pidempään, kun vaan kerran, koska niistä ei jää muuten yhtään meille käteen – –.

R2: – – me mennään se nimi edellä, eikä, että miten tämä auttaa meidän työtä – –.

R2: – – Kuntakanvas on ollut käytössä, mutta ei olekaan ollut kuin jossain tietyssä tapahtumassa.

Sisäisten palveluiden toiminta nähtiin yleisesti ottaen merkittäväksi tekijäksi niin organisaation yleisen toimintakyvyn kuin Omnian yrityskuvan kannalta. Sisäiset palveluiden koettiin olevan ulkoisesti ja sisäisesti tarkasteltuna monessa suhteessa näkyvää toimintaa, jonka rooli tärkeänä toimijana nousee esille. Mielenkiintoisena näkökulmana nousikin esille, että sisäisten palveluiden toiminta on monelle asiakkaalle ensimmäinen kohtaaminen Omniasta, josta jää myös ensi vaikutelma. Se toimii siis tietyllä tapaa Omnian käyntikorttina. Sisäiset palvelut haluttiin nähdä kokonaisuutena. Nähtiin, että mikäli palvelu kokonaisuutena ei toimisi, sillä olisi vääjäämättä vaikutuksensa asiakaskokemukseen ja toimintaan.

R1: – – hehän [vahtimestarit] on ensimmäisenä vastaanottamassa asiakkaita tiloihin. Kyllähän se, että siellä toimitaan asiakaslähtöisesti ja ollaan hyvä positiivinen imago Omnialle, se on erittäin arvokasta organisaatiolle.

R2: Kyllä minä ajattelen, että se [sisäisten palveluiden rooli asiakaskokemuksessa] luo ikään kuin kivijalan ja se on myös näkyvä, että ei voi ajatella, ettei olisi näkyvä. Se on hyvinkin näkyvä.

R1: – – jos mietitään, että joku palvelu meiltä puuttuu, kyllä täällä rupeaa aika nopeasti ontumaan monetkin asiat – – äsken puhuin siitä, että me kokonaisuutena palveluun. Me kuitenkin olemme kokonaisuus, joka näyttäytyy tietyntyyppisenä kokonaisuutena asiakkaalle.

Ydintoiminnan näkökulmasta sisäisten palveluiden rooliksi mielletään tuen tuottaminen asiakasarvoketjussa. Palvelun tuottamiseen sisäisissä palveluissa vastaavasti suhtaudutaan tietyllä tapaa nöyrästi, jolloin sen nähdään olevan parhaimmillaan silloin, kun se on näkymätöntä ja työ sujuu jouhevasti. Toisaalta vaikutti, ettei toimintaa kuitenkaan nähdä yhden yksikön lasien kautta, vaikka yhteistyötä tehdäänkin. Vastaavasti sisäisten palveluiden rooliin asiakaskokemuksessa kommentoitiin ryhmissä hieman aihetta kiertäen ja melko lyhytsanaisesti. Vastausta selkeästi jäätettiin hieman pohtimaan ja hakemaan sille vastausta. Vastauksissa näkyi myös selkeää itsekritiikkiä jonkin verran ja osittain sai

vaikutelman, että sisäisten palveluiden on tarve näyttää tai tehdä asioita, että toiminnalle saataisiin hyväksyntää ja hyvän yksikön maine.

R1: – – kyllä se tulee siitä, että me pidämme infran pyörimässä ja tuotetaan sellainen palvelu ja infra, että meidän ihmiset voivat tehdä oman työnsä ydinasian toteuttamiseksi. Se on minun mielestäni meidän rooli ja se arvo syntyy siitä, että mitä vähemmän me ollaan ihmisten tiellä, sen paremmin me onnistutaan.

R2: – – osuu sisäisten palveluiden puolelle aika vahvasti tämä koko meidän oma IT-infra ja sen toimivuus. Eliikkä tehokkaan työn mahdollistaminen. Se on mielestäni yksi keskeinen.

R2: Ehkä kiteyttäisin [sisäisten palveluiden roolin] yhteen sanaan tuki.

R1: Mutta, ehkä juuri se, että miten me tuetaan toisiamme tässä. Me ei olla kuvattu meidän asiakkaan prosessia ja se meidän kannattaisi tehdä.

R1: Meiltä puuttuu semmoinen elinkaarimalliajattelu tietyllä tapaa meidän asiakaspalvelussa. Me vaan tehdään se, mikä tulee eteen mahdollisimman nopeasti.

Jotta palvelukyvykkyys voidaan rakentaa systemaattiseksi toiminnaksi, nähtiin olevan tärkeää tukea kyvykkyyttä sen elinkaaren eri vaiheissa ja altistaa henkilöstö siten jatkuvalle kehittymiselle, jotta haluttu tapa tuottaa palvelua saadaan juurrutettua. Rekrytoinnin hyödyntäminen, henkilön perehdyttäminen ja työkierron nousivat tässä kohti esille erilaisina ratkaisuin eri elinkaaren vaiheissa.

R2: Palvelukyvykkyys pitäisi olla aivan ykkösprioriteetti meidän rekrytoinneissa. Minun mielestä me ei osata tällä hetkellä myöskään tämän tyyppiseen, verkostomaiseen systeemisesti rakentuvaan tai sellaisessa tahtotilassa olevaan organisaatioon, oikeanlaista osaamista rekrytoida.

R1: Minä näen, että meillä on asiakaskokemuksen kannalta hirveän tärkeä rooli, ja se näkyy tietysti monissa meidän toiminnoissa, vaikka uuden työntekijä osalta ajattelun jo rekrytointia – –.

R2: Se, mikä mielestäni lisäisi asiakaskeskeistä ajattelua koko talossa aika paljo olisi joustava työnkierto – – musta tämä [työnkierto] olisi asiakaskeskeisyyden yksi vahva kulma, mitä olisi hyödyllistä viedä eteenpäin.

4.3.2 Ydinosaamisena ketteryys

Molemmat ryhmät toivat vahvasti esille tarpeen muuttua ja olla ketterä koskien koko organisaatiota. Ketteryyttä käsitteenä ei varsinaisesti suoraan avattu puheenvuoroissa, mutta aineistosta oli havaittavissa, että ketteryydellä tarkoitettiin erityisesti Omnian muutoshalukkuutta ja monipuolisuutta, jotka koettiin myös vahvuudeksi. Ketteryyden kokonaiskuvan rakentaminen oli erityisen monen palasen yhdistelyä. Haastattelun eri vaiheista oli poimitavissa kuitenkin hallinnollisia ja toiminnallisia malleja, jotka ovat ketteryyksiemme enemmänkin puutteellisia ja kangistavat toimintaa. Ketteryys nousi kuitenkin keskusteluiden pohjalta molemmissa ryhmissä selkeäksi ydinosaamiseksi, jonka toivottiin edelleen kehittyvän, koska sille katsottiin olevan myös tulevaisuudessa tarvetta.

R2: Toisaalta mietin sitä, miten kyvykkyyksiin kytkeytyy ketteryys. Minä ehkä käyttäisin sitä viitekehystä aika vahvasti tässä myös rinnalla, koska emme voi olla kyvykkäitä, jos emme ole ketteriä.

R2: Minäkin näen monimuotoisuuden kyllä jo nyt meidän hyvänä ominaispiirteenä, millä me myös erottaudumme.

R1: Omniastahan puhutaan aina, että se on tosi joustava ja nopealiikkeinen – –.

R1: – – muuntautumiskyky on kyllä ihan ehdottomasti omniaalaisten ydinosaamista.

Ketteryyteen liittyen keskustelussa nousi esille, että olisi tärkeää erottaa selkeämmin arjen päätöksenteko sekä strateginen päätöksenteko. Tarkoituksenmukaisten päätöksentekomuotojen ja -tasojen määrittäminen nähtäisiin sujuvoittavan ja ennen kaikkea kehittävän toimintaa monessa suhteessa, mutta tuoden samalla hallintaa. Keskustelussa nähtiin melko selvänä tahtotilana, että toimintaa pitäisi vahvistaa myös matalan hierarkian muodossa, joka kaipaasi luonnollisesti yllä mainittuja elementtejä.

R1: Päätöksiähän voi kohdistua monenlaisiin asioihin. Sitten on tietenkin funktionaalinen työjako. Jonkin näköistä funktionaalista työjakoa pitää varmasti joka organisaatiossa olla.

R2: – – omistajuus voi olla myös todella arjen tasolla, sen asian osalta, jotta sen päätöksenkin voi tehdä.

R2: Rajat, roolit ja vastuut selviksi. Sen jälkeen yhteinen tavoitteenasetanta, se visio, hyvin kirkkaaksi ja sitten sen jälkeen päätöksenteko niin alas, kuin mahdollista.

R1: Samaa mieltä, kun muutkin, että mahdollisimman matala se hierarkia ja, että kuunnellaan asiantuntijoita ja päätöksenteko on siellä, jotka ymmärtävät sen asian.

R1: Minä en ihan siihen usko, että me olemme vielä niin organisaationa pitkällä että, vaikka tiimit pystyisivät itse johtamaan totaalisesti omaa toimintaa. Muutosta pitää aina johtaa – –.

Tällä hetkellä organisaatiossa tuntuu kuitenkin olevan monessa suhteessa aukkoja ja epä-tietoisuutta, joihin törmää erilaisissa tilanteissa ja jopa keskustelun aikanakin. Erityisesti sisäisten palveluiden ryhmä kiinnitti tähän huomiota. Hallinnollinen epäselkeys ja osakokonaisuuksia ratkaisevat toimivaltuudet tuntuvat haittaavan työtä ja vievän aikaa henkilöiden etsiessä toimivaltuuden omistajaa. Aina ei edes tunnuta tietävän paikkaa organisaatiossa, missä päätös pitäisi tehdä. Keskustelussa nousi myös esille valmistelun merkitys sujuvassa päätöksenteon toteuttamisessa. Samalla nähtiin, että on tärkeää pyrkiä välttämään tarpeetonta johtajakeskeistä toimivaltaa ja pyrkiä löytämään enemmänkin oikean substanssin omaavat henkilöt kuhunkin päätökseen. Ylipäätensä päätöksentekoprosessiin kaivattiin selkeyttä ja yksinkertaistamista.

R2: – – mikä on se investointi? Onko se henkilöinvestointi vai onko se laiteinvestointi vai onko se joku verkostoinvestointi, vai mikä se on, kuka sen oikeasti määrittää, mitä resursseja, miten se hankitaan, ja minkälaisen investoinnin se edellyttää?

R1: – – pitäisi tarkastella, onko meillä semmoisia alueita, jossa meillä ei ole harmaainta hajua, kuka tekee päätöksiä, koska näitä on aika paljon – –.

R1: – – nyt nämä päätökset ovat kuitenkin aika selviä, jos ne on hyvin valmisteltu. Ei niissä ole mitään ihmeellisyyttä. Mutta se on hirveän monimutkainen ja vaiherikas prosessi, että päästään itse päätöksentekoon.

R1: Minusta päätösten pitäisi – – kohdistua tavoitteisiin ja suuntaan, ja prioriteetteihin, ei niinkään keinoihin, vaan ne keinot delegoituisivat automaattisesti alaspäin, sille, jolla on paras tuntuma, mitä ne varsinaiset keinot tavoitteiden saavuttamiseksi on.

R1: Se saattaa tökätä sitten siinä kohtaa, jos jollakin – johtajalla tai jollain muulla ei ole aikaa sitä päätöstä käsitellä. Tätä prosessia pitää kyllä kehittää ja parantaa.

Valmentavaa toimintakulttuuri nähtiin menestysentekijänä erityisesti pitkällä aikavälillä. Malli on jo organisaatiossa käytössä ja toimintamalli on esihenkilöiden keskuudessa sisäistettykin. Valmentavaa toimintakulttuuriin liittyy vahvasti myös tiimimäinen työskentely, jossa nähdään tapahtuvan oppimista ja itseohjautuvuutta. Toisaalta toimintakulttuuri ei ole kaikkien mielestä vielä lyönyt itseään ihan täysin läpi johtamisen näkökulmasta, vaikka hyvällä tiellä ollaankin. Valmentava toimintakulttuuri ja tiimimäinen työskentely tarvitsevat kuitenkin myös ylemmän tason johtamista, jotta siinä tavoiteltavat elementit oikeasti toteutuvat. Eri roolien täsmentämisille on siis tarvetta.

R2: Meillä tulevaisuudessa voi nousta merkittävää rooliin juuri tämä valmentava toimintakulttuuri. Se on yksi asia, jolla me todennäköisesti pystymme johtamaan myöskin strategiakauden yli sekä inhimillisiä että fyysisiä että organisaation resursseja.

R2: Jos me ajatellaan pidemmältäkin, kun seuraava strategiakausi, että me vahvistetaan tämmöistä valmentavaa toimintakulttuuria läpi organisaation, kyllähän se, millä tavalla me lähetään nyt organisoitumaan, minä aika paljon pitäisin paukkuja moniammatillisten tiimien rakentumiseen, että ne pystyisivät olemaan ketteriä juuri sen asiakkaan ympärillä olevia, sitä moniammatillista osaamista.

R1: Meillä on hyvä mahdollisuus tästä valmentava johtaminen, mikä meillä on ollut agendalla – –. Meidän ei tarvitse olla se esimies, joka kertoo ne tehtävät, vaan me ollaan asiantuntijoitten kanssa ja meillä on esimiehenä vaan tietyt tehtävät, mitä me tehdään, mutta sen ei tarvitse olla jokapäiväistä tehtävänantoa – –.

4.4 Dynaamiset kyvykkyudet

Dynaamisten kyvykkyysien ollessa kolmen ulottuvuutensa kautta kronologinen ja luupinomainen ketju, haastattelussa haettiin erityisesti vastauksia omniaalaiseen tapaan ja mahdollisuuksiin toteuttaa dynaamisten kyvykkyysien ulottuvuuksia. Aineistosta pyrittiin etsimään elementtejä, jotka joko tukevat tai eivät tue dynaamisten kyvykkyysien syntymistä ja ylläpitoa rakenteellisesti. Viestinnän ja osallisuuden merkitys tiedostettiin hyvin ja ne koettiin keskeisiksi elementeiksi. Eheään kokonaisprosessiin kiinnitettiin erityisen paljon huomiota. Teoriassa esitetty liiketoimintamallien hyödyntäminen otettiin vastaan hyvin innostuneena. Yleisesti ottaen Omniassa koetaan olevan hyvää maaperää ja toimintamalleja muutokselle johtuen erityisesti meneillään olevasta strategiatyöstä.

4.4.1 Mahdollisuuksien havaitseminen

Mahdollisuuksien havaitsemisen osalta aineiston sisältöä ohjasi vahvasti dynaamisten kyvykkyyksien teoria ja tiedon merkitys tarpeiden sekä mahdollisuuksien tunnistamisessa. Tiedon, keskustelun ja ennakkointitiedon merkitys nousi hyvin vahvasti esille haastattelun eri vaiheissa. Nähtiin, että arjen aistiminen, jossa ollaan aktiivisesti hereillä toimintaympäristöön liittyvistä seikoista ja osataan hyödyntää proaktiivisesti tietolähteitä, pitäisi olla yksi osa ammattitaitoa. Tällainen koko organisaation valjastaminen tiedon tuojiksi nähtiin merkittävänä voimavarana. Myös tiimityöskentelyn roolia toimintaympäristön muutoksessa pohdittiin ja siitä esitettiin olemassa oleva käytäntö, mitä mahdollisesti voisi hyödyntää laajemmin.

R2: – – se on yksi osa sinun ammattitaitoasi, että sinulla on silmät ja korvat auki ja, sinä käyt keskustelua, sinä tuot asioita pohdittavaksi tai ihmeteltäväksi tai kommentoitavaksi – –. Mutta semmoinen iso potentiaali on musta meidän kaikki työntekijät.

R1: – – keskeistä on, että ymmärtää keskeiset omaa toimintaansa vaikuttavat muut-
tajat ja tunnistaa ne.

R1: Meillä on semmoinen mekanismi [ryhmän nimi poistettu] ryhmässä että siellä on vastuutettu tiettyjen alueiden seuranta asiantuntijoille. Sitten, kun siellä tapahtuu jotain poikkeuksia, jotka meidän pitää huomioida, he tuovat sinne ryhmään sen asian.

Omniassa on koettu vahvuutena olevan aina positiivinen suhtautuminen uusiin ideoihin. Jokaisen ajatuksille löytyy aina tilaa. Samalla tiedostettiin kuitenkin, että foorumit ja keskustelut voivat olla toisinaan turhankin pieniä tavoitettavuudeltaan ja yksilöt kokevat eri tavalla itselleen psykologisesti turvallisen ympäristön puhua omista ajatuksistaan. Strategiatyön koettiin olleen kuitenkin hyvää pohjatyötä ideoiden ja turvallisen keskustelun kulttuurille, jossa henkilöstöä kutsuttiin mukaan ideoimaan strategiaa ja tuomaan esille näkökantansa eri kanavien kautta. Koettiin, että se on harjaannuttanut henkilöstöä.

R1: Minä en muista yhtään tilannetta Omniassa ettenkö minä olisi voinut lähteä avoimesti kertomaan, mitä mieltä minä olen asioista, ainakin jos minä uuden idean saan – –.

R1: Niitä ideoita tulee paljon keskinäisissä keskusteluissa, aika yllättävissäkin foorumeissa. Ehkä haaste on se, kun me ollaan iso talo, meillä on pieniä keskusteluja, siellä sun täällä, mutta miten ne lähtee siitä pienestä ryhmästä eteenpäin ne brilljantit ideat?

R1: Aikoinani – – huomasin, että aika hiljaista on, kun kysytään, mitä pitäisi tehdä. Nyt tämä uusi strategiatyöskentelytapa, mikä meillä on, on muuttanut ehkä jotakin. Ihmiset ovat paljon avoimempia ja rohkeampia keskustelemaan, kun mitä ovat olleet aikaisempina vuosina, se tuntuu minusta hyvältä.

R2: Nykyinen meneillään oleva strategiatyö – – siinä on ihan silla lailla kirkas tahtotila että – – kaikki mukaan. Ei myöskään – – anneta sitä mahdollisuutta, että jotkut ajattelevat, että ei se minuun liity ja minun tehtäviin – –.

R2: – – kyllähän toivoisi, että olisi mahdollisuus itse kunkin omialaisen tuoda hyvä idea tai ajatuksensa julki.

Aineiston perusteella Omniasta puuttuu kokonaisvaltainen tapa koordinoita tietoa eri lähteistä ja määrittää punainen lanka, mistä halutaan tietää, mihin halutaan löytää uusia ratkaisuja tai innovaatioita. Pistemäisyys kuvaa toimintaa hyvin. Tarpeita ja mahdollisuuksia etsitään paljon yksöiden tai toimintojen omien intressien ohjaamana. Toisaalta sen vuoksi tietoa on saatavilla paljon, joka on itsessään iso voimavara organisaatiossa. Osaamista tämän saralta kuitenkin on, koska pistemäisyys on tuottanut yksittäisiä helmiä ja tuloksellista toimintaa, vaikka ne eivät palvelisikaan laajemmin organisaatiota.

R2: Sitähän ennakointitietoa kerätään ja kasataan aika monessa paikassa – ne jäävät aika yksittäisten toimijoiden käsittelyyn. Sellaista Omnia-tasoista kuvaa niistä ei, mielestäni olla pystytty muodostamaan tai ei ole organisoiduttu siten, että sitä tietoa käsiteltäisiin yhdessä ja johdettaisiin sieltä omniaalaisia tavoitteita tai toimenpiteitä.

R1: Kyllä sitä dataa on, mutta miten sitä analysoidaan, se on seuraava kysymys.

R2: X ja X [nimet poistettu] hyvin jo kuvasi että, ne saattavat jäädä semmoisiksi pistemäisiksi, ja hyviksi sellaisiksi, jopa erinomaisiksi.

R2: Mutta semmoinen iso potentiaali on minusta meidän kaikki työntekijät.

R2: – – meillä on omassa henkilöstössä tosi suuri potentiaali ja kohtaavat eri paikoissa tätä tulevaisuustarvetta.

Huolta keskustelussa aiheutti kuitenkin se, että tiedon monet, ehkä kriittisetkin, näkökulmat jäävät huomioimatta ja niitä saattaisi löytyä yllättävistäkin paikoista. Koettiin myös, että eri tason asiantuntijat ovat monesti turhankin yksinäisiä työssään, eikä heidän äänelleen välttämättä anneta arvoa. Tietoa on kuitenkin hyödynnettävissä eri ulkoisista ja sisäisistä lähteistä hyvin, mutta tiedon aito hyödyntäminen ja tiedon jäsentelyn keskus sekä analysoidun tiedon tavoittaminen nousi keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Samalla ulkoinen ja sidosryhmiin liittyvä tieto nähtiin vähintäänkin yhtä tärkeänä kuin sisäinen tieto.

R2: – – kyllä minusta usein myös näen sitä, että jää todella yksin.

R1: Se, mitä minä nyt olen seurannut, en tiedä onko mitään järjestelmällistä tapaa käydä läpi ulkoisia lähteitä. Mitä strategisemmasta päätöksenteosta on kysymys, sen enemmän tarvitaan tietoa talon ulkopuolelta.

R1: Minä ajattelen asiakkailta, on ne sisäisiä, ulkoisia, opiskelijoita, yhteistyökumppaneita, heiltähän tulee myös paljon ideoita.

R1: Hyvin tärkeää on myös minusta katsoa ulospäin. Sisällä pitää olla tietysti foorumit – – ja nimenomaan sana hyödyntäminen, ihan niin kuin X [nimi poistettu] totesit, että kyselyjä tehdään, mutta seuraako niistä mitään – –.

R2: Meillä ei tällä hetkellä mielestäni ole Omniassa ennakointitiedon käsittelylle selaista foorumia, josta se jalostuisi eteenpäin.

R2: Mutta sitten, on paljon muutenkin jo jäsentynyttä tietoa saatavilla – – mutta meiltä puuttuu Omniasta edelleenkin sen kaiken tiedon jäsentelypaikka.

Erilaiset rakenteelliset tiedonkeruu- ja hankintamuodot vaikuttavat olevan toiminnallisesti irrallisia ja kuvaavaa onkin, että nämä eivät ajatuksissa muodosta kokonaisuutta, vaan ne

identifioituvat jopa jossain määrin henkilötasolla. Toisaalta organisaation voimavarana niiden tunnustettiin olevan arvokkaita, jopa poikkeuksellisia. Ryhmissä oli myös yhteinen ymmärrys, että painopisteet tulisi johtaa strategiasta, mutta organisaatiossa ei tunnu keskustelun perusteella olevan välttämättä kovin hyvin tiedossa, mitä on meneillään mitä tutkitaan ja mistä kerätään tietoa minkäkin asian hyväksi. Ongelmaksi nähtiinkin, että määrä ja laadukas syvällisen tiedon tuottaminen laaja-alaisesti eivät aina kohtaa. Nähtiin, että joissain tapauksissa lopputulokset jäivät pinnallisiksi, eivätkä siten edesauta myöskään organisaation oppimista moniulotteisesti tai organisatorisesti.

R1: – – minä näen asian niin, että haaste on varmaan myös ollut se, että me olemme olleet kiinnostuneet niin hirveän monesta eri suunnasta. Jotenkin keskittämisen siihen, mitä me halutaan tutkia ja kehittää, ja myös sen näkyminen vahvasti strategiassa vähän pidemmälläkin aikavälillä toisi syvyyttä niihin asioihin, ja se on taas niitä valintoja.

R1: – – en tiedä miten täällä hankkeet kohdentuu, mutta juurikin näin, että sitten ne pitää olla linjassa talon muihin tavoitteisiin ja strategioihin nähden. Ei voi syntyä kyvykkyyttä ja osaamista, jos tekee kaikkea mahdollista.

R1: – – X [nimi poistettu] on tosi pätevä ohjaamaan sitä juttua. Tuntosarvet on koko aika ulkona näissä hankehauissa ja hän tunnistaa Omnia-strategian, ja osaa napata asioista kiinni.

R1: Jos meillä on vähän liikaa suuntia, mihin me keskitymme, silloin me ei keskitytä oikeasti yhtään mihinkään. Meidän pitää priorisoida, että mikä on tärkeää.

4.4.2 Toimeenpano

Molemmat ryhmät olivat melko yksimielisiä liiketoimintamallin käytön hyödyllisyydestä ja mallin variaatiosta oli myös jonkin verran kokemusta. Malli olisi haastateltavien mukaan tervetullut lisä muutoksen hallintaan ja sen koettiin myös ohjaavan ajattelutapaa sekä näkökulmia samaan muottiin, joka yhtenäistäisi suunnittelua ja muutoksenhallintaa entisestään. Ennen kaikkea se veisi keskustelua oikeaan suuntaan. Mallin koettiin jopa jossain määrin voivan auttaa omaa henkilöstöä ymmärtämään paremmin oman toiminnan merkitystä. Liiketoimintamallin käyttöpotentiaali tunnistettiin olevan monella tasolla organisaatiossa aina organisaation ylätasolta johdettuna alas yksiköihin ja mahdollisesti myös toimintoihin. Liiketoimintamallin eduksi katsottiin myös sen moniulotteinen hallinta muutoksissa ja monessa suhteessa kannattavaa ja resurssiviisasta sekä priorisoivaa suunnittelua tukeva logiikka, jossa asiakas on keskiössä.

R2: – – mielestäni niitä voisi ja pitäisi hyödyntää joka tasolla. Ne on yksinkertaisia hahmottaa helposti kokonaisuutta, ja toisen kautta sillä myöskin pystyttäisiin varmistamaan, että meillä on jonkun näköinen yhteinen tapa työskennellä, ja että me myös käsitellään työskentelyssä samoja asioita ja näkökulmia.

R2: – – silloin meidät pakotettaisiin miettimään resurssitarvetta, meidät pakotettaisiin miettiä myös ansaintalogiikkaa, että mistä ne tulovirrat oikeasti tulee tai tuleeko ne, ja toisen kautta se pakottaisi myöskin miettimään, voidaanko me tarttua ihan kaikkeen kiinnostavaan mitä nurkan takana on näkyvässä.

R1: Siihen malliin pystyy kyllä kirjoittaa kaikki meidän perustoiminnot.

R1: – – tällaisen liiketoimintamallin kautta, kun siellä lähdetään määrittelemään, mitä tässä oikein tehdään ja kenelle, se auttaa ymmärtämään omaa toimintaa paremmin. Kyllä minä avosylin ottaisin vastaa jonkun tällaisen malli meille, joka olisi nimena suunniteltu siihen, että me tunnustetaan, vaikka niitä kyvykkyyksiä ja osaamisia ja mapataan [kartoitetaan] niitä asiakkaiden tarpeisiin ja sitähan se liiketoimintamalli olisi, semmoinen sapluuna, mitä kaikki voisi ottaa käyttöön.

R1: – – pienikin toiminta voidaan tällä tavalla mallintaa, koska silloin, päästään käsiksi niihin asioihin vähän paremmin ja se on systemaattisempaa, se suunnittelu ja tekeminen.

4.4.3 Muuntautuminen

Ydintoiminnan ryhmän keskustelu painottui muutoksen seurannassa. Ryhmä koostuu johtajista, joten tämä näkökulma oli looginen tarkastelutapa. Nähtiin, että vuosiseurannasta pitäisi siirtyä kohti huomattavasti lyhyempää aikaväliä, jonka nähdään samalla tukevan ajatusten rakentamista jatkuvalla muutoksella, joka kannustaa miettimään korjausliikkeitä tulevaisuuspainotteisesti. Sisäisten palveluiden ryhmässä asiaa lähestyttiin ensin toiminnan järjestämisen näkökulmasta ja pohdittiin muutoksen vaikutusta resurssien kautta. Nähtiin, että mahdollisimman laajan sisäisen verkostomaisen resurssipohjan käyttäminen, jossa muun muassa osaamista liikkuisi yli rajojen, tukisi muutosta.

R2: – – meillä on hirveän paljon monessa kohti menty tosi paljon eteenpäin, mutta kyllä vielä tavoitteiden johtaminen pitäisi olla niin kova prioriteetti, että se muuntautuminenkin olisi mahdollista.

R2: – – meidän täytyy pystyä meidän ajatusmaailmaa tosi paljon muuttamaan siihen, että ympäristöä ja tekemistä pitää tarkastella koko ajan, eikä vain kerran vuodessa, ja muutoksiikkeitäkin pitää tehdä koko ajan, eikä vaan kerran vuodessa.

R2: Minä mietin – – että ehkä rullaava suunnittelu ei ole ihan se termi, mitä haen mutta pääsette ehkä sitä kautta kiinni, että meidän täytyy pystyä meidän ajatusmaailmaa tosi paljon muuttamaan siihen, että ympäristöä ja tekemistä pitää tarkastella koko ajan eikä vain kerran vuodessa,

Haastattelussa näytti esiintyvän turhautumista siitä, että moni muutos ei ota ”tuulta purjeisiin” kuten eräs haastateltava totesi. Toisaalta muutokseen ei olla välttämättä valmiita, eikä sille löydy tilaa toiminnassa. Eräs haastatelluista kuvasi tätä puuttuvaa palasta hyvin toteamalla, ettei erilaisille tiedon analysoinnin lopputuotoksille ja kehitysideoille löydy ”laskeutumisalustaa”. Tällöin tietoa valuu hukkaan ja pahimmillaan myöhemmin resursoidaan taas uudelleen saman konseptin tai kehittämisalueen tutkimiseksi. Ongelman ytimeksi nähtiin se, ettei menneen ja tulevan arviointi kohtaa, jolloin organisaatio ei poisopi vanhoista tavoistaan. Tämä olisi tärkeä taito, koska ymmärrettiin, että muutos on tietyllä tapaa aina läsnä ja poisoppimisen puute kasvattaa myös toiminnan laajuutta, koska uusia toimintamalleja tulee, mutta samalla myös vanhat säilyvät. Poisoppimisen osalta ymmärrettiin myös, että siihen pitääkin sisältyä ymmärrys, että välttämättä samaa palvelu ei enää saadakaan jatkossa.

R1: Vielä tuohon arviointiin, mikä oli erittäin hyvä nosto, lisäisin sen, että monta kertaa me vielä arvioidaan, mutta otetaanko me niistä opiksi. Seuraavassa projektissa, seuraavassa hankkeessa, tunnistetaanko me ne aikaisemmat opit ja hyödynnetään niitä, ettei me mennä samoihin sudenkuoppiin kerta toisensa jälkeen.

R2: – – tällaisen jatkuvan arviointi siis työotteena arviointi, että asia etenee tavoitteiden suuntaiseksi. Mehän tehdään sitä välillä asiakkaitten kanssa, jos on sellaista asiaa, että se on näin myös suunniteltu – – jatkuvaa arviointiin sitten täytyy sopia myös ne, korjaavat toimenpiteet.

R1: Jotenkin tutkimustyö ja -toiminta ja kehittämistoiminta pitäisi sitoa oikeasti organisaation toimintaan. Meillä aika usein käy niin, että joku hanke päättyy, sitten me ei enää muisteta sitä. Parin vuoden päästä meillä tulee uusi vastaavanlainen hanke ja me aloitetaan alusta se homma.

R1: – – pari–kolme vuotta sitten hanketoimintaa selviteltiin – – hanke kun lähtee käyntiin, ensinnäkin alkuvaiheessa pitää jo ajatella mihin se laskeutuu. Siellä hankkeessa syntyy uusi idea – – meidän pitää olla varmistuttu siitä, että siellä on tilaa sille idealle lähteä lentoon, koska nyt ne tapahtuvat niin, että siellä saattaa olla yksi opettaja joltain alalta hankkeessa mukana, ja kun hän palaa hankkeesta täynnä ideoita, koko loppuyksikkö ei pysty ottamaan sitä vastaan.

Keskustelu kiinnittyi paljon myös viestintään ja sen tärkeään rooliin muutoksessa. Viestintä koettiin tärkeänä ja varsin monikäyttöisenä välineenä muuntautumisessa. Jotta viestintää hyödyntäen saadaan selkänöjää muutokselle, tulee sen ennen kaikkea olla intensiivistä, suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja ulottua muutoksen elinkaaren erivaiheisiin. Tällaisesta toimintamallista nostettiin hyvänä esimerkkinä esihenkilöfoorumi. Toisaalta tavoitukseen systemaattisesti mahdollisimman laajan joukon, nähtiin, että olisi tarpeen miettiä eri kanavia ja niiden roolia viestinnässä. Samalla se asettaa organisaation tai yksikön pohtimaan viestintää kokonaisuutena, jotta oleellinen viesti saadaan vietyä perille ja iskostettua mieliin. Jotta yhdenmukainen tapa säilytetään, tulisi viestintä olla haastatteluiden mukaan jossain määrin keskitettyä. Keskustelussa nousi myös esiin ihmisarvoisen näkökulman huomiointi viestinnässä erityisesti muutoksen selittämisessä ja siihen valmistamisessa, joiden katsottiin voivan vaikuttaa vahvasti myös kokemukseen oman työn arvostamisesta.

R2: – – viestitään, mistä asiasta tahansa, me tarvitaan pitkäjänteisyyttä ja me tarvitaan toistoja. Minun mielestäni hyvä esimerkki on että, kaikissa esihenkilöfoorumeissa suurin piirtein aina tulee ne samat kalvot siitä, miten toimenpidesuunnittelua tehdään. Se on ainoa tapa viedä asioita sillä tavalla eteenpäin, että me voidaan myös varmistaa et se menee.

R1: – – jos on isommasta muutoksesta kysymys, sitä viestintään pitää olla paljon, ja se pitää olla monikanavaista ja ei liian montaa muutosasiaa. Ei voi olla koko aika satoja tärkeitä asioita, että ne pystyy omaksumaan ja ne menee läpi organisaatiossa – – – – sitten muu tiedottaminen ehkä matalammalla intensiivillä ja enempiäkin, että se tieto on tarjolla, mutta ne, jotka ovat tärkeitä asioita viestiä, niihin monta erilaista kanavaa ja niihin satsataan.

R1: Siihen liittyy kyllä se perustelut kanssa – – on mukana läsnä siinä viestinnässä, että miksi näin tehdään tai on tehty.

R1: Ensimmäisenä tulee mieleen, että ainakin arvostavasti. Eli, kun ajatellaan, että meillä on pitkä linja omniaalisia, kunnioittaen sitä, mitä meillä on jo olemassa, eikä

hyläten kaikkea vanhaa, mutta toisaalta myös lempeästi uudelleenorientoivaan ajatteluun ohjaten.

Haastatteluista nousi esille esihenkilötyötä, osallisuutta ja kommunikointia yhdistävä kokonaisuus. Nousi esille huoli, että organisaatiolla ei ole rutiineja, jotka tukisivat systemaattisesti muutosten keskellä muutostavallisuuden tai osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Pohdinta kohdistui myös tulevaan strategiakauteen ja sen tuomiin muutoksiin, johon selkeästi yhdistyi epävarmuutta ja paineita. Samalla keskusteltiin myös johtamisesta ja erityisesti lähellä muutoksen rajapintoja johtamisesta, jolla varmistetaan, ettei johtaminen ajautu liian kauas, jotta voidaan ymmärtää muutos eri tasoilla. Keskeisiksi elementeiksi nähtiin keskustelu eri tasoilla ja yhdessä tekeminen, jossa aidosti eri henkilöstöryhmät ovat miettimässä ja suunnittelemassa muutosta ilman, että toimintaa leimaa passiivinen osallistuminen. Tällaisen passiivisen osallistumisen nähtiin myöhemmin voivan aiheuttaa muutostavallisuutta. Kuten jo aikaisemmin todettiin, strategiatyö on vienyt selkeästi organisaatiota eteenpäin tässä työssä – jokainen on pyritty huomioimaan. Keskustelun on nähty edesauttavan muutoksessa monitahoisesti. Se yhtenäistää ajattelua ja parantaa dialogia sekä ryhdyttää viestintää. Valmentavan toimintakulttuurin vaikutusta korostettiin myös kantavana voimana läpi muutoksessa ja koettiin tärkeäksi, että esihenkilö on oikeasti mukana muutoksessa fyysisesti ja henkisesti.

R2: Mutta sitten meillä on joku joukko, josta meidän pitäisi olla tietosia ja tehdä jotenkin se, että miten me tuetaan heitä tähän muutokseen mukaan, koska sitten helppo tulee, että meidän taso on se, mikä meidän heikoin lenkki siinä on.

R1: – – meidän myös muutetaan asenteita ja mindsettiä, ja se on pakko tehdä toisaalta, ajattelun tulevaisuuden tarpeita, esteitä ja mahdollisuuksia.

R1: Minä itse näen sillä tavalla, että ylipäättään, jos on mikä tahansa muutos kyseessä, ihmiset osallistetaan siihen muutokseen, että ne on koko ajan siinä prosessissa mukana – –.

R2: Huomasin vaan sen, että me olemme juuri viisi vuotta tehty yhdessä töitä. Se, että nyt tälle porukalle esimerkiksi on alkanut tulla yhteistä johtamispuhetta, silloin minun mielestäni muutamia menestyksen tekijöitä on se, että hyvin nopeasti meille alkoi syntyä sellaista arvostusta ja luottamusta – –.

R2: Keskustelu on minun mielestäni tärkeää, minkä X [nimi poistettu] sanoi jo aikaisemmassa kysymyksessä ja vastauksessa. Paljon puhetta, sillä tavalla maailma muuttuu, se ei vain tiedotteena mene eteenpäin. – – tiedottaminen on yksisuuntaista, mutta viestintä on kaksisuuntaista. Se vaatii ajatusten vaihtoa.

R2: Läsä olevalla esihenkilötyölle pitää varata aidosti aikaa.

R2: Se, että on aidosti oman henkilöstönsä, kanssa viemässä ja tekemässä asioita eteenpäin eli on sillä tavalla saavutettavissa.

5 Ratkaisuehdotukset

Tässä luvussa esitetään sisäisten palveluiden kyvykkyyksalueiden johtavia käsitteitä ja ratkaisuehdotuksia aineiston teemoista syntyneiden analysointien perusteella samalla luoden yhteyttä teoriaan. Tarkoituksena on hyödyntää organisaation piileviä kykyjä ja toimintamalleja, eikä rakentaa uutta työkalupakkia. Erilaisia työkaluja tai ajatuksia on esitetty osana ratkaisua, jos se on nähty tarkoituksenmukaiseksi.

Alaluvuissa 5.1–5.4 käydään läpi ratkaisuehdotukset kyvykkyyksalueisiin jaoteltuina. Kyvykkyyksalueet ovat analyysin pohjalta syntyneitä teema-alustoja ratkaisuehdotuksille, jotka tiivistävät kunkin alueen tarkoituksen ytimekkäästi.

Varsinainen ehdotus sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteista ja sen kokonaisuutensistä esitetään alaluvussa 6.1.1. Tarkoituksena ei ole esitellä tai tuoda esille mikroperustaa esimerkiksi tarkempien prosessien muodossa, vaan pyritään esittämään keskeiset käsitteet lyhyin kuvauksin ja ratkaisuin sekä mahdollisin esimerkein. Niin ikään tarkoituksena ei ole pyrkiä seikkaperäisesti selittämään, miten kyvykkyydet lopulta luodaan. Oleellista on esittää tulosten tueksi malleja, jotka keskittyvät kriittisiin elementteihin ratkaisuissa ja huomioivat teoreettisen taustan.

5.1 Resurssien kyvykkyyksalue

Resurssien kyvykkyyksalue muodostui ryhmien yhtenäisestä näkemyksestä ja tarpeesta tavoitteelliselle ja suunnitelmalliselle kokonaiskoordinoinnille. Toisaalta sen syntymisen taustalla vaikutti ryhmien eri asteinen kypsyys verkostotoiminnalle sekä organisaatiossa kokonaisuudessaan puuttuva analyysi resursseista.

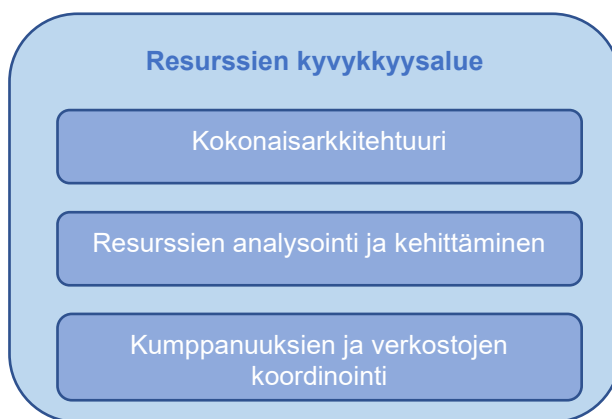
Resurssien kohdentaminen on pyrittävä ratkaisemaan kokonaisuutena. Tämänhetkinen toiminta vahvasti viittaa juuri tähän problematiikkaan. Kokonaisuuden hahmottaminen vaatii eri osapuolien tarpeiden, vastuiden ja ennen kaikkea palvelukokonaisuuden määrittämistä, joka perustuu yhteiselle näkemykselle sekä yhteisille tavoitteille. Tämän kaiken hahmottaminen yhdelle kartalle on ensisijaisen tärkeää puhuttaessa kokonaiskoordinoinnista. Omnian sisäisten palveluiden toimintaan liittyy paljon erilaisia rajapintoja, toimintoja ja prosesseja, jotka muodostuvat sisäisistä ja ulkoisista palvelukokonaisuuksista, joille olisi tarve rakentaa raamit. Osaamisesta, kyvykkyyksistä tai keinoista se ei ole kiinni, vaan kyse on enemmän niiden skaalaamisesta laajempaan käyttöön.

Resurssit eivät voi kehittyä, jos niitä ei kehitetä tai arvioida. Tämä lopulta näkyy monessakin suhteessa toimintaa ja myös kyvykkyyksissä. Resurssien pitää altistua kehitykselle, jotta ne palvelevat myös muutosta. Toisaalta resurssit pitää ymmärtää ikään kuin erilaisina lajikkeina, jotta ymmärretään niiden luonne ja mahdollisuudet. Resurssi ei ole

pelkästään henkilöresurssi tai osaaminen. Se on moninainen joukko erilaisia tekijöitä, joita analyyttisesti tarkastelemalla voidaan hyödyntää oman toiminnan ja tavoitteiden toteuttamisessa. Tarve analyysille on haastatteluiden tulosten perusteella olemassa.

Resurssit eivät elä yksinomaan organisaation sisällä ja resursseista puhuttaessa on huomioitava, että ne linkittyvät nykymaailmassa yksikköä ja organisaatiota pidemmälle. Yksin ei pärjää, ja jokaisen modernin organisaation tulisi hyödyntää verkoston voimaa. Voimaa, jota ei kuitenkaan synny, ellei sitä osata koordinoida ja johtaa oikeista lähtökohdista.

Analyysin perusteella muodostui resurssien kyvykkyysalue, jonka kautta resursseja pyritään kohdentamaan viisasti huomioiden kokonaisarkkitehtuurityön, resurssien systemaattisen analysoinnin ja kehittämisen sekä verkostoissa toimimisen koordinoiminen. Yhdessä nämä muodostavat resurssiviisaan kohdentamisen synteessin. Kuvaan 9. on koottu resurssikyvykkyuden keskeiset käsitteet, joita käsitellään tarkemmin alaluvuissa 5.1.1–5.1.3.



Kuva 9. Resurssien kyvykkyysalueen ratkaisun osa-alueet

5.1.1 Kokonaisarkkitehtuuri

Omnian toimintaa tällä hetkellä ohjaa vahvasti muun muassa rahoitus. Samalla tavoitteet ja suunnitelmat tuntuvat olevan hieman hämärän peitossa, joka on johtanut siihen, että toimintaa toisinaan ohjataan siellä, missä parhaaksi kulloinkin katsotaan. Kuten Winter (2003, 991–993) esittää, ad hoc käyttäytyminen ei osoita merkkejä, että organisaatiolla olisi muodostunut rutiineja tai toimintaa ohjaisi tarkoitus. Päällimmäisenä jääkin vaikutelma, ettei kokonaiskuvaa hahmoteta, eikä sitä ole toiminnallisesti selkeästi sovittu.

Yksi tapa jäsentää toimintaa ja resursseja organisaatiossa on hyödyntää kokonaisarkkitehtuuriajattelua. Tunnetun tutkimusyrityksen, Gartnerin, mukaan jo ensi vuonna (2023) ennustetaan, että 60 % yrityksistä tarvitsee kokonaisarkkitehtuurimallin hyödyntämistä saavuttaakseen digitaalisia innovaatioita (Rimol, 22.2.2021). Usein kokonaisarkkitehtuuri-työ liitetään ajatuksissa tietohallinnon vastuualueelle ja sen nähdään koskettavan organisaatiota vain kyseisestä näkökulmasta. Pohjimmiltaan kyse on kuitenkin puhtaasti

toiminnan johtamisesta, jossa pyritään muodostamaan toiminnallinen kuvaus. Työ on aikaa vievää, jolloin on hyvä pohtia liikkeelle lähtemistä pienemmistä osa-alueista, jossa ajatuksena on kuvata nykytila ja tavoitetilä. Kokonaisarkkitehtuurityötä varten on julkiselle sektorille kehitetty oma viitekehys JHS 179, joka on vapaasti eri julkisen sektorin toimijoiden hyödynnettävissä toiminnan suunnittelussa. (Virtanen 2014, 27–29.)

JHS 179:n mukaan ”kokonaisarkkitehtuuri on toiminnan, prosessien ja palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palvelujen muodostaman kokonaisuuden rakenne.” JHS 179 itsessään perustuu vastaavasti kansainväliseen viitekehykseen (TOGAF). Kokonaisarkkitehtuurin osalta on tärkeä muistaa, ettei se ole kuitenkaan ainoa väline toiminnan suunnittelussa, eikä sitä sellaisena pidä pitääkään. Se on yksi väline parantaa organisaation muutoksen hallintaa ja luoda eheä palvelukokonaisuus. Toisaalta se tuo eri toimijat samalle kartalle ja täten pyrkii osaltaan varmistamaan saumattoman yhteistyön. Strategisen tason lisäksi siihen liittyy muun muassa operatiivisen toiminnan kehittämisen ja muutoshallinnan sekä digitalisaation mahdollisuuksien tarkastelua. Kokonaisarkkitehtuurin käytön tulee olla pitkäjänteistä, koska se vaatii kokonaisvaltaista tarkastelua ja eri näkökulmien huomioimista. Kokonaisarkkitehtuuri on siten jatkuvaa työtä, jonka perustana tulee olla jokin tarkoitus ja tarve. Rakennettua mallia onkin ylläpidettävä ja suunniteltava jatkumona, eikä kertaluonteisena projektina. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2017, 2.) Edellä esitetyn tueksi teoriassa esitettiin alaluvussa 2.2.2 juuri ”toiminnan, tiedon, osaamisen ja järjestelmien” yhdistäminen kokonaisuudeksi kyvykkyyksien avulla (Espoon kaupunki 2018, 7–8). Juuri tätä kokonaisarkkitehtuuri edustaa parhaimmillaan.

Kokonaisarkkitehtuuri nimensä mukaisesti tarkastelee kokonaisuuksia. On hyvä pohtia, mitä kokonaisarkkitehtuurin tasoja ja näkökulmia halutaan hyödyntää. Kokonaisarkkitehtuuri sisältää erilaisia tasoja, joiden avulla asetetaan tavoitteita toiminnan kehittämiseksi ja huolehditaan niiden toimeenpanon logiikka. Sitä voidaan hyödyntää myös yhdistämään tietoa ja ymmärtämään tiedon arvoa, hahmottamaan sen keskeisiä käsittelymekanismeja ja koota yhteen organisaation teknologiavarannot. Hyödyntämistapoja on siis monenlaisia. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2017, 52–69.)

Kokonaisarkkitehtuuriin liittyvä kyvykkyys olisi syytä nostaa pitkäjänteisen kehittämisen kohteeksi sisäisissä palveluissa osana resurssien kokonaisuutta. Tälle kyvykkyydelle ja siihen liittyvälle ratkaisulle olisikin nyt kysyntää, koska yhteinen suunnittelu ja sopiminen sekä kokonaisuuden laajempi hahmottaminen on selkeä resurssiviisautta edistävä kehityskohde. Haastattelussakin korostettiin, ettei resursseja pidä johtaa vain sisäisten palveluiden resursseina vaan kokonaiskoordinointina. Kokonaisarkkitehtuuria hyödyntämällä eri tason toimijat voisivat pyrkiä hahmottamaan kokonaisuutta sovituille, esimerkiksi strategista johdetuille tavoitteille ja siten luoda yhteisesti sovitun resurssien johtamisen suunnitelman. Barney (1991, 106–107) näkemyksen mukaan juuri ”holistisuus” on merkittävä

tekijä, kun puhutaan heterogeenisistä ja arvokkaista resursseista kilpailuedun näkökulmasta. Resursseja tulee tarkastella siis joukkona. Tällainen resurssien yhteiskäyttö estäisi myös osaamisen katoamista ja parantaisi menestymismahdollisuuksia sekä ennen kaikkea se tekisi resurssien käytöstä avointa. Juuri näitä kolmea seikkaa Prahalad ja Hamel (1990, 87–91) korostivat artikkelissaan.

Kokonaisarkkitehtuuri johtaisi suunnittelua ja tavoitteita ennen kaikkea kohdentamalla resursseja toimintälähtöisesti. Se toisi haastattelussa esiin nostetun rahoituksen ohjaaman suunnittelun tueksi selkeämmin toimintaan perustuvan näkökulman. Tällöin rahoituksen ja toiminnan yhteiselo tukisi sekä taloudellista että organisaation tehokkuuden näkökulmaa, jotka O'Regan ja Ghobadian (2004, 299) nostivat esiin ulottuvuuksina, joita kyvykkyyksien tulisi palvella. Kokonaisarkkitehtuuri voisi osaltaan helpottaa haastatteluissa esiintynyttä epätietoisuutta asioiden omistamisesta ja vastuista, jolloin sen vaikutus olisi samalla laajalaisempi ja synerginen päätöksenteon kyvykkyyden kanssa. Kokonaisarkkitehtuurin ollessa kokonaisuuksien hahmottamista, on selvää, että arkkitehtuurityössä ylitetään sekä yksikön että organisaation rajat hahmotettaessa palveluiden ja toimintojen symbiooseja. Resurssien osalta teoria korostikin resurssikokonaisuuden hahmottamista, koska niiden arvo määräytyy niiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa, eikä yksittäisistä resursseista. (Collis & Montgomery 1995, 143.)

Haastatteluiden tuloksissa vastaavasti ilmeni, että resurssit koetaan myös yhteisiksi, jolloin arkkitehtuuriajattelun tarve vahvistuu. Tärkeää onkin piirtää sisäisten palveluiden ja ydintoiminnan symbioosissa olevat palvelukokonaisuudet samalle kartalle. Tämä luonnollisesti tarvitsee yhdessä laaditun ja sovitun kehyksen, jota kehitetään asianmukaisella ajankänteellä. Omnian sisäisissä palveluissa on jo osaamista ja kokemuksia mallin hyödyntämiseen. Sen sijaan tämä kyvykkyys on käytössä pääosin vain pienessä osassa organisaatiota. Tämä johtunee tiedonhallintalain tuomasta velvoitteesta julkisia organisaatioita kohtaan, joka on pakottanut laatimaan suunnitelmaa tiedonhallinnasta (laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 9.8.2019/906). Esitetyssä ratkaisussa toiminnan suunnittelua kehitettäisiin kuitenkin aidosti omista intresseistä. Omnialla olisi tässä mielessä erittäin arvokas kyvykkyys olemassa, joka vaatisi skaalausta, jotta sen hyödyt myös skaalautuisivat. Haastattelun perusteella kokonaisarkkitehtuuria on pystytty hyödyntämään vaihtelevalla menestyksellä, joka viittaa, että onnistumisia ja epäonnistumisia, eli oppia on vääjäämättä syntynyt. Kyvykkyyden kehittämiseksi ja sen realistiselle käytölle olisikin hyvä lähtökohta ja edellytykset.

5.1.2 Kumppanuuksien ja verkostojen johtaminen

Verkostojen ja kumppanuuksien voima ja merkitys tulevaisuudessa on tiedostettu Omniassa ja niihin liittyviä erilaisia yhteistyön muotoja onkin varmasti satoja tai tuhansia.

Pelkästään Omnian verkkosivuilla puhutaan muun muassa 3000 yrityskumppanuudesta (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. b). Myös monet isot toimijat, kuten Sitra, ovat huomioineet saman omissa ohjelmissa ja selvityksissä (Dufva 2020). Toki edellä mainitut muodostavat erilaisen mittasuhteen, mutta viesti on sama eli verkostomaiseen työskentelyyn on panostettava tavoitteellisesti ja siihen kohdistuvien resurssien hyödyntäminen on voimavara, johon on syytä kohdistaa kehitystyötä. Samaa korostetaan myös muun muassa ydinosaamisen teoriassa. Aghan, Alrubaieen, ja Jambourin mukaan (2012, 192) ydinosaamista voi syntyä vain tuomalla eri toimijat saman pöydän ääreen.

Kun puhutaan verkostoista, kumppanuuksista tai ekosysteemeistä, on vaikea hahmottaa niiden eroa. Yksiselitteistä ja yleispätevää vastausta on vaikea antaa, mutta käsitteitä voidaan kuitenkin yrittää avata ainakin joltain osin. Tiimeillä viitataan yleensä organisaation sisällä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, kun taas verkostoissa organisaation rajat taas ylitetään. Ekosysteemi on taas luonteeltaan sekä rakenteeltaan moniulotteisempi ja lähestyy olemukseltaan organisaatiota. (Järvensivu 2021, 23–24.) Ekosysteemeille on myös tunnistettu erilaisia muotoja, jotka palvelevat erilaisia tarpeita esimerkiksi innovaatioita ja liiketoimintaa (Nissinen 16.3.2017).

Verkostojen johtaminen perustuu toimintaan, joka on muodostunut vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisuus ei kuitenkaan tarkoita, etteikö verkostoon osallistumisessa olisi velvoitteita, koska toimintaan sisältyy myös ajatus vastikkeen muodostumisesta toiselle. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 14.) Verkostossa tavoiteasetanta ja verkoston mekaniikka luodaan sopimalla. Oleellista on kuitenkin ymmärtää, että toiminta rakentuu hyvin paljon luottamuksen varaan, koska ajattelun ydin on luottaminen verkoston tuottamaan arvoon. Arvon syntymisen tulee olla kahdensuuntaista, eli jokaisen on tuotava arvoa jossakin määrin jollekin taholle, muuten myöskään luottamusta ei synny. Toisaalta pitää luottaa optimistisesti verkostossa saavutettaviin tuloksiin, koska tulosten syntyminen ei ole vain omissa käsissä. (Järvensivu 2021, 23–24.)

Verkostotoiminnan pitäisi perustua yhteiseen sopimukseen tavoitteista, joita tarkastellaan, reflektoidaan ja arvioidaan säännöllisesti. Suuntaa on siis verkostoissakin tarpeen toisinaan muuttaa. Jotta toimintaa voidaan arvioida tarkoituksenmukaisesti olisikin hyvä sopia toiminnan toteuttamisesta siten, että ymmärretään, miten arvoa pysytään luomaan tuloksekkaasti ja miten mahdollistetaan ratkaisukeskeinen toiminta haasteiden ja esteiden edessä. Tukevuutta toiminnalle voidaan luoda myös rakenteiden ja prosessien avulla. Johtamisen näkökulmasta kyse on itseohjautuvuudesta ja jäsenten itsensä ottamasta vastuusta, jolloin varsinainen johtaminen on enemmän toiminnan arviointia ja fasilitointia, kuin varsinaista johtamista. Huomionarvoista verkostojohtamisessa on se, että vaikka se perustuu tasavertaiseen sekä hierarkiaa karttavaan johtamiseen ja päätöksentekoon, erilaiset valtasuhteet saattavat vaikuttaa toimintaan eri roolien kautta. Asema saattaa

muodostua harhakuvaksi, että esimerkiksi suuren tai suurimman organisaation olisi aina toimittava johtajana verkostossa. Tällainen asetelma saattaa heikentää tarkoittamattaan muiden toimijoiden otetta verkostosta, jonka vuoksi tämä on hyvä tiedostaa. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 15–16.)

Verkoston johtamisen suunnittelua on hyvä lähteä luomaan rakentamalla sille toimintasuunnitelma, joka on toiminnan runkona, ja johon voidaan tarpeen mukaan tehdä tarvittavat viilaukset aika ajoin. Tässä on hyvä hyödyntää valmiita malleja, joita on tarjolla avoimesti. Yksi näistä on Valtioneuvoston kanslian toimintasuunnitelmamalli, joka ohjaa käyttäjää moniulotteisesti rakentamaan oman suunnitelmansa huomioiden muun muassa verkoston elinkaaren, sen tehtävät ja auttaa verkostoa pohtimaan sen todellista tarkoitusta sekä muun muassa keinoja ja osaamista, jolla tarkoituserille saadaan vastinetta. (Valtioneuvoston kanslia 2019, 23–28.)

Kuten haastatteluiden tuloksissakin havahduttiin, erilaisten verkostojen tai kumppanuuksien johtaminen eroaa oman organisaation sisällä tapahtuvasta johtamisesta ja tarvitsee siten erityishuomiota osakseen. Koordinoinnin osalta olisi erityisen tärkeää vahvistaa kyvykkyyttä toimia verkostoissa ja kumppaneiden kanssa. Enemmin tai myöhemmin tulevaisuus tulee sitä vaatimaan. Erilaisten yhteistyömuotojen, oli kyse sitten kumppaneista, ekosysteemeistä tai verkostoista, osalta tavoitteet ja pelisäännöt eivät tunnu välttämättä olevan tällä hetkellä hallussa tai niitä ei ole laadittu yhtenäisesti tai ohjattu koordinoitusti. On vaikea kuvitella, että kehitystarve johtuisi verkostojen tai kumppanuuksien puutteesta. Sen sijaan todennäköisempää on, ettei tällaista ulkoisten resurssien johtamisen näkökulmaa ole osattu tunnistaa.

On perusteltua haastatteluiden tulosten valossa panostaa tähän kyvykkyyteen osana resurssiviisasta ajattelua. Kohdentamalla ulkoisissa rajapinnoissa olevia resursseja tavoitteellisesti ja seuraamalla niiden tuloksellisuutta, huomioidaan organisaatiota laajempi kokonaisuus resurssimielessä. Luottamuksen ollessa oleellinen tekijä, pitää sellainen osalta luoda ja välittää. Ilman sitä tuloksia on vaikea odottaa ja selittää resurssien käytön tuomaa arvoa. Kyvykkyyden lähtökohtana tulee ennen kaikkea olla verkostojen ja kumppanuuksien taustalla olevat tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan systemaattisesti ja organisoitusti. Tavoitteita pohtiessaan onkin hyvä samalla miettiä, miten eri verkostot voisivat toimia osana tuloksissakin esitettyä ”asiantuntijapoolia”. Prahalad ja Hamel (1990, 82–83) sekä Teece, Pisano & Shuen (1997, 510; 515–16) painottavat teoriaosuudessa tällaista organisaation ja yksiköiden ylittävän osaamisen ja taitojen jakamista sekä yhteisiä tavoitteita, jotka tuovat tullessaan myös monia mahdollisuuksia ja polkuja. Verkostoissa vallitsee mittava resurssivaranto ja oikein johdettuna se voisikin synnyttää uutta ydinosaamista ja tuoda resursseja myös ulkoa. Tätä kyvykkyyttä kannattakin miettiä monen mahdollisuuksien kasvualustana.

5.1.3 Resurssien analysointi ja kehittäminen

Resurssit näyttäytyivät kohdeorganisaatiossa hyvin pitkälti palvelutuotannon palasina, eikä niihin ollut kohdistettu päämäärätietoisesti ja systemaattisesti johdettua analyysiä, jolla pyritäisiin löytämään ja kohdentamaan toiminnalle strategisesti tai operatiivisesti tärkeimpiä resursseja. Tärkeitä resursseja kuitenkin nostettiin esille haastatteluidenkin aikana. Ulkoisia ja sisäisiä resursseja on kerääntynyt, ja vaikka niihin ei ole kohdistunut tarkoituksenmukaista arviointia tai analyysiä, ne ovat syntyneet kuitenkin jostain tarpeesta. Sen sijaan selitystä ei löytynyt sille, johtavatko tarpeet oikeaan suuntaan. Teoriassa tuotiin esille, että resurssit muodostuvat myös oman polkunsä kautta ja ne toimivat parhaimmillaan oikeassa ympäristössä. Jos tarkoituksellää ei ymmärretä, on vaikea luoda ainutlaatuisia resursseja ensimmäisten joukossa, koska polkuriippuvuus ja ympäristö asettavat myös reunaehjoja. Toisaalta resurssien polku vaikuttaa myöhemmin monessa suhteessa myös kyvykkyyksien mahdollisuuksiin. (Barney 1991, 106–107; Teece 2007, 1334–1335.) Resurssien analysointi ja kehittäminen toisikin syvällistä tarkastelua ja ymmärrystä kilpailuedun tai vaikuttavuuden luontiin.

Oleellista onkin pyrkiä määrittämään edellä mainittu tarkoitus ja pohtia, miksi ja minkä toiminnan kannalta ne katsotaan erityisen arvokkaiksi. Syiden tulisi olla osoitettavissa, koska muutoin valittuihin resursseihin on vaikea kohdistaa kehittämistyötä. Sisäisissä palveluissa olisikin perusteltua kohdentaa resurssit tavoitteellisesti eri toimintojen ja tavoitteiden toimeenpanoon. Tämä tarkoittaa, että niihin on kohdistettava analysointia ja kehittämistä, joita tarvitaan sekä resurssien että kyvykkyyksien luomisprosessissa kuten Helfat ja Peteraf (2003, 999) esittävät alaluvussa 2.2.1. Ennen kaikkia niistä on pyrittävä erottamaan jyvät akanoista, eli pyrkiä nostamaan menestyksen tekijät. Tätä työtä voidaan lähteä kehittämään esimerkiksi profiloimalla alaluvussa 2.1.2 esitetyn kestävän kilpailuedun elementtejä analysoivan työkalun kautta.

VRIO-malli kannustaa organisaatiota määrittämään sille keskeisimpien ja strategisesti merkittävien resurssien kehityspolun, joka luo kestävää arvoa. Ajatuksena on ensin hahmottaa kullekin toimijalle resurssit, jotka ovat juuri kyseisen toiminnan kannalta kilpailukykyä tai vaikuttavuutta edistäviä, ja pyrkiä systemaattisesti kehittämään niitä huomioiden kuitenkin samalla toimintaympäristön vaikutukset vaikuttavuuteen. Toisin sanoen vaikuttavuuden merkitys joissakin resursseissa voi hyvin muuttua tai jopa hävitä ajan muuttuessa. Toisaalta vastaavasti uusia voi nousta tilalle. Resurssien arvottaminen suorilla kysymyksillä voi olla haastavaa, jolloin VRIO-mallissa onkin hyvä pohtia, millä kysymyksillä aukais-taan ajatustenkulku. Resurssit eivät välttämättä ole aina yksiselitteisiä, jolloin voidaan miettiä resursseja yhtä hyvin vaikkapa teemojen kautta. (Vuorinen 2013, 150–155.)

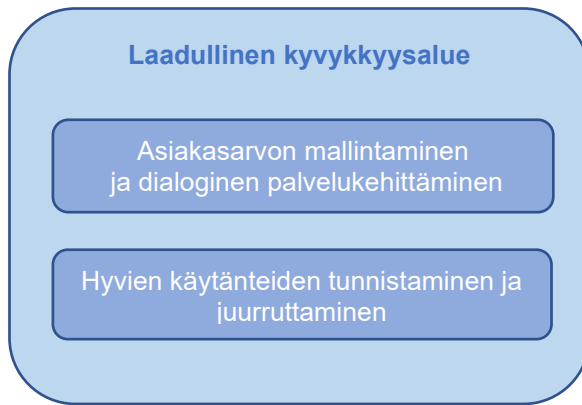
Hyödyntämällä esimerkiksi VRIO-mallia organisaatio voisi aloittaa systemaattisen kehittämisen kohdistuen resursseihin ja samalla rajaten resurssien tarkastelua vaikuttavuuden näkökulmalla. Se osoittaa resurssiviisasta ajattelua kohdentaessaan arvokkaista resursseja vaikuttavuuden näkökulmasta arvokkaihin valintoihin ja auttaisi organisaatiota näkemään resurssit moniulotteisemmin ja luokittelemaan niitä oikeisiin tarkoitukseen. Tällainen kyvykkyyksien taustalla toimiva resurssiperustainen ajattelu tukee resurssien analysoinnin ja kehittämisen kyvykkyyttä vahvasti. Ensinnäkin ajatus jokaisen toimijan heterogeenisistä resursseista luo jo lähtökohdan kyvykkyydelle. Jokaisella on erilaiset resurssit ja ne voivat olla vahvuuksia tai heikkouksia. Ilman analyysiä on vaikea osoittaa, kummasta on lopulta kyse. Vastaavasti kestävä kilpailuetu rakentuu ajatukseen resurssien sitomisesta, jolloin onkin elintärkeää pitää kiinni ja kehittää oikeita resursseja. (Barney 1991, 99–102; 106; Wernerfelt 1984, 171.)

5.2 Laadullinen kyvykkyysalue

Laadullinen kyvykkyysalue muodostui, kun analysoitaessa huomattiin, että asiakkaaseen vaikuttava laatutyö arjessa ei ole kirkas, eikä sille löydy selkeitä tavoitteita tai koordinoitua. Erityisen vahva elementti muodostumiselle oli ryhmien puheenvuoroista esiin noussut kadoksissa oleva yhteys sisäisten palveluiden ja ydintoiminnan välillä.

Sisäisten palveluiden toiminnassa olisi tarvetta pyrkiä asiakaskokemuksen yhdenmukaistamiseen ja asettamaan asiakasarvon ja -lupauksen luominen punaiseksi langaksi. Lähtökohtaisesti sisäisten palveluiden tehtävänä on tuottaa palveluita ydintoiminnan mahdollistamiseksi ja tukemiseksi. Mikäli päämääränä on tuottaa sujuvaa palvelua sekä ylläpitää hyvää asiakaskokemusta, tulisi kykyyn palvella panostaa intensiivisesti ja luoda vahva sidos erityisesti sisäisen asiakkuuden rajapintaan. Luodakseen tukevan pohjan asiakaslähtöiselle toiminnalle, tulee ymmärtää palveluntuottamisen tarkoitus ja asiakasarvo sekä dialogin voima. Yhdenmukaistaessa laadullista ulottuvuutta, aivan alusta työtä ei tarvitse kuitenkaan aloittaa. Sisäisissä palveluissa on hyvä pyrkiä kehittämään laadullisen kyvykkyyden ulottuvuutta yhdessä. Tämä onkin merkittävä voimavara, koska osaamista, käytänteitä ja työkaluja on olemassa, vaikka niiden kokonaiskoordinointi puuttuukin.

Haastatteluiden analyysin perusteella kyvykkyysalueeksi muodostui laadullisen kyvykkyyden alue, jonka avulla pyritään kehittämään toimintaa asiakaslähtöisesti dialogisen palvelukehittämisen ja asiakasarvon mallintamisen sekä yhtenäisten toiminnan kehittämismenetelmien keinoin. Yhdessä nämä muodostavat laadullista ja asiakaslähtöistä palvelukykyä tukevan synteessin. Kuvaan 10. on koottu palvelukyvykkyyden keskeiset käsitteet, joita käsitellään tarkemmin alaluvuissa 5.2.1–5.2.2.



Kuva 10. Laadullisen kyvykkyysalueen ratkaisun osa-alueet

5.2.1 Asiakasarvon mallintaminen ja dialoginen palvelukehittäminen

Omniassa koetaan, että hyvä palveluorientaatio ja sen jatkuvuus palvelusuhteen alkupäästä seuraten aina palvelussuhteen elinkaaren eri vaiheissa on tärkeä osa asiakaskokemusta. Sisäisten palveluiden toiminnan ensisijainen tarkoitus on palveluiden tuottaminen sisäiselle asiakkaalle. Toiminta näkyy vahvasti myös loppuasiakkaille ja monessa suhteessa antaa myös ensivaikutelman Omniasta. Sisäisissä palveluissa on selkeästi tahotilla auttaa ja tukea asiakastaan parhaansa mukaan ja yksikkö ymmärretään yhdeksi kokonaisuudeksi. Ennen kaikkea se on kokonaisuutena voimavara ja toiminnan selkäranka monessa suhteessa. Tarkastellessa palveluntuottamisen identiteettiä, tuntuu se kuitenkin yksikön osalta olevan hieman kateissa. Vastaavasti arvonluontia ei oikein tunnuta hahmotettavan kokonaisuutena. Oman työn merkityksen ydintä etsitään ja toisinaan ponnistelemaan kohtuuttomastikin, että asiakas varmasti saa haluamansa, jolloin se näkyy myös toiminnan suunnittelemattomuutena.

Kuten haastatteluiden tulokset osoittavat, vuorovaikutuksen ja asiakkaan toiminnan ymmärryksen tulisi olla keskeiset tekijät asiakaslähtöisen palvelun tuottamisessa Omniassa. Kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen roolin näkee myös Saarelainen (2013, 41–42) esittäessään näkemystään asiakaslupauksen muodostumisessa. Sisäisten palveluiden ryhmällä on vilpitön tarve ymmärtää asiakasta paremmin samalla, kun ydintoiminta haluaa tulla ymmärretyksi. Tilannetta voisi kuvailla siten, että yhteys ydintoiminnan ja sisäisten palveluiden välillä on olemassa, mutta signaali on jokseenkin heikko ja usein vain yhden-suuntainen. Samassa veneessä halutaan ja pyritään olla, mutta toista ei ymmärretä tai vaikka ymmärrettäisiin, sitä ei tiedosteta. On vaikea kuvitella, että tällöin myöskään yhteistä tavoitetta asiakasnäkökulmasta katsottuna saavutettaisiin.

Toiminnasta näyttäisi puuttuvan dialogisuus ja arvonmuodostumisen hahmottaminen. Dialogisuuden puute viittaa vahvasti vuorovaikutustapaan eli siihen luonteeseen, millä yhteinen ratkaisu löydetään. Puitteet monilta osin ovat kuitenkin osalta kunnossa, mutta lähestymistapa ontuu, koska osapuolten välillä ei välttämättä vallitse dialoginen keskusteluote

palveluiden kehittämisessä, vaikka halu auttaa ja tarjota hyvää palvelua onkin suuri. Arvon muodostumisen osalta työn tekemisen vaikutuksia ja syvintä identiteettiä ei hahmoteta samalla tapaa, kun puhutaan sisäisistä palveluista. Arvon muodostuminen nähdään varsin yksipuolisena tukipalveluiden tuottamisena, mutta arvoa ei oikein osata selittää ja ketjuttaa. Nämä kaksi oleellista palasta tulisikin yhdistää eheäksi kokonaisuudeksi.

Holma, Poutanen & Ståhle (26.11.2018) esittävät hyviä perusteita dialogisen näkökulman tueksi. Heidän mukaansa dialogisessa keskustelussa pyritään eroon vastakkainasetelusta ja defensiivisestä keskusteluasetelmasta, jossa yhteistä käsitystä ei edes pyritä luomaan, vaan tärkeintä on oman näkemyksen yliveritaisuuden perustelu ja korostaminen. Dialoginen keskustelu on tähän verraten inhimillisempi, tasa-arvoisempi ja ratkaisukeskeisempi tapa ratkoa ongelma. Se perustuu kuuntelulle ja aidolle halulle ymmärtää. Holma, Poutanen & Ståhle jatkavat, että dialoginen keskustelu on myös lähtökohdiltaan psykologisesti turvallinen tila, jossa osapuolen ajatusten kuuntelu aktivoi myös omien ajattelumallien kriittisen tarkastelun, joka tukee konstruktivisen ajattelun kehittymistä. Paremman ymmärryksen rakentamiseksi onkin heidän mielestään jopa suotavaa, että dialogissa nousevat esille myös omat juurtuneet ajatusmallit tai oletukset, joihin saadaan keskustelun myötä jalostavaa ja kehittävää sisältöä.

Edellytyksistä dialogisessa keskustelussa Holma, Poutanen & Ståhle (26.11.2018) toteavat, että on tärkeä rakentaa mielentila, jossa keskustelun ja osapuolten uskotaan tarjoavan mahdollisuus oman ymmärryksen rikastumiselle. Tällöin osapuolten onkin hyvä työntää myös omat henkilösidonnaiset ennakkoluulot ja osoittaa, että jokainen on keskustelussa luottamuksen arvoinen.

Dialoginen palveluiden kehittäminen voisi toimia sisäisten asiakkaiden palvelun dynaamina, joka muuttaa kaiken edellä mainitun hyväksi asiakaskokemukseksi. Siinä tuotaisiin kaksi osapuolta lähelle ratkomaan asiakokemusta dialogisesti. Palveluiden kehittämistä ei ole kuitenkaan tarkoituksen mukaista ohjata vain päälle liimatun ajatusmaailman kautta, vaan siinä tarvitaan konkreettisia asioita, joiden kautta ymmärretään myös yhteistyön tuoma rikkaus. Palveluiden kehittämiseen voisi liittää tarveperustaista, johonkin osa-alueeseen kiinnittyvää palvelutiimijattelua ja rakentaa sitä kautta toimintamallia. Voisi olla esimerkiksi perusteltua, että vuoropuheluun sisältyisi luontevana osana asiakaskokemuksen ja -ymmärryksen kehittämistä sekä palautteiden kerääminen ja analysointi. Näin syntyisi käytäntö, jossa pureudutaan toiminnan kehittämiseen pyrkien yhdessä muodostamaan yhtenäinen kehittämisspolku. Palautteen kerääminen ja analysointi ilman vuorovaikutusta, keskustelua ja kuuntelua voi jäädä pintapuoliseksi ja johtopäätökset saatetaan tehdä juurtuneiden käsitysten perusteella kuten on sisäisten palveluiden ryhmässä koettu.

Toiseksi puuttuvaksi palaseksi analyysin pohjalta tunnistettiin arvon muodostumisen hahmottaminen ja ennen kaikkea sen mallinnus. Aikaisemmin alaluvussa 2.2.2 korostettiin yleishyödyllisen toimijan suoriutumista erityisen paljon juuri sillä, miten paljon se pystyy luomaan ja välittämään arvoa asiakkailleen. (Espoon kaupunki 2018, 8; Kuntaliitto 2016, 52.) Edellä mainittujen seikkojen vuoksi asiakasarvon mallinnus tulisi perustellusti olla osa laadullista kyvykkyyttä.

Havunen (2022, 28–29) mukaan arvon muodostuminen asiakkaalle on monimuotoinen kokonaisuus ja myös se elää ajan myötä muuttuen erilaisten kokemusten myötä. Oleellista kuitenkin arvon muodostumisessa on se, että se tehdään asiakkaan tarpeista ja huomioiden, mikä kokonaisuus asiakkaalle on erityisen tärkeää. Palveluntuottamisessa, jossa keskiössä ovat ihmiset, kuten Omnian sisäisten palveluiden tehtävien toteuttamisessa, erityisen tärkeä elementti on ihmisten välinen suhde. (Havunen 2022, 28–29.) Sisäisissä palveluissa tämä suhde onkin erityisen tärkeä. Tapa toimia enemmän tai vähemmän palveluorientoituneesti on merkittävä osa asiakkaan kokemuksesta. Se kuvastaa muun muassa sitä, millaista palvelua asiakas saa osakseen ja millaisena Omnia näyttäytyy tai millä tapaa Omnia näkee asiakkaan.

Kun on hahmotettu, mistä arvo muodostuu, se pitää pukea sanoiksi, jossa annetaan lupaus konkreettisesti tapahtuvasta asiakasarvosta, joka näkyy myös arjen työssä. Ennen kaikkea se hahmottaa osapuolille palvelun arvon vaikuttavuuden kunkin omassa työssä, joka onnistuessaan tehostaa organisaation suorituskykyä. (Havunen 2022, 32; 34; 44.) Tällainen asiakaslupaus on myös osa liiketoimintamallin ideologiaa, kuten Saarelainen (2013, 16; 41–42) esittää ja jatkaa, että sen määrittäminen on toiminnan kehittämiseen ja asiakkaan odotuksiin perustuvaa työtä. Tämän vuoksi sitä onkin hyvä toteuttaa perustehtävien tasolla. Arvon tuottaminen tulisikin olla arjessa tehtävää yhteistyötä, jossa päämääränä on tarkoituksen teroittaminen (Havunen 2022, 45). Tästä syntyisi tärkeä synergia myöhemmin alaluvussa 5.4 esiteltävälle dynaamisen ohjauksen toimintamallille ja sen asiakasnäkökulmalle.

Yhdistämällä dialogisen palveluiden kehittämisen ja asiakasarvon mallintamisen yhteen luotaisiin asiakaslähtöistä toimintaa vahvasti kehittävä kyvykkyys. Toki kyse on uudenlaisesta tavasta tarkastella asioita, joka luo vastaavasti uudenlaista toimintakulttuuria. Kulttuurin vahvistuminen tarvitsee osakseen muun muassa onnistumisia ja kokemuksia sekä vuorovaikutusta. Tärkeä osa kulttuurin rakentumista on esimerkin voima, joka viime kädessä tulee johtajien ja esihenkilöiden kautta, mutta yhtä lailla jokaisen työyhteisön jäsenellä on roolinsa identiteetin vahvistumisessa. (Kuusela 2015, 47–53.) Tärkeää onkin huomioida, että työhön liittyy jotain konkreettista kehittämistä ja esihenkilöt ovat edistämässä etunenässä kulttuurin vahvistamista. Tämä tarvitsee siis osakseen dedikoitua resurssia tuloksen aikaansaamiseksi.

Oleellista on myös pohtia, missä osa-alueissa ja minkälaisella systemaattisella toimintamallilla ratkotaan pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti yhteistä päämäärää. Tässä ratkaisussa yhdistyisi ydintoiminnan toive resursoidusta palvelukehittämisestä ja sisäisten palveluiden tarve ymmärtää auttaa asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Se antaisi myös vahvemman identiteetin sisäisten palveluiden toimintakokonaisuudelle.

5.2.2 Hyvien käytänteiden tunnistaminen ja juurruttaminen

Omniassa on monenlaista osaamista ja erilaisia käytänteitä. Monet näistä ovat muodostuneet jo rutiineiksi ja siten ovat altistuneet myös kehitykselle – onnistumisia ja epäonnistumisia on koettu ja pahimmat karikot on ohitettu. Toisin sanoen samoja virheitä tuskin tullaan tekemään, jos on muodostunut hyvä ja toimiva rutiini. Esimerkkejä hyvistä käytänteistä ja osaamisesta ovat esimerkiksi erilaiset tiimityöskentelyn tavat, lähestymistavat palveluiden kehittämiseen ja sekä laaja erilaisten kehittämistyökalujen ja -menetelmien kokemus.

Pyörää ei kannata keksiä uudestaan, vaan kannattaa pyrkiä jakamaan oppia edelleen ja yhdenmukaistaa siten samalla laatua. Tällä hetkellä organisaatiossa ei näytä olevan hyvien käytänteiden ja toimintamallien koordinoitua, jolloin laajempi joukko pääsisi käsiksi näihin ja viemään ne toimintaansa. Toisaalta puuttuu yhdenmukaisuus ja pitkäjänteisyys. Erilaisia toimintamalleja kokeillaan toisinaan melko pienissäkin piireissä ja niiden käyttö lopetetaan, koska sen oppiminen vie aikaa, tai käyttöä ei ole ohjannut yhteinen näkemys ja intressi.

Oleellista ei ole kuitenkaan pohtia jotain tiettyä kehittämisen mallia tai työkalua ja sen käyttöönottoa, vaan on mietittävä, mikseivät eri kehittämisen ajattelutavat, toimintamallit, viitekehykset tai työkalut näy organisaation arjen työssä. Omnian laadunhallinnassa sovelletaan EFQM Excellence-mallia ja toiminnassa pyritään laadun parantamiseen hyödyntämällä muun muassa benchmarkingia, vertaisarviointia ja sisäisiä auditointeja. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. d.) Kohdejoukko on toisinaan vaan valitettavan rajallinen tai se kohdentuu palvelemaan esimerkiksi laatupalkintoa tai muuta intressiä, eikä siten välttämättä levittäydy laajemmalle organisaatiossa, ellei sitä siihen pyritä koordinoitusti. Toisaalta toimintaa kuvastaa innostuminen monista uusista asioista, vaikka muutos tai käyttöönotto jäävätkin puolitiehen.

Haastatteluiden tulosten perusteella olisi tarkoituksenmukaista alkaa kohdistamaan huomiota systemaattiseen ja koordinoituun käytänteiden tunnistamiseen sekä levittämiseen. Moni osaaminen ja kokemus talosta jo löytyy. Uusien työkalujen tai toimintamallien tuominen tuo tullessaan vain kasvavaa epäselvyyttä ja osoittaa laadullisten päämäärien puuttumisen. Hyvien sisäisten käytäntöjen tunnistaminen ja levittäminen koordinoitusti olisi

elintärkeää. Koordinoimalla voitaisiin samalla yhdessä sopimalla päättää, mistä luovutaan ja mitä otetaan käyttöön, mutta ennen kaikkea se yhdenmukaistaisi toimintaa ja sen avulla olisi selkeämpi kohdentaa päämääriä esimerkiksi palveluiden ja asiakastyön kehittämiseen.

Olisi perusteltua muodostaa selkeä systemaattinen tapa hyödyntää tällaista hiljaista tietoa ja osaamista laaja-alaisemmin. Tämän kyvykkyyden ytimessä on alleviivatusti rutiinien muodostaminen, jota korostettiin kuvattaessa kyvykkyyksien luonnetta alaluvuissa 2.2.1 ja 2.3. (Winter 2000, 981; 994; Kliesch-Eberl & Schreyogg 2007, 923.) Nykyisestä työkalupakista löytynee jo hyviä ratkaisuja. Haastatteluissa esiintyi paljon erilaisia toimintamalleja ja käytänteitä kuten Kuntakanvas ja palvelutiimi. Toisaalta organisaatiossa on jo osaamista muun muassa asiakaslupauksen lunastamisessa ja benchmarkingissa. Samaan aikaan kuitenkin perään kuulutettiin, että erilaisille työkaluille ja toimintamalleille pitäisi antaa aikaa, jotta myös niiden edut havaittaisiin.

Tärkeää olisikin pohtia hyvien käytänteiden arkipäiväistämistä. Käytänteiden sitominen yksinomaan vain varsinaiseen laatutyöhön, joka perustuu esimerkiksi laatupalkintojen yhteydessä suoritettaviin rutiineihin, ei tee laatutyöstä kokonaisvaltaisesti vaikuttavaa. Ajatuksena olisikin pyrkiä skaalaamaan ja yhdenmukaistamaan eri käytänteiden käyttöä ja muodostaa siten oma kyvykkyys hyvien käytänteiden tunnistamiseen ja juurruttamiseen. Samalla tulisi tehdä valintoja, mistä käytänteistä luovutaan ja mitkä säilytetään. Tällainen poisoppiminen tukisi osaltaan myös muuntautumista, kun keskityttäisiin oleellisiin ja valittuihin menetelmiin, jolla varmistaa arvoa muutoksessa. (Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodríguez & Leal-Millán 2017, 2.)

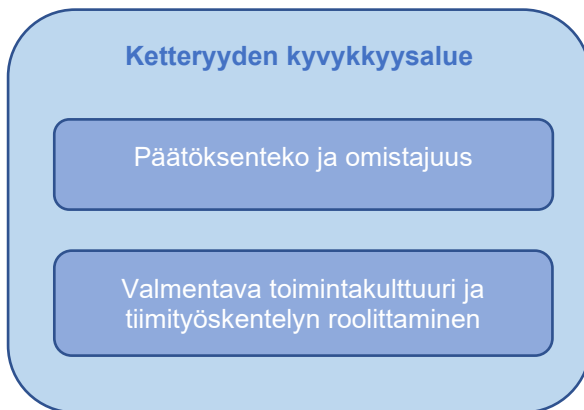
5.3 Ketteryiden kyvykkyysalue

Ketteryiden kyvykkyysalueen muodostuminen koostui ennen kaikkea ristiriitaisista havainnoista. Ryhmien puheenvuoroissa oltiin ylpeitä Omnian ketteryudesta, mutta ketteryiden kokonaisuudesta ymmärrettiin vain toinen puoli. Samalla erityisesti sisäisissä palveluissa tuskailtiin ontuvaa päätöksentekoa. Toisaalta molemmat ryhmät tunnistivat arjen johtamisen haasteet, mutta eivät tunnistaneet tavoitteellisuuden puuttumista niin selkeästi. Nämä pyrittiin nyt yhdistämään ja luomaan siten vahva runko ketteryydelle.

Organisaation ollessa muutosliikkeissään nopea, lähestymistavassaan innovaatiota ja uuden oppimista tukeva sekä avoin, tulee tätä tukea parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteellisilla, hallinnollisilla ja toimintakulttuurisilla toimintatavoilla sekä rakenteilla. Nämä muodostavat ytimen ja perustan moninaiselle toiminnalle, sekä pitävät toiminnan tehokkaana. Toisaalta johtamisen taakkaa ei pidä luoda, vaan enemmänkin tapa, jossa organisaation ketteryys muodostuu vahvasti itseohjautuvuuden ja oppimisen sekä

asiantuntemuksen luottamuksen kautta. Tärkeää kokonaisuudessa on tunnistaa kunkin oma rooli, vastuu ja panos. Yhtä tärkeää on käsitellä ja ratkoa asioita ihmiskeskeisesti ja valmentavalla otteella. Jos dynaamisten kyvykkyyksien ajatellaan olevan ohjaava taso, tulee arjen johtamisen, päätöksenteon ja työskentelytapojen rutiini löytyä perustehtävien tasolta. Hallinnollisen tason pettäessä myös pohja kokonaisvaltaiselta ketteryydeltä katoaa.

Kyvykkyyksalueeksi muodostui ketteryyden kyvykkyyksalue, jonka kautta toimijoiden tärkeä ammatillinen sekä tiimin sisällä oleva rooli tuodaan näkyväksi, mahdollistetaan matalan hierarkian kautta toimiminen ja varmistetaan, että ihminen ja sen arvon luomisen rooli on toiminnan keskiössä. Ketteryyden kyvykkyyksalue ennen parantaa asiakaskokemusta, koska eheä kokonaisuus luo mahdollisuuden toimia toivotulla tavalla. Kuvaan 11. on koottu ketteryyden kyvykkyyksalueen keskeiset käsitteet, joita käsitellään tarkemmin alaluvuissa 5.3.1–5.3.2.



Kuva 11. Ketteryyden kyvykkyyksalueen ratkaisun osa-alueet

5.3.1 Päätöksenteko ja omistajuus

Ollakseen kokonaisvaltaisemmin ketterä, tulisi organisaation arjen johtaminen ja päätöksenteko hallinnollisine ulottuvuuksine olla niin ikään ketterää ja toimintaa tukeva. Teece (2007, 1335–1336) kehoittaakin alaluvussa 2.4.5 organisaatiota tarkastelemaan myös hallinnollisia malleja, joilla viitataan vahvasti johtamiseen ja sen tukemiseen muutoksessa. Haastatteluiden tulosten perusteella juuri näiden osa-alueiden osalta on kehittämisen varaa ja puitteet monelta osin puuttuvat, vaikka muutoin Omnia nähdään ketteränä ja muutokskykyisenä. Päätökselle ei löydy aina päätöksentekijää ja eri tasoisten päätösten tekemistä on vaikea hahmottaa. Monessa suhteessa heikosti hahmotettavan kokonaisuuden vaarana on ilmennyt haastatteluiden perustella pullonkauloja tämänhetkisessä toiminnassa. Teece (2007, 1328–1332) esittääkin, että juuri byrokation muodostumista päätöksenteossa pitäisi välttää parhaan mukaan ja pyrkiä systeemiseen ajatteluun, koska pahimmillaan kapea tarkastelua ja byrokratia vievät pohjan muutoksien toimeenpanolta tukahduttaen esimerkiksi havaittuja innovaatioita. Nämä ”pullonkaulat” kielivät osaltaan tästä ongelmasta.

Jotta tiimityöskentelylle on olemassa mahdollisuus, Aaltosen, Ahosen & Sahimaan mukaan (2020, 252–253) tulisi arjen johtamisen myös matalan hierarkian toiminnassa olla selkeää ja sisältää myös tarvittavaa toimivaltaa. Heidän mukaansa tiimityöskentelyllä voidaan saavuttaa tuloksia ja ennen kaikkea itseohjautuvuutta, mutta tällöin tulee arjen johtamisessa olla mukana sopivissa määrin toimivaltaa eli mandaattia päättää tiimin vastuualueen tehtävistä. Tällöin tiimi voi toimia mahdollisimman itseohjautuvasti. Loppujen lopuksi asiakaslähtöisyyden tavoitteena on ohjata toimintaa, että asiakasarvo voidaan ylipäättään luoda, kuten Saarelainen (2013, 41–42) esittää alaluvussa 2.2.2.

Tarkasteltaessa Omnian päätöksentekoon ja toimivaltuuksiin kohdistuvia ohjeita, kävi nopeasti ilmi, ettei omistajuuden käsitettä ole määritetty tai tuotu esille miltään osin. Niin ikään toimivaltuudet oli määrätty ylätasolla ja vastuualuevetoisesti, eikä matalan hierarkian toimintaa tukevaa rakennetta ollut nähtävissä varsinkaan sisäisten palveluiden osalta. Päätöksiä ja toimivaltaa ei ole myöskään osoitettu prosessi- tai palvelukokonaisuusmielessä, jossa ilmenisi toiminnalliset perusteet. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. e; Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2021.)

Soback on esittänyt näkemyksiään päätöksenteon mahdollistamisen polusta ja kokonaisuudesta, joka hänen mukaansa tukee organisaation päätöksenteon kehittymistä. Hänen näkemyksensä mukaan päätöksenteolla on vahva sidos valmentavaan ja itseohjautuvaan kulttuuriin. Jollei tällaista päätöksenteon kulttuuria ole jo olemassa, on tärkeää tehdä selväksi ja selittää tuleville päätöksentekijöille, mitä heiltä odotetaan. Erityisen tärkeää oikean mielikuvan rakentamisessa on, että nämä arjen johtajat ymmärtävät yhteisten keskusteluiden ja reflektoinnin kautta oman vastuunsa. Merkittävä elementti on toisaalta matalan hierarkian toimintakulttuurin luominen ja vahvistaminen. On siis erityisen tärkeää tarkastella kriittisesti, tukeeko oman organisaation toimintakulttuuri tätä, vai noudattaako se enemmänkin ylhäältä alas johtamista. (Soback 2021, 81–83.)

Sobackin mukaan yhtä tärkeää mielikuvan lisäksi on varmistaa kokonaisuus, joka mahdollistaa päätöksenteon toteuttamisen itsenäisesti. Hän puhuu vastuun kehän rakentamisesta, jossa vaihtoehdot, valinnat, valta ja vastuu sitoutuvat toisiinsa muodostaen kokonaisuuden. Ensinnäkin on pidettävä huoli, että päätöksen kykenee tekemään eri vaihtoehtoja pohtimalla, joka tarkoittaa asianmukaista tietoperustaa oikean päätöksen eli valinnan tekemiseksi. On siis päästävä käsiksi tietoon. Oleellista on myös asettaa rajat ja periaatteet eli osoittaa pelikenttä ja -suunnitelma. Tällä varmistetaan, että päätöksenteko tukee oikeita tavoitteita. Samalla se kuitenkin luo vallankäytön periaatteet toimivaltana ja antaa ymmärryksen myös siihen liittyvästä vastuusta, joka tulee tullessaan. Ymmärtämällä vastuunsa yksilöt herkästi pyrkivät osoittamaan olevansa vastuunsa arvoisia, jolloin he pyrkivät löytymään yhä parempia vaihtoehtoja ja käynnistävät siten kiertokulun, jossa edellä kuvatut vaiheet käydään läpi yhä uudelleen. (Soback 2021, 83–84.)

Olisikin tärkeä luoda yhtenäinen malli, joka yhdistää valmistelun, omistajuuden ja päätöksenteon yhtenäiseksi tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi, jossa pyritään yksinkertaistamaan ja madaltamaan nykyistä päätöksenteon sekä johtamisen mallia. Päätöksenteon luodessa perustaa toiminnan toteuttamiselle hallinnollisesti se vaikuttaa myös ketteryyteen olla liikkeissään ripeä. Toisaalta se vaikuttaa tapaan tukea innovaatioiden ja muutosten syntymistä. Vahvan päätöksenteon ja vastuunottamisen kulttuuri ei synny hetkessä, vaan se pitää rakentaa pitkäjänteisesti. Ennen kaikkea on tärkeä määrittää mallissa asioita prosessien ja niiden omistajuuden kautta, jotta säilytetään johdonmukaisuus, joka palvelee aidosti todellista toimintaa. On myös tervettä pohtia, minkälaista substanssi-osaamista eri omistajuus vaatii, jotta päätökset perustuvat kriittiseen tarkasteluun. Toisaalta sekä Soback (2001, 83–84) että Paarup Nielsen (2006, 67) kertoivat aikaisemmin juuri tiedon merkityksestä ja hyödyntämisestä organisaation päätöksenteossa. Päätöksentekijät tarvitsevat tietoa, jolloin tiedon merkitys on kyettävä kytkemään kokonaisuuteen.

5.3.2 Valmentava toimintakulttuuri ja tiimityöskentelyn roolittaminen

Tiimityöskentely sekä erilaiset arjen johtamisen ja päätöksenteon toimintamallit tarvitsevat toimintakulttuurillisen kerroksen, joka kertoo tavan, ideologian ja otteen toimia. Tuloksissa valmentava toimintakulttuuri nousi esille haastattelun eri vaiheissa ja sen koettiin olevan Omniassa vahvuus, joka on tulevaisuussakin erityisen tärkeä. Toisaalta toimintakulttuuri tarvitsee käytännön toimia ja rakenteita, jolla ajatusmaailmaa käytännössä toteutetaan, varsinkin, kun Omniassa on selkeästi valittu tämä tie. Sisäisellä verkkosivulla kerrotaan muuan muassa, että ”valmentava toimintakulttuuri on Omnian strateginen valinta” ja tätä toimintakulttuuria vahvistetaan vuositason erilaisin teemoin. Niin ikään kerrotaan, että valmentava toimintakulttuurin ytimessä on tiimimäinen työskentely, oppiminen ja ihmiskäsitys. (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2022.) Tämä valittu tie tukeekin erinomaisesti Prahaladin ja Hamelin (1990, 82–84) esittämää oppimisen ja jakamisen roolia, joka luo osaltaan monenlaisia mahdollisuuksia. Toisaalta siinä on vahva yhteys juuri yhdessä sovittuun tavoitteelliseen tapaan oppia, josta Winter (2000, 981; 984) kertoo alaluvussa 2.2.1.

Jotta valmentavasta toimintakulttuurilla olisi oppimista ja johtamiseen kohdistuvan työkuorman kevennystä edistävä vaikutus, tulee ymmärtää sen perustarkoitus. Ajatuksen ydin on, että tietoa ei kaadeta päähän, vaan tiimit ja yksilöt ratkaisevat ongelmat ja haasteet. Tärkeää on kehittää yksilöiden ja tiimien ajattelua itsenäiseen ratkaisukeskeiseen suuntaan, jossa johtaja toimii tukena ja ohjaajana valmentavalla otteella. Tämä vaatii johtajuuden ja yksilöiden sekä tiimien itsetutkistelua, koska tämänkaltaisen toimintakulttuuri on vielä vierasta monessa organisaatiossa. Varsinkin niissä organisaatioissa, jossa vallitsee johtajakeskeinen lähestymistapa, eikä dialogista keskustelua ole. Tärkeää on tehdä tämä itsetutkiskelun tutkimusmatka, jotta havainnollistaa oman roolin valmentavassa

toimintakulttuurissa. Oletko asiantuntija, johtaja vai tiiminjohtaja ja minkälaisen työidentiteetin se tarvitsee tukeakseen valmentavaa toimintakulttuuria. Parhaimmillaan valmentava toimintakulttuuri on kuitenkin arjessa tapahtuvaa onnistumista, jossa toiminta perustuu yhteistyölle ja sekä eri toimijoiden kasvuille. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 56; 58–61; 338.)

Haastatteluista kävi ilmi, että arjen johtamisessa tulisi olla vahvempi rooli matalan hierarkian työllä, joilla viitataan muun muassa tiimeihin. Tiimien merkitys tulevaisuuden työssä on ilmeinen, koska monimutkainen maailma tarvitsee monitahoisia näkemyksiä. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 24). Valmentava toimintakulttuuri tukee omalta osaltaan tiimimäisen myös työskentelyn toteuttamista, mutta matalan hierarkian toiminta on myös hallinnollisesti ja tavoitteellisesti vahvistettava. Luontevaa onkin puhua selkeästi tiimityöskentelystä, eikä tiimimäisestä työstä, kun rakennetaan edellä mainittuja puitteita. Toiminnan kannalta on lisäksi hyvä miettiä rooleja tulevaisuuspainotteisesti, jolla tuetaan toimintaa strategisten tavoitteiden tai perustehtävien muodossa.

Tiimityöskentelyssä on syytä mennä siis aivan perusasioiden äärelle ja kysyä mikä rooli tiimillä ylipäänsä on. Tiimityöskentelyn tulee perustua syyille tai tarkoitukselle, minkä vuoksi se on perustettu. Kyvykkyydet lähtevät myös samasta tarkoituksen tarpeesta. Kaikkien tiimien osalta on varmasti eroja, mutta yhtenäisiä roolituksia pitää olla, jos halutaan toimia organisaationa tai yksikkönä yhteneväisesti ja tavoitteellisesti. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 245–247) esittävät, että tuloksissakin esitetty moniammatillinen ja asiantuntijoita yhdistävä rakenne on tärkeä elementti, koska tiimien vahvuus perustuu heterogeenisyyteen. Heidän mukaansa, tulee tiimin ja sen jäsenten roolitus olla selkeä ja sen tulee perustua yhteisille tavoitteille, jotta heterogeenisyys voisi olla yksi tiimityöskentelyn menestyksen kivistä. Muutoin tiimityöskentely ei todennäköisesti tuota hedelmää. Täten vain joukko yhteen kokoontuvia yksilöitä ei muodosta vielä tiimiä, koska jokaisen tulee olla tietoinen sekä omasta että tiimikaverin roolista. Tiimityöskentelyn pitäisikin Aaltonen, Ahonen & Sahimaan mukaan luoda positiivinen riippuvuus, joka perustuu luottamukseen ja holistiseen ajatteluun, jossa tiimin muodostama kokonaisuus on merkittävää, eivätkä sen yksittäiset jäsenet.

Tiimityöskentely ei tahtotilasta riippumatta suju tämän tutkimuksen perusteella tällä hetkellä täysin omalla painolla, vaan se vaatii esihenkilötyöltä enemmän johtamista. Samoin asian näkevät myös Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 254) esittäessään, että tiimityöskentely tarvitsee selvitysten mukaan osakseen ohjausta ja palautetta. Vastaavasti Prahalad ja Hamel (1990, 80–81) esittävät alaluvussa 2.3.1 johdon merkityksen ydinosaamisen fokusoinnissa sekä ohjauksessa, jotta muun muassa eri yksiköiden välistä osaamista hyödynnetään, ja ennen kaikkea tiedetään, mitä osaamista tarvitaan. Tiimeistä täytyy siis huolta ja niille pitää antaa suunta. Tiimien muodostamisessa onkin syytä pohtia eri

rooleja ja tavoitteita. Tavoitteellisella toiminnalla vahvistetaan isompia strategisia päämääriä ja kohdennetaan resursseja viisasti kytkemällä työ suunnitelmallisesti selkeään tarkoitukseen. Syytä on myös pohtia, miten niiden kautta ratkaistaan tutkimuksessakin esiintyviä kehityskohteita esimerkiksi palveluiden kehittämisessä ja toimintaympäristön muutosten aistimisessa.

5.4 Dynaamisen ohjauksen kyvykkyysalue

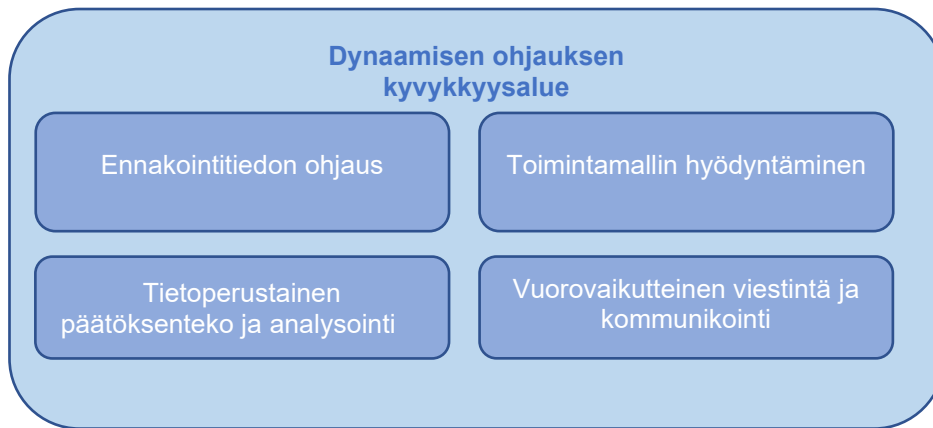
Kuten aikaisemmin todettiin, dynaamisen ohjauksen kyvykkyysalue oli pitkälti teoriasta johdettua. Kun haastatteluissa haettiin vahvistusta teorialle, oli hämmästyttävää, miten paljon puheenvuorot muodostivat yhteneväisiä näkemyksistä ryhmien välillä. Tällöin analyysi oli helppo johtaa teorian ja ryhmien näkemysten kautta. Myös vahva aineistolähtöinen näkökulma viestinnästä syntyi juuri ryhmien hyvistä yhteisistä kokemuksista strategia-työssä.

Organisaation hakiessa suuntaa muutoksille ja uutta tarkoitusta, tulee toiminnan mukailla muuttuvaa maailmaa, jos halutaan säilyttää vaikuttava ja aikaansa ymmärtävä toimintakyky. Toiminta tarvitsee dynaamisesti ohjaavia elementtejä, jotta muutos on mahdollinen ja toiminnan kehitys on jatkuvaa. Dynaamisen kyvykkyyden teoria tarjoaa tähän eväitä, mutta jokaisen organisaation on hyvä tehdä se itsensä näköiseksi huomioiden omat kykynsä ja realiteettinsa. Yhdistämällä teoriaa organisaation omiin käsityksiin ja arvoihin muutoksessa, luodaan kestävä tapa toimia. Muutoksessa tieto on valttia erityisesti silloin, kun se on oikein johdettua ja hallittua. Tämä luo perusteet ja perustelut muutoksille, joiden kautta voidaan tehdä toivottua tulevaisuuta koskevat ratkaisut ja käynnistää muuntautuminen. Tiedon osalta on tärkeää nähdä sen muodostuvan kollektiivisesti ja erilaisia kanavia hyödyntäen, kun analysoidaan ja luodaan kokonaiskuvaa.

Muutoksessa oleellista on luoda malli, joka osaltaan pitää muutoksen hallinnassa luoden organisaatiolle kokonaiskuvan muutoksen osa-alueista, jotka pyritään välittämään asiakkaalle syntyvänä lupauksena. Muutoksen mahdollistaa joukko toimijoita, joiden jokaisen on tärkeä saada äänensä ja ajatuksensa kuuluville. Yksi ajatus saattaa olla isomman viisauden alku. Muutoksen keskellä toimiminen vaatii intensiivistä keskustelua, jossa muutosta valmistellaan ja siihen valmistaudutaan. Vuorovaikutus on tärkeää, että yhtenäisen näkemys syntyy. Yhtä tärkeää on sanoittaa muutosta ja tukea sitä vahvalla lähellä tapahtuvalla johtamisella, jossa kommunikointi on tapa ohjata, tukea ja varmistaa muutoksen integroituminen.

Haastatteluiden analyysin perusteella muodostui dynaamisen ohjauksen kyvykkyysalue, jonka avulla pyritään ymmärtämään ja selittämään, ratkaisemaan ja hallitsemaan sekä yhdessä vuorovaikuttamalla muuntautumaan kohti haluttua muutosta. Dynaamisen

kyvykkyyden osa-alue muodostaa yhtenäisen, keskenään linkittyvän ja jatkuvan prosessikokonaisuuden. Yhdessä niistä muodostuu toimintaa dynaamisesti ohjaava synteesi. Kuvaan 12. on koottu dynaamisen ohjauksen kyvykkyysalueen keskeiset käsitteet, joita käsitellään tarkemmin alaluvuissa 5.4.1–5.4.4.



Kuva 12. Dynaamisen ohjauksen kyvykkyysalueen ratkaisun osa-alueet

5.4.1 Ennakointitiedon ohjaus

Muutoksessa tiedon merkitys on vahva ja moninainen. Erityisesti dynaamisten kyvykkyyksien osalta tiedon merkitys on suuri sen eri vaiheissa. Tiedon alku tässä prosessissa juontaa juurensa tiedon aistimiseen, joka kertoo mahdollisuudet, tarpeet ja uhat, joita olisi hyvä tiedostaa uuden edessä kuten Teece (2007, 1322) esittää alaluvussa 2.4.3. Toisaalta ilman tietoperustaisia päätöksiä ja hallintamalleja on vaikea suunnitella toiminnan kaipaamia muutoksia luotettavalla tavalla. Erityisen vaikeaa on Teece (2007, 1322–1336) mukaan myös perustella muutosta ja viestiä siitä, jos tieto perustuu oletuksiin. Paarup Nielsenin (2006, 62–65) mukaan tiedon hyödyntämisen vaiheet, kuten kerääminen, jakaminen ja integrointi näyttäytyvätkin lopulta kokonaisuutena, joka näkyy myös toimintakyvyssä.

Myös haastatteluiden tulosten perusteella muutoksen hahmottamisessa tarvittava ennakointitieto on tärkeää ja siitä muodostuvan kokonaisuuden ohjaus tulisi olla hallittua. Toiminnan ongelmakohtiin havahduttiin, kun pohdittiin juuri ennakointitiedon hallinnan kokonaisuutta. Kokonaisuus on varsin repaleinen, vaikka tietoa ja osaamista sen hyödyntämiseen on. Erilaista ennakointitietoa ei mielletä eheäksi kokonaisuudeksi, kun puhutaan eri tiedonlähteiden muodoista kuten tutkimustoiminta, hanketoiminta, palautekanavat, ulkoa ja sisällä syntynyt tieto. Yhteinen päämäärä ja rajaukset puuttuvat. Ohjauksen puuttuessa on muodostunut epäjohdonmukainen tapa etsiä, olla mukana ja keskustella tarpeista laajalla skaalalla ja toisinaan kapeidenkin lasien läpi. Tavoitteet ja kokonaisuus olisikin tärkeä olla kunnossa, koska Teece (2007, 1322–1324) korostaa juuri ohjatun tutkimustoiminnan, asiakastarpeiden sekä organisaation sisältä ja ulkoa löytyvän tiedon merkitystä tiedon

muodostumisessa, koska muun muassa näiden avulla tehdään myös päätökset. Omnia on organisaationa hyvin tietomyönteinen ja halukas tarttumaan innovaatioihin. Uuteen tietoon suhtaudutaan innostavasti, sitä on paljon ja siihen kohdistuu paljon huomiota, mutta innostusta ei ole koordinoitu.

Erilaisen ennakointitiedon ja aineiston hallinnasta puuttuu siis kokoava ja yhtenäinen ohjaus ja tietynlainen ohjenuora. Yhtä mieltä ollaan, että strategian pitäisi antaa lähtötiedot ennakointitiedon hankkimiselle, mutta tulokset osoittavat, että myös muut intressit ohjaavat toimintaa. Yksittäiset henkilöt ovat hyvinkin valveutuneita ja tietoisia painopisteistä, mutta on vaikea kuvitella yksilöiden ratkaisevan kokonaisuutta, vaikka he ovatkin tärkeitä palasia kokonaisuudessa. Ennakointitiedon ohjaamisen kyvykkyys, joka perustuu suunnitelmalliseen toimintaan, tavoitteisiin ja niiden päivittämiseen sekä seurantaan, toisi ryhtiä ja ohjausta muutoksessa tarvittavan tiedon kokonaisuuteen.

Kuten organisaation tulevaisuutta ylipäättään, myös ennakointitiedon suunnitelman sisältöä ja tavoitteita on syytä pohtia tarkemmin yhdessä yksiköiden kesken. Niiden pitäisi antaa suunta koko organisaation tiedonhankinnan eri strategisista lähtökohdista, joista tulisi tietoa kerätä. Vastaavasti toiminnan tuloksia pitäisi myös seurata, jotta tiedetään fokuksen olleen oikea ja ohjauksen pysyneen kasassa. Paarup Nielsen (2006, 67) sekä Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodríguez & Leal-Millán (2017, 2) nostavat esille juuri tiedonhallinnan järjestelmällisyyden ja kokonaisuuden hahmottamisen sekä hallinnan tärkeyden muutoksessa alaluvussa 2.4.3. Ennakointitiedon ohjauksen ja seurannan nostaminen yhdeksi keskeiseksi kyvykkyudeksi olisikin tärkeä osa dynaamisen ohjauksen osaluetta, koska se muodostaa vahvan selkärangan muutokselle.

5.4.2 Toimintamallin hyödyntäminen

Cepeda-Carrion, Martelo-Landroguez, Leal-Rodríguez & Leal-Millán (2017, 2) sekä Teece (2010, 172) nostavat liiketoimintamallin jalustalle dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa. Heidän mukaansa liiketoimintamalli on tärkeä elementti erityisesti mahdollisuuksiin tarttumisessa ja toimeenpanossa. Haastatteluiden tulosten perusteella yleinen mielipide liiketoimintamallien hyödyntämisen puolesta on selkeä ja liiketoimintamalliin suhtauduttiin jopa jossain määrin innostavasti. Liiketoimintamalleista keskusteltaessa havahduttiin sen kokonaisuutta hallitsevan luonteen vahvistavan monessa suhteessa yhteisiä päämääriä. Se antaisi raamit hyvin monenlaiselle tekemiselle ja samalla se ohjaisi organisaatiota toimimaan yhdenmukaisesti, joka edistäisi yhteisen tavoitteiden toteutumista.

Kuten edellä todettiin, liiketoimintamalli on toimeenpanon ytimessä. Maailman ja sen muutosten ollessa kompleksinen kokonaisuus, on muutoksen hallinnalle perusteltua määrittää toimintamalli. Toimintamallin osalta on tärkeää, että myös malli itsessään soveltuu

jatkuvalla muutoksella. Hyödyntämällä liiketoimintamallin kaltaista toimintamallia, saataisiin tämä elementti mukaan, koska Saarelaisenkin (2013, 16) mukaan liiketoimintamalli perustuu juuri muuttumiseen toimintaympäristön mukana.

Osaltaan liiketoimintamalli luo myös kytkennän resurssien määrittämiseen ymmärtämällä muutokseen vaadittavan ekosysteemin sekä erilaiset resurssit kuten Saarelainen (2013, 17; 25) esittää alaluvussa 2.4.4 Tämä kytkentä on tärkeä, koska se laajentaa organisaation resurssien hahmottamista myös organisaation ulkopuolelle. Se tukee erityisesti resurssien kyvykkyysalueen toimintaa esittäen keskeiset ulkoiset resurssit toiminnan näkökulmasta tavoitteellisessa muodossa. Teecen mukaan (2007, 1325) kyse on eri toimijoiden synteesisistä, jossa luodaan arvoa valitulle ekosysteemille. Myös Saarelaisen (2013, 25–25) mukaan liiketoimintamallissa on erityisen paljon kyse juuri ekosysteemille tuotetusta arvosta, jota tuotetaan muun muassa ulkoisten sidosryhmien osaamisen ja tiedon avulla. Liiketoimintamalli antaisikin selityksen myös haastatteluissa esitettyyn kysymykseen ”kuinka me johdamme ja koordinoimme Omnian ulkoisia resursseja?”.

Liiketoimintamallin eri variaatiot ovat jokseenkin tuttuja, mutta niitä ei ole hyödynnetty pitkäjänteisesti ja kohdejoukko on ollut ilmeisen pieni, koska esimerkiksi sisäisten palveluiden osalta mallin aikaisempi käyttö ei noussut esille. Vastaavasti Omnian toimintakulttuuri kertoo toisaalta epäjohdonmukaisesta työkalujen käytöstä ja yhteisen sopimisen puutteesta. Tärkeää onkin hahmottaa koko organisaatiota palveleva toimintamalli, joka on yhteisesti hyväksyttävissä ja pitää mallin käytöstä kiinni pitkäjänteisesti. Näin nähdään myös käytännössä toimintamallin vaikutukset toimintaan ja toimintaympäristöön. Saarelainen (2013, 25) esittää alaluvussa 2.4.4 liiketoimintamallin yhteydessä, että toimintaympäristön ja kokonaisuuden ymmärtäminen onkin edellytys liiketoimintamallin suunnittelussa. Tästäkin syystä olisi tärkeä sopia yksiköiden kesken yhdessä toimintamallin käytöstä ja sen toimintalogiikasta.

Toimintamalliin perustuva kyvykkyys pyrki pitkäjänteisesti hyödyntämään ja päivittämään yhteisesti sovittua mallia. Kyvykkyys resonoi vahvasti resurssiviisasta toimintamallia luoden kuvan kokonaisuudesta ja sen vaatimista resursseista sekä muista osa-alueista. Toisaalta se tukisi juuri paljon kaivattua suunnitelmallisuutta ja sen kautta sisäiset palvelut voisi suorittaa tuloksissa kaivattua jatkuvaa toiminnan tarkastelua, koska malli itsessään Saarelaisen (2013, 16) mukaan jopa sitä vaatii. Vastaavasti se loisi synergiaa myös operatiivisen toiminnan tasolle terävöittämällä asiakkaalle annettavaa asiakaslupaa kuten Saarelainen (2013, 16) alaluvussa 2.4.4 esittää.

5.4.3 Tietoperustainen päätöksenteko ja analysointi

Organisaatiossa on tarve tiedon analysoinnin ja jäsentelyn koordinoinnille keskitetysti. Samaan aikaan koetaan, että koko organisaation pitäisi olla koko prosessin ajan mukana muutoksessa. Käynnissä oleva avoin strategiatyö on tuonut toivottua suuntausta, jonka on nähty vievän kohti avoimempaa keskustelukulttuuria ja rohkeampaa tapaa tuoda omia ajatuksiaan tai ideoitaan esille. Organisaation moniammatillinen näkemys, asiakaskeskeinen ajattelu ja ammattien kautta syntyneet linkitykset asiakkaisiin auttavat myös Teece (2007, 1322–1324) mukaan muutoksen jäsentämisessä. Omniassa koko organisaation hyödyntäminen tiedon jäsentelyssä ja analysoinnissa katsotaan olevan iso etu, mutta oikeaa foorumia erityisesti tiedon jäsentelylle ei ole aikaisemmin koettu löytyvän. Strategiatyö on kuitenkin tuonut parannusta tähänkin, josta on hyvä pitää kiinni.

Toimeenpanon osalta teoriassa korostettiin päätöksenteon merkitystä innovaatioissa ja muutoksissa. Erityisesti tuotiin esille, että valinnat ja ratkaisut on ajoitettava oikeaan hetkeen, koska kyse on usein myös taloudellisesti vaikuttavista päätöksistä. Toisaalta päätöksillä on myös vaikutuksia liiketoimintamallin ansainta- ja kustannuslogiikkaan. (Teece 2007, 1326; Saarelainen 2013, 17.) Analysoituun tietoon pitää voida luottaa ja sen pitää perustua todelliseen tietoon, jolloin muun muassa investointeja varten tehtävät päätökset voidaan tehdä mahdollisimman ketterästi, ettei tilaisuus mene ohi tai tehdä taloudellisia huteja. Analysointi kaiken kaikkiaan ei voi siis olla pistemäistä, vaan koordinoitua, jolla pyritään tuottamaan laadukas ja mahdollisimman laajan joukon tuottama holistinen analyysi päätöksen tueksi.

Kun halutaan luoda synteesi työlle, pitäisi jäsennellyn ja analysoidun tiedon syntyä tavoitteellisen ennakkointitiedon jatkumona. Omnian avoin strategiatyö lähtee koko organisaation hyödyntämisestä osana prosessia. Yhtä lailla muutoksen onnistumista tukee mahdollisimman suuren joukon osallisuus myös tiedon jäsentämisessä, jotta useiden korva- tai silmäparien avulla varmistetaan vahva tietoperusta. Tätä yhteisöllistä työtä on tehty tulosten mukaan onnistuneesti strategiatyössä ja sille on siten olemassa valmiita toimintamalleja.

Oleellista olisikin rakentaa jatkuva tietoperustaiseen päätöksentekoon perustuva kyvykkyys, joka koordinoitusti hyödyntäisi strategiatyössä käytettyjä toimintamalleja muutosten ja tarpeiden analysoinnissa. Tällä tavalla luotaisiin luotettavaa analysoitua tietoa, jonka muodostumisessa olisi hyödynnetty koko organisaatiota voimavarana.

5.4.4 Vuorovaikutteinen viestintä

Tutkimuksen tuloksista välittyi vahva signaali tarpeelle viestiä ja kommunikoida eri tavoin muutoksen keskellä sekä siihen valmistautuessa. Viestinnän tulisi olla suunnitelmallista ja

pitkäjänteistä muutosviestintää. Tärkeäksi koetaan, että muutosta tuodaan sopivissa pa-loissa ja pyrkien pitämään esillä samoja teemoja, jotta fokus säilyy oikeissa asioissa ja al-kaa muodostua yhteneväistä puhetta. Tärkeää on myös auttaa ymmärtämään, miten oma maailma työmielessä muuttuu ja miten siihen voi valmistautua. Muutoksessa nähtiin tärke-äksi huomioida myös ihmiset ja keskustelu. Muutos kohdistuu aina jollakin tapaa henkilös-töön, jolloin nämä muutoksenteelijät olisikin tärkeä pitää vuorovaikutuksessa. Koska kyse on ihmisistä, organisaation tulisi pyrkiä selittämään ja selventämään ihmiskeskeisesti muutoksen taustoja ja tarvittavia tai jo tehtyjä valintoja. Ennen kaikkea on tärkeää ymmär-tää sanoittaa muutos myös käytännönläheisesti, koska konkretiaa kaivataan enemmän.

Viestinnässä pitää olla siis selkeä sanoma seikoista, jota muutos tuo tullessaan ja vie mennessään sekä perustelut, miksi muutos tarvitaan. Onkin tärkeä ymmärtää, että muu-tos ei aina tarkoita totaalista muutosta. Teece puhuu (2007, 1319) muuntautumisesta ”tar-peen mukaan”. Toisaalta hän korostaa (2007, 1334–1335), että on oleellista pohtia muun-tautumista resurssien uudelleenjärjestelyn näkökulmasta, jossa muutostarpeet voivat juontaa esimerkiksi jonkin tunnistetun haasteen kautta. Tällöin voi olla kyse esimerkiksi yksittäisten prosessien viilaamisesta tai verkostotyön vahvistamisesta. Muutos ei siis tar-koita suoraviivaisesti aina juuri henkilöstöön kohdistuvia välittömiä muutoksia kuten uusia rekrytointeja tai tehtäväkuvien poistumisia ja muutoksia. Se tarkastelee resursseja muu-toksessa moniulotteisemmalla tavalla.

Viestintä ei voi kuitenkaan olla viestintää, jossa tuodaan asioita julki, vaan dialogista kes-kustelua, jossa henkilöstö pääsee jälleen mukaan muutokseen tuomaan esille muun mu-assa tärkeitä käytännön seikkoja ja tuntemuksiaan. Erään tutkimuksen tulokset puhuvat samaa kieltä. Juuri ihmisen ymmärtäminen ja osallisuus on keskiössä, kun mietitään, mi-ten varmistetaan muutosviestinnässä henkilöstön tavoittaminen. (Ponteva 2012, luku 2.) Kuten aikaisemmin on todettu, strategiatyö on tuonut tullessaan hyviä toimintamalleja tä-hänkin työhön. Voisi ajatella, että se on osaltaan vahvistanut tunnetta muutoksen sopimi-sesta yhdessä. Sen vahvistamaa keskustelua ja osallistamista olisi perusteltua hyödyntää jatkossakin.

Toisaalta tuloksissa haastateltavat kokivat, että olisi tärkeää arjen työssä vahvistaa muu-tosta johtamalla toimintaa mahdollisimman lähellä ja läsnä olevalla otteella. Lähellä johta-misen ajattelua korostettiin myös dynaamisten kyvykkyyksien teoriassa osana muuntautu-misen perusvaateita. (Teece 2007, 1335.) Vastaavasti Laurila on väitöskirjassaan vahvis-tanut muun muassa esihenkilöiden kommunikaation olevan muutoksen peruskivi tutkies-saan käsityksiä muutosjohtamisesta (2017, 199; 201). Tässä mielessä on hyvä miettiä myös, minkälaisilla esihenkilöiden kommunikoinnin muodoilla edesautetaan muutosjousta-vuuden syntymistä ja sen ylläpitoa sekä valmistellaan henkilöstöä muutokseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vuorovaikutteisessa viestinnässä on hyvä vahvistaa ja hyödyntää jo strategiassa toteutettuja toimintamalleja sekä foorumeita ja tehdä siitä systemaattinen toimintapa. Omnian intra-sivuilla uusi tahtotila asia kiteytetään hyvin kannustamalla ”Ole aktiivinen, vaikuta tulevaisuutesi, sillä olemmehan yhdessä Omniassa myös strategian laadinnassa.”. Intranetissä kerrotaan selkeästi myös erilaisista tavoista vaikuttaa ja olla mukana muutoksessa (Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. f; Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. g). Osa vuorovaikutteista viestintää on osallistava keskustelu sekä esihenkilöiden kautta toteutettu kommunikointi arjessa. Nämä antavat hyvät eväät ja lähtökohdat muuntautumiselle. Muutosviestintä vuorovaikutteisena muotona ja kommunikointi lähellä toimintaa luovat samalla yhteisen sopimuksen muutokselle. Niin ikään se antaa siten selvemmän viestin myös toiminnan muuntautumiselle sekä resurssien mahdollisille uudelleen kohdentamiselle. Ennen kaikkea se vastaa muuntautumiseen dynaamisten kyvykkyyksien teorian mukaisesti luomalla jatkumoa ja valmistautumiskykyä uusiin haasteisiin sekä niiden kampittamiseen kuten Teece (2007, 1334–1335) asian näkee.

6 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli muodostaa Omnian sisäisille palveluille organisatoristen kyvykkyyksien periaatteet, jossa huomioidaan resurssiviisaan, asiakaslähtöisen ja dynaamisen ohjauksen kokonaisuus esittäen niiden osalta keskeiset käsitteet ja ratkaisut. Näiden kyvykkyyksien periaatteiden tavoitteena oli palvella sekä strategiaa että perustehtäviä. Niin ikään työn tavoitteena oli luoda ymmärrys, miten kyvykkyyksien rajapinnat muodostuvat suhteessa muihin sisäisiin yksiköihin sekä ulkoisiin tahoihin.

Seuraavissa alaluvuissa tehdään kytkentä tutkimuksen alkulähteille ja pohditaan, miten tutkimuksen tavoitteet täyttyivät. Johtopäätökset avataan kunkin tutkimuskysymyksen osalta erikseen. Tutkimuskysymysten tarkastelun jälkeen käydään läpi tutkimuksen arviointi sekä pohdinta työn toteutuksesta omasta näkökulmasta. Lopussa esitetään vielä näkemykset mahdollisista jatkotutkimustarpeista ja ehdotetaan organisaatiolle seuraavia toimenpiteitä.

6.1 Tutkimuskysymykset ja tavoitteiden toteutuminen

Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen tulosten toteutumista ja tiivistetään johtopäätökset vastauksina tutkimuskysymyksiin. Aluksi alaluvussa 6.1.1 esitellään lopputuloksena syntynyt periaatteellinen kyvykkyyksien osa-alueiden sekä ratkaisujen muodostama kokonaisuus, joka samalla vastaa tutkimuksen pääkysymykseen. Tämän jälkeen vastataan alaluvuissa 6.1.2–6.1.5 tutkimuksen alakysymyksiin.

6.1.1 Mistä muodostuu Omnian sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet?

Tässä alaluvussa tehdään yhteenveto kyvykkyyksialueista muodostamalla niistä synteesi, jonka kautta muodostuu myös sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet. Kyvykkyyksien tarkemmat kuvaukset on esitetty aikaisemmin alaluvuissa 5.1–5.4. Näiden lisäksi kyvykkyyksien tarkoituksen ydintä hahmottaakseen liitteeseen 2. on kuvattu lyhyesti kunkin kyvykkyyden ydintarkoitus. Vastaavasti sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet on kokonaisuudessaan esitetty liitteessä 3. alla esitettyihin kuvauksiin perustuen.

Sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet muodostuvat neljän kyvykkyyksialueen muodostamana kokonaisuutena. Kyvykkyyksialueet ovat resurssien kyvykkyyksialue, laadullinen kyvykkyyksialue, ketteryyden kyvykkyyksialue ja dynaamisen ohjauksen kyvykkyyksialue. Nämä yhdessä muodostavat synteesin, jonka pyrkimyksenä on resurssiviisas toiminta, asiakaslähtöinen toimintakyvyn kehittyminen sekä toiminnan dynaaminen ohjaus. Kokonaisuus huomioi toimintakyvyn kehittämisen ja ohjaamisen sekä strategisesta näkökulmasta että perustehtävien näkökulmasta. Kuvassa nämä kaksi tasoa on erotettu katko-viivalla toisistaan.

Dynaamisen ohjauksen kyvykkyysalueen syötteinä toimivat strategisen tason tavoitteet, joita dynaaminen ohjaus pyrkii jalostamaan hyödyntämällä ennakointitietoa. Tietoon perustuvan päätöksen avulla muodostuu muutosta hallitseva toimintamalli, joka hahmottaa myös muutostarpeet. Dynaamisen ohjauksen synnyttämä muuntautuminen ja resurssien uudelleenjärjestely saa lopullisen muodon vuorovaikutteisen viestinnän ja kommunikoinnin avulla, jolla samalla valmistellaan henkilöstä tulevaan muutokseen. Dynaamisen ohjauksen tuotokset ja mahdolliset muuntautumistarpeet siirtyvät operatiiviselle tasolle, jossa operatiivisen tason kyvykkyudet altistuvat kehittymiselle uuden ja opitun tiedon valossa. Dynaamisen ohjauksen kyvykkyys on jatkuvaa kiertokulkua tavoitteiden seurannan kautta, jolloin uuden tiedon valossa syntyy tarpeita muun muassa toimintamallien ja muuntautumisen päivittämiseksi, jotka jälleen siirtyvät operatiiviselle tasolle.

Resurssien kyvykkyysalueen muodostaman ratkaisukokonaisuuden voidaan kuvata olevan toiminnan moderaattori, joka kokonaisuutena varmistaa resurssien tavoitteellisen ja suunnitelmallisen käytön ja siten ohjaa toimintaa resurssiviisaasti kohdentamalla. Resurssien kyvykkyysalue toimii vastaanottopaikkana dynaamisen ohjauksen viestittämille muuntautumis- ja kohdentamistarpeille. Sillä on myös vahva sidos dynaamisen ohjauksen liiketoimintamalliin, joka viestii resurssitarpeista organisaatiota laajemmin. Se on resurssivisautta tukeva kokonaisuus, joka korostaa resurssiperustaista näkökulmaa, ja auttaa siten eri ratkaisujen avulla kytkemään vahvan resurssinäkökulman osaksi periaatekokonaisuutta ja tukemaan sen avulla toiminnan vaikuttavuutta.

Sisäisten palveluiden toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti kahden kyvykkyysalueen avulla. Alueet ovat laadullinen kyvykkyysalue ja ketteryyden kyvykkyysalue. Laadullisen kyvykkyysalueen tehtävänä on pyrkiä rakentamaan perustoiminnan ja arjen tasolla vahva asiakaslähtöinen tapa toimia. Sen avulla pyritään yhdenmukaistamaan asiakasarvon syntymistä, ylläpitoa ja sen päivittämistä ymmärtämällä asiakkaan toimintaa ja tarpeita. Toisaalta sen ytimessä on toiminnan sisällä tapahtuva oppiminen ja hyvien toimintamallien skaalaus, jonka tarkoituksena on niin ikään yhdenmukaistaa toiminnan laatua asiakasnäkökulmaa vahvistaen. Ketteryyden kyvykkyysalue sijaitsee periaatekokonaisuuden keskiossa ja se toimii toiminnan ydiosaamisena, joka resonoi kaikkien toimintaan. Tämä kyvykkyysalue ennen kaikkea varmistaa asiakasarvon muodostumisen ketterästi huomioiden Omnian innovatiivisen ja nopealiikkeisen luonteen. Ketteryyden sisällä toimivan valmentavan toimintakulttuurin avulla vahvistetaan vahvaa itseohjautuvaa ja oppimiseen perustuvaa toimintakulttuuria, joka avaa uusia ovia ja synnyttää ainutlaatuista oppimista. Samalla kyvykkyysalueessa pidetään koordinoitua päätöksenteon osalta toiminta hallinnollisesti kasassa ja tavoitteellisenä.

Periaatteiden osalta on tärkeä huomioida, että vaikka ne on rakennettu Omnian sisäisille palveluille ja siihen kuvatut ratkaisut kuuluvat toiminnan toteutuksen vastuualueina

sisäisiin palveluihin, ei ole realistista eikä tarkoituksenmukaista toimeenpanna ja kehittää niitä omaehtoisesti. Koordinoinnin on perusteltua olla sisäisten palveluiden käsissä, mutta kokonaisuudessaan kyse on kuitenkin jossain määrin myös koko organisaatiosta. Tällöin pitää yhtenäinen näkemys niiden roolista kokonaiskuvassa.

6.1.2 Minkälaisten ratkaisujen avulla toimintaa kohdennetaan resurssiviisaasti?

Jos resurssiviisaus pitäisi kiteyttää yhteen sanaan tutkimuksen perusteella, sana olisi *sopiminen*, ja ennen kaikkea yhteinen sopiminen. Yhteisen sopimisen puute ilmeni tutkimuksessa varsin selkeästi niin toiminnan ja sen tavoitteiden suunnittelussa, kuin arjen johtamisessa talon sisällä tai verkostoissa. Nykyiset ratkaisut eivät ole onnistuneet tuomaan organisaatiota saman pyöreän pöydän ääreen, vaan enemmänkin pitkien pöytien päähän, mistä tarpeet esitetään yksiköiden tai yksilöiden omista lähtökohdista. Tahtotilaa yhteiselle sopimiselle kuitenkin löytyy. On kuitenkin vaikea sopia jostakin, mitä ei kyetä hahmottamaan. Resurssiviisauden alku on siis yhteisessä sopimisessa, jossa yhdessä sovitaan, mikä kokonaisuus halutaan hahmottaa ja miten sen ympärille luodaan jalkautussuunnitelma.

Resurssiviisaus ei ole kuitenkaan vain sopimista, vaan tulee ymmärtää, miten rajalliset resurssit hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiossa ei ole ymmärretty tai hyödynnetty resurssiperustaista ajattelua osana vaikuttavuuden luomista, vaan on luotettu toiminnan vuosisuunnittelun toimenpiteiden ratkaisevan tämän näkökulman ymmärtämättä, että pohjimmiltaan on kyse kunkin organisaation erilaisista resursseista. Nyt omia hyviä tai huonoja resursseja ei ole eroteltu, vaikka niitä todistetusti on. Resurssiviisaus on olennaisten resurssien poimimista. Se on jyvien erottamista akanoista kuten alaluvussa 5.1.3 alaluvussa pohdittiin. Resurssiviisautta ei ole siten analysoida koko resurssipohjaa, vaan löytää olennaisimmat avaintekijät menestykselle sekä halutuille tavoitteille ja kiinnittää huomio ja kehitystyö niihin.

Organisaatio ja sen kokonaisuuden hyödyntäminen on valtava voimavara. Tämä ymmärrettiin Omniassa ja juuri tällaisen joukkovoiman ymmärtäminen on resurssiviisaan toiminnan yksi tärkeä näkökulma. Omnian kokoisen toimijan kaiken osaamisen, tiedon, kokemusten, verkostojen tai vaikka käytänteiden käyttö yhtä aikaa luo holistisemman näkemyksen, joka on organisaation näkökulmasta taatusti viisaampi, kuin yksittäisten henkilöiden tai ryhmien. Resurssiviisautta onkin oikeassa paikassa hyödyntää tätä kollektiivista viisautta. Joukkoa voidaan hyödyntää erilaisten tiimien kautta, erilaisissa foorumeissa ja tietopankkeina. Viisautta on ymmärtää myös organisaatio isommassa kokonaisuudessa, jossa yhdistyvät muun muassa verkostot ja toimintamalleissa hahmotetut ulkopuoliset toimijat. Ulkoinen resurssi on resurssi siinä, missä sisäinenkin, kunhan tämän ymmärtää hyödyntää oman toiminnan tavoitteiden tukena. Tämä resurssi on kuitenkin

kaksisuuntainen eli sen tarvitsee tuottaa arvoa myös toiselle osapuolelle samalla kun se tuottaa arvoa koko verkostolle tai ekosysteemille. Tällöin palataan taas sopimiseen siitä, mikä on kullekin toimijalle, verkostolle tai ekosysteemille arvokasta.

Resurssiviisaus tiivistettynä tarkoittaa yhdessä sopimista kokonaisuuksista, jossa eri osapuolet toimivat. Toisaalta se tarkoittaa palaamista kaiken toiminnan lähteille eli resursseihin ja niiden merkitysten linkittämistä tavoitteisiin. Viisas organisaatio ymmärtää resurssinsa organisaatiota laajemmin ja siten ymmärtää myös tarpeita organisaatiota laajemmin.

6.1.3 Minkäläisten ratkaisujen avulla toimintakykyä kehitetään asiakaslähtöisesti?

Omnian toimintaa kuvasta asiakaslähtöisyyden näkökulmasta epäselvyys niin asiakasarvon syntymisessä kuin arjen johtamisessa. Jos pohditaan, mistä asiakaslähtöisyys lähtee kehittymään, eli mikä on kaiken alku, on vastaus varsin yksiselitteinen. Kaiken alku on vuoropuhelu ja sitä kautta saavutettu ymmärrys. Ymmärryksen jalostuminen matkan varrella antaa toiminnalle jatkuvasti kehittyvää suuntaa muuntautua kohti parempaa asiakaskokemusta tai arvoa. Niin asiakasarvon kuin dialogisen palvelukehittämisen ytimessä on toisen kuuntelu ja ymmärtäminen, jonka avulla päästään kiinni osapuolen tarpeista. Kun tarpeet on ymmärretty ja se halutaan osoittaa, on perusteltua antaa lupaus tuon arvon lunastamisen saavuttamiseksi. Se osoittaa toteutuessaan, että arvo asiakkaan näkökulmasta on ymmärretty ja sen eteen ollaan valmiita tekemään ponnisteluja. Jotta arvoa sisäisissä palveluissa voitaisiin luoda yhdenmukaisesti, pitää lupauksen olla yhteisesti hahmotettu.

Omnian ollessa ketterä ja nopea, tulee sisäisten palveluiden asialähtöinen kehittäminen myös lähteä ajatuksesta, että tätä tuetaan parhaalla mahdollisella tavalla. Toisaalta kaikki edellytykset olla ketterä eivät täyty tällä hetkellä. Sisäisten palveluiden tehtävänä on tukea ydintoimintaa vastaten näihin erilaisilla palvelullisilla tai hallinnollisilla rakenteilla. Asiakaslähtöisen toiminnan luominen vaatii siis puitteiden rakentamista, jotta työllä on edellytykset onnistua. Puitteet muodostuvat yhtenäisestä tavasta toimia, jossa perustana ovat kokemukset hyvistä tavoista kehittää tai tuottaa palvelua ja opin siirtäminen. Toisaalta jokaisen on pystyttävä selkeästi ymmärtämään oman vastuunsa ja roolinsa arjessa. Jotta ymmärrys on mahdollista luoda, pitää olla myös käsitys ihmisläheisestä ja oppivasta lähestymistavasta ratkoa arjen haasteita. Asiakaslähtöisyys sisäisissä palveluissa on siis myös edellytysten luomista sekä omalle että asiakkaan työlle, jossa työ perustuu tarkoituksenmukaisuuteen ja selkeyteen.

Tiivistettynä asiakaslähtöinen kehittyminen tarkoittaa yhtenäistä lupautua asiakkaan tarpeiden toteuttamiseksi, kollektiivista oppimista sekä selkeiden hallinnollisten ja palveluihin kohdistuvien toimintaedellytysten luomista useiden mahdollisuuksien syntymiseksi.

6.1.4 Minkäläisten ratkaisujen avulla toimintaa ohjataan dynaamisesti?

Dynaamisen ohjauksen kokonaisuus noudattelee hyvin paljon dynaamisen kyvykkyyksien teoriaa, ja siksi toiminnan ohjaaminen dynaamisesti pitää ymmärtää yhtenä kokonaisuutena, jossa on oltava tiettyjä kriittisiä elementtejä. Kriittiset elementit muodostuvat tiedosta, päätöksenteosta, muutoksen hallinnasta ja vuorovaikutuksesta. Dynaaminen ohjaus on elävä kokonaisuus ratkaisuja, jossa perimmäisenä tarkoituksena on pysyä kartalla toimintaympäristön liikkeissä ja parhaan mukaan pyrkiä soveltamaan opittua tietoa. Sen lopputuotteena organisaation eri palaset asetetaan toivottuun suuntaan, jotta muutos voi tapahtua.

Dynaamisen ohjauksen alkupää muodostaa tiedon keruun ja päivittämisen, joka on lähtölaulus muutokselle ja sen terävöittämiselle. Tieto pitää pystyä päätöksillä muuttamaan erilaiseksi suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jota kohti lähdetään etenemään hallitusti pitäen samalla mielessä, mistä osa-alueista muutos koostuu ja miten se muutetaan esimerkiksi asiakaslupaukseksi. Mikään muutos ei ole mahdollinen, ellei organisaatiota saada innostumaan ja sitoutumaan. Oleellinen osa ohjausta on siis henkilöstön osallistaminen ohjauksen eri vaiheissa kuten tiedon jäsentämisessä ja muutoksen vaikutuksista keskustellessa. Tärkeää on, että dynaamisen ohjauksen luoma muutos siis ennen kaikkea ymmärretään.

Tiivistettynä dynaaminen ohjaus tarkoittaa kokonaisuuden eri vaiheita, jossa pyritään ymmärtämään, perustelemaan ja vuorovaikutuksen avulla sitouttamaan organisaatio jatkuvalle muutokselle.

6.1.5 Missä määrin kyvykkyyssajattelussa tulee ylittää yksikön ja organisaation rajat?

Jo haastatteluiden aikana kävi hyvin nopeasti ilmi, että kyvykkyyssajattelun rajoja Omnian yksiköiden välille on hyvin vaikea piirtää. Voisi enemmänkin kysyä, missä rajojen ei tulisi ylittyä. Aineistoa analysoitaessa sama toteamus vain vahvistui, eikä olisi ollut mielekäästä alkaa keinotekoisesti laatimaan rajoja. Tämä johtuu hyvin yksinkertaisesti siitä, että kyseessä on isosta organisaatiokoosta riippumatta varsin tiivis yhteisö ja sisäisten palveluiden toiminta on vahvasti sidoksissa ydintoimintaan. Tällöin myös kyvykkyydet noudattavat tätä anatomiaa.

Sisäiset palvelut tuottavat palveluita ensisijaisesti ydintoiminnalle, joka toimii saman organisaation ohjauksen ja johtamisjärjestelmän alla. Jokaisen kyvykkyyden osalta on käytännössä välttämätöntä, että syntyy aina jonkin asteinen vuorovaikutus ja yhtenäinen resurssitarve. Jos näin ei olisi, voisi kysyä, kenelle palvelua tuotetaan ja millä tarkoituksella. Resurssien kyvykkyyksissä tarvitaan muun muassa yhteistä sopimista, suunnittelua ja

analyysiä, että ymmärretään kokonaiskuva ja osataan myös palvella sitä. Laadullisten ja ketterien kyvykkyyksien luominen sekä ylläpito vaativat muun muassa palautetta, keskustelua, vuorovaikutusta ja moniammatillisia tiimejä. Dynaaminen ohjaus taas muodostuu yhteisistä strategisista valinnoista, joihin yhdessä kerätään ja jäsennellään tietoa eri kanavista. Siinä pitää myös yhdessä määritellä liiketoimintamallien sisällöt ja viestiä yhtenäisellä sapluunalla sekä pohtia muutoksen vaikutuksia resurssipohjaan kokonaisuutena.

Ulkoisten rajojen määrittäminen on ehkä hieman selkeämpää, mutta yksiselitteistä ei ole sekään. Tämä johtuu muun muassa tuloksissakin esille nousseesta verkostomaisen toiminnan kasvusta, joka hämärtää rajapintoja monessa suhteessa. Myöskään ilman päätöstä siitä, mitä osa-alueita tuotetaan jatkossa itse ja millä tavalla, on vaikea tarkkaan arvioida ulkoisten toimijoiden roolia kyvykkyyksissä. Syvällisesti pohtien voisi tehdä nopean johtopäätöksen, että loppuasiakas, joka on ulkoinen, vaikuttaa kyvykkyyksiin aina jollakin tapaa. Jos aihetta kuitenkin tarkastellaan pragmaattisesti ja puhtaasti aineiston ja teorian tuottaman tiedon valossa, voidaan nimetä muutama melko selvä tapaus. Verkostojen johtaminen jo itsessään kertoo kaiken oleellisen. Siihen tarvittavat taidot ja osaamiset vaativat kuitenkin vastinpareja. Tarvitaan osapuolia kenen kanssa toimia, kehittyä ja koordinoita. Toinen selkeä rajapinta on havaittavissa tiedossa ja sen tuottamisessa. Tietoa kerätään ulkoisten toimijoiden kanssa yhdessä erilaisissa hankkeissa ja sitä saadaan suoraan myös ulkoisilta sidosryhmiltä. Kolmas selkeä tarve organisaation rajojen ylittämiseksi on liiketoimintamallin hyödyntäminen. Siinä ollaan ekosysteemin rakentamisen yhteydessä pakotettuja löytämään keskeisiä organisaation ulkopuolelta tulevia toimijoita, joita ilman koko ekosysteemi ei toimisi arvokokonaisuutena.

Yhteenvedona voisi todeta, että kyvykkyyssajattelussa yksiköiden rajat tulee eheän ja tarkoituksen mukaisen kokonaisuuden luomiseksi ylittyä periaatteessa kaikissa osa-alueissa ja ratkaisuisissa. Organisaation rajapinnat kyvykkyyksissä ylittyvät erityisesti verkostoissa, erilaisen tiedon muodostumisessa sekä liiketoimintamalleissa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulosten arvioinnin keskiössä on se, kuinka hyvin se vastaa tutkimuskysymyksiin. Viimeistään raportoinnissa tuleekin tarkastella, onko vastaukset saatu, ja onko niihin ne käsitelty asianmukaisesti tulosten esittämisen yhteydessä. Jokaiseen tutkimuskysymykseen kannattaakin perehtyä omana kappaleenaan. Jos tuloksia voidaan havainnollistaa jollakin tapaa, tuo se aina konkreettisen ilmentymän kysymyksiin. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tärkeitä seikkoja ovat sen johdonmukaisuus ja eheys. Jokaisen tutkimuksen osa-alueen pitäisi siis keskustella keskenään. Toisaalta on tärkeä asettautua lukijan asemaan ja muistaa kuvata tutkimuksen toteutus mahdollisimman tarkasti vaiheittain. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 6.3; luku 7.2.)

Tutkimuksen validiteettia arvioitaessa puhutaan laadullisessa tutkimuksessa triangulaatiosta. Sen tarkoituksena on ohjata tutkija erilaisten metodien, teorioiden tai tiedonlähteiden kautta kohti yhdenmukaista käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Toisin sanoen mahdollisimman monen näkökulman kautta yritetään löytää mahdollisimman tarkka totuus ilmiöstä. Tällöin vähennetään riskiä lähteä tutkimaan ilmiötä vain yhdestä kapeasta näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.5.)

Tutkimustulokset vastasivat asetettuihin kysymyksiin ja tarjosivat ratkaisuja niiden tueksi. Tutkimuksen avulla kehitetyt kyvykkyyssalueiden periaatteet muodostavat synteessin, joka keskustelee eri ratkaisujen kanssa keskenään. Jokaisella kyvykkyyssalueella ja ratkaisulla on siis tarkoituksensa kokonaisuudessa. Vaikka rajapinnat ovat hyvin epämääräiset, ne enemmänkin alleviivaavat sisäisten palveluiden perustehtävää palveluiden tuottamisesta ydintoiminnalle. Ydintoiminta tarvitsee lukuisia ja monimuotoisia palveluita toteuttaakseen tehtävänsä. Olisi enemmän erikoista, jos rajaviivat pystyttäisiin muodostamaan selkeästi. Toisaalta olisivatko tarkoitusperät enää silloin samat. Voisi jopa ajatella, että tulos olisi täysin samanlainen, vaikka asetelman muuttaisi toisin päin, eli etsittäisiinkin kyvykkyyksiä ydintoimintaan ja pohdittaisiin, missä raja on ylitettävä.

Ennen haastatteluita pidetty alustus aiheeseen ja analyysimenetelmäksi valittu teoriaohjaava menetelmä tukivat tulosten muodostumista, koska kyvykkyyssajattelu jo haastattelun virittäytymisen osalta paljasti, ettei kyvykkyyksistä ole juuri keskusteltu. Puhtaasti aineistolähtöinen analyysi ja alustuksen puuttuminen olisivat saattaneet johtaa epäjohdonmukaiseen ja yksiulotteiseen tapaan tarkastella kyvykkyyksiä henkilökohtaisina kyvykkyyksinä, osaamisena tai vain henkilöresursseina. Valittu analysointitapa toimi hyvin.

Tutkimuksen luotettavuutta kuvastaa kokonaisuudessaan sen vahva yhteys teorian ja aineiston välillä. Kyvykkyystarpeissa ja niiden ratkaisuissa oli osoitettavissa yhteyksiä teoriaan, joiden kautta saatiin vahvistusta ja jopa hyväksyntää myös ryhmissä. Moni ratkaisusta, kuten dynaaminen ohjaus, johdettiin suoraan teoriasta. Tutkimuksen aineisto oli varsin kattava ja myös se oli rakennettu teoriasta johdettuna teemahaastatteluna. Pitää muistaa, että tutkimuksessa oli tavoitteena ratkaista periaatteellinen taso, eli tietynlaiset puitteet ajattelulle, jolloin aineiston kattavuutta voidaan pitää varsin tarkoituksenmukaisena pohjana, ilman, että se vielä itsessään ratkaisisi tulevaisuutta kokonaisuudessaan, vaan vaatii tarkempaa kehitys- ja suunnittelutyötä osakseen.

Tutkimuksen kannalta oli erittäin tärkeää, että ryhmähaastattelu tehtiin juuri sisäisten palveluiden ja ydintoiminnan ryhmille, jolloin saatiin esille toisaalta yhteneväisyydet ajattelussa ja toisaalta ristiriidat, jotka osaltaan kertoivat jonkin asteisen ymmärryksen puutteesta, joka olisi hyvä korjata toimintaa kehittääkseen. Ilman tätä asetelmaa tutkimuksen tuloksista olisi voinut muodostua yksittäisten henkilöiden siiloutuneita arvauksia.

Vaikka tutkimuksen kohteena oli Omnian sisäisten palveluiden kyvykkyyksien tarkastelu, tutkimuksen tuloksia voidaan monelta osin hyödyntää niin kaupallisen toimijan kuin yleishyödyllisenkin toimijan toiminnan periaatteiden kokonaisratkaisuna. Esitetyt ratkaisut perustuvat hyvin paljon teoriaan, joka rakentuu pääosin yritysmaailman näkökulmasta. Yritysnäkökulma ei ole kuitenkaan este, vaan ajattelutapa pitää vain rakentaa pois kaupallisesta toimijasta oman toiminnan tarkoitukseen ja hyödyntää ajattelua siinä. Esitetyt ratkaisut ovat myös toisaalta siinä määrin yleisluonteisia, että niitä voi mikä tahansa organisaatio hyödyntää. Erityisen hyvin esitetty kokonaisuus voisi kuitenkin toimia verrokkiorganisaatioissa, jossa synergiat ja toiminta on rakennettu hyvin samankaltaisesti. On huomiotavaa, että ryhmien kokemus julkisen sektorin ja koulutuskuntayhtymän toiminnasta on varsin kattava ja siten tukee tätä väitettä.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää kuitenkin se tosiasia, että tuloksiin olisi saattanut tulla vielä enemmän ulottuvuutta ja luotettavuutta, jos mukana olisi ollut vielä ydintoiminnan päälliköistä ja asiantuntijoista koostuva ryhmä sekä sisäisten palveluiden osalta johtajista koostuva ryhmä. Tätä kuitenkin osaltaan hankaloitti se tosiasia, että ohjausryhmä koostui jo edellä mainituista johtajista, joita ei voitu tutkimuseettisistä syistä ottaa mukaan. Samaan aikaan sisäisissä palveluissa tapahtui vastuualueiden muutoksia johtuen eri vastuuhenkilöiden muutoksista, eikä kokonaista ryhmää olisi ollut mahdollista näin saada kaasaan.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen aihe, eli kyvykkyydet, oli heti alusta alkaen henkilökohtaisesti mielenkiintoinen. Oma tietämykseni siitä oli kuitenkin erittäin rajallinen ja hyvin paljon samankaltainen, kuin tuloksissa ilmennyt henkilökohtaiseen osaamiseen ja kyvykkyyksiin painottunut näkökulma ylipäättänsä. Organisatorisesta näkökulmasta ei ollut muodostut ohjaavaa ajattelutapaa, ennen kuin tutustuin teoriaan tarkemmin. Organisatorinen ulottuvuus tekikin tutkimusenteosta lopulta palkitsevamman, koska jäi vaikutelma, että tällaiselle ajattelulle on tulevaisuudessa tilaa. Asiasta on hyvä siis olla jossain määrin tietoinen. Haasteelliseksi aiheen kuitenkin samalla teki sen jokseenkin epämääräinen ja moniulotteinen tarkastelutapa. Aihetta on tutkittu eri näkökulmista paljon, ja alkuun oli vaikea päättää, mistä näkökulmasta teoria pitäisi alkaa rakentamaan resurssiperustaisen ajattelun jatkoksi, koska tasoa ja ulottuvuuksia tuntui löytyvän paljon. Lopulta asioiden tarkastelu helikopteriperspektiivistä periaatteellisen ajattelun tukemana osoitti oikein ulottuvuuden.

Rajaukset tuntuivat monessa suhteessa välillä ikään kuin jonkin tärkeän asian luopumiselta, mutta tutkimuksen loppua kohti rajauksen merkityksen ymmärsi varsin hyvin. Jos rajausta ei olisi tehnyt jo alkuun esimerkiksi periaatteelliselle tasolle, olisi työssä tullut helposti päädytty ratkaisemaan universumin kokoinen ongelma monine linkityksineen ilman

riittävää aineistoa, joka olisi johtanut tutkimukseen, jonka luotettavuus olisi ollut varsin tulkinnanvarainen. Se ei olisi jättänyt myöskään organisaatiolle tilaa itse rakentaa ja oppia, joka on kokonaisuuden kannalta erittäin tärkeää tässä kontekstissa.

Vaikka itse tutkimus opetti aiheesta paljon, kaikista eniten havahduin ihmettelemään sitä, kuin iso vaikutus ihan perusasioilla on tässäkin tutkimuksessa. Keskustelun voima välittyi erityisen voimakkaasti ja se koettiin myös ryhmissä tärkeäksi sekä ainutlaatuiseksi, kun tallennuksen jälkeen keskusteltiin aiheesta. Tämä oli osaltaan juuri sitä ”yhteisöllistä liimaa”, jota johdannossakin perään kuulutettiin. Olen vilpittömästi kiitollinen ja otettu siitä asiantuntemuksesta, joka organisaatiossa vallitsee – organisaatiolla onkin kaikki avaimet tehdä tästä menestystarina. Toinen asia, johon havahduin, oli kuuntelun tärkeys. Oma rooli oli luonnollisesti haastattelijana fasilitoinnin ohella kuunnella, eikä kommentoida tai tuoda mielipiteitä esille. Se oli alun ihmettelyn jälkeen jopa palkitsevaa, kun saattoi vain kuunnella tarkkaan, mitä ja miten haastateltavat toivat asian esille. Ratkaisuisissa esitetty dialoginen palvelukehittäminen ja asiakasarvo olivatkin tietyllä tapaa myös oman oppimisen reflektointia.

6.4 Pohdinta

Aineistosta kävi hyvin ilmi, että kyvykkyys käsitteenä on suhteellisen vieras Omniassa. Kyvykkyystyötä edistääkseen ja käynnistääkseen on ensisijaisen tärkeää aloittaa systemaattinen puhe sekä keskustelu kyvykkyyksistä. Puhetta ja keskustelua on tärkeä pitää yllä organisaatiotasolla, joka luo osaltaan pohjaa kyvykkyysjohtamisen skaalaamiselle koko organisaatiolle. Tässä tutkimuksena syntyvää kyvykkyystyötä on hyvä pohtia tietynlaisena pilottina tai kokeiluna laajemmalle kyvykkyystyölle. Oppiva organisaatio oppii virheistään ja kehittää toimintaa niiden kautta. Myös kyvykkyysien kehittämisessä on siis syytä seurata edistymistä ja tehdä aika ajoin tarkoituksenmukaista reflektointia välillä kevyemmin, välillä syvemmin. Tärkeintä on, että aiheesta puhutaan, keskustellaan, reflektoidaan ja kehittään yhdessä yksiköiden kesken organisaatiovetoisesti. Sitoutumisen tulee niin ikään olla pitkäjänteistä.

Tutkimustyön kohdistuessa periaatteiden rakentamiseen ja toimintakykyä ohjaavien ja kehittävien elementtien tunnistamiseen, on syytä huomioida, että tutkimus on ikään kuin läheläaukaus kyvykkyysien johtamiselle monessakin suhteessa. Tutkimuksen tuloksena saatiin tietoa muun muassa kyvykkyysien maturiteetista varsin pintapuolisesti. Ennen implementointia onkin syytä tehdä kartoitus, missä kypsyysvaiheessa kyvykkyysien kanssa ollaan. Tämä antaa ymmärrystä, missä määrin kyvykkyksiä kyetään kasvattamaan eri aikajäniteillä. Toisaalta on tärkeä pohtia, mitä tavoitetasoa tavoitellaan. Kaikkea ei pidä tai voi ratkaista heti. Tärkeä osa onnistumista on myös työn seuranta ja sen ohjaaminen.

Tätä varten onkin syytä pohtia, missä määrin osa-alueet tai kokonaisuus vaativat erilais-
ten omistajuuksien määrittelemistä, joka pitää huolen käyttöönoton sujuvuudesta.

Edellä selostetut kappaleet yhdistämällä mieleen tulee myös mahdollinen jatkotutkimuk-
sen teema. Olisi mielenkiintoista seurata jatkotutkimuksena muutaman vuoden päästä,
ovatko esitetyt ratkaisut ja kyvykkyyssajattelu ylipäättään tuoneet uutta suuntaa tekemiselle
ja miten ratkaisut ovat eläneet tai kehittyneet. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia sa-
massa, minkälaisesta vaikuttavuudesta on kyse ja miten se näkyy esimerkiksi asiakasar-
vossa. Tärkeää olisi kiinnittää huomiota juuri kyvykkyyksien rooliin ja sen luotettavaan to-
dentamiseen.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.4.2022.
- Agha, S., Alrubaiee, L., Jambour, M. 2012. Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7, 1, s. 192-204.
- Ambrosini, V. & Bowman, C. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11, 1, s. 29-49.
- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14, 1, s. 33-46.
- Antola, T. 15.5.2022. Kuntayhtymän johtaja. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Sähköposti.
- Antola, T. 16.5.2022. Kuntayhtymän johtaja. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Sähköposti.
- Banerjee, P. 2003. Resource dependence and core competence: Insights from Indian software firms. *Technovation*, 23, 3, s. 251–263.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 1, s. 99-120.
- Barney, J. B. 1995. Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management executive*, 9, 4, s. 49-61.
- Cegliński, P. 2020. The Relations between Dynamic Capabilities and Core Competencies on the Case of Polish Companies. *Administrative Sciences*, 10, 3, s. 1-10.
- Cepeda-Carrion, I., Martelo-Landroguez, S., Leal-Rodríguez, A. L., Leal-Millán, A. 2017. Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23, 1, s. 1-7.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Knowledge and strategy*, 73, 4, 25-40.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. Helsinki. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/12/megatrendit-2020.pdf>. Luettu: 26.4.2022.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.1.2022.

Espoon kaupunki 2018. Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja. Espoo. Luettavissa: <https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kyvykkyyksien-johtamisen-ka%CC%88sikirja.pdf> Luettu: 31.1.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2019. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian perussopimus. Luettavissa: <https://www.omnia.fi/media/222/download>. Luettu: 21.1.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2021. Intranet. Vuoden 2022 talousarvion noudattamista koskevat ohjeet. Luettu: 23.4.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia 2022. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian Intranet. Omniaisen kynästä: Valmentava keskustelut osana toimintakulttuurin muutosta. Luettu: 14.4.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. a. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian Intranet. Omnia. Näin toimimme. Johtaminen ja johtoryhmä. Luettu: 21.1.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. b. Omnian organisaatio. Luettavissa: <https://www.omnia.fi/tietoa-omniasta/omnian-organisaatio>. Luettu: 21.1.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. c. Johto ja päätöksenteko. Luettavissa: <https://www.omnia.fi/tietoa-omniasta/johto-paatöksenteko>. Luettu: 13.4.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. d. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian Intranet. Laatu. Luettu: 14.4.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. e. Toimintaohje. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Espoo. Luettavissa: <https://www.omnia.fi/media/1035/download>. Luettu: 23.4.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. f. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian Intranet. Osallistu ja vaikuta. Luettu: 4.5.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. g. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian Intranet. Strategialähtötiläät. Luettu: 4.5.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. h. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian Intranet. Johtoryhmä. Luettu: 16.5.2022.

Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia s.a. i. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnian Intranet. Pedagoginen johtoryhmä. Luettu: 16.5.2022.

Havunen, R. 2022. Alaisena esimies. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.4.2022.

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. 2003. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24, 10, s. 997-1010.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. 2007. *Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing. Luettavissa: <https://cdn1.ozone.ru/s3/multimedia-d/6005894185.pdf>. Luettu: 12.2.2022.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.1.2022.

Holm, R., Poutanen, P. & Ståhle, P. 26.11.2018. Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/mika-tekee-dialogin-dialogisen-vuorovaikutuksen-tunnuspiirteet-ja-edellytykset/>. Luettu: 22.4.2022.

Javidan, M. 1998. Core competence: What does it mean in practice? *Long range planning*, 31, 1, s. 60-71.

Johnson, G., Regnér, P., Whittington, R., Scholes, K. & Angwin, D. 2017. *Exploring strategy: Text and cases*. Eleventh edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2017. JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Luettavissa: <https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-07/JHS179.doc>. Luettu: 22.4.2022.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. BoD - Books on Demand. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.11.2021.

Kamensky, M. 2014. *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti*. 4. tarkistettu painos. Talentum. Helsinki. E-kirja Luettu: 6.12.2021.

Kliesch-Eberl, M. & Schreyogg, G. 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic management journal*, 28, 9, s. 913-933.

Kotimaisten kielten keskus s.a. a. Ajatusviiva poiston merkinä. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonohjepankki.fi/haku/ajatusviiva/ohje/78>. Luettu: 14.4.2022.

Kotimaisten kielten keskus s.a. b. Hakasulkeet. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonohjepankki.fi/selaus/3180/ohje/48>. Luettu: 14.4.2022.

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Kuntaliitto. 2016. Kunnan johtamisen viitearkkitehtuuri. Helsinki. Luettavissa: <https://www.avoindata.fi/data/fi/dataset/kunnan-johtamisen-viitearkkitehtuuri>. Luettu: 2.2.2022.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.4.2022.

Laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 9.8.2019/906.

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7572>. Luettu: 14.4.2022.

Mäntyranta, T. & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim, 124, 13, s. 1507-1513.

Nissinen, H. 16.3.2017. Unohtakaa yksin yrittäminen, uusi kasvu syntyy ekosysteemeissä. Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/unohtakaa-yksin-yrittaminen-uusi-kasvu-syntyy-ekosysteemeissa/>. Luettu: 26.4.2022.

O'Regan, N., Ghobadian, A. 2004. The importance of capabilities for strategic direction and performance. Management decision, 42, 2, s. 292-313.

Paarup Nielsen, A. 2006. Understanding dynamic capabilities through knowledge management. Journal of knowledge management, 10, 4, s. 59-71.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.4.2022.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, 68, 3, s. 79-91.

Prahalad, C. K. 1993. The Role of Core Competencies in the Corporation. Research technology management, 36, 6, s. 40-47.

Rimol, M. 22.2.2021. Enterprise Architecture Enables Digital Innovation. Gartner. Luettavissa: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/enterprise-architecture-enables-digital-innovation>. Luettu: 26.4.2022.

Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.4.2022.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: Kyky nähdä, taito tarttua tulevaisuuteen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja Luettu: 6.12.2021.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat. Helsinki

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.5.2022.

Soini, T. 10.4.2022. Kehittämisohtaja. Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia. Sähköposti.

Teece D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, s. 509-533.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 13, s. 1319-1350.

Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 43, 2, s. 172-194.

Teece, D. J. 2018. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long range planning*, 51, 1, s. 40-49.

Torkkeli, M. & Tuominen, M. 2002. The contribution of technology selection to core competencies. *International journal of production economics*, 77, 3, s. 271-284.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.1.2022.

Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf. Luettu: 26.4.2022.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 21.1.2022.

Virtanen, A. 2014. Kokonaisarkkitehtuuri – kokonaisnäkemystä etsimässä. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare*, 6, 1, s. 27–3.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.4.2022.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 2, s. 171–180.

Winter, S. G. 2000. The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21, 10, s. 981–996.

Winter, S. G. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 10, s. 991-995.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Virittäytyminen aiheeseen

- Onko kyvykkyyksien johtamisesta käyty keskustelua Omniassa?
- Mikä tulisi olla strategian rooli Sisäisten palveluiden kyvykkyyksissä?

Resurssit

- Miten Sisäisten palveluiden resurssipohjaa tulisi koordinoita ja johtaa?
- Miten resurssien priorisoinnista ja yhteiskäytöstä tulisi sopia?

Asiakaslähtöisyys ja ydinosaaminen

- Sisäisten palveluiden asiakaslähtöisyyden nykytila, mikä on hyvää ja minkä tulisi kehittyä?
- Miten määrittelisitte Sisäisten palveluiden roolin asiakasarvon ja asiakaskokemuksen muodostumisessa?
- Mitkä voisivat olla Omnian ydinosaamisalueita (mahdollisuudet, erottuminen, asiakasarvo)?

Mahdollisuuksien havaitseminen

- Mistä tai miten ideat/innovaatiot yleensä syntyvät ja miten niitä analysoidaan?
- Millaisilla ratkaisuilla asiakastarpeita, mahdollisuuksia ja uhkia tulisi havainnoida ja etsiä?
- Miten kehittämis- ja tutkimusohjelmien tai projektitoiminnan painopisteistä tulisi sopia?

Toimeenpano

- Missä ja minkä laajuisissa kokonaisuuksissa liiketoimintamallien hyödyntäminen olisi järkevää?
- Millaisilla ratkaisuilla päätöksenteko tulisi toteuttaa, ettei se toimi uudistumisen ja innovaatioiden esteenä?

Muuntautuminen

- Millä ratkaisuilla varmistetaan jatkuva resurssien uudelleen järjestely ja muokkaaminen kohti haluttua muutosta? Miten niistä tulisi viestiä?
- Minkälaisilla ratkaisuilla varmistetaan, ettei johtaminen ajaudu liian kauas muutoksen tärkeistä rajapinnoista (asiakas- ja teknologiarajapinnassa työskentelevästä henkilöstöstä)?

Liite 2. Kyvykkyysien kuvaukset

Kyvykkyys	Kuvaus
Kokonaisarkkitehtuuri	Tarkoituksena on koordinoida yhteisesti sovitun palvelukokonaisuuden ja sen rajapintojen määrittämistä sekä päivittää sitä johdonmukaisesti osana jatkuvaa suunnittelutyötä.
Kumppanuuksien ja verkostojen johtaminen	Tarkoituksena on koordinoida ja ohjata tavoitteellisesti kumppanuuksien sekä verkostojen johtamista.
Resurssien analysointi ja kehittäminen	Tarkoituksena on koordinoidusti analysointia hyödyntäen hahmottaa vaikuttavuuden kannalta oleelliset resurssit ja kohdistaa niihin kehitystyötä.
Asiakasarvon mallintaminen ja dialoginen palvelukehittäminen	Tarkoituksena on koordinoidusti asiakasarvon mallintamisella ja dialogisella kehittämisotteella vahvistaa asiakaslupauksen saavuttaminen.
Hyvien käytänteiden tunnistaminen ja juurruttaminen	Tarkoituksena on koordinoidusti tunnistaa, yhdenmuokaistaa ja juurruttaa hyvin käytänteiden ja toimintamallien käyttöä.
Päätöksenteko ja omistajuus	Tarkoituksena on koordinoidusti selkeyttää, yksinkertaistaa ja mahdollistaa ketterä päätöksenteko ja arjen johtaminen eri hierarkioissa.
Valmentava toimintakulttuuri ja tiimityöskentelyn roolittaminen	Tarkoituksena on koordinoidusti vahvistaa valmentavaa toimintakulttuuria ja luodaan yhteys tavoitteelliseen toimintaan.
Ennakointitiedon ohjaus	Tarkoituksena on koordinoidusti ohjata organisaaton erilaista ennakointitiedon keräämistä pyrkien pitämään fokuksen sovitussa tavoitteissa.
Toimintamallin hyödyntäminen	Tarkoituksena on koordinoidusti hyödyntää ja päivittää yksiköiden yhteisesti hyväksyttyä systeemistä toimintamallia muutoksen tavoitteelliseen hallintaan sekä resurssikokonaisuuden hahmottamiseen.
Tietoperustainen päätöksenteko ja analysointi	Tarkoituksena on koordinoidusti pyrkiä luomaan vahva ja organisaation yhdessä jäseneltä sekä analysoitu tietoperusta muutosta koskeville päätöksille.
Vuorovaikutteinen viestintä	Tarkoituksena on koordinoidusti vahvistaa vuorovaikutteista viestintää ja esihenkilöiden kommunikointia osana muuntautumista.

Liite 3. Sisäisten palveluiden kyvykkyyksien periaatteet