

Organisaation ketteryyden rakentuminen eturivin työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa

Joel Vanha

Pro gradu -tutkielma

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Johtaminen

Kevät 2019

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Organisaation ketteryyden rakentuminen eturivin työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa

Tekijä: Joel Vanha

Koulutusohjelma: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -työ Sivulaudaturtyö ___ Lisensiaatintyö ___

Sivumäärä: 84

Vuosi: 2019

Tiivistelmä:

Tutkin pro gradu -tutkielmassani organisaatioiden ketteryyttä ja sen rakentumista eturivin työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa. Tarkastelen ketteryyden ja ketterän toimintatavan rakentumista käytänteoreettisesta näkökulmasta, strategia käytäntönä -viitekehyksen kautta. Tavoitteeni on selvittää, miten ja millaiseksi tutkimani yrityksen ketteryys rakentuu työntekijöiden toimintaa ohjaavissa työkäytännöissä.

Ketteryys on yksi strategiatutkimuksen nykysuuntauksista ja se viittaa pääasiallisesti organisaatioiden kykyyn muuttaa toimintansa suuntaa jatkuvasti ja nopeasti (Doz ja Kosonen 2008; Weber & Tarba 2014; Kotter 2012). Ketteryys nähdään organisaatiolle strategisena eli keskeisenä menestystä tuottavana asiana, koska toimintaympäristön nopeiden muutosten havaitseminen ja niihin reagoiminen vaatii ketteryyttä (Doz & Kosonen 2008). Ketteryyttä organisaatioissa on tutkittu aikaisemmin johtajakeskeisestä näkökulmasta ja realistiseen maailmankuvaan perustuen. Ketteryyttä ei ole tarkasteltu käytänteoreettisesta näkökulmasta työntekijöiden jokapäiväisen toiminnan kautta rakentuvana ilmiönä, mikä on aikaisemman ketteryyden tutkimuksen selvä aukko.

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jossa tutkin OP-Ryhmään kuuluvan osuuspankin yritysasiakasliiketoiminnasta ja varallisuudenhoidosta vastaavaa yksikköä. Olen kerännyt aineistoni haastattelemalla yksikön toimijoita ja analysoinut sen aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Analyysini perusteella olen tunnistanut neljä työkäytäntöä, joiden voidaan nähdä rakentavan yritykseen ketteryyttä. Nämä käytännöt ovat *yhdessä tekeminen*, *asiakkaan tunteminen*, *kohtaamisiin valmistautuminen* sekä *ensiluokkaiseen palveluun pyrkiminen*. Tutkimustulosteni kautta näytän, millaiseksi ketteryys rakentuu paikallisesti työntekijöiden toimintaa ohjaavissa työkäytännöissä. Tutkimukseni tuo ketteryyden tutkimukseen uudenlaisen näkökulman ja auttaa ymmärtämään sitä, miten ketteryys rakentuu käytännössä organisaation arkisessa toiminnassa.

Avainsanat: Organisaation ketteryys, strategia käytäntönä, käytänteoria, pankkitoiminta

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi ___

Sisällysluettelo

Taulukot ja kuvat	4
Liitteet	4
1. Johdanto	5
2. Tutkimuksen tieteenfilosofiset sitoumukset	8
2.1. Sosiaalinen konstruktionismi ja tulkinnallinen tutkimus	8
2.2. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa	10
3. Aikaisempi tutkimus	12
3.1. Organisaatioiden ketteryys	12
3.1.2. Miksi ketteryys on tärkeää?	13
3.1.3. Miten ketteryys rakentuu nykytietämyksen perusteella?	14
3.1.4. Mitä aukkoja ja puutteita nykytutkimuksessa on?	20
3.2. Ketteryys strategisena käytäntönä	21
3.2.1. Strategia käytäntönä	21
3.2.2. Käytäntöjen materiaalisuus	25
3.2.3. Langat yhteen tutkimuksen kannalta	27
3.3. Eturivin tekijät strategisina toimijoina	28
3.3.1. Miten eturivin tekijät osallistuvat strategian tekemiseen?	28
3.3.2. Avoin strategiointi	31
4. Metodologia	34
4.1. OP-ryhmä osana finanssialaa ja sen murrosta	34
4.2. Tutkimustapauksen valinta ja kuvaus	39
4.3. Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä	41
4.4. Analyysiprosessi	45
5. Tulokset	49
5.1. Yhdessä tekeminen	50
5.2. Asiakkaan tunteminen	55
5.3. Kohtaamisiin valmistautuminen	59
5.4. Ensiluokkaiseen palveluun pyrkiminen	63
6. Johtopäätökset	68
6.1. Tulosten yhteenveto ja suhde aikaisempaan tutkimukseen	68
6.2. Tutkimuksen laadun arviointi	73

6.3. Ajatuksia tutkimani organisaation toiminnan kehittämiseksi	76
6.4. Jatkotutkimusehdotukset.....	77
Lähteet	79

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1. Aikaisempien ketteryystudkimusten yhteenveto. s. 19

Kuvio 1. Tutkimustulosten yhteenveto. s. 69

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko. s.84

1. Johdanto

Organisaatioiden ketteryys on yksi yritysmaailman käsite, lähes ideologia, joka on jatkuvasti pinnalla yritysten viestinnässä ja kielenkäytössä. Sana ”*ketterä*” merkitsee Suomen kielitoimiston sanakirjan (2018) mukaan kevyesti, joustavasti, notkeasti liikkuvaa, sukkelaa ja vikkelää. Ketteryydestä on tullut hyvänä pidetty asia, minkä vuoksi pienet ja suuret yritykset pyrkivät tekemään toiminnastaan ketterämpää, koska sen kautta yritykset pyrkivät vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Ketteryys liitetään moniin erilaisiin johtamisen alalla käytettäviin käsitteisiin, kuten esimerkiksi strategiaan, ja nykyään on jo lähes muotia puhua esimerkiksi ketteristä liiketoimintamalleista tai ketterästä kehittämisestä. Ketteryyden käsitteen ympärille on syntynyt myös tavallisesta bisnesmaailman kielestä poikkeavaa sanastoa, joista esimerkkinä mainittakoon heimot, agile coachit ja scrum masterit. Bisneskirjallisuudessa ja mediassa kerrotaan tarinoita yrityksistä, jotka ovat pystyneet muuttamaan nopeasti jopa koko liiketoimintamallinsa, kun aikaisemmalta liiketoiminnalta on pudonnut pohja pääasiassa teknologian nopean kehityksen vuoksi. Tutuimpana esimerkkinä mainittakoon meille suomalaisille rakas Nokia, joka puhelinliiketoiminnan ajaututtua hankaluuksiin uudisti liiketoimintamalliaan radikaalisti ja on tällä hetkellä yksi maailman johtavista verkkoyhtiöistä.

Ketteryyspuheeseen liittyy oman näkemykseni mukaan positiivisten puolien lisäksi myös paljon ”höttöä” ja ”pöhinää”, mikä sai mielenkiintoni heräämään aihetta kohtaan. Suuret yritykset ovat alkaneet soveltamaan ketteryysajattelua toimintaansa ja osa näistä yrityksistä mainostaa sitä runsaasti. Siinä missä pienet yritykset voidaan nähdä jopa luontaisesti ketterinä, suuria ja pitkän toimintahistorian omaavia yrityksiä on hankala nähdä kovinkaan ketterinä toimijoina. Eräät suomalaisetkin suuret yritykset ovat toteuttaneet suhteellisen nopeita muutoshjelmia, joiden tavoitteena on ollut muun muassa toiminnan ketteryyden kehittäminen (esim. Talouselämä 30.6.2017). Muutosohjelmien jälkeen yrityksistä on tullut heidän viestintänsä mukaan ketteriä toimijoita. Näiden yritysten tarinoita lukiessani minulla heräsi ajatus siitä, että tämä ei voi olla näin yksinkertaista. Osa näistä tarinoista on varmasti totta ja monissa suurissa yrityksissä on tehty suuriakin muutoksia, mutta näen osan tästä lähinnä hienona viestintäpuheena, jota tehdään, koska se on ajan hengen mukaista.

Yritysmailmassa ketteryyttä pidetään nykyään hyvänä ja tavoiteltavana asiana yrityksen koosta riippumatta. Se näkyy yritysten ja niiden johtajien puheissa, viestinnässä, työtehtävissä ja toiminnassa. Omakin näkemykseni on, että ketteryys on hyvä ja tavoiteltava asia, mikä minun on tutkijana alusta asti syytä tiedostaa.

Edellä esitetyt asiat saivat minut syksyllä 2018 gradun aihetta miettiessäni valitsemaan organisaatioiden ketteryyden graduni aiheeksi. Tutkimuksen saralla ketteryyden voidaan nähdä olevan yksi strategiatutkimuksen nykysuuntauksista. Sillä viitataan pääasiallisesti organisaatioiden kykyyn muuttaa toimintansa suuntaa jatkuvasti ja nopeasti (Doz & Kosonen 2008; Weber & Tarba 2014; Kotter 2012). Ketteryys nähdään aikaisempien tutkimusten perusteella olevan nykypäivän yrityksille yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä, jolla pyritään vastaamaan nopeasti muuttuvan ja kehittyvän liiketoimintaympäristön tuomiin haasteisiin (Doz & Kosonen 2008). Tämän vuoksi ketteryys liittyy vahvasti yritysten strategiaan ja strategisena pidettyyn toimintaan eli siihen, miten organisaatio pyrkii menestymään toimintaympäristössään.

Graduni suunnitteluvaiheessa minulle oli alusta alkaen selvää, että haluan lähestyä ketteryyttä eri tavalla kuin aikaisemmissä tutkimuksissa. Tutkimuskirjallisuutta lukiessani huomasin kuitenkin hyvin nopeasti, että käytännössä kaikissa aikaisemmissä tutkimuksissa korostuu yksilökeskeinen lähestymistapa, jossa ketteryyden nähdään rakentuvan organisaatioiden ylimmän johdon ajattelun, valintojen, päätösten ja tekemisten kautta (esim. Doz & Kosonen 2008, Weber & Tarba 2014). Aikaisempi tutkimus lähestyy aihetta realistisesta näkökulmasta eli se on normatiivista, pyrkii yleistettävyyteen ja pohjautuu funktionalistisiin oletuksiin painottaen esimerkiksi suunnittelun ja suoriutumisen merkitystä. Ketteryys nähdään organisaatiolla olevana ominaisuutena, asiana jota organisaatiolla joko on tai ei ole.

Lyhyehkön aiheeseen perehtymisen jälkeen huomasin, että ketteryyden tutkimiseen voi soveltaa aikaisemmin opintojeni aikana läpi käytyä strategia käytäntönä -tutkimusviitekehystä. Ketteryyttä ei nimittäin ole aikaisemmin tutkittu käytäntöteoreettisesta näkökulmasta, strategia käytäntönä -viitekehysten opeilla, jonka kautta organisaation strategiaa tarkastellaan tekemisenä ja toimintana. Valtaosa strategia käytäntönä -tutkimuksesta tarkastelee strategiaa johdon tekemisenä (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007), mutta tuoreimmissa strategia käytäntönä -tutkimuksissa strategiaa on tarkasteltu erilaisistakin näkökulmista. Näissä tutkimuksissa strategiaa tarkastellaan esimerkiksi organisaation työntekijöiden toiminnassa rakentuvana ilmiönä (esim. Löwsted, Räisänen & Leiringer 2018), ja samaa lähestymistapaa

voidaan soveltaa myös ketteryyden tarkasteluun. Päätinkin, että pureudun tutkimuksessani tähän aikaisemman tutkimuksen aukkoon ja pyrin näyttämään, että ketteryyden tarkasteleminen käytäntöteorian ja strategia käytäntönä -viitekehyksen opeilla eturivin työntekijöiden toimintana on hyödyllistä niin käytännöllisessä kuin tutkimuksellisessakin mielessä. Tutkimuksessani tarkastelen ketteryyttä erityisesti toiminnallisista lähtökohdista eli pyrin näyttämään, miten ja millaiseksi ketteryys rakentuu paikallisesti tutkimani organisaation kontekstissa, työntekijöiden arkisessa työssä ja toiminnassa. Toisin kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, en pyri kertomaan, miten asioiden pitäisi olla tai miten asioita pitäisi tehdä, vaan näytän, miten organisaatioissa on totuttu toimimaan ja tekemään töitä ja miten näiden toiminta- ja työskentelytapojen voidaan nähdä tuottavan toimintaa, jota voidaan kuvailla ketteräksi. Pidän ketteryyttä siis kontekstiriippuvaisena ilmiönä, jonka voi nähdä rakentuvan organisaatioissa arki- sen tekemisen kautta. En kiinnity tutkimuksessani pelkästään aikaisemman tutkimuksen määritelmiin ketteryydestä, vaan olen avoin ketteryyden paikalliselle määrittymiselle.

Tutkimuskohteenani on yhden OP-Ryhmään kuuluvan osuuspankin yritysasiakkaista ja varallisuudenhoidosta vastaava yksikkö. Olen kerännyt aineistoni haastattelemalla tutkimani osuuspankin eturivin työntekijöitä ja analysoinut aineiston aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Tarkoitukseni on tunnistaa haastateltavien puheessa rakentuvia työ- ja toimintakäytäntöjä, joiden voi nähdä rakentavan yritykselle ketteryyttä ja ketterää toimintatapaa. Tutkimuskysymykseni kuulukin:

Miten ja millaiseksi yrityksen ketteryys ja ketterä toimintatapa rakentuvat yrityksen eturivin työntekijöiden toiminnassa?

Tarkennan tutkimuskysymystäni kysymällä seuraavaa:

Millaisia työkäytäntöjä työntekijöiden puheessa rakentuu ja millaiseksi ketteryys näissä työ- käytännöissä rakentuu? Miten sitä, mikä näissä käytännöissä rakentuu, voidaan ajatella ketteryydeksi?

Tutkimukseni ensimmäinen ja tärkein tavoitteeni on käytännöllinen: haluan, että tutkimukseni kautta voitaisiin saada uusia näkökulmia ja uutta tietoa ketteryyden kehittämiseen käytännön yritys-elämässä. Haluan, että tutkimukseni tuoma tieto ja ymmärrys olisivat hyödyksi tutkimani yrityksen toiminnan kehittämisessä ja että tämän tiedon kautta tutkimani yrityksen sekä muidenkin yritysten kehittämiseen saataisiin uusia, hyödyllisiä näkökulmia.

Aikaisemman ketteryyden tutkimuksen yksi puute oman näkemykseni mukaan on, että siltä puuttuu juurikin käytännöllinen relevanssi, koska siinä painottuvat normatiiviset ja funktionalistiset oletukset asioiden olemassaolosta. Käytäntöteoreettisen lähestymistavan kautta voidaan ymmärtää yksityiskohtaisemmin ja käytännöllisemmin sitä, miten ketteryyden voidaan nähdä rakentuvan organisaation eri toimijoiden tekemisissä.

Toinen tavoitteeni on näyttää, että organisaatioiden ketteryyttä on ylipäättään mahdollista tarkastella valitsemastani näkökulmasta. Uskon, että eturivin työntekijöiden jokapäiväisen toiminnan tarkastelun kautta pystyn tuomaan ketteryyden tutkimukseen uutta ja tutkimusta rikastuttavaa tietoa ketteryydestä, samalla tavalla kuin strategia käytäntönä -tutkimus on tuonut lisää tietoa strategiasta ja auttanut ymmärtämään monia perinteisen strategiatutkimuksen haasteita ja ongelmia. Haluan näyttää, että organisaation johdon lisäksi myös työntekijöidenkin päivittäisellä ja paikallisella toiminnalla on keskeinen rooli ketteryyden rakentumisessa ja kehittämisessä.

Olen rakentanut tutkimusraporttini niin, että käsittelen heti seuraavassa kappaleessa tutkimukseni tieteenfilosofista perustaa, sillä tieteenfilosofia on jatkossa kaiken taustalla. Aikaisempaa tutkimusta käsittelevä osa rakentuu kolmesta osiosta, joista ensimmäisessä käsitellään nykytietämystä ketteryydestä, toisessa ketteryyttä strategia käytäntönä -viitekehyksen näkökulmasta ja kolmannessa eturivin työntekijöiden strategista toimijuutta ja sen merkitystä. Tämän jälkeen esittelen tutkimustapaukseni ja käyn läpi tekemiäni metodologisia valintoja. Lopuksi esitän tuloksina neljä tunnistamaani ketteryyttä rakentavaa käytäntöä ja pohdin tulosten merkitystä aikaisempaan tutkimukseen ja omiin tavoitteisiini nähden.

2. Tutkimukseni tieteenfilosofiset sitoumukset

2.1. Sosiaalinen konstruktionismi ja tulkinnallinen tutkimus

Omat käsitykseni tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä pohjautuvat sosiaalisen konstruktionismin maailmankuvaan, jossa tiedon ja todellisuuden nähdään rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Berger & Luckmann 1991). Todellisuutta ei nähdä yksiselitteisenä totuutena,

vaan jatkuvasti sosiaalisissa prosesseissa rakentuvana konstruktiona (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Esimerkiksi jostain ilmiöstä, kuten strategiasta, ei ole olemassa absoluuttista totuutta, vaan eri ihmisillä on siitä erilaisia selitystapoja ja näkemyksiä. Toisin kuin tieteellisen realismin näkökulmasta, jossa esimerkiksi organisaation strategia nähtäisiin perinteisen käsityksen mukaisena suunnitelmana, joka implementoidaan toimintaan, sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta organisaation strategian voi nähdä rakentuvan esimerkiksi organisaation kielenkäytössä tai arkisessa toiminnassa (esim. Balogun, Best & Le 2015; Löwstedt ym. 2018; Laine 2009). Samalla tavalla ketteryyden voidaan nähdä rakentuvan sosiaalisissa prosesseissa eikä organisaation ketteryys ole yksiselitteinen totuus, joka olisi jokaisessa organisaatiossa samankaltainen. Ketteryys ei ole organisaation ominaisuus, jota rakenteet tai johtajat määrittävät, vaan se on jokapäiväisen arkisen toiminnan kautta rakentuva kokonaisuus, joka muuttuu ja kehittyy jatkuvasti toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Sosiaalisen konstruktionismin oletuksista johtuu, että todellisuus on subjektiivinen ja tulkinnallinen. Tieto sosiaalisesta todellisuudesta tulee omien aistihavaintojemme tulkitsemisesta (Hatch & Yanow 2003, 67), minkä vuoksi todellisuus ei ole neutraali, vaan jokainen ihminen tulkitsee sitä omien pyrkimysten, kiinnostusten ja uskomusten valossa. Kehys, jonka kautta ihminen tulkitsee ja kokee maailmaa, on rakentunut ihmisen elämänhistorian kautta. (Laine 2018, 30–31) Organisaatioissa ihmiset tekevät tulkintoja esimerkiksi strategiasta ja organisaatiossa vallitsevista tavoista toimia ja ajatella. Kun tutkijana teen esimerkiksi haastattelututkimusta organisaation strategiasta, täytyy minun tiedostaa, että haastateltavat kertovat omia tulkintojaan ja kokemuksiaan tutkimusaiheesta ja että minä tutkijana teen tulkintoja haastateltavien esittämistä tulkinnoista omien lähtökohtieni perusteella.

Sosiaalisen konstruktionismin mukaisen lähestymistavan kautta toteutettavan tutkimuksen tutkimuskohteena on kieli. Kieli on suhteellinen, käyttäjästään riippuvainen ja kontekstisidonnainen tekijä, joka on sosiaalisessa elämässä merkityksellinen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Sosiaalisen konstruktionismin ja tulkinnallisuuden mukainen käsitys todellisuudesta onkin tekemieni metodologisten valintojen taustalla eli siinä, miten tutkin tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, miten saan siitä tietoa ja millaista tietoa siitä saan. Oma oletukseni tutkimuksen toteuttamiseen on, että saan tietoa tutkimuskohteesta tulkitsemalla puhuttua kieltä omaan teoriaani ja tutkimuskysymykseeni nähden. Tarkoitukseni ei ole löytää kielestä yleistettäviä totuuksia, vaan pyrkiä tulkitsemaan kielestä sitä, miten tutkimuskohteenani

olevan ilmiön voi nähdä rakentuvan tutkittavan yrityksen kontekstissa ja yksittäisten toimijoiden puheessa.

2.2. Käytäntöteoreettinen lähestymistapa

Tutkimukseni pohjautuu sosiaalisen konstruktionismin maailmakuvaan ja tarkemmin ottaen käytäntöteoreettiseen lähestymistapaan, jonka voi ajatella olevan yksi sosiaalisen konstruktionismin maailmankuvan omaksunut tapa tarkastella sosiaalisesti rakentuvia ilmiöitä. Käytännöllä tarkoitetaan yleensä tapaa toimia, mutta Orlikowskin (2010) mukaan käytäntöihin on kolme erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä lähestymistavassa käytännöllä tarkoitetaan sitä, mitä tapahtuu käytännössä ja mitä toimijat tekevät käytännössä päivittäin. Toisessa lähestymistavassa käytäntö nähdään näkökulmana, linssinä, jonka kautta voidaan tarkastella sosiaalista ilmiötä. Kun käytäntö nähdään näkökulmana, analyysin kohteena on toiminta sekä se, miten agentit tuottavat ja muuttavat toiminnallaan sosiaalisia rakenteita. (Orlikowski 2010, 23–26)

Kolmannen lähestymistavan kautta käytännöt nähdään filosofiana tai periaatteena, jolloin käytännöillä on ontologinen etusija sosiaalisen elämän selittämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että todellisuuden nähdään rakentuvan käytännöissä ja käytäntöjen kautta – käytännöt siis tuottavat sosiaalisen todellisuuden. (Orlikowski 2010, 27–28) Kun käytännöt asetetaan ontologiselle etusijalle sosiaalisen toiminnan selittämisessä, se tarkoittaa muutoksia myös epistemologisissa lähtökohdissa eli siinä, miten todellisuudesta voidaan tietää. Perinteinen representationalistinen epistemologia täytyy korvata performatiivisella epistemologialla, jossa tietäminen syntyy suorasta materiaalisesta kytkeytymisestä maailmaan. (Orlikowski 2010, 29–30)

Representationalismi tarkoittaa sitä, että ihmisellä on oltava mentaalinen mielikuva eli representaatio, jotta hän pystyy toimimaan suhteessa häntä ympäröiviin objekteihin (Chia & MacKay 2007, 227). Performatiivisuuden näkökulmasta luomme ymmärrystä päivittäisen olemisen ja elämisen kautta, ja meillä on luontaisia taipumuksia vastata tiedostamatta ulkoisten olosuhteiden muutoksiin (Chia & MacKay 2007). Toiminta nähdään siis tiedostamattomina reaktioina ympäröiviin olosuhteisiin (Tsoukas 2019, 106). Yksittäiset agentit muodostuvat

sosiaalisista käytännöistä, minkä vuoksi heidän toimintansa on suurimmaksi osaksi tiedostamatonta ja spontaania, eikä heidän tarvitse välttämättä ratkoa esteitä ja ongelmia tiedostetun harkinnan tai etukäteen tehtyjen suunnitelmien kautta. Mielikuvan ja materian välillä ei ole dualismia, eikä ajatusten ja toiminnan välillä ole eroa. (Chia & Rasche 2015, 45)

Käytännöt tekevät toiminnasta johdonmukaista ja tilanteeseen soveltuvaa toimintaa, minkä lisäksi ne muuttuvat toiminnassa (Bourdieu 1990). Käytäntöjen tuottama toiminnan johdonmukaisuus ja tilanteeseen sopivuus syntyvät representationalismin näkökulmasta tiedostettujen aikomusten kautta, kun taas performatiivisen epistemologian näkökulmasta se syntyy ihmisen modus operandista (Chia & Rasche 2015, 49; Bourdieu 1990). Tämä tarkoittaa sitä, että tieto ympäröivästä maailmasta ja sosiaalisesta järjestyksestä on muodostunut sosiokulttuurisissa ja historiallisissa käytännöissä siten, että se on tiedostamattomasti sisäistynyt ja sulautunut ihmisen tapaan toimia taitojen, havaintokyvyn ja taipumusten muodossa. Käytäntöjen logiikka eli se, miten toiminta rakentuu suhteessa kulttuurisesti ja historiallisesti rakentuneihin toimintatapoihin, muokkaa toimintaa aina kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. (Bourdieu 1990) Toimijat on siis kulttuurisesti määrätty toimimaan tietyillä tilanteeseen sopivilla tavoilla, koska he toimivat käytännöissä (Tsoukas 2019, 106).

Oman tutkimukseni näkökulmasta erilaiset työ- ja toimintakäytännöt tuottavat yrityksessä toimintaa, jonka voi nähdä olevan ketterää tai rajoittavan sitä. Tutkimaani organisaatioon on ajan mittaan rakentunut erilaisia työ- ja toimintakäytäntöjä. Ne pitävät sisällään joukon erilaisia jaettuja ja tiedostamattomia ajattelu- ja toimintatapoja, jotka määrittävät organisaatiossa sitä, miten organisaatiossa päivittäin toimitaan. Organisaation työntekijät ovat oman työnsä, historiansa ja kokemuksensa kautta sisäistäneet nämä organisaatiossa vallitsevat jaetut ajattelu- ja toimintatavat niin vahvasti, että he luontaisesti ja lähes tiedostamatta toimivat niiden mukaisella tavalla. Tätä toimintaa tuottavat käytännöt määrittävät tutkimuksessani sitä, miten ja millaiseksi ketteryyden voidaan nähdä rakentuvan tutkimassani organisaatiossa. Käytäntöjen tuottama toiminta on johdonmukaista eli käytäntöjen tuottaman ketteryyttä rakentavan toiminnan voidaan nähdä toistuvan suhteellisen samankaltaisena erilaisissa tilanteissa. Toiminta muovautuu käytäntöjen kautta työntekijöiden päivittäisessä työssä esiintyviin erilaisiin tilanteisiin sopivaksi toiminnaksi käytäntöjen loogisuuden kautta. Olenkin tutkijana kiinnostunut siitä, miten tämä toiminta ja tilanteisiin sopeutuminen on sellaista, minkä voisi ymmärtää ketteräksi.

3. Aikaisempi tutkimus

3.1. Organisaatioiden ketteruus

3.1.1. Mitä ketteruus on?

Organisaatioiden ketteruus (organizational agility) on nykyään yksi yritysmaailman kuuma käsite. Monet yritykset toimialasta ja kokoluokasta riippumatta panostavat ja investoivat paljon organisaatioidensa ketteryyden kehittämiseen. Ketteryyttä pidetään yleisesti ottaen vastauksena nopeasti muuttuvan maailman tuomiin haasteisiin ja etenkin suuremmissa yrityksissä on huomattu, että perinteisten jäykköiden ja hierarkkisten toimintamallien kautta nopeisiin muutoksiin reagoiminen ja vastaaminen ei onnistu (Appelbaum, Calla, Desautels & Hasan 2017; Kotter 2012).

Organisaatioiden ketteryydelle on johtamistutkimuksessa esitetty monta erilaista määritelmää, mutta näitä kaikkia määrittää sanan "ketterä" merkitys. "Ketterä" merkitsee kevyesti, joustavasti, notkeasti liikkuvaa, sukkelaa ja vikkelää (Suomen Kielitoimiston sanakirja 2018). Vaikka määritelmiä on monia, niissä kaikissa näkyy ajatus siitä, että organisaation toiminnan tulisi olla joustavaa, notkeaa ja nopeaa, koska toimintaympäristön ollessa nopeasti muuttuva ja epävarma, ketteruus auttaa yrityksiä selviytymään ja menestymään (Teece, Peteraf & Leif 2016; Appelbaum 2017; Doz & Kosonen 2008). Ketteryyden voidaankin tämän perusteella katsoa olevan yksi strategisen johtamisen ja strategiatutkimuksen osa-alueista, koska ketteruus on strateginen asia, eli asia, joka omalta osaltaan määrittää organisaatioiden menestymistä, selviytymistä sekä kykyä vastata muutoksiin ja odottamattomiinkin tapahtumiin liiketoimintaympäristössä. Organisaation ketteruus on kuitenkin strategiakytköksestään huolimatta periaate, jonka tulisi ohjata sekä operatiivista että strategista toimintaa. (Appelbaum ym. 2017)

Ketteryydelle on olemassa hyvin monia eri määritelmiä, ja vaikka ketteruus sisältää sekä operatiivisia että strategisia elementtejä, monet tutkijat ovat puhuneet strategisesta ketteryydestä. Strateginen ketteruus puolestaan viittaa pääasiallisesti organisaation kykyyn muuttaa jatkuvasti ja nopeasti toimintansa suuntaa liiketoiminnan kilpailuetujen säilyttämiseksi (Weber & Tarba 2014, 6). Doz ja Kosonen (2008, 30) puolestaan määrittelevät strategisen

ketteryuden organisaation kyvyksi toimia ja ajatella poikkeavalla tavalla, mikä pitää sisällään ajatuksia esimerkiksi uusien markkinoiden luomisesta, innovatiivisuudesta ja jopa disruptiivisesta toiminnasta.

Nykyään puhutaan myös paljon ketteryudesta ilman etuliitteitä. Esimerkiksi Appelbaum ym. (2017), Kotter (2012) sekä Teece, Peteraf ja Leih (2016) näkevät ketteryuden laajana kokonaisuutena eivätkä he tee eroja ketteryuden strategisten ja operatiivisten tasojen välillä, vaan he puhuvat yleisesti organisaation ketteryudesta. Appelbaum ym. (2017) määrittelevät ketteryuden organisaation kyvyksi vastata odottamattomiin tapahtumiin nopeasti sekä kyvyksi fasilitoida jatkuvaa strategista muutosta. Kotterin (2012, 46) mukaan ketteryys on koko organisaation kykyä hyödyntää eteen tulevia mahdollisuuksia ja väistää vastaantulevia uhkia nopeasti, tehokkaasti ja varmasti. Teece ym. (2016, 7) näkevät ketteryuden puolestaan lähes synonyyminä organisaation joustavuudelle. Brannen ja Doz (2012) määrittelevät ketteryuden kyvyksi nähdä strategisia vaihtoehtoja ja tehdä toimintaympäristön muutoksen vaatimia päätöksiä. Lewis, Andriopoulos & Smith (2014) eivät puolestaan määrittele ketteryyttä artikkelissaan selvästi, vaan toteavat sen viittaavan mm. organisaation mukautuvuuteen, vikkelyyteen, päätöksenteon mukautuvuuteen sekä uusien lähestymistapojen etsimiseen.

3.1.2. Miksi ketteryys on tärkeää?

Ketteryuden nähdään olevan nykyään yksi keskeisin selviytymistä ja menestystä määrittävä yritysten nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Globalisaatio, teknologian nopea kehitys, internet, työvoiman liikkuvuus ja asiakaskäyttäytymisen nopeat muutokset muuttavat yritysten toimintaympäristöä nopeasti ja voimakkaasti. Toimintaympäristön nopea muutos luo paineita yrityksen sisäiselle muuttumiselle, jotta yritys pysyisi kilpailussa mukana ja pystyisi jatkuvasti tuottamaan asiakkailleen arvoa. (Weber & Tarba 2014) Viimekädessä organisaatioiden ketteryys tuottaa ihmisille vaurautta, parempia tuotteita ja palveluita sekä entistäkin parempia työpaikkoja (Kotter 2012).

Perinteiset hierarkkiset rakenteet ja prosessit hidastavat muutokseen sopeutumista, koska ne saavat aikaan toimintaa, jossa karsastetaan riskejä ja vastustetaan muutosta (Kotter 2012). Nämä perinteiset rakenteet ovat yleensä optimoitu tehokkuuden kannalta ja ne eivät sen vuoksi toimi nykyisessä toimintaympäristössä, jossa innovaatiot ja yrittäjämäinen

ajattelutapa tuottavat kilpailuetua yrityksille (Appelbaum ym. 2017). Perinteisissä toimintamalleissa muutokseen sopeutumista hidastaa myös kulttuuri, joka kehittyy perinteisen, hierarkkisen ja byrokraattisen toimintamallin ympärille: ihmiset kiinnittyvät herkästi vanhoihin tapoihinsa ja pelkäävät vallan tai asemansa menettämistä. (Kotter 2012)

Tarve ketteryydelle on erityisen suuri yrityksissä, jotka toimivat aloilla, joissa muutos on nopeaa ja kompleksista (Doz & Kosonen 2008). Nykyisin myös montaa erilaista toimintaympäristöä leimaava korkea epävarmuus luo yrityksille tarvetta ketteryydelle, koska se auttaa yritystä toimimaan epävarmuuden vallitessa. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka muutos olisi nykyhetkessä suhteellisen hidasta, tarve nopeille muutoksille voi ilmentyä milloin tahansa, kun epävarmuuden vuoksi tulevaisuuden kehityssuunnista ei ole selvää näkemystä. Voidaan siis ajatella, että jonkinasteinen ketteryys on tärkeää myös yrityksille, joiden toimialan muutos ei ole nopeaa ja kompleksista, sillä se auttaa vastaamaan muutoksiin nopeasti, jos niitä esiintyy. On toki myös niin, että nykyhetken tehokkuuden tavoittelu ja toiminnan optimoiminen tehokkuudelle voivat olla hyvin vakailloilla toimialoilla ketteryyden kehittämisen sijaan kannattavampia vaihtoehtoja. Ketteryys ei sovellu joka paikkaan, sillä se tuottaa myös kustannuksia, jotka voivat olla suurempia kuin ketteryyden tuottamat hyödyt. (Teece ym. 2016, 8)

Teece ym. (2016) toteavat artikkelissaan, että yritysten toimintaympäristössä esiintyvien riskien hallinta ei vaadi ketteryyttä, vaan ketteryys on nimenomaan vastaus toimintaympäristön epävarmuuden tuomiin haasteisiin. Erona näissä käsitteissä on se, että riskit ovat tulevaisuuden mahdollisia tapahtumia, joiden mahdollisuus tiedetään ja todennäköisyys osataan arvioida. Riskejä voidaan hallita esimerkiksi rahoitusmarkkinainstrumenteilla ja vakuutuksilla. Toimintaympäristön epävarmuus on puolestaan sitä, että on olemassa asioita, joihin ei osata varautua, koska niitä ei nykyhetkessä tunnisteta. Epävarmuuksia ei voida hallita esimerkiksi vakuutuksilla, vaan paras tapa yritysten toimintaympäristössä esiintyvän epävarmuuden hallintaan on ketteryys ja organisaation ketterä toimintatapa. (Teece ym. 2016)

3.1.3. Miten ketteryys rakentuu nykytietämyksen perusteella?

Organisaation ketteryys rakentuu aikaisemman tutkimuksen mukaan monen eri tekijän summana. Siihen vaikuttavat esimerkiksi organisaatorakenteet, johtajuus, strategiaprosessit, organisaatiokulttuuri ja dynaamiset kyvykkyydet. Myös organisaatioiden tietynlaiset toiminta-

ja työskentelytavat rakentavat ketteryyttä ja ketterää toimintatapaa. Käyn seuraavaksi läpi sitä, mitkä tekijät rakentavat aikaisemman tutkimuksen perusteella organisaatiolle ketteryyttä ja ketterää toimintatapaa.

Doz ja Kosonen (2010 & 2008) ovat tutkineet strategista ketteryyttä ja sen rakentumista. Heidän mukaansa strateginen ketteruus muodostuu strategisen herkkyyden, resurssien liikkuvuuden ja kollektiivisen sitoutumisen yhdistelmänä. Strateginen herkkyys tarkoittaa johdon kykyä havainnoida liiketoimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia nopeasti. Se tapahtuu syntymässä olevien trendien ja erilaisten voimien vaikutusten aikaisella tunnistamisella ja tiedostamisella. Resurssien liikkuvuus tarkoittaa organisaatorakenteen mahdollistamaa liikkumavaraa ja resurssien joustavaa käyttöä. Resurssien liikkuvuus parantaa organisaation kykyä muokata liiketoimintamalleja ja kohdentaa resursseja uudelleen muutosten seurauksena. Kollektiivinen sitoutuminen tarkoittaa johtotiimin yhtenäisyyttä, jonka kautta yritysjohto voi tehdä nopeita päätöksiä, kunhan tilanne on ymmärretty ja vaihtoehdot sisäistetty. Kun johtotiimi on yhtenäinen, epävarmuus tai politikointi eivät hidasta tai hankaloita päätöksentekoa. (Doz & Kosonen 2010; Doz & Kosonen 2008)

Strategista herkkyyttä kehitetään niin, että maksimoidaan yrityksen ja sen ympäristön tiedonvaihdon kanavien määrä. Monien sidosryhmien, niin organisaation sisäisten kuin ulkoistenkin, kanssa vuorovaikutuksessa oleminen on myös tärkeää, minkä lisäksi organisaation sisäiset toimijat tulisi ottaa mukaan strategiaprosessiin. Kollektiivinen sitoutuminen rakentuu yhdessä työskentelemisen ja yhteisten kannustimien sekä johtotiimien muutosten kautta. Kollektiivisen sitoutumisen kannalta myös ylimmän johdon johtamistyyli ja valmiudet ovat tärkeässä roolissa. Resurssien liikkuvuuden kehittämisessä resurssien tarjontakanavien lisäämisellä sekä esimerkiksi ihmisten liikkuvuuden lisäämisellä on keskeinen rooli. (Doz & Kosonen 2008)

Weberin ja Tarban (2014,6–7) mukaan strateginen ketteruus vaatii oman toiminnan uudelleenmiettimistä, toiminnan joustavuutta sekä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten nopeaa havainnointia. Se vaatii myös heidän mukaansa muutoksia, jotka keskittyvät yrityksen tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin ja rakenteisiin. Strategisen ketteryyden kehittäminen tapahtuu uusien muutosjohtamisen tapojen, yrityskulttuurin hyödyntämisen sekä dynaamisuuden, tiedonsiirron ja oppimisen kehittämisen kautta (Weber & Tarba 2014, 6).

Strategiseen ketteryyteen ja sen rakentumiseen vaikuttavat myös organisaatiokulttuuri ja organisaatiossa vakiintuneet ajattelutavat. Näistä kumpuavat uskomukset, ajattelutavat ja näkökulmat määrittävät sitä, miten uutta informaatiota ja tietämystä käsitellään. Organisaation sisäisillä ajattelumalleilla on myös taipumus jatkuvuuteen ja niissä on aina kyse myös vallasta ja politiikasta. Koska ketteryydessä on kyse siitä, että näitä ajattelumalleja kyetään muuttamaan jatkuvasti, eikä pelkästään kerran, sisäisillä ajattelumalleilla ja uskomuksilla on merkittävä vaikutus strategisen ketteryyden rakentumiseen. Ajattelutapoja on hankala muuttaa ja ne voivat olla jopa este ketteryydelle. (Doz & Kosonen 2008, 186–190)

Brannen ja Doz (2012) ovat artikkelissaan havainneet, että myös yrityskielellä, eli tavalla, jolla organisaatiossa puhutaan ja käytetään kieltä, on vaikutus strategisen ketteryyden rakentumiselle. He löysivät kaksi eri yrityskielen tyyliä, jotka vaikuttavat strategisen ketteryyden rakentumiseen: tilanteellisesti spesifi kieli ja käsitteellisesti abstrakti kieli. Tilannespesifillä kielellä tarkoitetaan, että yritykseen on kehittynyt omalaatuinen tapa käyttää kieltä, jota ulkopuolisten on vaikea ymmärtää. Tällaiset yritykset ovat yleensä ketteriä siinä alkuperäisessä kontekstissa, jossa kieli on kehittynyt. He eivät kuitenkaan kykene laajentumaan ketterästi uusille liiketoiminta-alueille, koska kieli jumittaa heitä jo olemassa olevaan liiketoimintaan. Käsitteellisesti abstrakti kieli tarkoittaa puolestaan sitä, että kielenkäytöstä puuttuu konkretia, koska teoreettisilla käsitteillä ja erilaisilla malleilla on suuri merkitys kielen käytössä. Yritykset, joissa käytetään paljon käsitteellisesti abstraktia kieltä, laajenevat herkemmin uusille liiketoiminta-alueille ja eivät useinkaan näe oman toimintamallinsa kontekstuaalisuutta eli sitä, että uusilla liiketoiminta-alueilla ei välttämättä voi toimia samalla toimintamallilla. Tämä tarkoittaa, että tietynlaiselle liiketoiminnalle tyypillisiä elementtejä sovelletaan myös muihin liiketoimintoihin ja niihin luotetaan liikaa. (Brannen & Doz 2012)

Kotterin (2012) mukaan verkostomainen organisaatorakenne, jossa organisaatio koostuu yhden keskinäisen koalition ohjaamista pienistä, ketteristä ja dynaamisista tiimeistä, on tärkeä ketteryyden rakentumisen ja kehittämisen kannalta. Hierarkkiset, ylhäältä alas johdetut toimintamallit tuhoavat ketteryyttä. Myös strategiatyössä tulisi luopua perinteisistä ajattelumalleista ja ajatella strategiaa pikemminkin etsimisena, tekemisena, oppimisena ja mukautumisena, mikä tuo organisaation toimintaan ketteryyttä (Kotter 2012, 47).

Lewis ym. (2014) tarkastelevat artikkelissaan paradoksaalista johtajuutta ja sen merkitystä ketteryyden rakentumiselle. Heidän mukaansa strateginen ketteruus johtaa ristiriitaisuuksiin,

paradokseihin, esimerkiksi stabiiliuden ja joustavuuden, sitoutumisen ja muutoksen sekä rutiinien ja uusien toimintatapojen välillä. Nämä ristiriitaisuuden syntyvät heidän mukaansa siitä, että strategisuus yleensä pitää sisällään formaaleita suunnitteluprosesseja ja rutiineja sekä vakaata uskoa yrityksen visioon, kun taas ketteryys vaatii mukautuvuutta, nopeutta ja uudenlaisia lähestymistapoja. Paradoksaalinen johtajuus on joukko käytäntöjä, joiden kautta johtajat pyrkivät etsimään luovia ratkaisuja nopean ja mukautuvan toimintatavan tueksi. Tämä tapahtuu niin, että johtajat tunnistavat ja nostavat esiin ketteryyden synnyttämiä ristiriitaisuuksia ja niiden kytköksiä, minkä jälkeen ongelmiin tuodaan uusia näkökulmia ja ajatuksia. Yksi paradoksaalisen johtajuuden käytäntö on esimerkiksi strategiaprosessin avoimuuden ja sisäisen dialogin ylläpitäminen. (Lewis ym. 2014)

Appelbaum ym. (2017) mukaan ketteryyden rakentumisen ytimessä ovat organisaation vahvat dynaamiset kyvykkyydet, esimerkiksi yhteistyö ja tiedon hyödyntäminen. Dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat sitä, miten organisaatio rakentaa ja luo uudelleen sisäisiä ja ulkoisia kompetenssejaan. Dynaamiset kyvykkyydet siis määrittävät organisaation innovaatio- ja muutuskäytännöt sekä luovat itsessään muutosta. (Teece ym. 2016, 9) Appelbaum ym. (2017) näkevät myös johtajien päätöksentekokykyjen ja verkostojen johtamisen taitojen, osallistavan ja vastuuta jakavan kulttuurin sekä ihmisten sitoutuneisuuden ja motivaation tärkeinä tekijöinä organisaation ketteryydessä ja sen kehittymisessä. Jatkuvaan muutokseen ja ketteriin strategioihin ja toimintatapoihin sitoutuminen vaatii siis muutoksia koko organisaation toiminnassa: rakenteessa, johtajuudessa, strategiatyössä, päätöksenteossa ja yksilöiden taidoissa.

Vahvat ja strategian kanssa linjassa olevat dynaamiset kyvykkyydet ovat myös Teece ym. (2016) mukaan ketteryyden ytimessä. Dynaamisten kyvykkyyksien kannalta olennaisinta on löytää ja hyödyntää tietoa, koska se on tapa, joka tuottaa menestystä ja joka on vaikea kopioida. Samalla tavalla kuin Doz ja Kosonen (2010; 2008), Teece ym. (2016, 13) korostavat yrityksen kykyä ja herkkyyttä aistia kasvumahdollisuuksia ennen kuin ne tulevat valtavirralla näkyviksi. Hypoteesit, niiden testaaminen ja skenaarioanalyysi ovat työkaluja, joilla tätä kykyä ja herkkyyttä voi kehittää. Kuten lähes kaikki ketteryyden tutkijat, myös Teece ym. (2016, 18–19) korostavat hierarkkisten ja byrokraattisten rakenteiden ketteryyttä tuhoavaa vaikutusta ja toteavat, että esimerkiksi päätöksenteon hajautuneisuus (decentralization) parantaa toiminnan responsiivisuutta. Muita tekijöitä, joita he esittävät artikkelissaan ketteryyden

kehittämiseen, ovat mm. Lean startrup metodologian hyödyntäminen (Ries 2011) ja joustavuutta tuottava tuotantokapasiteetin ulkoistaminen.

Teece ym (2016) mainitsevat artikkelissaan Riesin (2011) kehittämän Lean startup metodologian, joka on yksi esimerkki toiminta- ja työskentelymenetelmistä, jotka rakentavat myös organisaatiolle ketteryyttä ja ketterää toimintatapaa. Metodologia on tarkoitettu hyödynnettäväksi erityisesti pienissä startup-yrityksissä, joissa kehitetään uusia tuotteita ja liiketoimintamalleja ja joissa toimintaympäristön epävarmuus on suurta. Toimintatavan keskeisenä periaatteena on, että yrityksen tulisi saada markkinoille mahdollisimman nopeasti niin sanottu pienin toimiva tuote (MVP, minimum viable product), jonka ominaisuudet tyydyttävät varhaisten asiakkaiden tarpeet. Tuotetta kehitetään jatkuvasti asiakkailta saadun palautteen perusteella. Tämä toimintatapa auttaa epävarmuuden hallinnassa ja siinä, että toimimattomaan tuotteeseen ei käytetä turhaa resursseja. Tavallisesti tuotekehityksessä edetään niin, että ensin suunnitellaan ja kehitetään, ja sen sitten tuote viedään markkinoille. Lean startup toimintatavassa keskeisiä teemoja puolestaan ovat kokeilut, asiakkailta oppiminen ja tuotteen jatkuva kehittäminen. (Ries 2011)

Kuten Lewis ym. (2014) artikkelissaan kirjoittavat, ketteryyden tavoittelu ja rakentuminen sisältävät monia paradokseja, sillä ne vaativat yleensä valintoja joustavuuden ja tehokkuuden tai esimerkiksi rutiinien ja uusien toimintatapojen välillä. Myös Teece ym. (2016, 21) huomauttavat, että ketteryyden tavoittelu vaatii yleensä uhrauksia tehokkuudesta - yrityksen on tehtävä vaihtokauppa ketteryyden ja tehokkuuden välillä, sillä kummankin yhtäaikainen tavoittelemine on hankalaa, jopa mahdotonta. Yrityksellä täytyisi olla siis selkeä näkemys siitä, halutaanko ketteryyttä kehittää toiminnan tehokkuuden kustannuksella, vai onko tehokkuuden tavoittelu menestyksekkään toiminnan kannalta keskeisemmässä roolissa. Joskus ketteryys on välttämätöntä, kun taas joskus ketteryyden vaatimat investoinnit voivat olla liian suuret suhteessa nykyhetken tehokkuudelle optimoidun toiminnan tuottoihin (Teece ym. 2016, 8).

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa (Taulukko 1, s.19) olen tiivistänyt tässä kappaleessa käsitellyt tutkimukset ja niiden olennaisimmat asiat yhteen. Siitä saa kokonaiskäsityksen nykyisestä ketteryyden tutkimuksesta: ketteryyden määritelmästä, osatekijöistä ja ketteryyttä kehittävästä asioista.

Tutkija	Mitä ketteryys on?	Mistä tekijöistä ketteryys rakentuu?	Miten ketteryyttä kehitetään?
Doz & Kosonen 2008, 2010	kyky toimia ja ajatella poikkeavalla tavalla	<ul style="list-style-type: none"> - Strateginen herkkyys, kollektiivinen sitoutuminen, resurssien liikkuvuus - Vakiintuneiden ajattelutapojen ja uskomusten muuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoin strategiaproessi - Yhteiset kannustimet - Ihmisten liikkuvuuden kehittäminen
Weber & Tarba 2014	kyky muuttaa toiminnan suuntaa jatkuvasti ja nopeasti	<ul style="list-style-type: none"> - Oman toiminnan uudelleen miettiminen - Toiminnan joustavuus - Toimintaympäristön muutosten havainnointi 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityskulttuuri - Dynaamisuuden, tiedonsiirron ja oppimisen kehittäminen
Appelbaum ym. 2017	kyky vastata odottamattomiin tapahtumiin nopeasti, kyky muuttua jatkuvasti	<ul style="list-style-type: none"> - Dynaamiset kyvykkyydet - Päätöksentekokyky - Ihmisten sitoutuminen ja motivaatio 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutokset rakenteissa ja prosesseissa - Osallistava ja vastuuta jakava kulttuuri
Teece ym. 2016	lähes synonyymi joustavuudelle	<ul style="list-style-type: none"> - Dynaamiset kyvykkyydet - Toimintaympäristön muutosten aistiminen - Organisaatorakenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Skenaarioanalyysi ja hypoteesien testaaminen - Päätöksenteon hajauttaminen - Lean startup
Kotter 2012	kyky hyödyntää mahdollisuuksia ja väistää uhkia nopeasti, tehokkaasti ja varmasti	<ul style="list-style-type: none"> - Verkostomainen organisaatorakenne 	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarkioiden purkaminen - Strategian tekeminen kokeilemalla ja oppimalla
Brannen & Doz 2012	kyky nähdä strategisita vaihtoehtoja ja tehdä toimintaympäristön muutoksen vaatimia päätöksiä	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityskieli, yrityksen sisällä vakiintunut tapapuhua asioista 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrityskielen ymmärtäminen ja sen vaikutusten tunnistaminen
Lewis ym. 2014	mukautuvuutta, vikelyyttä, päätöksenteon mukautuvuutta ja uusia lähestymistapoja	<ul style="list-style-type: none"> - Paradoksaalinen johtajuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Ketteryyden synnyttämien paradoksien tunnistaminen ja huomiointi - Avoin strategiaproessi ja sisäinen dialogi

Taulukko 1. Tutkimuksessani ketteryyttä käsittelevien artikkelien yhteenveto.

3.1.4. Mitä aukkoja ja puutteita nykytutkimuksessa on?

Ketteryyden tutkimus on vielä hyvin tuoretta, minkä vuoksi siinä on selkeitä aukkoja ja puutteita, kun kaikkea siihen liittyvää ei ole ehditty vielä tutkia. Keskeisin aukko on kuitenkin siinä, että tällä hetkellä suurin osa ketteryyden tutkimuksesta on normatiivista eli siinä keskitytään lähinnä siihen, millainen organisaation pitäisi olla ja mitä organisaatiossa pitäisi tehdä, jotta se olisi ketterä (esim. Doz & Kosonen 2008; Teece ym. 2016; Appelbaum ym. 2017; Weber & Tarba 2014). Ketteryyden ymmärtämisen ja kehittämisen tueksi tarvitaan lisää tietoa siitä, miten ketteryys ja ketterät toimintatavat käytännössä rakentuvat. Ketteryyden tutkimuksessa on siis nähtävissä käytännöllisen relevanssin puute, minkä vuoksi ketteryyden tutkimukseen tarvitaan erilaista otetta.

Ketteryys on viimekädessä osa yrityksen toimintatapoja, ja kun toimintatapoja halutaan kehittää, pitää ymmärtää, miksi toimintatavat ovat sellaisia kuin ne ovat eli miten ne ovat rakentuneet. Doz ja Kosonen (2008) toteavat että, rutiininomaiset toiminta- ja ajattelutavat voivat olla merkittävä este ketteryyden ja ketterän toimintatavan rakentumiselle. He näkevät tavat ja rutiinit haasteina ketteryydelle, koska niiden nähdään esimerkiksi vaikeuttavan muutosta (esim. Doz ja Kosonen 2008). Doz ja Kosonen (2008) eivät kuitenkaan huomioi esimerkiksi sitä, että heidän tunnistamansa ketteryyden elementit – strateginen herkkyyys, kollektiivinen sitoutuminen ja resurssien liikkuvuus – ovat käytäntöteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna myös joukko vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja siinä missä moni muukin organisaatioon vakiintunut tapa ajatella tai toimia. Jos esimerkiksi organisaation johtoryhmä osaa aistia taitavasti toimintaympäristön muutoksia, käytäntöteoreettisen tarkastelun kautta voidaan nähdä, millaisten erilaisten vakiintuneiden ajattelu- ja toimintatapojen kautta tämän strategiseksi herkkyydeksi kutsutun ilmiön voidaan nähdä rakentuvan. Organisaation toimijoiden rutiininomaisia toimintatapoja ei ole syytä ajatella pelkästään negatiivisina asioina, joista tulisi päästä eroon. Rutiinit ja käytännöt voivat tuottaa myös ketteryyden käsitteen mukaista toimintaa, sillä esimerkiksi käytännöt, joista kerron lisää seuraavissa kappaleissa, ovat jo luonnostaan joustavia (ks. esim. Laine 2009). Tätä seikkaa ei aikaisemmassa tutkimuksessa huomioitu riittävästi, minkä takia tästä aihealueesta tarvitaan lisätietoa.

Aikaisemman tutkimuksen selkeä aukko on myös se, että käytännössä kaikissa ketteryyttä tarkastelevissa tutkimuksissa huomio kiinnittyy lähinnä siihen, miten ylimmän johdon tulisi toimia – siihen, miten organisaation ylin johto oman tietoisensa kautta tekee

organisaatiosta ja sen toiminnasta ketterää. Aikaisemman tutkimuksen perusteella ketteryyden rakentuminen voi tapahtua esimerkiksi niin, että johto muuttaa organisaatorakennetta ketterää toimintatapaa tukevaksi (esim. Kotter 2012) tai että organisaation johtoryhmä havainnoi liiketoimintaympäristön kehitystrendejä ja tekee nopeasti ja yhtenäisesti päätöksiä siitä, mihin suuntaan yrityksen toimintaa viedään (esim. Doz & Kosonen 2008). Vaikka myös muiden organisaation toimijoiden merkitys tunnustetaan, tutkimuksen fokus on suurimmaksi osaksi ylimmän johdon toiminnassa ja siinä, miten ylin johto omalla tietoisella ja tarkoituksellisella toiminnallaan saa muut organisaation toimijat sitoutumaan johdon tekemiin muutoksiin. Tutkimuksessani näytänkin, että ketteruus ei rakennu pelkästään johdon tietoisien toiminnan kautta, vaan myös työntekijöiden toiminnan sekä heidän tiedostamattomienkin ajattelu- ja toimintatapojen kautta.

3.2. Ketteruus strategisena käytäntönä

3.2.1. Strategia käytäntönä

Ketteruystutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että ketteruus on yritykselle yksi tärkeimmistä keinoista pärjätä ja menestyä nykypäivän nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ketteruus voidaankin tämän näkökulman kautta nähdä yhtenä yritystoiminnan strategisena käytäntönä eli toimintatapana, jonka kautta yritys pyrkii selviytymään, pärjäämään ja menestymään toimintaympäristössään. Tutkimusnäkökulmasta mielenkiinnon kohteena on tällöin se, miten ketteruus ja ketterä toimintatapa rakentuvat. Toisin kuin aikaisemmissa ketteryyttä tarkastelevissa tutkimuksissa, tarkastelen työssäni ketteryyttä ja ketterän toimintatavan rakentumista käytänteoreettisesta näkökulmasta, strategia käytäntönä -tutkimusviitekehyksen kautta.

Strategia käytäntönä (Strategy as Practice, SaP) tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat strategian tekeminen ja siihen liittyvät käytännöt. Toisin kuin perinteisessä strategiatutkimuksessa ja strategiaprosessitutkimuksessa, joissa strategian tarkastelu on keskittynyt lähinnä mikroaloustieteen perinteisiin (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007), strategia käytäntönä -tutkimuksessa huomio kiinnitetään strategiamallien, suunnitelmien ja analyysien sijaan toimintaan, toimijoihin ja käytäntöihin (Whittington 2006, 615). Strategia käytäntönä -

tutkimuksen taustalla on yhteiskuntatieteiden käytäntökäänne (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara 2010, 2) ja sen voidaan nähdä syntyneen vastauksena perinteisen strategiatutkimuksen kritiikkiin (Jarzabkowski ym. 2007).

Strategia käytäntönä -tutkimuksen voima on siinä, että sen kautta voidaan selittää, miten strategiaa tehdään organisaation sosiaalisissa käytännöissä. Se on lisännyt tietoutta siitä, miten strategiointi tapahtuu organisaatioissa. Koska strategia käytäntönä -tutkimuksessa keskittyy käytäntöihin ja toimijoihin, sen kautta saadaan strategiatutkimukseen käytännöllistä relevanssia, jonka puutteesta perinteistä strategiatutkimusta on muun muassa kritisoitu. (Vaara & Whittington 2012)

Strategia käytäntönä -näkökulmasta strategia nähdään sosiaalisena toimintana, jossa toimijoiden välistä, käytäntöjen ohjaamaa vuorovaikutusta kutsutaan strategioinniksi (Jarzabkowski 2005). Strategia ei ole siis jotain mitä organisaatiolla on, vaan sitä mitä organisaation jäsenet tekevät, ja sitä miten he toimivat. Strategian ajatellaan siis muodostuvan ja toteutuvan ihmisten mikrotason toiminnan ja tekemisen kautta. (Whittington 2006, 613) Strategia käytäntönä -näkökulman ontologinen oletus siis on, että strategia ei ole vakaa ja huomattava ilmiö, vaan se rakentuu jatkuvasti (Golsorkhi ym. 2010, 7).

Vaikka strategia nähdään organisaation sisäisenä toimintana, strategiaan ja sen tekemiseen vaikuttavat myös laajemmat yhteiskunnalliset ilmiöt. Strategia onkin kaksitasoinen ilmiö, jossa yhdistyvät organisaation eri tasot sekä organisaatorajat ylittävä yhteiskunnallinen taso. Näitä tasoja ei voi erottaa toisistaan, vaan niitä tulee tarkastella yhdessä, sillä laajemmilla yhteiskunnallisilla strategiatrendeillä voi olla merkittäviä vaikutuksia siihen, miten yksittäisessä organisaatiossa tehdään strategiaa (Whittington 2006, 614).

Strategiset toimijat eli strategit ovat strategia käytäntönä -viitekehyksen mukaan toimijoita, jotka toiminnallaan luovat, muokkaavat ja toteuttavat strategioita (Whittington 2006, 619). Se, mitä strategit tekevät riippuu siitä, millainen toiminta määritellään strategiseksi toiminnaksi sekä siitä, kuka määritellään strategiseksi toimijaksi (Jarzabkowski ym. 2007). Tavallisesti strategia käytäntönä -tutkimuksissa on ajateltu, että strategia on ylimmän johdon tehtävä ja että se muodostuu yleisesti strategisina toimintoina pidettyjen asioiden, kuten strategiakokousten ja -työpajojen kautta (Vaara & Whittington 2012, 12–13; Jarzabkowski ym. 2007; Laine 2009). Tämä perinteinen strategia käytäntönä -tutkimus jakaa

strategiaprosessitutkimuksen (esim. Mintzberg & Waters 1985) kanssa monia yhteisiä käsitteitä siitä, miten johtajat tekevät strategiaa puheensa, toimintansa ja työnsä kautta. Tällöin strategiaa ei nähdä koko organisaation kompetenssina. (Chia & MacKay 2007)

Viimeaikaisissa tutkimuksissa on kuitenkin näytetty, että myös keskijohto ja työntekijät ovat tärkeitä strategisia toimijoita, sillä heidän toiminnallaan on monissa tapauksissa todettu olevan merkittäviä vaikutuksia toiminnan lopputulemille ja strategisten tavoitteiden saavuttamiselle (esim. Löwstedt, Räisänen & Leiringer 2018; Vogus & Rerup 2018). Strategisuuden ja strategioiden määrittelylle ei ole olemassa yhtä selvää näkemystä, mutta mielestäni riittävän laaja ja kattava määritelmä on esimerkiksi Jarzabkowski ym. (2007) näkemys, jossa he määrittelevät strategiseksi toiminnan, jolla on vaikutusta organisaation lopputulemiin, suuntaan, selviytymiseen ja kilpailuetuun, vaikka nämä eivät olisikaan suunnitellun strategian mukaisia. Myös Vaara ja Whittington (2012, 17) näkevät, että strategiseksi toiminnaksi ja strategiseksi käytännöiksi voidaan katsoa se toiminta ja ne käytännöt, jotka muodostavat pohjan organisaation menestymiselle ja selviytymiselle. Se, mikä toiminta ja mitkä käytännöt muodostavat pohjan menestymiselle ja selviytymiselle, on organisaatiokohtaista.

Strategiakäytännöt ovat tapoja tehdä ja tuottaa strategiaa. Käytännöllä yleensä viitataan sekä strategisia toimijoita lähellä olevaan maailmaan että laajempiin yhteiskunnallisiin käytäntöihin. Niillä voidaan strategia käytäntönä tutkimuksessa tarkoittaa monia erilaisia asioita, kuten strategista suunnittelua itsessään sekä esimerkiksi analyyttisiä, sosiomateriaalisia ja diskursiivisia käytäntöjä. Strategiakäytännöt eivät ole pelkästään paikallisia, vaan ne ovat luonteeltaan myös laajempia ja yhteiskunnallisia käytäntöjä. (Vaara & Whittington 2012)

Kuten todettua, käytännöillä voidaan tarkoittaa strategia käytäntönä -tutkimuksessa monia erilaisia asioita. Perinteisin käytäntökäsitys strategia käytäntönä -tutkimuksessa on se, että käytännöllä tarkoitetaan sitä, mitä ihmiset tekevät käytännössä (Chia & MacKay 2007) Tämä lähestymistapa viittaa Orlikowskin (2010) esittämään käsitykseen käytännöstä ilmiönä. Tämä tarkoittaa juurikin sitä, että käytäntönä nähdään esimerkiksi Vaaran ja Whittingtonin (2012, 7) mainitsema strateginen suunnittelu, jonka voidaan nähdä koostuvan monista suunnitteluun liittyvistä mikroaktiiviteeteista. Tämän käytäntökäsityksen piiriin kuuluvat myös esimerkiksi strategian muodostamisen tukena käytetty portfolioanalyysi ja divisiooniin jakaminen, joista esimerkiksi Whittington (2006, 624) puhuu strategiakäytäntöinä.

Strategiakäytännöt ymmärretään nykyään kuitenkin paljon laajemmin. Ne ovat kompleksisia, joustavia ja monikäyttöisiä, minkä lisäksi ne sisältävät sosiaalisia ja materiaalisia elementtejä. Strategiakäytännöt eivät pelkästään auta päätöksenteossa, vaan ne myös osallistavat ja jättävät ulkopuolelle, legitimoivat sekä muuttavat organisaatiota, toimijoita ja käytäntöä. (Vaara & Whittington 2012, 9)

Chian ja MacKayn (2007) mukaan strategiakäytännöt ovat toimintamalleja, jotka kumpuavat totunnaistuneista pyrkimyksistä ja sisäistetyistä taipumuksista. Toimintamallit ovat myös osittain tai kokonaan tiedostamattomia ja tarkoituksettomia. Tavallisesti strategia käytäntönä - tutkimuksessa käytännöt ja strategian tekemisen analyysi ovat keskittyneet yksilöön eivätkä sosiaaliseen käytäntöön itsessään. Käytännöt ovat kuitenkin Chian ja MacKayn (2007) esittämästä näkökulmasta yliyksilöllisiä, minkä vuoksi strategia käytäntönä tutkimuksessa ontologinen etusija täytyy olla käytännöissä ja käytäntöjen logiikassa, eikä yksittäisissä agenteissa, prosesseissa ja toimijoissa, koska nämä ovat alisteisia käytännöille. Tämä tarkoittaa, että ei ole mielekästä tehdä jakoa strategisen toiminnan mikro- ja makrotasojen välillä, sillä tämä kahtiajako on sidoksissa metodologisen individualismin oletuksiin, jossa makrotason ilmiön ajatellaan olevan mikrotason ilmiöiden kokonaisuus. (Chia & MacKay 2007)

Käytäntökäsitykset, joissa käytännöt nähdään sosiaalisina käytäntöinä, menevät Orlikowskin (2010) esittämiin käytäntökäsitysten luokkiin, joissa käytäntö nähdään näkökulmana tai filosofiana. Esimerkiksi Löwstedin ym. (2018) tutkimuksen käytäntökäsityksen voi nähdä kuuluvan Orlikowskin (2010) esittämän käytäntö näkökulmana -käsityksen piiriin, koska he tarkastelevat tutkimuksessaan sitä, miten eri toimijoiden toiminta ja tekeminen ovat tuottaneet ja tuottavat uudelleen organisaation strategiaa. Käytäntö filosofiana -käytäntökäsitystä edustavana tutkimuksena voi nähdä esimerkiksi Laineen (2009) työn, jossa hän näkee strategian rakentuvan käytäntöjen verkostossa. Käytännöt ovat tässä tutkimuksessa ontologisella etusijalla yksittäisen agentin sijaan (Chia & MacKay 2007).

Chia ja Rasche (2015) ovat tunnistaneet kaksi erilaista epistemologista lähtökohtaa strategia käytäntönä -tutkimuksille, jotka perustuvat pitkälti edellä esittämilleni erilaisille käytäntökäsityksille sekä erilaisille käsityksille siitä, miten strategiaa tehdään ja mikä toiminta on strategista. Chian ja Raschen (2015) esittämä ensimmäinen lähtökohta on rakentumisen näkökulma (building mode), joka perustuu tutkijoiden mukaan metodologisen individualismin maailmankuvaan ja oletuksiin siitä, että toimintaa selitetään yksilöiden kautta. Tämän näkökulman

kautta toiminta ja aikomus ovat erillisiä asioita, sillä toimijoiden nähdään motivoituvan aikomusten kautta ja heidän tekemisten nähdään olevan tietoista toimintaa (Chia & Rasche 2015, 44–45). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että strategisen toimijan nähdään tekevän strategiaa tarkoituksellisesti esimerkiksi analysoinnin ja suunnittelun kautta, minkä lisäksi heidän nähdään toimivan strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen fokus kiinnittyy toisin sanottuna näkyviin strategian tekemisen tapoihin. (Chia & Rasche 2015, 51)

Toinen Chian ja Raschen (2015) esittämä lähtökohta on elämisen näkökulma (dwelling mode), joka puolestaan perustuu sellaiselle maailmankuvalle, jossa yksittäinen ihminen ja yhteiskunta nähdään toinen toistaan rakentavina ja määrittävinä tekijöinä. Käytännöllä on ontologinen etusija strategisen toiminnan selittämisessä, minkä vuoksi yksilöiden nähdään rakentuvan vahvasti sosiaalisissa käytännöissä. Näin ollen yksilöt toimivat suurimmaksi osaksi spontaanisti ja tiedostamattomasti. (Chia & Rasche 2015, 45) Strategian nähdään ennemminkin kehittyvän spontaanisti suorassa toiminnassa kuin tarkoituksellisen suunnittelemisen kautta. Käytäntöjen tuottama tekemisen toistuvuus synnyttää johdonmukaista toimintaa, jonka kautta organisaatio pyrkii selviämään nykyhetkessä kohdatuista ongelmista, esteistä ja haasteista. Toiminnan johdonmukaisuus voi jälkikäteen tarkasteltuna näyttäytyä suhteellisen vakaana toimintamallina, joka voidaan nimetä organisaation strategiaksi. (Chia & Rasche 2015, 52)

3.2.2. Käytäntöjen materiaalisuus

Organisaatiotutkimuksessa vähemmälle huomiolle on jäänyt se, että käytännöt ovat sidoksissa myös materiaan. Materiaalisuus on merkittäväällä tavalla mukana kaikessa organisaatioiden toiminnassa ja tekemisessä näkyvissä ja näkymättömämmissä muodoissaan. (Orlikowski 2007, 1435–1437) Tavallisesti tutkimuksissa on annettu etusija inhimillisille toimijoille ja agenteille eikä niinkään materiaalisille objekteille (Demir 2015, 125). Jokainen käytäntö, myös strategiakäytäntö, on kuitenkin sidoksissa materiaan – sosiaaliset ja materiaaliset elementit kietoutuvat perustavanlaatuisesti toisiinsa, minkä vuoksi niitä ei voi ontologisesti erottaa toisistaan (Laine & Parkkari 2017). Sen vuoksi tutkimuksen lähtökohtana tulisi olla, että keskitytään sosiaalisten ja materiaalistien elementtien väliseen vuorovaikutukseen. (Demir 2015, 128; Orlikowski 2007, 1437)

Orlikowski (2007) tarkastelee artikkelissaan teknologian vaikutuksia työhön ja käyttää esimerkkinä Google-hakua ja hakutuloksia siitä, miten sosiaaliset ja materiaaliset elementit kietoutuvat yhteen. Kun tutkijat hakevat Google Scholar palvelusta, kyse on sosiaalisten ja materiaalistien elementtien vuorovaikutuksesta, mikä tarkoittaa, että hakutulokset ovat sosiomateriaalisia. Googlen hakukone on algoritmi, joka perustuu koodiin ja joka on koodaajien työn tulosta. Hakutulokset kuitenkin eivät perustu pelkästään hakukonealgoritmista, vaan myös niistä ihmisistä, jotka tekevät ja päivittävät nettisivuja ja ihmisistä, jotka päivittäin vierailevat näillä nettisivuilla. Google antaa todennäköisesti erilaisia hakutuloksia samoista aiheista eri ajankohtina. Sosiaalinen ja materiaallinen ovat kietoutuneet hakukoneessa yhteen, minkä vuoksi hakukoneen tulokset ovat sosiomateriaalisia käytäntöjä.

Pöyhönen (2018) on tutkinut sitä, miten moniarvoinen ja hierarkkinen johtajuus rakentuvat sosiomateriaalisesti erilaisissa välitiloissa, jotka ovat tiloja, joissa organisaation tavalliset säännöt ja normit voidaan hylätä. Näistä hän käyttää esimerkkinä kahvihuonetta, joka on eräänlainen välitila työn ja työtaukojen välillä. Artikkelin tarkastelemisissa tapauksissa johto esimerkiksi halusi antaa työntekijöille johtavan aseman kahvihuoneissa ja johtajaa ei nähty siinä tilassa formaalin aseman kautta.

Beane ja Orlikowski (2015) tutkivat artikkelissaan, miten työn koordinointi on sidoksissa työn materiaaliin aspekteihin. He tarkastelivat asiaa erityisesti siitä näkökulmasta, miten työ ja teknologia kytkeytyvät toisiinsa käytännössä. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että koordinoinnin tehokkuus riippuu siitä, miten toisiinsa kytkeytyneet käytännöt toteutuvat materiaalisesti. Esimerkiksi valmistelun käytäntö oli tämän tutkimuksen tapauksessa merkittävässä roolissa koordinoituvuudessa ja sen toteutuminen riippui siitä, miten elektronisessa muodossa olevia hoitotietoja luettiin työvuoroon valmistautuessa. Materiaalla oli siis tässä tapauksessa merkittävä rooli valmistelun käytännössä ja sen toteutumisessa.

Sosiaalisten ja materiaalistien elementtien välistä yhteyttä strategian näkökulmasta on tutkinut esimerkiksi Demir (2015), joka tarkasteli tutkimuksessaan ruotsalaisia pankkeja ja sitä, miten pankkineuvojen toimintamahdollisuuksien kokonaisuus rakentuu siitä, miten sosiaaliset ja materiaaliset objektit ovat kietoutuneet toisiinsa strategian käytännössä. Pankkineuvojen strateginen toiminta ja toimintamahdollisuudet riippuivat esimerkiksi erilaisista dokumenteista ja järjestelmistä, joita he työssään käyttivät. Pankkineuvojen tuli strategian puitteissa esimerkiksi analysoida markkinoita sekä segmentoida ja priorisoida asiakkaita, ja tähän

työhön vaikuttivat esimerkiksi henkilökohtaiset tavoitemittarit sekä asiakashallintajärjestelmät ja se, millaista tietoa näissä järjestelmissä oli ja millaista tietoa niihin syötettiin. (Demir 2015)

3.2.3. Langat yhteen tutkimukseni kannalta

Strategia käytäntönä -viitekehyksen kautta ketteryyttä voidaan tarkastella täysin eri lähtökohdista kuin aikaisemmin. Samaan tyyliin kuin esimerkiksi Regner (2008) tarkastelee strategia käytäntönä -näkökulman kautta dynaamisten kyvykkyyksien (dynamic capabilities) rakentumista, myös ketteryuden rakentumista voidaan tarkastella strategia käytäntönä -viitekehyksen kautta. Regner (2008, 572) näkee dynaamisten kyvykkyyksien rakentuvan organisaation eri toimijoiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja käytännöissä, kun perinteisestä näkökulmasta katsottuna dynaamiset kyvykkyydet ovat seurausta esimerkiksi organisaation rakenteista ja prosesseista. Strategia käytäntönä -näkökulman kautta dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden rakentumista voidaan ymmärtää paremmin, koska sen kautta pyritään ymmärtämään toimintaa, joka on kyvykkyyksien rakentumisen taustalla (Regner 2008, 580). Tarkastelen tutkimuksessani ketteryyttä samalla tavalla. Tästä näkökulmasta katsottuna ketteryys on yksi yritystoiminnan strateginen, toimintaympäristössä menestymistä tuottava ja määrittävä käytäntö, joka rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ja jonka rakentumisen keskellä ovat toiminta, toimijat ja käytännöt.

Näkökulmani kautta tarkasteltuna ketteryys on ilmiö, joka rakentuu jatkuvasti tekemisen ja toiminnan kautta. Ontoepistemologisen lähestymistapani vuoksi näen ketteryuden olevan käytäntö itsessään, minkä lisäksi näen ketteryuden rakentuvan käytännöissä – yrityksen ketteryys ja ketterä toimintatapa rakentuvat erilaisissa organisaation toimintaa ohjaavissa käytännöissä, joista ketteryuden käytännön voidaan nähdä muodostuvan. Ketteryyden käytäntö pitää siis sisällään erilaisia organisatorisia käytäntöjä, joista jokainen omalta osaltaan määrittää ketteryuden käytäntöä.

Kiinnityn omassa tutkimuksessani Chian ja Raschen (2015) esittämän elämisen näkökulman epistemologisiin lähtökohtiin, ja näin ollen fokukseni on käytännöissä. Näen käytäntöjen rakentavan ketteryuden ja ketterän toimintatavan mukaista tai sen vastaista toimintaa. Tutkimuksessani näen käytännöt lähestymistapani mukaisesti yliyksilöllisinä, osin jopa

tiedostamattomina ja totunnaistuneina ajattelu- ja toimintatapoina, jotka määrittävät sitä, miten ja millaiseksi ketteryys ja ketterä toimintatapa rakentuvat tutkimassani organisaatiossa. Ajattelen myös, että käytännöt sisältävät sosiaalisia ja materiaalisia elementtejä, jotka ovat kietoutuneet toisiinsa, ja joita ei voi erottaa toisistaan.

Tutkimukseni kannalta keskeistä on myös se, että näen myös muut organisaation toimijat kuin ylimmän johdon merkityksellisinä toimijoina ketteryiden ja ketterän toimintatavan rakentumisen kannalta. Aikaisemmassa tutkimuksessa ketteryttä on tarkasteltu ylhäältä alas -prosessina, kun taas omassa tutkimuksessani lähdän tarkastelemaan ketteryttä alhaalta ylös -prosessina. Tällaista lähestymistä ei ole aikaisemmissa ketteryttä tarkastelevissa tutkimuksissa tehty, ja sen vuoksi tarkastelenkin tutkimuksessani johdon toiminnan sijaan eturivin työntekijöiden toimintaa ja näen myös heidät strategisina toimijoina, joiden toiminta vaikuttaa tulevaisuuden selviytymiseen ja menestymiseen, jota voidaan pyrkiä ketteryiden kautta saavuttamaan.

Lähestymistapani vastaa esittämäni kritiikkiin siitä, miten nykyisen ketteryystutkimuksen kautta ei ymmärretä riittävästi ja riittävän konkreettisesti ketteryiden rakentumista sekä siitä, miten organisaation vakiintuneiden ajattelu- ja toimintatapojen rakentumista ja vaikutuksia ei ole ketteryiden rakentumisen kannalta huomioitu tarpeeksi. Tutkimuksessani katson juurikin sitä, millaiseksi ketteryys rakentuu tutkimassani yrityksessä tutkimalla yrityksen työntekijöiden arkista toimintaa ja tunnistamalla heidän työtään ohjaavia työkäytäntöjä. Lähestymistapani kautta huomioni ketteryiden rakentumisessa kohdistuu myös muihin kuin pelkästään ylimmän johdon tietoiseen toimintaan ja fokukseni ketteryiden rakentumisessa on ennemminkin organisaation työntekijöissä kuin johtajissa. Tämänäytilisen tarkastelun kautta voidaan saada yksityiskohtaista ymmärrystä siitä, miten ketteryys käytännössä rakentuu paikallisesti tutkimani organisaation kontekstissa.

3.3. Eturivin tekijät strategisina toimijoina

3.3.1. Miten eturivin tekijät osallistuvat strategian tekemiseen?

Kuten todettua, strategisen toiminnan ja strategisten toimijoiden määrittely on olennaisessa osassa strategia käytäntönä -tutkimuksen tekemisessä. Myös oman tutkimukseni kannalta

strategisten toimijoiden määrittely on keskeisessä roolissa, sillä ketteryyden on perinteisesti nähty rakentuvan lähinnä ylimmän johdon toiminnan ja taitojen kautta. Tutkimuksessani näen kuitenkin myös muut organisaation jäsenet tärkeinä, jopa tärkeimpinä toimijoina ketteryyden rakentumisen kannalta. Esitän tässä kappaleessa lähestymistapani argumentoimiseksi vielä tarkemmin tutkimusta siitä, miten yrityksen eturivin tekijät osallistuvat strategian tekemisen ja miten yrityksen eturivin tekijät organisaation ruohonjuuritasolla ovat keskeisiä strategisia toimijoita. Esittämäni tutkimukset perustelevat, miksi eturivin tekijät voidaan nähdä myös ketteryyden rakentumisen kannalta keskeisinä toimijoina.

Balogun, Best ja Le (2015) tarkastelevat artikkelissaan sitä, miten eturivin työntekijät toteuttavat organisaation strategiaa toimintansa ja tekemisensä kautta ja miten organisaation strategiset tavoitteet toteutuvat ja tulevat todellisiksi eturivin työntekijöiden toiminnan kautta. He tutkivat artikkelissa museo-oppaiden työtä ja löytävät museo-oppaiden työn tekemisen tavasta sellaisia käytäntöjä, joiden kautta museon strategia ja strategiset tavoitteet realisoituvat. Esimerkiksi tapa, jolla oppaat ovat vuorovaikutuksessa yleisöön ja yleisö oppaisiin, ilmentävät museon strategiaa ja tavoitteita.

Balogunin ym. (2015) artikkelissa osoitetaan, että eturivin työntekijöillä ja myös asiakkailla on tärkeä rooli strategian toteutumisessa. Museo-oppaiden työtä ei tavallisesti pidetä strategisena työnä, vaikka heidän tehtävänä on saada yleisö kiinnostumaan, oppimaan ja viihtymään museoissa, mikä tässä tutkimuksessa nähtiinkin yhdeksi museon keskeisimmiksi strategiseksi tavoitteiksi. Myös asiakkaat ovat tässä tapauksessa tärkeässä roolissa strategian toteutumisen kannalta, koska he oman käyttäytymisensä ja toimintansa kautta itse asiassa osallistuvat strategian toteutumiseen. Yleisön osallistumisesta ja merkityksestä yksi tutkimuksessa mainittu esimerkki on käyttäytymisen normi, jossa toimijat näkevät oppaan tehtäväksi nähdään puhuminen ja yleisön tehtäväksi kuunteleminen. Tämä normi on ilmeinen ja laajasti hyväksytty tapa toimia, joka määrittää museo-oppaan ja yleisön välistä vuorovaikutusta (Balogun ym. 2015)

Vogus ja Rerup (2018) käyvät artikkelissa läpi puolestaan sitä, miten eturivin toimijat ovat merkittävässä strategisessa asemassa korkean toimintavarmuuden organisaatioissa. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi ydinvoimalat, joissa toiminnan pienikin toiminnan häiriö voi aiheuttaa merkittäviä seurauksia. Esimerkiksi ydinvoimalan keskeinen strateginen tavoite onkin korkea toimintavarmuus eli toiminnan häiriöiden minimointi. Vogus ja Rerup (2018)

tunnistavat laajassa kirjallisuuskatsauksessaan, miten eturivin työntekijöiden harjoittama tietoinen organisointi on keskeisessä roolissa korkean toimintavarmuuden rakentumisessa, ja siten keskeinen osa tämältyyppisten organisaatioiden strategiaa. Tietoinen organisointi on käytäntö, joka on havaittavissa työntekijöiden toiminnasta ja puheesta, ja se tarkoittaa toimintatapaa, jossa keskitytään poikkeamien ja uhkien muodostamien heikkojen signaalien havainnointiin. Kun organisaation työntekijät harjoittavat tietoista organisointia tietoisesti etsimällä toimintavarmuutta uhkaavia tai heikentäviä tekijöitä, heidän työnsä tähtää organisaation tärkeimmän strategisen tavoitteen, korkean toimintavarmuuden saavuttamiseen. Tietoisin organisoinnin kautta organisaatiossa voidaan toimia nopeasti ja joustavasti silloin, kun toimintavarmuus on uhattuna. (Vogus & Rerup 2018)

Vogus ja Rerup (2018) painottavat artikkelissaan muutenkin eturivin työntekijöiden merkitystä organisaation strategialle. Eturivin operaatioissa ja ruohonjuuritason toiminnassa koetaan heidän mukaansa ensimmäisenä esimerkiksi kilpailulliset muutokset, strategiset uhat ja mahdollisuudet. Eturivissä opitaan paljon myös asiakkaiden käyttäytymisestä, päätöksenteosta ja mieltymyksistä. Jos eturivin toiminnot jätetään huomiotta, strategian kannalta oleellista informaatiota jää huomioimatta. (Vogus & Rerup 2018) Tämä on erityisen tärkeä näkökulma myös ketteryuden kannalta, koska ketteryuden yksi ulottuvuus, strateginen herkkyyden (Doz & Kosonen 2010), viittaa juurikin toimintaympäristön muutosten, uhkien ja mahdollisuuksien herkkään havainnointiin. Strateginen herkkyyden kumpuaa siis myös eturivin toiminnasta saadun informaation kautta eikä pelkästään johtajien sensitiivisyyden kautta.

Löwstedt, Räisänen ja Leiringer (2018) tutkivat artikkelissaan erään suuren ja kansainvälisen rakennusyrityksen ruotsalaista yksikköä ja sen strategiaa. Heidän tutkimuksensa näyttää, miten rakennusyrityksen työmailla työskentelevät projektijohtajat ovat merkittävässä roolissa strategian, strategisten tavoitteiden ja lopputulemien näkökulmasta. Projektijohtajien työstä ja koko organisaatiosta löytyi toimintamalleja ja ajattelutapoja, jotka olivat yritykselle keskeisiä menestystä tuottavia tekijöitä. Esimerkiksi projektijohtajien käytännönläheinen ja ad-hoc tyylinen tapa ratkaista ongelmia oli strategian ja tavoitteiden toteutumisen kannalta hyvin merkittävässä roolissa. Organisaation viralliset strategit, eli toimijat, joiden virallinen tehtävä ja toimenkuva liittyy jollain tavalla strategiaan (esim. controllerit ja analyytikot) eivät olleet merkittävässä roolissa todellisen strategian, suoriutumisen ja menestymisen kannalta. He

myös jäivät organisaation yleisen strategiakäsityksen ulkopuolelle ja etäännyivät projektijohdajien tavasta välttää liiallista suunnittelua ja toimia ad-hoc tyyliä. (Löwstedt ym. 2018)

3.3.2. Avoin strategiointi

Toinen teema, joka liittyy kiinteästi eturivin työntekijöiden strategiseen toimijuuteen ja itse asiassa myös ketteryteen, on vielä tutkimuksellisesti hyvin tuore avoimen strategian (open strategy) käsite. Avoimen strategian teemoilla, kuten osallistamisella, on eittämättä suuri vaikutus yritysten strategiaprosessiin, mutta niihin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Esimerkiksi osallistamisella ei ole ollut suurta merkitystä perinteisessä strategiatyössä, eikä perinteinen strategiatutkimukseen ole kiinnittänyt siihen huomiota (Laine & Vaara 2015, 616). Avoin strategia on paljon muutakin kuin osallistamista ja sillä on yhtymäkohtia ketteryyden käsitteeseen, minkä vuoksi se on erittäin mielenkiintoinen käsite myös oman tutkimukseni kannalta.

Avoin strategia on organisaatiossa harjoitettua tietoista toimintaa, jonka tarkoituksena on edistää ja kehittää strategiayön läpinäkyvyyttä sekä organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien mukaan ottamista strategiayöhön (Hautz, Seidl & Whittington 2017). Tavakoli, Schlagwein & Schoder (2017, 163) määrittelevät avoimen strategian aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen informaatioteknologiaan perustuvaksi strategian tekemisen käytännöksi, jonka kautta organisaatiot osallistavat ja ottavat mukaan suuria määriä sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiään strategiayöhön. Avoin strategia voidaan nähdä käytäntöjen nippuna, joiden kautta strategiaa tehdään läpinäkyväksi sekä ulkoisille että sisäisille toimijoille ja joiden kautta strategiayöhön otetaan mukaan näitä toimijoita (Hautz ym. 2017). Avoimen strategian toimijat hyödyntävät sekä perinteisiä strategiayön käytäntöjä että avoimia käytäntöjä. Avointen käytäntöjen joukko perustuu mukaan ottamisen ja läpinäkyvyyden dimensioihin, ja niitä toteutetaan informaatioteknologian kautta. (Tavakoli ym. 2017, 178) Avoimen strategian kaksi keskeisintä ulottuvuutta ovatkin läpinäkyvyys (transparency) ja mukaan ottaminen (inclusion) (Hautz ym. 2017; Tavakoli ym. 2017).

Läpinäkyvyydellä viitataan tiedon, keskusteluiden ja strategisten toimien saatavuuteen ja näkyvyyteen. Mukaan ottaminen viittaa taas laajaan osallistamiseen strategiayössä. (Tavakoli ym. 2017, 174) Mukaan ottaminen ei kuitenkaan ole täysin sama asia kuin osallistaminen

(participation), joka tarkoittaa sidosryhmien panoksen kasvattamista päätöksenteossa, kun taas mukaan ottaminen tarkoittaa tämän lisäksi yhteisön muodostumista, jossa keskenään vuorovaikutuksessa olevat sidosryhmät sitoutuvat strategiaprosessissa ilmeneviin tapahtumien ja asioiden virtaan. Osallistaminen sisältää lähinnä tiedonkeruun menetelmiä, mutta mukaan ottaminen sisältää puolestaan sidosryhmien ryhmässä työskentelyä, tiedon jakamista, vuorovaikutusta sekä yhteistä päätöksentekoa. (Mack & Szulanski 2017, 386) Läpinäkyvyyden ja mukaan ottamisen ulottuvuudet ovat dynaamisia ja toisistaan riippuvia tekijöitä. Organisaatiot voivat esimerkiksi lisätä strategiatyön avoimuutta kasvattamalla sen läpinäkyvyyttä ja pitämällä mukaan ottamisen tason ennallaan, mutta esimerkiksi korkea läpinäkyvyyden taso voi aiheuttaa paineita myös mukaan ottamisen tason nostamiselle. (Hautz ym. 2017)

Tavakoli ym. (2017) ovat laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta tunnistaneet läpinäkyvyyden ja mukaan ottamisen määritelmien alle sopivia muita avoimen strategian käytäntöjä. Näitä käytäntöjä ovat läpinäkyvyyden diskurssi, yhdessä luomisen käytäntö ja demokraattinen päätöksenteko. Läpinäkyvyyden diskurssi tarkoittaa, että kaikki toimijat voivat lukea ja seurata käynnissä olevia keskusteluita sekä reagoida niihin. Toimijat pääsevät osallistumaan keskusteluihin erilaisten IT-alustojen kautta. Yhdessä luomisen käytäntö tarkoittaa sitä, että ideoita kehitetään ja tarkastellaan jatkuvasti yhdessä, yleensä myös erilaisten IT-alustojen kautta. Tämä johtaa siihen, että kehitettyjä ideoita ja ratkaisuita tuetaan enemmän, kun niitä on kehitetty ja mietitty yhdessä. Demokraattinen päätöksenteko tarkoittaa puolestaan sitä, että mukana olevat toimijat pystyvät osallistumaan päätöksentekoon, vaikka se ei muodollisesti ole heidän tehtävänsä. Demokraattiseen päätöksentekoon käytetään yleensä erilaisia äänestystyksiä, rankingeja ja konsensushakuisia keskusteluita. (Tavakoli ym. 2017, 173–174)

Mack ja Szulanski (2017) ovat tunnistaneet, että organisaation rakenne ja toimintatapa vaikuttavat keskeisesti strategian avoimuuteen, avoimen strategian käytäntöihin ja avoimen strategian toteuttamiseen. Keskitetyissä organisaatioissa (centralized organization) strategian suunnittelu on yleensä johdon tehtävä ja alemmat johtoportaat implementoivat strategiaa. Avoin strategiatyö osallistavien käytäntöjen kautta on keskitetyissä organisaatioissa hyödyllistä, koska sen kautta saadaan lisää tietoa toimintaympäristöstä. Hajautetuissa organisaatioissa (decentralized organization) hyödytään enemmän inklusiivisista eli mukaan ottavista käytännöistä. Hajautetuissa organisaatioissa oikeus päätöksentekoon on useilla sidosryhmillä

ja päätösten tuoma vastuunkantaminen on jakautunut useammalle sidosryhmälle. (Mack & Szulanski 2017, 387–388)

Avoimen strategian käytäntöjen kautta on lähtökohtaisesti saatu positiivisia vaikutuksia (esim. Tavakoli ym. 2017, 171), mutta ne muodostavat myös erilaisia dilemmoja, joiden huomioiminen on tärkeää. Laajemman yleisön mukaan ottaminen tuo haasteita, koska se voi vähentää esimerkiksi päätöksenteon nopeutta, joustavuutta ja kontrollia, minkä lisäksi se vie resursseja muulta tekemiseltä. Korkeampi läpinäkyvyys voi synnyttää yrityksen kilpailuasemaan liittyviä riskejä ja se voi aiheuttaa jatkuvasti kasvavaa painetta läpinäkyvyyden tason nostamiselle. (Hautz ym. 2017)

Yleisesti ottaen mukaan ottavat käytännöt ovat myös kalliimpia verrattuna osallistaviin käytäntöihin, sillä esimerkiksi koordinoinnin vaikeus voi olla suurempi kuin sen tuottamat hyödyt. Mukaan ottaminen voi myös syödä ideoinnin tehokkuutta ja vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen löytymistä. Tämän lisäksi on muistettava, että avoimen strategian käytännöt ovat aina sidoksissa kontekstiin eivätkä ne välttämättä sovellu joka paikkaan samalla tavalla. (Mack & Szulanski 2017, 394)

Avoimen strategian käytännöillä ja ajatuksilla on kiinnostavia yhtymäkohtia organisaatioiden ketteryyteen, erityisesti Dozin ja Kososen (2008) esittämiin strategisen ketteryyden peruspilareihin, strategiseen herkkyyteen, kollektiiviseen sitoutumiseen ja resurssien liikkuvuuteen. Avoin strategiaprosessi on Dozin ja Kososen (2008) mukaan merkittävä tekijä strategisen herkkyyden kehittämisessä, ja avoimen strategian käytännöt ovat juurikin tapoja kehittää strategiaprosessin avoimuutta. Avoimen strategian käytännöt vaikuttavat siis myös ketteryyteen ja sitä kautta ne voidaan nähdä omalta osaltaan ketteryyden rakennuspalikoina.

Toinen merkittävä yhtymäkohta löytyy Dozin ja Kososen (2008) esittämästä kollektiivisen sitoutumisen käsitteestä. Mackin ja Szulanskin (2017, 394) mukaan inklusion eli mukaan ottamisen tärkeä seuraus on, että sen kautta saavutetaan sitoutumista ja yhteistä konsensusta strategiaan. Tämä huomio kytkeytyy suoraan kollektiivisen sitoutumisen käsitteeseen, minkä vuoksi myös mukaan ottamisen käytäntöjen voi nähdä liittyvän kiinteästi myös ketteryyden käsitteeseen.

Avoin strategointi on organisaatioissa siis tietoista toimintaa, jonka kautta pyritään osallistamaan ja ottamaan mukaan organisaation sidosryhmät strategiaprosessiin sekä tekemään

prosessista läpinäkyvämpää. Se sisältää joitain yhtymäkohtia myös ketteryuden käsitteeseen, minkä vuoksi avasin sitä käsitteenä tässä kohtaa. On kuitenkin syytä huomata, että avoin strategiointi on Chian ja Raschen (2015) kuvaileman rakentumisen näkökulman (building mode) mukaista toimintaa, sillä se on tarkoituksellista ja tietoista strategiatyötä. Omassa tutkimuksessa lähetyksen tutkimusaiheeni Chian ja Raschen (2015) esittämän elämisen näkökulman (dwelling mode) kautta arkisessa toiminnassa rakentuvana ilmiönä, mikä on hyvin erilainen tapa tarkastella strategian ja ketteryuden rakentumista.

4. Metodologia

4.1. OP-ryhmä osana finanssialaa ja sen murrosta

Jotta tutkimukseni konteksti avautuu paremmin, käyn heti ensimmäisenä läpi koko OP-Ryhmän toimintamallia, rakennetta ja toimintaympäristöä pääpiirteissään. OP-Ryhmän tarina ja finanssialan muutos ovat tutkimusaiheeni kannalta erittäin mielenkiintoisia teemoja, minkä vuoksi näen niiden avaamisen tärkeänä tutkimukseni ymmärrettävyyden ja mielenkiintoisuuden kannalta. OP-Ryhmän tarinaan tutustumisen kautta tutkimukseeni ja sen toteuttamisen ratkaisuihin pääsee paremmin sisälle. Kaikki OP-Ryhmästä kertomani tieto pohjautuu OP-Ryhmän internetsivuilla kerrottuun tietoon sekä ryhmän julkaisemiin vuosikertomuksiin, joita jokainen voi halutessaan lukea tarkemmin OP-Ryhmän nettisivuilla.

OP-Ryhmä on vuonna 1902 perustettu finanssiryhmä, joka koostuu noin 170:stä itsenäisestä, alueellisesta osuuspankista sekä ryhmän keskusyhteisöstä ja sen tytäryhtiöistä. Osuustoiminnallisena yrityksenä OP-Ryhmä on asiakkaidensa omistama pankki, jolla oli vuoden 2018 lopussa yli 1,9 miljoonaa omistaja-asiakasta, jotka ovat kaiken toiminnan keskiössä. (OP-Ryhmä 2017, 9–10; OP-Ryhmä 2019) Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja, ja ne tarjoavat pankkipalveluita kotitalous- ja yritysasiakkaille sekä julkiselle sektorille. Osuustoiminnallisuuden kautta osuuspankeilla on liiketoimintaroolien lisäksi myös yhteisöllinen rooli, minkä vuoksi ne osallistuvat myös omien toiminta-alueidensa hyvinvoinnista ja elinvoimaisuudesta huolehtimiseen. (OP-Ryhmä 2017, 13)

OP-Ryhmällä on kolme liiketoiminta-aluetta: pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito, minkä lisäksi ryhmän tavoitteena on ollut tehdä terveys- ja hyvinvointipalveluista neljäs liiketoiminta-alue (OP-Ryhmä 2017, 9). Pankkitoiminta on ryhmän suurin liiketoiminta-alue, ja OP onkin Suomen johtava asunto- ja yritysrahoittaja. OP on myös Suomen johtava vahinkovakuuttaja, minkä lisäksi ryhmän varallisuudenhoidon säästämisen ja sijoittamisen palvelut ovat Suomen kattavimpia. OP-Ryhmän tulos ennen veroja oli vuonna 2018 1017 miljoonaa euroa. (OP-Ryhmä 2019 & 2017)

OP-Ryhmän ja muiden finanssialan toimijoiden liiketoimintaympäristö on muuttunut nopeasti viimevuosien aikana. Keskeisimpiä muutostekijöitä ovat ryhmän näkemyksen mukaan digitalisaatio, sääntelyn muutokset sekä asiakaskäyttäytymisen, työelämän ja talouden muutokset. OP-Ryhmän mukaan alan digitaalinen murros etenee nopeasti ja alalle on tulossa uutta kilpailua, joka ylittää perinteiset pankkitoiminnan rajat. (OP-Ryhmä 2017, 19–20) OP-ryhmäkään ei kilpaile enää perinteisten pankkien ja vakuutusyhtiöiden kanssa, vaan finanssi-palveluita tarjoavat myös kansainväliset teknologiajätit ja alan uudet toimijat, kuten esimerkiksi fintech -startup yritykset. Esimerkiksi vuoden 2018 alussa voimaan tullut EU-tason PSD2-maksupalveludirektiivi vaatii pankkeja avaamaan asiakasdatansa kolmansille osapuolille ja tuo toimialalle sitä kautta uusia kilpailijoita, jotka kehittävät pankkien avoimia rajapintoja (API) ja asiakasdataa hyödyntäviä ohjelmistoja ja siten voivat disruptoida perinteisiä pankki-palveluita sekä erityisesti maksupalveluita (Cortet, Rijks & Nijland 2016).

OP-Ryhmässä on tunnistettu finanssialan murroksen tuomat haasteet, mahdollisuudet ja muutokset, ja niihin on reagoitu suhteellisen voimakkaasti, tavalla, joka on muiden finanssi-toimijoiden joukossa hyvin poikkeuksellinen. OP-Ryhmän entisen pääjohtajan, vuoden 2018 alussa eläköityneen Reijo Karhisen visioimat ja käynnistämät suuret muutosohjelmat ja kehityshankkeet ovat vieneet ryhmää eteenpäin. Muutoshankkeet ovat alkaneet jo 2010-luvun alkupuolella, mutta vuonna 2016 ryhmän tavoitteeksi vahvistettiin, että OP:n tavoite on muuttua puhtaasta finanssitoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi. (OP-Ryhmä 2016; 2017)

OP-Ryhmä on toimintaympäristössään oleviin haasteisiin vastaamiseksi laajentunut visionsa ja strategiansa kautta täysin uusille liiketoiminta-alueille, kuten terveys- ja hyvinvointipalveluihin, joiden ensiaskel otettiin jo vuonna 2013, kun ryhmän ensimmäinen sairaala avattiin Helsinkiin. Sittemmin Pohjola Terveys -asemia on avattu muihinkin kaupunkeihin, kuten

Tampereelle, Ouluun, Kuopioon ja viimeisimpänä Turkuun vuonna 2018. Vuonna 2016 OP laajeni liikkumisen toimialalle ja julkisti palvelun, joka tarjoaa pääkaupunkiseudun kuluttajille ja pienyrityksille sähköautoilun mahdollisuuksia. Vuonna 2017 liikkumisen palvelut laajenivat ja OP toi markkinoille yhteiskäyttöautoja sekä autonvuokrauspalvelun. Toukokuussa 2017 OP-Ryhmä kertoi rakentavansa Suomeen sähköautojen latauspaikkoja. (OP-Ryhmä 2017, 26–27)

OP-Ryhmässä on panostettu myös ydinliiketoiminnan kehittämiseen kehittämällä esimerkiksi uusia pankkiasioinnin ja maksamisen digitaalisia palveluita sekä panostamalla ryhmän käytössä olevan teknologian uudistamiseen. (OP-Ryhmä 2017, 28–29) Vuoden 2018 maaliskuussa aloittanut uusi pääjohtaja Timo Ritakallio on monissa tiedotteissa ja lehdistöhaastatteluissa korostanut, että OP-Ryhmän ydinliiketoiminnan kehittämiseen tulee panostaa ja sen tulee olla kunnossa, jotta investoinnit uusiin liiketoimintoihin ovat mahdollisia. Aikaisemman pääjohtajan alullepanemaan muutosohjelmaan on alettu uuden pääjohtajan tulon myötä suhtautua kriittisemmin ja esimerkiksi terveysalan laajentuminen on laitettu jäihin. Talouselämän haastattelussa (26.9.2018) Ritakallio kommentoi asiaa seuraavasti:

”Tarkastelemme, mihin asioihin erityisesti keskitymme, miten ne tukevat ydinliiketoimintaa ja minkälaisia kehittämisinvestointeja teemme. Mitoitamme kehittämisinvestointien määrää alemmalle tasolle niin, että kykenemme viemään niitä paremmin läpi” (Timo Ritakallio, Talouselämä 26.9.2018)

Ritakallio on myös painottanut ryhmän ketteryyden ja ketterän toimintatavan kehittämisen merkitystä, ja ketteryyden parantamiseksi ryhmässä on tehtykin monia muutoksia. Esimerkiksi vuoden 2018 loppupuolella OP-Ryhmässä käytiin 6000 työntekijää koskevat yt-neuvottelut, jotka eivät johtaneet henkilöstön vähennyksiin, vaan aikaisempien työtehtävien lakkautamiseen ja muuttumiseen sekä uusien työtehtävien syntymiseen (Talouselämä 26.9.2018). Ritakallion puheessa ketteryys ei näy niinkään uusille liiketoiminta-alueille, vaan ketteryys merkitsee hänelle ennemminkin joustavampaa organisaatorakennetta, byrokratian vähentämistä ja itseohjautuvaa työskentelytapaa:

”Haemme ketterämpää toimintatapaa, mikä tarkoittaa sitä, että madalletaan organisaatiotasoja, eli vähennetään tasojen määrää.” (Timo Ritakallio, Talouselämä 26.9.2018)

OP Ryhmän ketterän toimintatavan merkityksestä ja tarkoituksesta saa hyvän käsityksen myös ryhmän keskusyhteisön työpaikkailmoituksissa olevasta kuvauksesta:

”Siirrymme OP Ryhmän keskusyhteisössä vaiheittain ketterään, itseohjautuvaan toimintatapaan, joka antaa vapautta ja vastuuta tiimeille, nopeuttaa päätöksentekoa ja ohjaa työskentelyä asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Vähennämme päätöksentekotasoja. Johtamisessa painottuu valmentaminen ja työn mahdollistaminen.” (Työpaikkailmoitus, OP Ryhmä 2019)

OP-Ryhmän strategia on uuden pääjohtajan aikana muuttunut selvästi, sillä kun Karhisen fokus oli aikanaan uusiin liiketoimintoihin laajentumisessa (ks. esim. OP-Ryhmä 2016 ja 2017), Ritakallion aikana strategian fokus on siirtynyt enemmän ryhmän ydinliiketoimintaan, pankki- ja vakuutus toimintaan (ks. esim. Talouselämä 26.9.2018). Kuten edellä on kuvattu, Karhisen aikana OP-Ryhmä laajentui monille uusille liiketoiminta-alueille ja tätä muutosta perusteltiin finanssialan voimakkaalla muutoksella. Vaikka tällöin OP-Ryhmässä ei nimenomaisesti puhuttakaan ketteryydestä, laajentumisen voi nähdä olevan yksi esimerkki ketterästä toiminnasta esimerkiksi Weberin ja Tarban (2014) ketteryyismääritelmän perusteella, jossa ketteryys nähdään kykynä muuttaa toiminnan suuntaa nopeasti. Uusille liiketoiminta-alueille laajentumisen voi nähdä ketteränä toimintana myös Brannenin ja Dozin (2012) määritelmän mukaan, jossa he määrittelevät ketteryyden kykynä nähdä strategisia vaihtoehtoja ja tehdä toimintaympäristön muutoksen vaatimia päätöksiä. Ketteryydestä kertovat esimerkiksi Karhisen käynnistämät suuret muutosohjelmat ja rohkeat päätökset, jotka olivat tuolloin poikkeuksellisia finanssialalla. Niillä pyrittiin vastaamaan juurikin toimintaympäristön muutokseen, johon muut pankit eivät tuolloin olleet vielä heränneet. Tätä kuvastaa hyvin esimerkiksi OP-Ryhmän vuosikertomuksen 2017 strategiaa käsittelevässä osiossa (s. 21) olevan kappaleen otsikointi: *”Asiakaskeskeiset palvelukokonaisuudet edustavat irtiottoa toimialan perinteisestä ajattelusta”*. OP Ryhmässä selkeästi nähtiin alan perinteistä poikkeavia strategisia vaihtoehtoja ja kyettiin muuttamaan toiminnan suuntaa hyvinkin nopeasti.

Ritakallion fokus on selvästi Karhista enemmän ydinliiketoimintojen painottamisessa ja tehokkuudessa. Hän on perustellut ydinliiketoimintaan fokuksitumista sillä, että suurin osa pankin

tuloksesta syntyy pankki- ja vakuutustoiminnasta, ja jotta pankin liiketoimintaa voidaan kehittää jatkossa, ydinliiketoiminnan täytyy olla kunnossa (Kauppalehti 3.5.2018). Ritakallion aikana ketterydestä on alettu puhua ja se näkyy nykyään vahvasti myös ryhmän viestinnässä. Uuden pääjohtajan myötä ketteryuden merkityksen voi nähdä muuttuneen, koska kuten yllä todetaankin, Ritakallio tarkoittaa ketteryydellä esimerkiksi byrokratian purkamista ja itseohjautuvuutta (ks. esim. Talouselämä 26.9.2018). Tällä hetkellä OP-Ryhmän ketteryys näyttää olevan lähellä esimerkiksi Teecen ym. (2016) esittämää ketteryuden määritelmää, jossa ketteryys nähdään lähes samana asiana kuin joustavuus. Siitä löytyy myös yhtymäkohtia Kotterin (2012) ajatteluun, jossa hän näkee byrokraattisten ja hierarkkisten organisaatorakenteiden rajoittavan ketterää toimintaa.

OP-Ryhmän tarina on hyvä kuvaus siitä, miten suuri ja suhteellisen konservatiivisella toimialalla toimiva yritys pystyy muuttamaan toimintansa suuntaa hyvinkin nopeasti, eli teoriaosassa esittämieni määritelmien valossa toimimaan ketterästi. Tarina kertoo hyvin myös siitä, miten ketterydestäkin voi olla erilaisia näkemyksiä ja miten ketteryys voi olla hyvin erilaista erilaisissa tilanteissa. OP on ollut yksi finanssialan suunnannäyttäjistä Suomessa ja reagoinut selvästi kilpailijoitaan rohkeammin finanssialan muutoksiin ja toimintaympäristön kasvavaan epävarmuuteen. OP-Ryhmän kilpailijat ovat toki myös reagoineet alalla tapahtuvaan muutokseen, mutta erilaisilla tavoilla. Esimerkiksi OP-Ryhmän suurin kilpailija Nordea on alusta lähtien keskittynyt vahvasti toiminnan digitalisoimiseen, omien tietojärjestelmiensä ja erilaisten sovelluksiensa kehittämiseen, ja Nordeankin reaktiot ovat olleet mittakaavaltaan poikkeuksellisen suuria (ks. Talouselämä 30.06.2017). Ottamatta kantaa eri pankkien strategioiden ja muutosten hyvyteen tai huonouteen voidaan todeta, että OP-Ryhmän tapaus on Suomessa ja laajemmassakin mittakaavassa ainutlaatuinen. Yksikään tuntemani suomalainen finanssialan toimija ei ole tehnyt vastaavanlaista suunnanmuutosta, vaan suuri osa on valinnut samankaltaisen polun, jota esimerkiksi Nordeakin on kulkenut. Tämän lisäksi OP-Ryhmälle omintakeinen osuuskuntamuotoinen pankkitoiminta tekee tapauksesta erityisen mielenkiintoisen: kun omistaja-asiakkaat ovat toiminnan keskiössä pankin omistajina, niin se voi luoda erilaiset lähtökohdat liiketoiminnan kehittämiselle toisin kuin perinteisessä osakeyhtiömuotoisessa pankissa. Näin ollen OP-Ryhmän tapaus tarjoaa ketteryuden tutkimiselle erittäin mielenkiintoisen ja relevantin ympäristön. Tämän vuoksi valitsin tutkimukseni kontekstiksi nimenomaan OP-Ryhmän.

4.2. Tutkimustapauksen valinta ja kuvaus

Toteutan tutkimukseni tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteeksi valitaan jokin organisaatio, jonka kontekstissa tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti. Sitä käytetään erityisesti sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joiden tutkiminen olisi vaikeaa kvantitatiivisilla menetelmillä. Tapaustutkimus ennemminkin tutkimusstrategia kuin metodi, ja sen toteuttamisen tavat riippuvat pitkälti tutkijan tieteenfilosofisista sitoumuksista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116–117) Oma tutkimusaiheeni on ilmiö, jota ei käytännössä pysty hahmottamaan mielekkäästi kvantitatiivisilla menetelmillä. Aikaisemmissa tutkimuksissa tapaustutkimus on ollut suosittu tutkimusmuoto, minkä lisäksi se soveltuu tutkimukseeni erittäin hyvin, koska ketteryyttä ei ole tutkittu tutkimuksessani esitetyn lähestymistavan kautta. Kun tietoa aiheesta on vähän, pystyn tapaustutkimuksen kautta hahmottamaan parhaiten sitä, miten ketteryys ja ketterä toimintatapa rakentuvat päivittäisessä toiminnassa käytäntöteoreettisesta näkökulmasta sekä sitä, miten ilmiötä on ylipäätään mahdollista tutkia tästä näkökulmasta.

Tarkemmin ottaen tutkimukseni on intensiivinen tapaustutkimus, jossa keskitytään mahdollisimman tarkasti yhteen tapaukseen, kun halutaan tietää, miten jossain tietyssä organisaatiossa toimitaan. Intensiivinen tapaustutkimus sisältää kontekstuaalista ja runsasta kuvailua ja tulkintaa eikä tarkoituksena ole yleistettävän tiedon tuottaminen, vaan empirian ja teorian välinen vuoropuhelu. (Eriksson & Kovalainen 2008, 119–120) Olen toteuttanut tutkimukseni OP-Ryhmään kuuluvassa osuuspankissa, ja sen yritysasiakasliiketoimintaan ja varallisuudenhoitoon keskittyvässä yksikössä, jotta voin tutkielmani laajuuden puitteissa tutkia tämän organisaation toiminnan ketteryttä mahdollisimman syvällisesti ja intensiivisesti. Tavoitteeni on nimenomaan hahmottaa, miten kyseisen yksikön ketteryden ja ketterän toimintatavan voidaan nähdä rakentuvan tiettyjen käytäntöjen kautta, ja sitä kautta tuottaa uudenlaisia näkökulmia ja aikaisempaa teoriaa täydentäviä ajatuksia siitä, miten ketteryttä ja sen rakentumista voi ajatella ja tutkia.

Kuten edellisessä kappaleessa olen todennut, OP-Ryhmän keskusyhteisön toiminnan voidaan nähdä olevan lähellä erilaisia ketteryden käsitteitä ja niiden mukaista toimintaa. Onkin kiinnostavaa tutkia, millaista ketteryys on yksittäisen osuuspankkitasolla, jossa se ei ole ainakaan

vielä saanut yhtä suurta merkitystä. Tämän vuoksi näen mielenkiintoisena tutkia asiaa yksittäisen osuuspankin näkökulmasta. Tutkimuksellisessa mielessä on mielenkiintoista tietää, miten ryhmätason toiminnassa painotetut ketteryyttä rakentavat elementit – kuten esimerkiksi joustavuus, itseohjautuvuus ja tiimien vastuun kasvaminen – näkyvät pienemmässä, paikallisessa mittakaavassa, koska näin voidaan ymmärtää paremmin organisaation ketteryyttä kokonaisvaltaisena ilmiönä. Käytännöllisessä mielessä, koko OP-Ryhmänkin kannalta on arvokasta tietää ja ymmärtää, millaiselta ketteryys voi näyttää yksittäisen osuuspankin toiminnan näkökulmasta, koska sen kautta ryhmän ja osuuspankkien toiminnan ketteryyttä voidaan kehittää.

Tutkimuskohteen rajaus yhteen osuuspankin yksikköön oli tutkimukseni kannalta tarkoituksenmukaista, koska kohdeorganisaationi on sen verran suuri, että sen tutkiminen kokonaisuutena ei onnistuisi tutkielmani laajuuden puitteissa. Valitsin yritysasiakas- ja varallisuudenhoitoliiketoiminnasta vastaavan yksikön sen vuoksi, että sen toiminta on ensinnäkin hyvin monipuolista, koska se pitää sisällään monien erilaisten yritysten ja yrittäjien rahoitus-, maksuliike-, sijoitus- ja vakuutusasioita. Tämän lisäksi yritys pankilla on merkittävä rooli kansantalouden ja aluetaloudenkin näkökulmasta, sillä pankit ovat yritysten merkittäviä rahoittajia ja näin ollen omalta osaltaan mahdollistavat talouskasvua, kehittävät työllisyyttä ja lisäävät ihmisten taloudellista hyvinvointia. Pankkien yritysasiakasliiketoiminta ja varallisuudenhoito muutenkin kiinnostavat minua todella paljon, mikä on myös yksi syy valintaani.

Tutkimani yksikkö on myyntiorganisaatio, joka hoitaa yritysten ja niiden avainhenkilöiden rahoitus- ja maksuliikeasioita sekä varallisuudenhoitoa. Yritysasiakasliiketoiminnan ja varallisuudenhoidon yksikössä on myös varakkaille yksityisasiakkaille suunnattu private banking -osasto, jonka toiminta jäi tutkimukseni tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimani yksikkö tarjoaa yritysasiakkaille monipuolisia ja kokonaisvaltaisia palveluita, kuten esimerkiksi perinteistä pankkirahoitusta, käyttöpääoman rahoitusratkaisuja, erilaisia maksuliikepalveluita sekä ulkomaan kauppaan, lakiasioihin, vakuutuksiin ja sijoittamiseen liittyviä palveluita. Palvelu kattaa kaikki yritysasiakkaiden ja yritysten avainhenkilöiden pankkiasiointiin liittyvät tarpeet.

Yksikössä työskentelee noin kaksikymmentä henkilöä, joiden työ on asiakaspalvelu- ja myyntityötä. Yksikössä on yksi esimies ja yksikön eturivissä työskentelee joukko asiakasvastaavia, jotka vastaavat asiakassalkkujensa erilaisista asiakkuuksista. Yritysasiakkaiden tarpeet voivat

olla esimerkiksi rahoituspainotteisia, maksuliikepainotteisia tai varallisuudenhoidon alueelle painottuvia tarpeita, ja asiakasvastaavan asiantuntemus sekä erityisosaamisalueet määrittävät sitä, minkä tyyppisiä asiakkaita hänen salkkunsa sisältää. Asiakasvastaavat keräävät asiakkuuksiansa ympärille erilaisia tiimejä, jotka auttavat asiakasvastaavaa hänen työssään ja koostuvat pankin omista eri alojen asiantuntijoista sekä tarpeen vaatiessa myös OP Yrityspankin asiantuntijoista. Tiimeissä voi olla asiakasvastaavan lisäksi esimerkiksi maksuliikkeen, vakuutusten ja sijoittamisen asiantuntijoita, ja tiimeihin kerätyillä asiantuntijoilla voi olla myös oma asiakassalkku vastattavanaan. Yritysassiakkaan liiketoiminnan luonne ja tarpeet määrittävät, millaisia tiimejä asiakkuuksien ympärille rakennetaan.

4.3. Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimukseni aineistonkeruu tapahtui neljän haastattelun kautta, joiden litterointi tuotti aineistokseni reilut 50 sivua tiivistä tekstiä. Haastatteluiden määrä voi vaikuttaa pieneltä, mutta jo parin haastattelun jälkeen huomasin, että tutkimusaiheeni alkoi hahmottua näiden perusteella varsin selkeästi. Tavoitteeni on tutkia ketteryttä tutkimuskohteeksi valitsemani organisaation yksikön tasolla hyvin yksityiskohtaisesti, paikallisesti ja syvällisesti, eikä haastatteluiden määrän tarvitse olla tämän tavoitteen toteuttamiseksi kovinkaan suuri. Tärkeämpää tässä tapauksessa on aineiston laatu eli se, että haastatteluissa pureudutaan syvällisesti ja monipuolisesti tutkimuskohteena oleviin asioihin. Tämän lisäksi voin jo tässä kohtaa sanoa, että tutkimustulokseni eivät todennäköisesti olisi erilaisia, vaikka haastatteluiden määrä olisi kaksinkertainen.

Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua teemahaastattelua, mikä tarkoittaa, että valmistelin etukäteen haastattelun aihealueet ja teemat kysymysrungoksi (ks. kysymysrunko liitteenä, Liite 1.), mutta en antanut rungon ohjata haastattelua liikaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 82; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Kysymykset eivät olleet sitovia ja niiden paikka saattoi vaihdella tilanteesta riippuen, minkä lisäksi kiinnitin erityistä huomiota asioihin, joita haastateltavat itse toivat esiin. Puolistrukturoidun teemahaastattelun yksi selvä etu onkin se, että kysymysten syventäminen ja tarkentaminen haastateltavan vastauksien mukaan on mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Valitsin haastattelututkimuksen, koska se sopi tutkimukseni toteuttamisen tavaksi niin teoreettisista kuin käytännöllisistäkin syistä. Haastattelu on myös yleisin aineistonkeruumenetelmä tämän tyyllisissä tutkimuksissa ja se on käytännön kannalta kätevä tapa kerätä aineistoa. Tieteenfilosofiset sitoumukset ohjaavat tutkimukseni tekemistä, ja ne määrittävät pitkälti myös metodologisia valintoja (Eriksson & Kovalainen 2008). Oma metodologinen lähestymistapani tukee sosiaalisen konstruktionismin ja tulkinnallisuuden mukaista todellisuuskäsitystä, jossa tieto nähdään sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä ja jossa ihmiset tulkitsevat todellisuutta kukin omista lähtökohdistaan (Laine 2018). Tutkimukseni käytäntölähtöisen orientaation kautta ajattelen, että tieto on olemassa ihmisten teoissa ja tekemisessä. Tämän vuoksi halusin kuulla haastateltavien esittämiä tulkintoja, käsityksiä ja näkemyksiä heidän arkipäiväisestä työstään, siitä miten he päivittäin työskentelevät ja miksi. Tutkimuskysymysteni mukaisesti halusin tutkia sitä, millaisia työkäytäntöjä haastateltavien puheessa rakentuu ja miten näiden työkäytäntöjen voi nähdä rakentavan ketteryyttä ja olevan lähellä ketteryyden käsitteen mukaista toimintaa. Kun haastateltavat kertovat minulle päivittäisestä työstään, he kertovat omia käsityksiään organisaatiossa vallitsevista työn tekemisen tavoista, siitä miten ja miksi asioita heidän mielestään tehdään organisaatiossa. Työkäytännöt siis rakentuvat haastateltavien puheessa, ja tätä puhetta tulkitsemalla pyrin muodostamaan käsitykseni siitä, miten sitä, mitä näissä käytännöissä rakentuu, voidaan pitää ketteryytenä.

Tutkimukseni olisi voinut toteuttaa myös etnografisena tutkimuksena, jossa olisin seurannut ja havainnoinut ihmisten toimintaa eli tunnistanut työkäytäntöjä puheen sijaan toiminnasta. Etnometodologia on joidenkin tutkijoiden mielestä oman tutkimukseni tyyllisille tutkimuksille jopa soveltuvin tutkimustapa (esim. Chia & MacKay 2007), mutta tutkimustapaukseni tilanteessa se ei olisi ollut käytännöllisistä syistä mahdollinen. Pankkityö on hyvin pitkälti asiakastyötä ja se sisältää paljon vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, minkä vuoksi etnografinen tutkimus olisi vaatinut minulta asiakastilanteiden havainnointia. Se ei kuitenkaan olisi ollut käytännössä mahdollista, sillä pankin asiakastilanteet ovat luottamuksellisia ja niissä käsiteltävät asiat ovat suhteellisen herkkiä, eikä tutkijan läsnäolo olisi niissä millään järkevällä tavalla mahdollista. Myös erilaiset pankkisalaisuuteen liittyvät seikat olisivat tehneet etnografiasta käytännön kannalta haasteellisen menetelmän. Lisäksi asiakkaita tavataan monissa erilaisissa paikoissa ja eri paikkakunnillakin, minkä olisi tehnyt etnografisen tutkimuksen

toteuttamisesta hankalaa. Tämän vuoksi päädyin keräämään aineistoa haastatteleamalla pankin henkilöitä liittyen heidän työhön, toimintaan ja tekemiseen.

Haastattelu sopii yleensä aineistokeruumenetelmäksi tilanteissa, joissa tutkimuksen aihe ei ole täysin selkeä ja riittävästi kartoitettu (Eriksson & Kovalainen 2008, 127; Arsel 2017). Laadullisen tutkimuksen yksi ominaispiirre on, että aineisto ohjaa vahvasti tutkimuksen tekemistä, ja mitä enemmän tutkija aineistoon perehtyy, sitä syvällisemmän ymmärryksen hän voi tutkimuskohteesta saada (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109). Tämä kuvastaa hyvin omaa tutkimusprosessiani, sillä prosessi alkoi siitä, että minulla oli vain ajatus ja joukko oletuksia tutkimusongelmastani sekä muutama haastatteluita ohjaava kysymys. Samoista lähtökohdista tehtyä aikaisempaa tutkimusta ei haastatteluiden tueksi ollut. Haastatteluiden kautta tutkimukseni aihe ja tutkimukseni olennaiset kysymykset selkiytyivät jatkuvasti, minkä lisäksi oma ymmärrykseni aiheesta syveni jatkuvasti mitä enemmän tein haastatteluita ja luin kirjallisuutta. Tämän vuoksi haastattelut olivat myös hyvä menetelmä tutkimukseni toteuttamisen kannalta, koska se mahdollisti myös oman fokukseni uudelleen suuntaamisen, jos sille haastatteluprosessin aikana syntyi selkeästi tarvetta.

Toteutin haastattelut porrastetusti syksyn 2018 aikana. Esimerkiksi Arsel (2017) kehottaa haastatteluiden porrastettuun suorittamiseen, koska haastatteluiden tekeminen on iteratiivinen prosessi, jossa liikutaan jatkuvasti käsitteellistämisen, aineistonkeruun, analyysin ja teorian rakentamisen välillä. Tämä oli hyvä tapa erityisesti siitä syystä, koska se mahdollisti haastattelukysymysten tarkentamisen ja muuttamisen. Kun aiemmissa haastatteluissa nousi esiin mielenkiintoisia ja odottamattomiakin asioita, haastatteluiden porrastettu suorittaminen auttoi siinä, että näihin asioihin pystyi syventymään seuraavien haastatteluiden kautta. Toinen hyvä asia haastatteluiden porrastetussa suorittamisessa olikin juuri se, että yhden haastattelun tekemisen jälkeen jäi aikaa haastattelun analysoinnille ja siinä esiin nousseiden asioiden pureksimiselle ennen kuin seuraava haastattelu piti toteuttaa. Näin olin valmiimpi seuraavissa haastatteluissa ja pystyin keskittymään niissä tutkimukseni kannalta olennaisiin asioihin.

Arsel (2017) väittää artikkelissaan, että teorian, oman ymmärryksen ja tutkimuskysymysten tulisi antaa ohjata haastatteluiden ja koko tutkimuksen suunnittelua. Tutkimuksessani suunnittelin haastattelukysymykset peilaten niitä aikaisempaan teoriaan ja tutkimuskysymyksiini, mutta jätin ne silti väljiksi, jotta keskustelu ei rajoittuisi liikaa aikaisemman tutkimuksen

teemoihin. Tämä mahdollistaa sen, että haastatteluaineiston kautta voisi myös haastaa ja laajentaa olemassa olevaa organisaatioiden ketteryteen liittyvää teoriapohjaa.

Suunnittelin haastattelut siten, että niissä puhuttaisiin laajasti haastateltavien jokapäiväisestä työstä ja siihen vaikuttavista asioista. Tämän lisäksi halusin kiinnittää huomiota aikaisempien tutkimusten huomioihin. Haastatteluiden teemat liittyivät siis laaja-alaisesti haastateltavien työhön, työssä käytettävään teknologiaan, tavoitteisiin, asiakaskohtaisiin, toiminnan kehittämiseen ja muutoksiin. Näiden teemojen pohjalle suunniteltu haastattelurunko löytyy tutkielman lopusta liitteenä (Liite 1). Haastattelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja pyrin käyttäytymään mahdollisimman rennosti haastattelutilanteessa. Ennen haastatteluita kerroin haastateltaville yleisesti omasta tutkimusaiheestani sekä kerroin tutkimuseettisistä periaatteista, jotka oman tutkimukseni kohdalla tarkoittavat haastatteluiden anonyymiyttä sekä sitä, että en paljasta tekstissäni tarkkoja yksityiskohtia heidän kertomistaan asioista, tapahtumista ja esimerkeistä. Haastatteluiden alussa keskustelin haastateltavien kanssa yleisiä asioita tutkielmani tekemisestä ja ennen varsinaisia kysymyksiä esitin muutamia lämmittelykysymyksiä, jotta haastattelutilanteeseen liittyvä pieni alkujännitys alkaisi purkautua. Haastatteluiden rentoutta ja sujuvuutta paransi myös se, että jotkut haastateltavat olivat minulle jollain tavalla tuttuja, sillä työskentelen itsekin tutkimassani yrityksessä. Työurani tutkimassani organisaatiossa ei kuitenkaan ole vielä kovin pitkä enkä työskentele tutkimassani yksikössä. En näin ollen ole vielä kovin syvällä mukana yrityksen ja yksikön toiminnassa, mikä helpotti tutkimuksen tekemistä, sillä minulle ei ole vielä ehtinyt muodostua vahvoja mielipiteitä tutkimani yrityksen erilaisista ajattelu- ja toimintatavoista. Yrityksen tuttuus auttoi kuitenkin haastatteluissa niin, että monet haastateltavat tiesivät minut ja sen, että työskentelen tutkimassani yrityksessä. En ollut heille läheinen työkaveri, mutta olin heille jo hieman tuttu henkilö, mikä osaltaan rakensi haastatteluihin rentoa mutta silti asiallista ilmapiiriä.

Pyrin muotoilemaan ja esittämään haastattelukysymykset avoimesti ja neutraalisti, sillä avoimet kysymykset tuottavat enemmän puhetta ja neutraalit kysymykset jättävät enemmän valinnanvaraa haastateltavalle (Eriksson & Kovalainen 2008, 83–84). Kun tarkoitukseni oli kuulla nimenomaan haastateltavien subjektiivisia tulkintoja, käsityksiä ja näkemyksiä heidän työstään ja toiminnastaan, rajatut ja ohjailevat kysymykset voisivat vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin ja tukahduttaa keskustelua (Arsel 2017), ja sitä kautta jopa vääristää tutkimustuloksia. Haastatteluita jälkeenpäin lukemalla olen huomannut, että onnistuin

kysymysten muotoilussa hyvin – kysymykset ovat neutraalisti muotoiltuja ja aineistostani suurin osa on haastateltavan puhetta. Toisaalta tässä auttoi myös se, että kaikki haastateltavat suhtautuivat tutkimukseni tekemiseen hyvin, vastasivat mielellään esittämiini kysymyksiin ja kertoivat hyvin avoimesti omista ajatuksistaan.

Suunniteltujen teemojen ja kysymysten lisäksi pyrin haastatteluissa tarttumaan haastateltavien esiin nostamiin mielenkiintoisiin asioihin esittämällä tarkentavia lisäkysymyksiä. Jotkut tekemäni haastattelut pitävät sisällään suhteellisen paljon lisäkysymyksiä, joten näiden haastateltavien omat sanomiset ohjasivat haastatteluita melko voimakkaastikin. Se ei kuitenkaan ole huono asia, sillä lähtökohtani oli koko ajan se, mitä minulle kerrotaan eikä se, mitä haluaisin minulle kerrottavan.

Haastattelemani henkilöt työskentelevät erilaisissa asiantuntija-, myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä organisaation eturivissä ja vastaavat työssään erisuuruista asiakassalkuista. Yksi haastateltavista oli yksikön toiminnasta vastaava esimies. Haastateltavien valinta tapahtui yksikön esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen ja haastateltavien kertomien ehdotusten perusteella. Keskeisenä periaatteena haastateltavien valinnassa minulla oli se, että haastateltaisin mahdollisimman monipuolisesti erilaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä, niin nuoria kuin kokeneitakin.

Haastatteluiden jälkeen litteroin haastattelut sanatarkasti. Tein litteraatit valmiiksi ja perehdyin niihin aina ennen seuraavaa haastattelua. Tämä auttoi siinä, että pystyin jatkuvasti kehittämään haastattelurunkoani ja omaa ymmärrystäni tutkimusaiheesta. Tein haastatteluita yhteensä neljä kappaletta ja ne kaikki kestivät reilun tunnin verran. Yhteensä haastatteluäänityksiä tuli siis hieman vajavat 300 minuuttia. Äänityksistä syntyi noin 50 sivua sanatarkasti litteroitua, tiivistä tekstiä, jonka analysoimisen kautta lähdin rakentamaan tutkimustuloksiani.

4.4. Analyysiprosessi

Analysoin keräämäni haastatteluaineiston aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmillä. Aineiston analyysimetodin valinta oli tutkimuksessani helppo, sillä halusin tulkita haastatteluaineistoa siten, että pyrin tunnistamaan siitä ihmisten työtä ja toimintaa ohjaavia käytäntöjä – ajattelu- ja toimintatapoja, joiden voidaan ajatella ohjaavan ihmisten toimintaa erilaisissa

tilanteissa. Analyysikohteenani oli siis puhutun kielen sisältö, eikä niinkään puhutun kielen sisältämät merkitykset tai prosessit, jotka ovat puhutun kielen taustalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 53). Näin sisällönanalyysi oli tutkimukseeni parhaiten soveltuva analyysimetodi. Jos tutkimuskysymykseni olisi erilainen, esimerkiksi ihmisten puheessa tuottamiin merkityksiin liittyvä kysymys, voisin käyttää saman aineiston analysointiin erilaista analyysimetodia, kuten diskurssianalyysiä.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka tavoitteena on kuvata analyysikohteenä olevien tekstien sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Sisällönanalyysin aineistolähtöisyys tarkoittaa sitä, että analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus toisin kuin teoriaohjaavassa tai teorialähtöisessä sisällönanalyysissä, jossa aineiston analyysiä ohjaa enemmän tai vähemmän jokin aikaisemman tiedon perusteella kehitetty teoria (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110). Kuten olen todennut haastatteluita käsittelevässä kapaleessakin, tutkimukseni tarkoitus on tutkia kohdeyrityksen toimintaa ja sitä, miten toiminta tuottaa yritykselle ketteryttä. Pyrin tarkastelemaan aihetta siten, että en fokusoidu liikaa aikaisemman tutkimuksen käsitteisiin tai määritelmiin, vaan pyrin luomaan teoriaa aineistoni pohjalta. Koska puhun tutkimuksessani organisaatioiden ketterydestä, minun täytyy peilata aineistoani myös aikaisempiin ketteryden tutkimuksiin, jotta saan käsityksen siitä, millaisiin asioihin aikaisemmissa ketteryden tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota. Haluan tutkimuksellani selvittää, miten ja millaiseksi ketteryys rakentuu paikallisesti tutkimassani organisaatiossa, minkä vuoksi keräämäni aineisto yhdessä aikaisemman tutkimuksen tuomien näkökohtien kanssa on tutkimuksessani keskeisessä roolissa. Olen suunnitellut ja toteuttanut haastattelut tämän ajatuksen pohjalta, joten on myös johdonmukaista analysoida haastatteluita samoista lähtökohdista. Johonkin tiettyyn teoriaan tiukka kiinnittyminen myös rajoittaisi haastatteluiden analyysiä ja tulkintaa, minkä vuoksi olennaisia ja mielenkiintoisia asioita voisi jäädä huomaamatta. Toisaalta ilman teoriaa ja aikaisempien tutkimusten tuomaa viitekehystä, en tietäisi millaisiin asioihin kiinnitän huomiota aineistoni analysoimisessa ja tulkinassa.

Aineiston tulkinnan tueksi tarvitaan aina teoriaa, koska se ohjaa tutkijaa kiinnittämään huomionsa niihin asioihin, joita hän on tutkimassa (Moisander & Valtonen 2006). Aineiston analyysin tueksi tutkijan täytyy rakentaa niin sanottu tulkintakehys, joka on ikään kuin linssi, jonka läpi tarkastelen aineistoa, ja joka saa minut lukemaan aineistoani tietyllä tavalla (Moisander

& Valtonen 2006). Samaa aineistoa voi periaatteessa tulkita näkökulmasta riippuen monella tavalla, minkä vuoksi aineiston tulkintakehys määrittää sitä, millaisia vastauksia ja tuloksia aineistosta saa. Tämä tarkoittaa tutkimukseni näkökulmasta sitä, että kun tarkoitukseni on tutkia ketteryiden rakentumista tutkimassani yrityksessä, minulla täytyy olla jokin ajatus siitä, millaisia asioita ketteryiden käsite pitää sisällään ja mitä se merkitsee. Tutkielmani ketteryiden tutkimusta käsittelevässä kappaleessa esitetty taulukko (Taulukko 1, s.19) vaikutti vahvasti analyysi- ja tulkintaprosessiini, minkä tiedostin heti alusta alkaen. Tämän lisäksi kiinteä osa tulkintakehystäni oli se, että pyrin koko ajan löytämään haastatteluaineistostani työn tekemisen tapoja, joiden voi nähdä rakentavan organisaatioon ketteryttä. Näiden asioiden kautta sain pidettyä tiivistetysti mielessäni niitä asioita, joiden kautta pyrin lukemaan ja tulkitsemaan aineistoani, mutta kuitenkin niin, että tilaa jäi myös uusien näkökulmien ammentamiselle. Tutkimukseni teoriaosuudessa käsitellyt asiat muodostivat yhdessä tutkimuskysymysteni kanssa aineistoni analyysiä ja tulkintaa ohjaavan, tavoitteisiini sopivan tulkintakehysten.

Aineiston analyysiprosessini lähti liikkeelle siitä, että luin tulkintakehystäni muodostaman linssin läpi litteroituja haastatteluaineistoja useita kertoja sellaisenaan ja tutustuin aineistoon tarkasti. Haastatteluaineisto on sellaisenaan tutkittavan ilmiön perustaso, jossa haastateltava kuvaa omilla ilmaisukeinoillaan omia kokemuksiaan ja omaa ymmärrystään (Laine 2018, 34). Aineiston lukeminen sellaisenaan auttoi minua erityisesti kokonaiskuvan hahmottamisessa ja jokaisella lukukerralla sain entistä syvemmän käsityksen siitä, mikä aineistossani on mielenkiintoista ja huomionarvoista tutkimuskysymysteni kannalta. Aineistoon perehtymisen jälkeen annoin aivoilleni muutaman päivän aikaa prosessoida alitajuisesti haastatteluita. Tämä osoittautuikin kokemukseni mukaan hyväksi toimintatavaksi, sillä huomasin aineiston avautuvan minulle paremmin tämän toimintatavan kautta.

Toinen vaihe analyysiprosessissani oli pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja listaaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Aluksi alleviivasin tekstistäni erilaisia työn tekemisen tapoihin liittyviä ilmauksia, joiden voidaan nähdä jollain tavalla liittyvän ketteryiden käsitteeseen ja tuottavan ketterän toimintatavan mukaista toimintaa. Pyrin toimimaan mahdollisimman laajakatseisesti ja pitämään ilmauksia etsiessäni mielessä aikaisempien tutkimuksien käsitteitä sekä teoriani siitä, miten ketteryiden voi nähdä rakentuvan työkäytännöissä, työn tekemisen tavoissa. Pidin mielessäni myös sen, mitä sana ”ketterä” ylipäätään tarkoittaa – en ajatellut

ketteryyttä pelkästään aikaisemman tutkimusten määritelmien kautta. Se auttoi minua siinä, etten etsinyt aineistostani pelkästään aikaisempien ketteryystutkimusten esiin nostamia asioita, vaan tulkitsin aineistoani avarakatseisemmin. Koska laadullinen tutkimus on pitkälti aineiston tulkintaa ja tulkintojen tekemistä, pyrin tutkimukseni laadun ja luotettavuuden parantamiseksi etsimään aineistostani myös keskenään ristiriidassa olevia ilmauksia ja kyseenalaistamaan tekemiäni tulkintoja jatkuvasti. Kun löysin aineistosta jonkin ilmauksen, jonka näin liittyvän tutkimaani ilmiöön, pyrin etsimään myös kyseiselle ilmaukselle vastakkaisia tai sen kanssa ristiriidassa olevia ilmaisuja. Näin pystyin koko ajan kyseenalaistamaan ja viemään eteenpäin omia tulkintojani, ja siten parantamaan tutkimustulosten laatua ja luotettavuutta.

Pelkistin haastatteluaineistossa esiintyneitä organisaation työn tekemisen tapoihin liittyviä alkuperäisiä ilmauksia yksinkertaisempaan muotoon siten, että ne kuitenkin kuvaavat alkuperäisiä ilmauksia rikkaasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124). Listasin näitä pelkistettyjä ilmauksia Excel-taulukkoon ja ryhmittelin niitä aluksi haastatteluni teemojen – työn, teknologian, muutosten, tavoitteiden, asiakaskohtaamisten ja toiminnan kehittämisen – mukaiseen järjestykseen. Tästä syntyi tiivis ja epäolennaisesta informaatiosta karsittu pohja syvällisempää jatkoanalyysia varten. Todettakoon vielä, että tämän prosessin toteutin jokaisen haastattelun jälkeen eli keräsin jatkoanalyysia varten tehtyä pohjaa vähitellen, haastattelu kerrallaan.

Kun olin saanut aineistonkeruuprosessini valmiiksi, aloin analysoida tekemiäni pelkistettyjen ilmausten listaa tarkemmin. Tässä analyysiprosessin toisessa vaiheessa pyrin tematisoimaan ja käsitteellistämään tutkittavan ilmiön perustason merkityksiä suuremmiksi kokonaisuuksiksi (Laine 2018, 34). Ryhmittelin pelkistettyjä ilmauksia siten, että yhdistelin samaa asiaa kuvaavia ilmauksia erilaisiksi temaattisiksi alaluokiksi, jotka pyrin nimeämään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Tämän jälkeen pyrin yhdistelemään alaluokkia suuremmiksi kokonaisuuksiksi käsitteellistämällä aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–126) Myös tässä vaiheessa pyrin itsekriittisyyteen ja pyrin erityisesti alaluokkien yhdistelemisessä tietoisesti kyseenalaistamaan tekemiäni tulkintoja ajattelemalla ja kokeilemalla sitä, voisiko jokin alaluokka kuulua johonkin toiseen luokkaan kuin mitä olen alun perin ajatellut. Ilmausten luokittelun ja ryhmittelyn kautta aineistostani rakentui vähitellen kokonaisuus, joka muodostaa seuraavassa kapaleessa esittämäni tutkimustulokset.

5. Tulokset

Olen tunnistanut analyysini kautta neljä työkäytäntöä, työn tekemisen tapaa, jotka määrittävät sitä, miten ja millaiseksi ketteryden voidaan nähdä rakentuvan tutkimuskohteena olevassa osuuspankissa. Nämä käytännöt ovat *yhdessä tekeminen, asiakkaan tunteminen, kohtaamisiin valmistautuminen sekä ensiluokkaiseen palveluun pyrkiminen*. Laajemmasta perspektiivistä tarkasteltuna näiden työkäytäntöjen voidaan nähdä omalta osaltaan rakentavan yrityksen johdonmukaista toimintamallia eli strategiaa. Tutkimukseni tapauksessa ne määrittävät kuitenkin ennen kaikkea sitä, miten yrityksen toiminta on lähellä ketteryttä ja ketterän toimintatavan mukaista toimintaa ja miltä osin se ei sitä ole.

On tärkeää huomata, että tunnistamani käytännöt ovat jokseenkin limittäisiä, ja ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Tämä tarkoittaa konkreettisesti ilmaistuna sitä, että esimerkiksi asiakkaan tuntemisen käytäntö on tiiviisti sidoksissa kohtaamisiin valmistautumisen käytännön kanssa, sillä asiakkaan tunteminen vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten kohtaamisiin valmistaudutaan. Kohtaamisiin valmistelun käytäntö on puolestaan tiiviisti sidoksissa esimerkiksi ensiluokkaisen palveluun pyrkimisen käytäntöön, sillä hyvä valmistelu omalta osaltaan takaa sitä, että palvelu on nopeaa ja laadukasta ja että asiakkaille tuotetaan kohtaamisissa todellista arvoa. Käytännöt luovat verkoston, jossa kaikki tunnistamani käytännöt ovat yhteydessä toisiinsa ja siten myös määrittävät toinen toisiaan.

Tasapainoisen kokonaisuuden luomiseksi en ole keskittynyt pelkästään tunnistamieni työkäytäntöjen rakentaman ja tuottaman ketteryden hyviin puoliin, vaan olen kiinnittänyt huomiota myös ketteryttä mahdollisesti heikentäviin asioihin. Olen nimennyt käytännöt sen mukaan, millaista toimintaa ne tuottavat ja ilmentävät. Esitän jokaisen nimeämäni käytännön kohdalla kuitenkin analyysin perusteella tekemiäni tulkintoja myös siitä, millaiset organisaatiossa yleisesti hyväksytyt työt ja toimintaa ohjaavat ajattelu- ja toimintatavat ovat ristiriidassa kulloinkin esittämäni ketteryttä rakentavan käytännön kanssa. Kriittisen tarkastelun kautta voin nostaa tutkimuksessani esiin myös asioita, joita yrityksen toiminnassa voisi mahdollisesti kehittää tai muuttaa.

5.1. Yhdessä tekeminen

Ensimmäinen analyysin kautta tunnistamani käytäntö on *yhdessä tekeminen*, jolla viitataan organisaation arkiseen tapaan työskennellä tiimeissä ja tehdä yhteistyötä joustavasti monien eri toimijoiden kanssa. Tutkimassani osuuspankissa jokaiselle yritysasiakkuudelle määritellään aina vastuuhenkilö, jonka tehtävä on vastata asiakkuudesta eli kaikista niistä pankkipalveluista, mitä yritykset ja niiden avainhenkilöt tarvitsevat. Asiakkaan pankki- ja vakuutusasioihin liittyvät tarpeet ovat kuitenkin niin monipuolisia, että yksi ihminen ei pysty hoitamaan kaikkea. Tämän vuoksi asiakasvastaava kokoaa asiakkuuden ympärille tiimin, joka pitää sisällään monen eri alan asiantuntijoita aina pankin sisäisistä toimijoista ryhmätason toimijoihin. Tiimin jäsenten tehtävä on hoitaa asiakkaan asioita omalla erikoisosaamisalueellaan, olipa kyse sitten vakuutuksista, rahoituksesta tai maksuliikkeeseen liittyvistä kysymyksistä. Päävastuu asiakkuudesta ja sen hoidosta sekä tiimin koordinoinnista on kuitenkin aina asiakasvastaavalla.

Yhdessä tekemisen ajattelutapa on vaikuttaa vahvasti yrityksen työntekijöiden päivittäiseen työskentelyyn ja toimintaan – se on syvällä heidän ajatusmaailmassaan, sillä he eivät edes ajattele, että työtä pitäisi pystyä tekemään yksin. Vaikka asiakasvastaava on päävastuussa omista asiakkuuksistaan, he tiedostavat ympärillä olevan tiimin merkityksen ja pitävät tiimityötä tärkeänä ja tavoiteltavana asiana:

"Ei kukaan näitä hommia pysty yksin tekemään"

"Pitää käyttää sitte sitä tiimiä asiakkuuden ympärillä, kun meilläkin on OP:ssa niin paljon kaikenlaista tarjottavaa, että kaikkea ei ite osaa"

Asiakasvastaavat ovat päivittäin vuorovaikutuksessa useiden erilaisten asiakkaiden kanssa ja he saavat päivittäin tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Osa tutkimani organisaation yhdessä tekemisen käytäntöä onkin se, miten organisaatiossa käsitellään tätä asiakasrajapinnasta saatua tietoa. Organisaatiossa asiakaspalautteita ja asiakkailta saatua tietoa käsitellään tiimin sisällä sekä esimerkiksi erilaisten IT-alustojen kautta. Tiimin sisällä keskustellaan esimerkiksi asiakkaiden kehitysideoista, palautteesta sekä asiakasvastaavien omista

kehitysehdotuksista, minkä lisäksi hyviä ideoita laitetaan eteenpäin OP Ryhmän keskusyhteisöön esimerkiksi Yammer-sovelluksen kautta.

Kun asiakaspalautteita käsitellään tiimin kesken, niistä keskustellaan ja niitä jalostetaan yhdessä eteenpäin. Tämän jälkeen jalostettujen asiakaspalautteiden ja kehittämissuositusten eteenpäin vieminen organisaatiossa on yksikön esimiehen tehtävä. Haastateltavat pitävät hyvänä, että asiakaspalautteiden yhteisellä käsittelyllä palautteita voidaan jalostaa eteenpäin ja että tiimissä tehty palautteiden ja kehitysideoiden karsiminen tuottaa prosessiin tehokkuutta, kun vain parhaita ideoita viedään eteenpäin. Se mahdollistaa myös sitä, että asiakasvastaavien ja -tiimien on mahdollista vaikuttaa organisaation toimintaan ja saada aikaan muutoksia, kun heillä on johtoryhmälle vaikkapa yksi hyvä ja valmiiksi pureksittu idea, eikä esimerkiksi viittä keskinkertaista ideaa. Tämän prosessin huono puoli kuitenkin on, että paljon tietoa ja ideoita suodattuu prosessin aikana pois, jolloin *”marginaalien mielipiteet voi jäädä vähemmälle huomiolle”* (asiakasvastaava haastattelussa).

Palautteen käsittelemisen ja kehittämisen prosesseissa on myös joitain elementtejä, joiden voi nähdä olevan ristiriidassa yhdessä tekemisen käytännön kanssa. Esimerkiksi yksi haastateltava piti kehittämistä johdon tehtävänä:

”Kyllähän se niinku esimiesten rooli on kehittää”

Edellä esitetty näkemys on oman tulkintani mukaan hieman ristiriidassa yhdessä tekemisen ajattelu- ja toimintatavan kanssa. Toisaalta se ei välttämättä rajoita yhdessä tekemistä, vaan se voi tuoda esiin esimerkiksi sen, että vaikka ideoiden jalostusta tapahtuu tiimissä, niin esimiehet tekevät silti ne lopulliset päätökset organisaatiossa. Yhtä kaikki, edellä kuvatun prosessin voidaan nähdä olevan yksi yrityksessä vallitseva arkinen toimintatapa, jonka voi nähdä olevan yksi asiakasrajapinnan muutosten havaitsemisen ja muutoksiin reagoimisen tapa, ja joka toteutuu yhdessä tekemisen kautta. Se ei tapahdu aina tietoisesti erilaisten tietoisien osallistamisen, yhteisten palaverien tai suunnitteluhetkien kautta, vaan se tapahtuu työntekijöiden arkisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksessa ikään kuin luonnostaan.

Asiakasrajapinnasta saatua tietoa viedään eteenpäin myös erilaisten IT-alustojen kautta suoraan palveluiden kehittämisestä vastaaville tahoille, minkä lisäksi alustoilla voi osallistua eri

aihealueita koskeviin keskusteluihin ja jakaa omia ajatuksiaan niihin liittyen. Näihin keskusteluihin osallistuu monien eri osuuspankkien työntekijöitä sekä keskusyhteisön työntekijöitä. OP-Ryhmän toimintamallin vuoksi yksittäisissä osuuspankeissa ei tehdä varsinaista tuote- ja palvelukehitystä, vaan ne tapahtuvat keskitetysti ryhmän keskusyhteisössä. IT-alustojen kautta asiakasrajapinnasta saatua tietoa voidaan välittää eteenpäin tuote- ja palvelukehityksen parissa työskenteleville ihmisille, mutta ne ovat myös foorumeita, joiden kautta palautteita ja ideoita voidaan myös jatkojalostaa yhdessä. Näin asiakasrajapinnasta saatavaa tärkeää tietoa saadaan vietyä ja jalostettua eteenpäin, minkä kautta yrityksessä voidaan pyrkiä vastaamaan paremmin asiakkaiden puolesta tuleviin toimintaympäristön muutoksiin ja muutוסvaatimuksiin. IT-alustan kautta tehty kehittäminen on lisäksi yksi yhdessä tekemisen käytännön materiaallinen kytkentä:

”Onhan meillä tuolla nuita foorumeita (esim. Yammer), mihin voi niinko ryhmän sisäisesti laittaa kehitysehdotuksia ja palautetta... ja aika keskustelunomastahan se siellä on.. Siihen on jonku verran panostettukin, että on saatu sitä yhteisöllisyyttä ja sitten on saatu palautekanavatkin paljon järkevämmäksi”

Toisaalta erilaisten IT-alustojen välityksellä tapahtuvaa viestintää ei pidetä aina hyvänä asiana, vaan siihen liittyy myös kriittisempiä näkemyksiä. IT-alustojen kautta ei välttämättä saada asioita eteenpäin, ja asiat voivat kadota alustoilla käydyn keskustelun syövereihin. Erään haastateltavan mukaan tehokkainta on viestiä ideasta keskustelunomaisten foorumien sijaan suoraan tuote- ja palvelukehittäjille:

”kyllä mää vähän veikkaan että ne (IT-pohjaiset kehittämisen alustat) ei oo se kanava... ettii henkilön, joka vastaa sen tuotteen kehityksestä ja laittaa sille viestiä”

Palautteiden ja kehitysideoiden yhteistä käsittelemistä ja niiden eteenpäin viemistä ei nähdä aina tavoiteltavana ja kannattavana asiana. Palautteenantoa rajoittaa esimerkiksi se, että yksittäisessä osuuspankissa ei voida välttämättä vaikuttaa kaikkiin asioihin, kun palveluiden kehittäminen on lähtökohtaisesti ryhmätason tehtävä. Vaikka asiakaskentältä tulisi paljon

tietoa, ideoita ja ehdotuksia vaikkapa jonkin tuotteen tai palvelun kehittämiseksi, niin yksittäisessä osuuspankissa ei välttämättä olla halukkaita viemään näitä asioita eteenpäin, vaikka siihen olisikin mahdollisuus. Tämä käy ilmi esimerkiksi siitä, että pyrkimykset ryhmätason asioihin vaikuttamiseen ovat joidenkin haastateltavien mukaan ajoittain hieman turhia:

”Meiänkään ei vaikuta täällä kitistä asioista, jotka on esimerkiksi ryhmätason juttuja. Että me ei vaan voida niille mitään.”

Työskentelytilat ovat myös kiinteä osa yhdessä tekemisen käytäntöä. Työkavereiden fyysinen läheisyys nähdään haastateltavien keskuudessa aina eduksi, kun asiakkuustiimeissä työskentelee monia eri alojen asiantuntijoita, jotka työskentelevät yhdessä. Kun asiantuntija työskentelevät lähekkäin, tekeminen helpottuu ja nopeutuu. Työkaverilta on helppo kysyä apua ongelmaan, jos hän on viereisessä huoneessa seinän takana. Vaikka heihin saa yhteyden myös sähköisten viestintävälineiden kautta, on siltikin eri asia keskustella asioista kasvotusten. Fyysisen läheisyyden kautta yhteistyön nähdään olevan organisaatiossa tehokkaampaa ja haastateltavien keskuudessa vallitsee hyvin yksimielinen näkemys siitä, että fyysinen läheisyys vaikuttaa myös siihen, miten hyvin ja nopeasti asiakkaita palvellaan:

”mulla saattaa olla tuossa privaten ihminen ja tuossa saattaa olla lakimies (osoittaa sormella oman työpisteensä lähelle) kun teen töitä. Uskon, että se on asiakkaan eduksi. ”

”kun nuo vakuutuspuolen pojat oli tuossa vieressä, niin oli aina helppo huikata, että hei tuleppa kattoon miten tää tehdään”

Työkaverien läheisyyden lisäksi fyysinen läheisyys vahvistaa myös yleisesti ottaen yhdessä tekemisen ajattelutapaa. Työntekijät työskentelevät lähekkäin, mikä tarkoittaa, että tällöin myös työskennellään enemmän yhdessä:

”kyllähän kaikenlaista aina yritetään miten meiänki yksiköitten välinen yhteistyö on parasta, niin kyllä siinä aina tullaan siihen, että ku ne yksilöt tullee toimeen keskenään ja muodostuu niitä työpareja tai tämmösiä, niin ne on aika tärkeitä juttuja. Jos ollaan kaikki omissa huoneissa, niin on se vaikeampaa”

Toisaalta työskentelytilat ovat myös jossain määrin ristiriidassa yhdessä tekemisen käytännön mukaisen toiminnan kanssa. Organisaation nykyisissä tiloissa asiakasvastaavilla on omat työhuoneet, joiden sisäänkäynti sijaitsee samalla käytävällä. Työkaverit ovat lähellä, vaikka kyse ei olekaan avokonttorimaisesta tilasta. Jokaisella työntekijällä on oma ovella suljettava huoneensa, jossa he saavat keskittymiseen tai neuvotteluihin tarvittavan rauhan. Toisaalta suljetut huoneet voivat heikentää yhteistyötä ja yhdessä tekemisen toimintatapaa. Seuraava asiakasvastaavan ajatus kuvastaa hyvin tätä haastetta:

"Jos sie jäät tänne koppiin istuun niin saat kyllä istua"

Yhdessä tekemisen käytännön kannalta haastatteluissa kävi ilmi vielä yksi merkittävä, yhdessä tekemistä kenties rajoittava asia. Pankin työntekijöille on asetettu henkilökohtaisia tavoitteita liittyen esimerkiksi myyntiin. Tavoitteiden henkilökohtaisuus voi olla ristiriidassa yhdessä tekemisen käytännön kanssa, jos tavoite ohjaa yksilön toimintaa väärään suuntaan. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat asettaa yksittäisen henkilön oman edun tiimin edun edelle. Yksi asiakasvastaava toteaaakin haastatteluissa osuvasti:

"Meilläki koko ajan laitetaan tuloksia henkilökohtaseen suuntaan, että se miksen tiimin riskinä, niin nään sen riskinä tiimin toimimiselle, että jos aletaan yksittäisistä hankkeista kilpaileen ku on henkilökohtaset tavotteet"

Yhdessä tekemisen käytäntö on tiivistetysti sanottuna asiakkuuden ja asiakasrajapinnasta saadun tiedon ympärillä tapahtuvaa tiimityöskentelyä. Ketteryyden näkökulmasta katsottuna asiakkuustiimeihin organisoituminen mahdollistaa resurssien liikkuvuutta, kun asiantuntijoiden resursseja ja osaamista kohdennetaan niitä eniten tarvitseville asiakkuuksille. Kuten Doz ja Kosonen (2008) toteavatkin, resurssien liikkuvuus ja resurssien tehokas kohdentaminen ovat yksi strategisen ketteryyden elementti. Asiakkuustiimien myötä myös asiakaspalvelun laatu voi parantua, kun resurssit ovat liikkuvia ja asiakkuuksien ympärille kerätään oikealla osaamisella varustettuja henkilöitä.

Asiakasrajapinnasta saadun tiedon jakaminen ja käsitteleminen on Dozin ja Kososen (2008) mukaan ketteryyden kannalta tärkeää, sillä yrityksen ja sen toimintaympäristön välinen tiedonvaihto on yksi ketteryyttä määrittävä tekijä (Doz & Kosonen 2008). Kun asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt saavat yleensä ensimmäisinä tietoa asiakastarpeiden ja toimintaympäristön muutoksista (Vogus & Rerup 2018), on tämän tiedon tunnistaminen ja työstäminen ketteryydenkin näkökulmasta tärkeää. Edellä kuvatun organisaatiossa vallitsevan tavon käsitellä ja jalostaa asiakasrajapinnasta saatua tietoa ja palautetta, voi nähdäkin rakentavan omalta osaltaan organisaatiolle ketteryyttä, sillä esimerkiksi Teecen ym. (2016) mukaan toimintaympäristön muutosten aistiminen ja niihin reagoiminen on yksi ketterän toiminnan osatekijä.

Organisaation yhdessä tekemisen käytäntö saa aikaan sitä, että yksikön toimijat pääsevät osallistumaan esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Yhdessä tekeminen ja osallistuminen voivat parantaa ihmisten sitoutumista (esim. Laine & Vaara 2015). Sitoutuminen puolestaan nähdään aikaisemmissa tutkimuksissa yhtenä ketteryyden osa-alueena (Appelbaum ym. 2017; Doz & Kosonen 2008). Toisaalta ”kehittäminen on johdon tehtävä” -näkömyksen voi nähdä ketteryyden kannalta negatiivisena tekijänä, sillä sen voi nähdä rajoittavan yhdessä tekemisen toimintatapaa. Osallistava toimintakulttuuri on yksi ketteryyttä rakentava ja kehitettävä tekijä (Appelbaum ym. 2017), ja ”kehittäminen on johdon tehtävä” -ajattelutapa on oman tulkintani mukaan osallistavalle kulttuurille vastakkainen.

5.2. Asiakkaan tunteminen

"Mutta toki jos miettii sinun aihetta, ketteröittämistä, niin mitä paremmin asiakas tunnetaan ja ennakkoon valmistellaan. Että sinne voidaan, sanotaan vaikka että jos asiakkaalla on jo miljoona velkaa ja se tarvii seuraavan miljoonan, niin se on jo otettu huomioon siinä vaiheessa kun tätä yhden kerran on tehty, ja silloin se päätös on se niin että jos asiakas tänään haluaa niin se on jo iltapäivällä valmis."

Yllä oleva lainaus tiivistää hyvin *asiakkaan tuntemisen* käytännön, joka on toinen analyysin perusteella tunnistamani ketteryyttä ja ketterää toimintatapaa tuottava käytäntö. Asiakkaan

tunteminen on olennainen osa pankkitoimintaa, sillä velvollisuus asiakkaan tuntemiseen tulee pankeille jo niitä koskevasta sääntelystä. Tämän käytännön osalta en kuitenkaan tarkoita asiakkaan tuntemisella lainsäädännöstä tulevia velvoitteita ja niiden täyttämistä, vaan pikemminkin sitä, miten asiakasvastaavat tutustuvat asiakkaisiin ja miten tärkeää asiakkaiden tunteminen ihmisenä on heidän työssängsä. Asiakkaan tuntemista ihmisenä pidetään pankissa hyvänä, tavoiteltavana ja arvokkaana asiana, mikä korostuu etenkin, kun toimitaan pienemmillä paikkakunnilla:

"Täällä ihmiset tuntee toisensa ihan eri tavalla ko jossain Helsingissä, että tunnetaan suku kolmessa polvessa"

Uusien asiakkaiden kanssa asiakkaisiin tutustumista pidetään tärkeänä. Asiakasvastaavat tutustuvat uusiin asiakkaisiin yleensä siten, että he tapaavat uusien asiakkaiden kanssa kasvotusten pankin konttorilla. Asiakasvastaavat haluavat kuulla uuden asiakkaan toiminnasta, suunnitelmista ja tarpeista, jotta he ymmärtävät asiakkaan toimintaa ja osaavat tarjota asiakkaalle parhaiten soveltuvia ratkaisuja. Uusien asiakkaiden tapaamiset ovat asiakasvastaavien kannalta lähinnä kysymyksien esittämistä ja kuuntelemista. Uusiin asiakkaisiin tutustuminen on osaltaan myös perustan luomista pidemmälle asiakassuhteelle sekä myös luottamuksen rakentamista, mikä onkin yksi pankkitoiminnan tärkeä osa:

"jos on uus asiakas niin tutustuminen on tärkeää...ja se on pelkkää kuuntelua se ensimmäinen tapaaminen.. ihan niinku tämmöstä jutustelua, että onko sulla tulossa jotaki hankkeita ja tämmöstä..Se on sitä luottamuksen rakentamista myös osaltaan."

"Uuella asiakkaalla, niin sen kanssa lähetään aasta ööhön"

Haastateltavien mukaan uusien asiakkaiden kanssa on tärkeä tietää, millainen asiakas on ihmisenä. Asiakasvastaavan täytyy erityisesti uusia asiakkaita tavatessaan pyrkiä aistimaan asiakkaan luonteenpiirteitä, käyttäytymistä, ymmärrystä ja tietämystä. Tämän kautta hän esimerkiksi tietää, miten asiakkaan kanssa olisi hyvä olla vuorovaikutuksessa, miten asiakkaan esittämiin vaatimuksiin kannattaa reagoida ja miten tarkasti asiakkaalle tulee kertoa asioista:

"Ja sitten se asiakaskohtaaminen, niin siinä pitää yrittää aistia, että minkälaisen tyyppin kans tässä keskustelee ja mikä on sen persoona, että onko se vetäytyvä vai kova puhumaan... että jos on oikein tuppisuu asiakas, niin sitten pitää aivan lypsää... Ja sitte tuota, että tietääkö se asiasta tai teemasta mistä se on tullu tänne juttelemaan vai eikö se tiää."

Tutumpien asiakkaiden kanssa voidaan puolestaan toimia hieman eri tavalla, etenkin kun toimitaan suhteellisen pienellä paikkakunnalla, jossa ihmiset monesti tuntevat hyvin toisiaan. Tuttujenkin asiakkaiden kanssa asiakasvastaavien tulee kuitenkin pyrkiä pitämään tietty ammatillinen etäisyys, vaikka he olisivat hyvinkin tuttuja. Eräs haastateltava totesikin haastattelussa, että hyvä, pitempiaikainen asiakassuhde on lähes kaverisuhde:

"se on vähän semmosta taiteilua, että ollaanko kavereita vai ei... mutta ei taas tietenkään auta lähteä asiakkaitten luo saunomaan viikonloppuillana niitten kotia"

Tuttujen asiakkaiden kanssa toimitaan eri tavalla kuin uusien tai vähemmän tuttujen asiakkaiden kanssa. Asiakasvastaavat voivat toimia tuttujen asiakkaiden kanssa selvästi vapaammin kuin uusien asiakkaiden, minkä vuoksi tutun asiakkaan kanssa tapaamiset ovat epävirallisempia. Vanhoja ja tuttuja asiakassuhteita voidaan hoitaa esimerkiksi lounaan yhteydessä, jossa keskustellaan asiakkaiden tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä. Vanhojen ja sen myötä tuttujen asiakkaiden kanssa pankkiasiat, esimerkiksi uusien hankkeiden rahoitusasiat, hoituvat useimmiten puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Asiakas voi esimerkiksi soittaa ja kertoa tarvitsevansa rahoitusta hankkeeseensa. Kun asiakas on tuttu pidemmältä ajalta, asiakasvastaava hoitaa homman saatuaan asiakkaalta rahoituspäätöksen tekemiseen tarvittavat tiedot:

"vanhojen asiakkaitten kans ja muuten, niin se on tuota puhelinsoittelu. Asiakas soittaa, että mulla on tämmönen hanke, mie tarvin rahat, mie laitan sulle tiedot, miten rahotetaan? "

Asiakkaiden tuntemisen kohdalla asiakasvastaavien täytyy kiinnittää huomiota myös siihen, että kaikki olennainen asiakkaiden toiminnasta tulee kysytyksi. Asiakkaiden tuntemisen käytäntöä voi joissain tapauksissa rajoittaa esimerkiksi se, että kaikkea tarpeellista tietoa ei asiakailta aina saa:

"kun asiakkuudet on moninaisia, niin ei sitä kaikkea välttämättä hoksaa kysyä, vaikka kuinka valmistautuu...ja asiakkaatkaan ei aina kerro kaikkea"

Eräs asiakasvastaava kertoi haastattelussa esimerkin, kuinka yksi varainhoitoon painottuva yritysasiakas ei kertonut hänelle tietoja kaikesta varallisuudestaan. Myöhemmässä vaiheessa oli selvinnyt, että asiakkaalla on varallisuutta jossain muussa pankissa ja se oli tullut asiakasvastaavallekin yllätyksenä, koska hän oli toiminut saamansa tiedon perusteella. Tästä oli kuitenkin selvitty suhteellisen vaivattomasti, sillä kyse ei ollut kovinkaan suuresta asiasta. Asiakasvastaava halusi kuitenkin esimerkillään painottaa sitä, miten tärkeää asiakkaan tunteminen on, sillä jos kyse olisi ollut jostain suuremmasta asiasta, olisi tällä uudella tiedolla voinut olla merkittäviäkin seurauksia. Asiakkaan pankkipalvelut rakennetaan pääasiallisesti asiakkaalta saatujen tietojen pohjalle, minkä vuoksi jonkin informaation kertomatta jättäminen asiakkaan toimesta voi olla sekä asiakkaan että pankinkin edun vastaista.

Asiakkaan tunteminen on käytäntö, joka määrittää pankin ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Asiakkaan tunteminen kokonaisvaltaisesti määrittää hyvin pitkälti sitä, miten nopeasti ja joustavasti asiakkaan erilaisiin yllättäviinkin vaatimuksiin voidaan pankin puolelta reagoida. Asiakkaan yllättäviinkin vaatimuksiin on helpompi vastata ja reagoida, kun kyseessä on tuttu asiakas, joka tunnetaan niin yrityksenä kuin ihmisenäkin. Asiakkaan tuntemisen kautta toiminnan suuntaa voidaan muuttaa nopeasti tarvittaessa, mikä on esimerkiksi Weberin ja Tarban (2014) määritelmän mukaan ketteryttä.

Asiakkaan tuntemisen käytännön voi nähdä rakentavan organisaatiolle ketteryttä myös siinä mielessä, että tutulle ja pitkäaikaiselle asiakkaalle on helpompi järjestää rahoitusta kuin täysin uudelle asiakkaalle, jonka toimintaa pankki ei vielä tunne. Kuten kappaleen aloittavassa lausahduksessa todettiin, kun asiakkaalla on ennestään miljoona velkaa, niin toisen miljoonan velan myöntäminen on nopeampaa ja joustavampaa, kun asiakas tunnetaan pitkältä ajalta. Lainan saamiseksi ei tarvitse tulla välttämättä käymään pankissa, vaan pelkkä puhelinsoitto

aamalla voi riittää siihen, että laina on asiakkaan tilillä iltapäivään mennessä. Tällainen toiminta on nopeaa ja joustavaa, OP Ryhmänkin nykyisen käsityksen mukaista ketterää toimintaa (ks. s. 36–37).

5.3. Kohtaamisiin valmistautuminen

Kolmas tunnistamani ketteryyttä ja ketterää toimintatapaa organisaatioon rakentava käytäntö on *kohtaamisiin valmistautuminen*. Viittaaan sillä työntekijöiden niihin työskentelyn tapoihin, joiden kautta he valmistautuvat asiakastapaamisiin, jotka ovat hyvin merkittävä osa heidän työnkuvaansa. Erään haastateltavan mukaan asiakastapaamisiin käytetystä ajasta jopa kaksi kolmasosaa menee valmistautumiseen, mikä kertoo valmistautumisen merkityksestä ja tärkeydestä. Kohtaamisiin valmistautumisen voi nähdä liittyvän vahvasti myös asiakkaan tuntemisen käytäntöön, sillä valmistautuminen omalta osaltaan parantaa asiakkaan tuntemista ja asiakkaan tunteminen puolestaan auttaa valmistelussa.

Organisaatiossa vallitsee vahva ajattelutapa, jossa valmistautumista pidetään olennaisena ja tärkeänä. Tämä ajattelutapa tulee vahvasti esiin kaikkien haastateltavien puheessa. Valmistautuminen ohjaa työn tekemistä – yksi haastateltava sanoi hyvin voimakkaalla äänenpainolla pöytää koputtaen, että *”aina pitää valmistautua”*. Haastateltavat näkevät valmistautumisen tärkeänä siksi, että sen kautta pystytään luomaan asiakkaille lisäarvoa:

”jos valmistautumatta mennee, niin et sie ihan hirveesti pysty antaan niihin kohtaamisiin”

Valmistautumattomuutta pidetään myös yleisesti ottaen huonona asiana, mikä korostaa hyvän valmistautumisen merkitystä:

”se on vähän epäkunnioittavaa sitä asiakastaki kohtaan, että kun se tulee tähän niin sitte alat vasta katteleen konetta, että mikähän juttu tää oikein oli”

Kohtaamisiin valmistautumisen käytännössä teknologia ja erilaiset järjestelmät ovat hyvin merkittävässä roolissa. Ennen asiakastapaamisia asiakasvastaavat hakevat järjestelmistä asiakkaiden tietoja, jotka toimivat myynnin ja tapaamisiin valmistautumisen tukena. Tämän

lisäksi järjestelmistä haetaan tietoja, jotka asiakasvastaavalla on yksinkertaisesti pakko olla, kun kyse on yritysasiakasliiketoiminnasta. Ennen tapaamisia asiakkaista haetaan esimerkiksi kaupparekisteritietoja ja tilinpäätöstietoja, minkä lisäksi asiakasvastaava lukee järjestelmätietoja siitä, milloin yritysasiakas on viimeksi asioinut pankissa, millaisella asialla hän on tuolloin asioinut ja kenen luona hän on asioinut. Tämän lisäksi valmistautuminen pitää sisällään esimerkiksi vakuus- ja rahoitustietojen hakemista sekä asiakkaan tuntemistietojen tarkistamista. Erilaisten tietojen hakeminen on valmistautumisen rutiininomaista työtä, jota tehdään aina ennen asiakastapaamisia.

"Aina täytyy ettiä ne pohjatiedot. Että jos se on OP:ssa asiakas, niin vähän seilla mitä palveluita sielä on ja kuka on tehny. Ja yrityksissä on helppoa, että kattoo vähän sitä liiketoiminnan taustaa, jos löytyy tilinpäätöstietoja..Tämmönen yleissilmäys pitää aina tehdä."

Valmistautumisen rutiininomainen työ on manuaalista ja mekaanista työtä, johon asiakasvastaavilla kuluu suhteellisen paljon aikaa. Vaikka pankkimaailmassa puhutaan paljon digitalisatiosta ja sen tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisestä, asiakasvastaavien tulee ainakin tutkimassani organisaatiossa kerätä manuaalisesti tietoa monista eri lähteistä ja järjestelmistä. Tietojen manuaalinen etsiminen ja hakeminen on aina pois muuhun valmistautumiseen ja asiakastapaamisiin käytettävästä ajasta, minkä vuoksi haastateltavien keskuudessa odotellaan kovasti robottien ja muiden manuaalista työtä poistavien teknologioiden käyttöönottoa. Tutkimassani pankissa asiaan on myös tulossa muutoksia ja uusia teknologisia ratkaisuja, mutta vielä haastatteluhetkellä asiakastiedot ovat yleensä monissa eri järjestelmissä:

"se vaatii niin paljon sitä tiedon hakua, kun se tieto on niin monessa paikassa..tietoa pitää hakea paljon, sitä pitää hakea monesta paikasta, niin sen pystyis kaiken järjen mukaan tekeen niin, että sen pystyis joku robotti tekemään.."

"eri lähteistä haet tietoja, sitten muutat ne pdf:ksi ja siirrät ne oikeaan paikkaan ... totta kai meillä on tietokoneet, että ei ruutupaperille tarvi kirjottaa, niin siinä mielessä joo, mutta eihän tässä (teknologiassa) vielä kauheen pitkälle ole päästy"

Järjestelmät tuottavat työntekijöiden työn tueksi monia erilaisia raportteja ja analyyssejä, joista koko valmistelun prosessi on riippuvainen. Niiden tuoman tiedon kautta asiakasvastaavat pyrkivät tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja asioita, joita he asiakastapaamisissa nostavat esiin. Itse asiassa ne voivat vaikuttaa merkittävästikin koko asiakastapaamisessa käytävän keskustelun sisältöön. Tätä kuvastaa hyvin yhden haastateltavan vastaus, jonka hän kertoo kysyttäessä asiakastapaamisista, niiden sisällöstä ja niihin valmistautumisesta:

"tunnistan tuolta meidän eri järjestelmien kautta niitä tarpeita, joista lähen keskustelemaan, ja teen niistä ihan agendan ... sanotaan nyt vaikka että taseessa huomataan, että siellä on nyt vaikka myyntisaamisia paljon, niin meillä on sinne ratkasuja, joilla asiakkaan kassavirtaa saadaan nopeammaksi"

Teknologian kehitys on pankkialalla muuttanut koko työnkuvaa, kun asiaa tarkastellaan muuttaman vuosikymmenen aikavälillä. Aikaisemmin pankeissa on valmistauduttu asiakastapaamisiin tekemällä itse raportteja ja analyyssejä, jotka nykyään ovat käytännössä kokonaan tietokoneiden tehtävä. Teknologian kehitys on muuttanut pankin työntekijöidenkin tapaa työskennellä. He laativat ennen erilaisia analyyssejä ja raportteja, kun taas nykyään heidän roolinsa on pikemminkin olla niiden tarkastaja. Jos analyysseissä tai raporteissa on virheitä, niiden huomaaminen on tärkeää, sillä esimerkiksi rahoituspäätökset tehdään niiden perusteella:

"nyt sulla on sellanen tehtävä, että sun pitää ajatella, että onko tämä mahdollista..tulee semmonen tarkastaja-tarkkailija rooli, että ku me ollaan aikaisemmin oltu niitten laatijoita"

Teknologian jatkuva kehitys tuottaa pankkityöhön haasteita myös siinä mielessä, että eri järjestelmien siirtymävaiheet voivat olla hyvin työläitä. Haastateltavat toisaalta näkevät, että järjestelmiä tulisi koko ajan kehittää ja viedä eteenpäin, mutta taas toisaalta he näkevät, että se hyvin useasti johtaa tilanteisiin, joissa ollaan monissa järjestelmissä yhtä aikaa. Tämä tuo arkiseen tekemiseen lisää turhaa työtä, johon käytetyn ajan voi ajatella olevan pois siitä tärkeimmästä, eli asiakastyöstä:

"Ja ikävähän tässä tekniikassa on se, että kun tulee koko ajan uutta, niin siinä ollaan välillä monessa järjestelmässä ennen kuin päästään uuteen...pidetään yllä kahta järjestelmää ... esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmät viimeisen viiden vuoden aikana on muuttuneet kahdesti ja tosi töiseviä ne on"

Haastatteluissa tuli ilmi yksi esimerkki siitä, miten hyvä valmistautuminen auttaa reagoimaan yllättäviinkin tilanteisiin. Asiakkaalle oli varattu aika yhden haastateltavan luo. Asiakas kuitenkin tuli tapaamiseen täysin eri asialla kuin mitä tapaaminen oli varattu. Ajanvaraus oli tehty väärällä tarkenteella, mikä tarkoittaa, että asiakkaalle varattu aika ei ollut sellainen mitä sen olisi pitänyt olla. Asiakasvastaava ei tätä tietenkään tiennyt, vaan oletti asiakkaan tulevan rahotusasialla, joka ajanvaraukseen oli merkitty. Asiakas tuli tapaamiseen toisella pankkiasialla, ja vaikka hänen asiansa tuli hänet vastaanottaneelle työntekijälle pienenä yllätyksenä, oli hän silti pystynyt hoitamaan asian, koska hän oli valmistautunut hyvin tapaamiseen etsimällä ja tutkimalla asiakkaan tietoja sekä viimeisimpiä asiointikäyntejä. Hyvä valmistautuminen ei kuitenkaan aina takaa sitä, että asiakasvastaava pystyisi vastaamaan asiakkaan yllättäviinkin tarpeisiin. Edellä olevan esimerkin kertonut asiakasvastaava sanoi, että jos asiakas olisi tullut tapaamiseen vakuutusasialla, ei hän olisi pystynyt valmistautumisesta huolimatta auttamaan asiakasta vakuutusasioissa.

Hyvä valmistelu siis takaa sitä, että asiakkaiden esittämiin yllättäviinkin tarpeisiin ja vaatimuksiin pystytään reagoimaan nopeasti ja että asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin pystytään vaurautumaan siten, että niitä pystytään jopa ennakoimaan. Tätä kautta valmistelun voi nähdä rakentavan toimintaan ketteryttä, sillä esimerkiksi Appelbaumin ym. (2017), Dozin ja Kososen (2008) ja Teecen ym. (2016) mukaan ketteryys on kykyä vastata odottamattomiinkin tapahtumiin nopeasti. Hyvin ja perusteellisesti tehty kohtaamisiin valmistautumisen voi nähdä tuottavan organisaation arkiseen tekemiseen ja asiakastapaamisiin nopeaa reagointikykyä. Kohtaamisiin valmistautuminen on luonnollisesti sidoksissa edellisessä kappaleessa esitettyyn asiakkaan tuntemisen käytäntöön, sillä valmistautuminen hoituu helpommin, mikäli asiakas on tuttu pidemmältä ajalta. Asiakkaan kokonaisvaltainen tunteminen voi myös tehdä valmistautumisesta helpompaa, sillä tutun asiakkaan odotukset, tarpeet ja vaatimukset yleensä tiedetään hyvin ilman tarkempaa valmistautumistakin.

5.4. Ensiluokkaiseen palveluun pyrkiminen

Neljäs ja viimeinen tunnistamani ketteryyttä rakentava käytäntö on *ensiluokkaiseen palveluun pyrkiminen*. Käytäntö liittyy siihen, miten organisaatiossa palvellaan asiakkaita ja miten organisaatiossa on totuttu ajattelemaan asiakkaista ja asiakaspalvelusta. Ensiluokkaiseen palveluun pyrkimisen käytännön keskiössä on se, miten asiakkaille pyritään tuottamaan lisäarvoa – sitä, että asiakas kokee kohtaamiset ja palvelut oikeasti arvokkaiksi.

Pankin yritysasiakasliiketoiminnassa nähdään tärkeänä asiana se, että asiakas saa tarvitsemansa rahoituksen. Pankin ja asiakuudesta vastaavan henkilön pitää pyrkiä löytämään asiakkaan tarvitsemaan rahoitukseen ratkaisu, joka sopii kummallekin osapuolelle. Lähtökohtana pidetään sitä, että asiakkaan täytyy saada tarvitsemansa rahoitus ja että pankin pitää pyrkiä löytämään ratkaisu, joka on myös pankin näkökulmasta mahdollinen toteuttaa. Pankki ei voi antaa asiakkaalle velkaa ilman asiakkaan riittävää takaisinmaksukykyä tai ilman riittäviä vakuuksia, minkä vuoksi asiakasvastaavan tehtävä onkin löytää ratkaisu siihen, miten ja millaisilla ehdoilla asiakas saa esimerkiksi tarvitsemansa rahoituksen. Asiakasta tämä ei välttämättä niin kiinnosta, vaan hänelle on tärkeintä se, että raha tulee tilille. Asiakkaan palveleminen on siis toiminnan keskiössä ja tätä kuvaa hyvin seuraava haastateltavan lausahdus:

"Asiakkaallehan on tärkeintä, että se saa sen rahan, ja se että miten se sen saa niin me yritetään se sitten luovia... puhutaan erilaisista rahoitusmuodoista ja erilaisten vakuuksien käytöstä, puhutaan jopa erilaisista lainmuodoista.."

Organisaatiossa vallitsee vahva yhteinen näkemys siitä, että asiakastapaamisissa pitää aina pystyä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Tämä on organisaation toimintaa ohjaava kirjoittamaton sääntö, joka on sisäistetty vahvasti osaksi päivittäistä työtä ja toimintaa. Se tarkoittaa, että asiakasvastaaville on itsestään selvää, että heidän tulee pyrkiä tuomaan tapaamisissa asiakkaalle aina jotain uutta ja hyödyllistä. Se ei tarkoita, että jokaisessa tapaamisessa pitäisi saada myytyä uusia tuotteita tai palveluita, vaan sitä, että asiakas kokee jokaisen tapaamisen hyödylliseksi ja arvokkaaksi. Pankin työntekijät eivät ole tyytyväisiä asiakastapaamisiin, mikäli tätä tavoitetta ei saada täytettyä. Tätä kuvaa hyvin yksikön esimiehen kertomat ajatukset siitä, miten hän suhtautuu asiakastapaamisiin ja lisäarvon tuottamiseen:

"Yritetään tuottaa sille asiakkaalle lisäarvoa, että jos sieltä tyhjin käsin lähdän, niin olen pettynyt tapaamiseen itse. Olen ollut vain aikavaras ja juonut asiakkaan pullakahvit"

"Esimerkiksi korkosuojauksesta puhuminen on tärkeää, ja vaikka asiakas ei sitä ottakaan, niin meidän tehtävä on siitä kertoa, että asiakas on informoitu"

Asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa hyvällä palvelulla. Hyvä palvelu pitää sisällään asiakkaalle sopivien tuotteiden ja palveluiden myymistä sekä ennen kaikkea sitä, että asiakkaat kokevat kohtaamiset sujuviksi ja arvokkaiksi. Pankin työntekijät pitävät hyvänä toimintana sitä, että asiakkaalle tuotetaan "hyviä fiiliksiä" ja että asiakkaan vaikeatkin ongelmat pystytään ratkaisemaan. Työntekijöiden asenne ja tavoitteet asiakaspalvelua kohtaan ovatkin oman tulkintani mukaan ensiluokkaisen palvelun lähtökohta.

Eräs asiakasvastaava mittaa omia onnistumisiaan sillä, millaisilla fiiliksillä asiakas lähtee tapaamisista pois. Hän kertoi myös, miten hänelle itselleen tulee asiakastapaamisten jälkeen hyvä fiilis, jos hän on pystynyt löytämään ratkaisun asiakkaan vaikeaan ongelmaan. Toinen haastattelemani asiakasvastaava puolestaan kertoi, miten hänen tavoitteenaan on, että asiakkaat näkevät hänet luotettavana henkilönä, joiden kanssa he haluavat tehdä yhteistyötä. Asiakkaiden fiilikset ovat ikään kuin onnistumisen mittari, jonka perusteella asiakasvastaavat arvioivat omia onnistumisiaan. Nämä asiat ilmenevät hyvin esimerkiksi vastauksista, joita asiakasvastaavat kertoivat, kun kysyin heiltä heidän tavoitteistaan:

"Pitäs tuottaa rajastaan hyviä fiiliksiä niille asiakkaille... että sillä substanssi-osaamisella ei oo kauheasti merkitystä, jos et osaa sitä asiakasta palvella hyvin"

"Tää on kuitenkin pieni paikkakunta, niin mun pitää pystyä selkä suorana kävelleen tuolla kaupungilla ja olemaan niitten valintojen takana joita oon tehny"

Hyvää palvelua on myös se, että organisaation työntekijät palvelevat asiakkaita kaikissa asioissa, jos se vain mitenkään on mahdollista. Asiakasvastaava ratkaisee oman osaamisensa puitteissa asiakkaan ongelmat, vaikka niiden hoitaminen ei virallisesti kuuluisikaan hänelle. Asiakas saa palvelua nopeammin, kun häntä ei pompotella eri henkilöille tai yksiköille. Haastatteluissa eräs asiakasvastaava kertoi minulle esimerkin siitä, kun yhden yritysasiakkaan

vaimon palkka oli mennyt väärälle tilille, mihin liittyen asiakas soitti hänelle. Asia ei virallisesti kuulunut asiakasvastaavan tehtäviin, eikä itse asiassa koko yritysasiakasyksikölle, mutta asiakasvastaava hoiti asian itse. Toiminta oli nopeaa ja joustavaa, ja asiakas koki saaneensa hyvää palvelua. Toiminnan nopeuden ja joustavuuden lisäksi hyvästä palvelusta oli hyötyä myös myynnin kannalta, sillä sama yritysasiakas oli seuraavalla viikolla ollut yhteydessä pankkiin rahoitusasioissa ja muistanut, miten hyvää palvelua he olivat vaimonsa kanssa vastikään saaneet. Asiakkaan palveleminen kaikissa asioissa kiteytyy hyvin seuraavaan lausahdukseen:

"Jos siinä vaan yhtään pystyy ite auttamaan, niin ei käännytä ovella, jos pystyy ite hoitamaan sen asian niinku joku toinen kaveri olis hoitanu"

Teknologia toimii asiakasvastaavan työn tukena ja helpottajana. Jotta asiakkaita voidaan palvella ensiluokkaisesti, työntekijöiden tekemän työn tulee olla laadukasta. Asiakasvastaavat hyödyntävätkin työssään erilaisia ohjelmistoja esimerkiksi rahoitusesitysten tekemisessä. Rahoitusesitysten tekemiseen käytettävä ohjelmisto toimii työn tukena ja varmistaa työn laatua. Ohjelmisto vaatii käyttäjänsä täyttämään tietyt tiedot ja kohdat, ja ohjelmiston vaatimukset varmistavat sen, että niiden käyttäjän tekemä työ on laadukasta. Tämäntyyppiset ohjelmistot tekevät asiakaspalvelusta laadukkaampaa, sillä ne loppujen lopuksi varmistavat sitä, että pankin sisäinen prosessi toimii jouhevasti ja että asiakkaat saavat tarvitsemansa rahoituksen mahdollisimman nopeasti. Eräs asiakasvastaava kommentoi rahoitusprosessissa käytettävää sovellusta näin:

"Se varmistaa meille sitä että se meidän työ on säännösten ja prosessien mukainen... niin se on mulle itelle semmonen hyvä selkänöja"

Pankin sisäinen prosessi on olennaisessa osassa ensiluokkaiseen palvelun pyrkimisen käytännössä. Pankin sisäisessä prosessissa arvioidaan asiakkaan luottokelpoisuutta sekä asiakkaan tarvitsemaa rahoitusta suhteessa pankin luotonanto- ja riskipolitiikkaan. Vaikka rahoitusesitysten tekemiseen käytettävät ohjelmistot helpottavat asiakasvastaavien työtä ja omalta osaltaan tekevät sisäisestä prosessista jouhevamman, pankin sisäinen prosessi on siltikin suhteellisen pitkä ja jäykkä. Prosessiin osallistuu monia eri pankin toimijoita: asiakasvastaava tekee rahoitusesityksen, analyytikot arvioivat asiakkaan luottokelpoisuutta ja "reittaavat"

asiakkaita (eli antavat luottoluokituksia, rating), luottojohtaja arvioi rahoittamisen riskejä ja lopulliseen rahoituspäätökseenkin tarvitaan yleensä kaksi henkilöä.

Vaikka prosessin pituus on asiakkaiden ja ensiluokkaisen palvelemisen kannalta ainakin ajoittain negatiivinen asia, prosessin pituus ja hitaus eivät ole pankin näkökulmasta huono asia. Tarkan prosessin läpikäyminen on osa työn vastuuta ja erittäin tärkeä osa rahoituspäätösten tekemistä, joka on vain käytävä läpi. Ja vaikka prosessi on pitkä, se on käytännössä edellytys sille, että asioita voidaan jatkossa tehdä nopeammin. Asiakkaankin kannalta prosessi voi olla hyvä asia, sillä sen kautta turvataan myös asiakkaan etua. Asiakkaan hankkeet ja projektit voivat olla kannattamattomia ja riskipitoisia, jolloin asiakkaankin kannalta voi olla hyvä, jos hän ei saa velkarahoitusta tällaiseen hankkeeseen. Varsinaisen ongelman muodostaa kuitenkin se, että asiakkaat eivät aina ymmärrä tai asiakasvastaava ei osaa riittävän selvästi kertoa tästä prosessista asiakkaille, minkä vuoksi se voi aiheuttaa harmaita hiuksia ja turhaa työtä:

"Prosessihan on pitkiä ja asiakkaat ei aina tahdo ymmärtää sitä että me joudumme tekemään tosi huolellista työtä"

"Kun on syystä tai toisesta asiat venyy ja venyy ja asiakkaalle saattaa joskus syntyä kuvaki, että tämähän mennee niinkö hän on aatellukin, mutta sitten tuleekin ilmotus pitkän ajan päästä, tai niinku venähtäneen käsittelyn jälkeen, että eipä muuten onnistukkaan, niin silloin yleensä tulee fiilis, että tämä olis pitäny hoitaa ihan eri tavalla."

Kuten yhdessä tekemisen käytännön kohdalla tuotiin esiin, pankin työntekijöillä on henkilökohtaisia tavoitteita. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat olla ongelma lisäarvon tuottamisen ja kaikissa asioissa palvelemisen kannalta. Tavoitteet voivat ohjata tekemistä ei-toivottuun suuntaan, sillä asiakasvastaava ei välttämättä ole motivoitunut palvelemaan asiakasta kokonaisvaltaisesti kaikissa asioissa, vaikka hän siihen osaamisensa puolesta kykenisikin. Tavoitteet voivat saada aikaan myös sitä, että asiakasvastaava ei välttämättä toimi aina asiakkaan parhaan edun mukaisesti, kun tavoitteet eivät siihen aina kannusta. Yksikön esimies tiedosti tämän mahdollisen ongelman, kun hän kertoi haastattelussa minulle omia näkemyksiään työntekijöille asetetuista henkilökohtaisista tavoitteista:

"Ymmärrät varmaan, että jos sulla on vaikka luotonmyyntitavoitteet ja siihen jotaki muita juttuja, niin jos asiakas tarviiki sulta sijotusvinkin ja sie pystyt antaan"

jolleki sijotusvinkin, mutta sie et ole oikein kiinnostunutkaan siitä, niin se ei ole hyvä juttu."

Pankin työntekijöiden työssä käytetään paljon erilaista tietotekniikkaa, mikä tuo mukanaan ongelmia, jotka myös omalta osaltaan voivat heikentää asiakkaan ensiluokkaista palvelemista ja siihen pyrkimistä. Kun erilaisia järjestelmiä on paljon, niistä vyöryvä informaatio- ja ilmoitustulva voi häiritä työntekijän keskittymistä. Työntekijät ovat periaatteessa koko ajan tavoitettavissa monissa eri kanavissa, minkä lisäksi pankin omat järjestelmät voivat työllistää heitä. Kun työtä tehdään tietokoneella, työntekijät ovat tavoitettavissa aina ja vielä suhteellisen helposti. Tämä voi heikentää asiakaspalvelun laatua, sujuvuutta ja nopeutta:

"ku meidänki työ vaatii sitä keskittymistä, niin ku sie teet sen rahoitushankkeen ja sulla mese piippaa, puhelin soi tai sähköposti laulaa, niin se koko ajan keskeytyy...se vie aikaa niiltä asiakkailta"

Tämä on toki nykyään yleistä kaikilla työpaikoilla, joissa työtä tehdään erilaisten tietoteknisten laitteiden ympärillä. Pankin kontekstissa erityisiä työtä häiritseviä tekijöitä ovat näiden varsin tavallisten tekijöiden lisäksi erilaiset ilmoitukset, joita järjestelmät automaattisesti lähettävät, jos asiakkuudessa tapahtuu muutoksia. Järjestelmät ilmoittavat heti esimerkiksi asiakkaiden maksuhäiriöistä ja ilmoitukset ovat sellaisia, joihin asiakkuudesta vastaavan henkilön on pakko reagoida. Tämä voi häiritä asiakastyön tekemistä ja asiakaspalvelua, mutta toisaalta maksuhäiriöilmoitukset ovat pankin kannalta tietysti myös hyvä asia.

Ensiluokkaiseen palveluun pyrkimisen käytännön kautta asiakkaan palveleminen asettuu kaiken toiminnan ensisijaiseksi tavoitteeksi, mikä ohjaa asiakasvuorovaikutusta sekä sitä, miten asiakkaiden ongelmiin ja heidän esittämiin vaatimuksiin reagoidaan ja mukaudutaan. Ensiluokkaiseen palveluun pyrkimisen käytäntö on myös vahvasti sidoksissa kohtaamisiin valmistautumisen käytännön kanssa, sillä hyvä valmistautuminen tuottaa omalta osaltaan ensiluokkaista palvelua. Ensiluokkaiseen palveluun pyrkimisen käytäntö on sidoksissa myös yhdessä tekemisen käytäntöön, sillä esimerkiksi asiakkuustiimien toiminta voi myös omalta osaltaan parantaa asiakkaan saamaa palvelua. Yhdessä tekeminen näkyy myös pankin sisäisessä prosessissa, johon osallistuu pankin monia eri toimijoita.

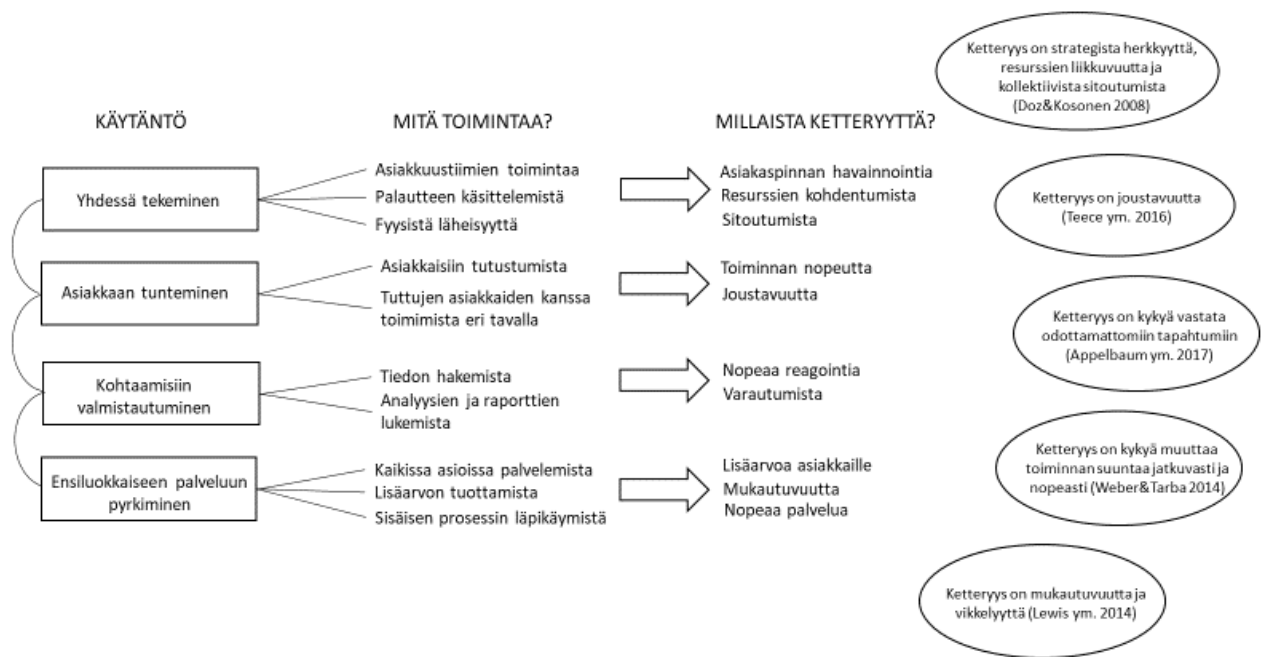
Lisäarvon tuottamisen pyrkiminen ja asiakkaan kaikissa asioissa palveleminen tuottavat organisaatioon toimintaa, jossa asiakkaita palvellaan nopeasti ja asiat hoidetaan kerralla kuntoon. Tällaista toimintaa voidaan oman näkemykseni kuvailla ketteräksi toiminnaksi. Tämän voi nähdä olevan lähellä esimerkiksi Appelbaumin ym. (2017) sekä Lewiksen ym. (2014) ketteryyden määritelmiä, joissa ketteryyttä määritellään esimerkiksi mukautuvuuden ja vikkelyyden kautta.

Pankin oma sisäinen prosessi on haastateltavien mukaan suhteellisen jäykkä, minkä voi ajatella olevan ketteryyttä heikentävä elementti. Prosessi on kuitenkin pakollinen ja tärkeä, minkä lisäksi siinä turvataan myös asiakkaiden etuja. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat myös hieman ongelmallinen tekijä ketteryyden näkökulmasta myös ensiluokkaiseen palveluun pyrkimisen käytännön kohdalla, sillä ne eivät välttämättä motivoi työntekijöitä siihen, että he hoitavat asiakkaiden asiat kerralla kuntoon. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat siis heikentää lisäarvon tuottamista ja asiakkaiden kokonaisvaltaista palvelua, ja näin ne voivat olla ristiriidassa ketteryyden käsitteen mukaisen toiminnan kanssa.

6. Johtopäätökset

6.1. Tulosten yhteenveto ja suhde aikaisempaan tutkimukseen

Olen edellisessä kappaleessa esittänyt haastatteluista tekemäni tulkinnat ja avannut tutkimuksen perusteella tunnistamiani työkäytäntöjä, joiden kautta ketteryys ja ketterä toimintatapa rakentuvat tutkimani yrityksen kontekstissa. Tutkimustulosten kautta voidaan ymmärtää, miten ja millaiseksi ketteryys ja ketterä toimintatapa käytännössä rakentuvat tutkimasani yrityksessä. Tunnistamani neljä toinen toisiinsa vaikuttavaa käytäntöä rakentavat organisaation kokonaisuutta, jonka kautta yrityksen toiminnan ketteryyden voidaan nähdä rakentuvan ja määrittävän. Alla olevassa kuviossa tiivistän yhteen tutkimustulokseni:



Kuvio 1. Tutkimustulosten yhteenveto

Tunnistamani neljä työkäytäntöä määrittävät sitä, miten ja millaiseksi ketteryys tutkimani osuuspankin yritysasiakasliiketoiminnan yksikössä rakentuu. Käytäntöjen sisällä tapahtuu toimintaa, jota olen tulokappaleessa kuvannut. Kun tätä toimintaa tulkitaan ketteryyden näkökulmasta, voidaan nähdä, millaista ketteryys on tutkimassani yrityksessä. Omien tulkintojeni pohjalta näen, että tutkimustapauksessa ketteryys on lisäarvon tuottamista asiakkaille ja asiakastuntevuutta, resurssien kohdentamista, sitoutumista, yhteistyötä, toiminnan nopeutta ja joustavuutta sekä erilaisiin tilanteisiin varautumista.

Yhdessä tekemisen käytäntö pitää sisällään asiakkuuksien ympärille rakennettujen tiimien toimintaa ja siihen liittyvää yhteistyötä sekä asiakasrajapinnasta saadun tiedon ja palautteen käsittelemistä yhdessä. Organisaatiossa ajatellaan, että työtä ei pidäkään tehdä yksin, vaan yhdessä. Yhdessä tekemisen käytännön tuottaman toiminnan voi nähdä rakentavan sitoutumista ja resurssien tehokasta kohdentumista, minkä lisäksi yhdessä tekemisen toimintatavan kautta havainnoidaan asiakasrajapinnan kehitystä ja muutoksia. Yhdessä tekemisen käytännössä on yhtymäkohtia esimerkiksi Dozin ja Kososen (2008) tarkastelemaan kollektiiviseen sitoutumiseen, minkä lisäksi asiakkuustiimien toiminnan voi nähdä kohdentavan yrityksen resursseja, kuten työntekijöiden osaamista, tehokkaasti ja joustavasti (ks. Doz ja Kosonen 2008).

Asiakkaan tuntemisen käytäntö pitää puolestaan sisällään asiakkaisiin tutustumista asiakaina, mutta myös ihmisinä. Mitä tutumpi asiakas on ja mitä paremmin asiakas tunnetaan, sitä nopeammin ja joustavammin heidän kanssaan voidaan toimia. Asiakkaan tuntemisen käytäntö tuottaakin organisaation toimintaan nopeutta ja joustavuutta, jotka voidaan esimerkiksi Teecen ym. (2016) mukaan nähdä ketteryyttä tuottavina tekijöinä. *Kohtaamisiin valmistautumisen käytäntö* on ennen kaikkea asiakkaan tietoihin ja erilaisiin dokumentteihin tutustumista. Kohtaamisiin valmistautuminen on tärkeää taustatyötä, joka varmistaa sitä, että asiakastapaamiset sujuvat erinomaisesti. Kohtaamisiin valmistautumisen kautta asiakasvastaavat valmistautuvat ja varautuvat asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin, ja siten pystyvät tarvittaessa reagoimaan nopeasti yllättäviinkin tilanteisiin. Esimerkiksi Appelbaum ym. (2017) sekä Weber ja Tarba (2014) määrittelevät ketteryyden nopeaksi reagoinniksi ja kyvyksi vastata odottamattomiin tapahtumiin, mikä on lähellä sitä toimintaa, mitä kohtaamisiin valmistautumisen käytäntö pitää sisällään.

Ensiluokkaiseen palveluun pyrkimisen käytäntö on tunnistamistani käytännöistä kenties merkittävin. Se tuottaa toimintaa, jossa asiakasta palvellaan kaikissa asioissa ja jossa asiakkaille pyritään aina tuottamaan lisäarvoa ensiluokkaisen palvelun ja pankin sisäisen prosessin läpikäymisen kautta. Ensiluokkainen palvelu tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja nopeaa palvelua, minkä lisäksi se rakentaa organisaatiolle tietynlaista mukautuvuutta – kun työntekijät ajattelevat, että asiakkaita palvellaan oman osaamisen rajoissa kaikissa asioissa, he mukautuvat erilaisiin asiakastyön arjessa syntyviin tilanteisiin.

Tutkimustulosteni kenties keskeisin elementti on se, miten organisaation toiminta on *asiakastuntevaa* ja *asiakaslähtöistä*. Ensimmäinen osa tätä on se, miten asiakkaan tuntemisen käytännön kautta organisaatiossa pidetään tärkeänä asiakkaiden tuntemista ihmisenä. Asiakkaisiin halutaan tutustua ja tuttujen asiakkaiden kanssa voidaan toimia hyvin joustavasti ja rennosti, lähes kaverillisesti. Toinen osa on se, miten ensiluokkaiseen palveluun pyrkimisen käytäntö tuottaa toimintaa, jossa asiakasta palvellaan kaikissa asioissa ja hänelle pyritään aina tuottamaan lisäarvoa. Tutkimukseni perusteella nämä tekijät ovat todella vahvasti läsnä organisaation arjessa ja ne ohjaavat työntekijöiden kaikkea toimintaa. Asiakkaille pyritään aina ensimmäisenä tuottamaan lisäarvoa, ja kaikki muu tulee vasta tämän tavoitteen jälkeen. Kuten olen osoittanut, tämäntyyppisen asiakastuntevuuden ja asiakaslähtöisyyden voi nähdä

tuottavan organisaatiolle ketteryttä tavalla, jota aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole tunnistettu.

Tutkimukseni ja sen tulokset tuovat ketteryyden tutkimukseen uusia ja erilaisia näkökulmia, minkä lisäksi ne poikkeavat aikaisemmista ketteryyden tutkimuksista. Tarkastelemassani työntekijöiden arkisessa toiminnassa voidaan nähdä olevan myös muita ketteryyttä tuottavia seikkoja, joita aikaisemmassa tutkimuksessa ei ole tunnistettu, joista keskeisimpinä ovat edellisessä kappaleessa avatut asiakastuntevuuden ja asiakaslähtöisyyden elementit. Aikaisemmissa tutkimuksissa ajatellaan, että ketteryys rakentuu esimerkiksi organisaatorakenteen (esim. Kotter 2012), dynaamisten kyvykkyyksien (Appelbaum ym. 2017) tai toimintaympäristön havainnoinnin (Weber & Tarba 2014) kautta ja että ketteryyttä voidaan kehittää esimerkiksi skenaarioanalyysien (Teece ym. 2016) tai hierarkioiden purkamisen (Kotter 2012) avulla. Omien tulosteni perusteella ketteryys rakentuu tutkimassani yrityksessä siitä, miten yrityksessä on totuttu ajattelemaan asiakkaista sekä siitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan ja tekemään töitä. Vaikka tulokseni ovat yhteydessä aikaisempiin tutkimustuloksiin, ne ovat lähtökohdiltaan täysin erilaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa saadut tulokset.

Yksi keskeinen tavoitteeni tälle tutkimukselle oli tutkimuksen käytännöllisyys sekä se, että en kiinnity tutkimuksessani vahvasti aikaisemman tutkimuksen ajatuksiin ja oletuksiin. Tutkimukseni käytännöllisyys kumpuaa tutkimukseni käytänteoreettisesta orientaatiosta, jonka mukaisesti tarkastelin ketteryyttä tekemisenä, toisin kuin aikaisemmissa funktionalistisesti orientoituneissa tutkimuksissa, joissa ketteryys nähdään organisaatiolla olevana ominaisuutena. Tutkimuksessani tarkastelin ketteryyttä organisaation eturivin työntekijöiden jokapäiväisen toiminnan kautta, en organisaation johdon kautta, kuten aikaisemmissa tutkimuksissa on tehty. Oma tutkimusotteeni olisi mahdollistanut ketteryyden tarkastelun käytännöllisesti myös niin, että olisin tarkastellut johdon toimintaa.

Tutkimukseni osoittaa, että ketteryyden elementtejä voi nähdä työntekijöiden jokapäiväisessä toiminnassa, samalla tavalla kuin strategiainkin voidaan nähdä rakentuvan eturivin työntekijöiden toiminnassa eikä pelkästään johdon toiminnassa (esim. Löwstedt ym. 2018). Kun aikaisemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu sitä, millainen ominaisuus organisaation ketteryys on ja mitä yritys johdon pitäisi tietoisesti pyrkiä tekemään ketteryyden kehittämiseksi, omassa tutkimuksessani näytän, miten ja millaiseksi ketteryyden voidaan nähdä rakentuvan juuri tämän organisaation ruohonjuuritasolla. En siis näe ketteryyttä ominaisuutena, vaan

pyrin osoittamaan, miten esittämäni sosiaalisia ja materiaalisia elementtejä sisältävien työkäytäntöjen voidaan nähdä rakentavan ja rajoittavan ketterän toimintatavan mukaista toimintaa tutkimassani yrityksessä. Tästä syystä uskon, että tuottamani tieto on käytännöllistä ja suoraan hyödynnettävissä tutkimani yrityksen kehittämiseen. Tutkimustulokseni myös osoittavat, että ketteryys ja siihen pyrkiminen eivät ole pelkästään tietoista ja tarkoituksellista toimintaa, vaan ne rakentuvat osittain myös tiedostamattomien ja totuttujen ajattelu- ja toimintatapojen kautta. Tutkimukseni lähtökohtana oli myös se, että en pyri yleistettävyyteen vaan käytännöllisyyteen, ja ajattelen, että ketteryys on aina sidoksissa siihen kontekstiin, jossa sitä tarkastellaan.

Tutkimustulokseni osoittavat, miten organisaatiossa vakiintuneet ajattelutavat voivat sekä tuottaa että heikentää ketteryyttä – ne eivät ole pelkästään negatiivinen asia, josta olisi ikään kuin opittava pois ketteryyden kehittämiseksi, toisin kuin esimerkiksi Doz ja Kosonen (2008) asian näkevät. Tämä näkemys johtuu oman tulkintani mukaan siitä, että aikaisemmat tutkimukset pitävät sisällään oletuksen, jossa ketteryyden ajatellaan olevan toimintaa, joka pyrkii vanhasta pois kohti uutta ja erilaista. Käytäntöteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna on kuitenkin niin, että kaikki toiminta rakentuu suhteessa historiallisiin toimintatapoihin – uudetkin toimintatavat ovat jollain tapaa sidoksissa totuttuun ja vanhaan. Tutkimustuloksissani tämä kaikki näkyy siten, että olen tunnistanut joukon organisaatiossa vakiintuneita ajattelu- ja toimintatapoja, joiden voi nähdä sekä rakentavan että heikentävän ketteryyttä. Esimerkiksi hyvän ja perusteellisen kohtaamisiin valmistautumisen käytännön mukaisten ajattelu- ja toimintatapojen kautta asiakastapaamisissa pystytään reagoimaan nopeasti yllättäviinkin tilanteisiin ja niihin pystytään valmistautumiaan. Vakiintuneet ajattelu- ja toimintatavat eivät ole ketteryydenkään kontekstissa pelkästään negatiivisia asioita, joista tulisi oppia pois.

Tutkimustuloksieni lisäksi myös OP-Ryhmän tapaus ja tarina laajemmassa mittakaavassa osoittavat, että OP ryhmän tapauksessa ketteryyden on voinut nähdä ilmentyvän eri tavalla. Pääjohtaja Karhisen aikaisen uusille liiketoiminta-alueille laajentumisen voi nähdä olevan lähellä esimerkiksi Weberin ja Tarban (2014) ketteryyden määritelmää, vaikka ketteryydestä ei nimenomaisesti tuolloin puhuttukaan. Nykyään pääjohtaja Ritakallion aikana OP-Ryhmässä puhutaan paljon ketteryydestä ja sen eteen tehdään tietoisesti töitä, mutta ketteryyden merkityksen voi nähdä selkeästi erilaisena kuin Karhisen aikana. Kuten olen kappaleessa 4 kertonutkin, Ritakallion aikana ryhmän keskusyhteisössä puhutaan paljon esimerkiksi

joustavuudesta, itseohjautuvuudesta ja matalista päätöksentekotasosta. Nykyinen ketteryuden merkitys OP-Ryhmässä on kenties lähimpänä Teecen ym. (2016) määritelmää, jossa ketteryys nähdään lähes joustavuuden synonyyminä. Myös omista tutkimustuloksistani löytyy yhtymäkohtia Ritakallion ajatuksiin joustavuudesta ja itseohjautuvuudesta, joiden voi tutkimaani osuuspankissa nähdä ilmenevän esimerkiksi asiakkaan tuntemisen ja ensiluokkaiseen palveluun pyrkimisen käytäntöjen kautta. Samat ajatukset näkyvät osuuspankissa hieman eritavalla, sillä keskusyhteisön toiminta on eri tyyppistä kuin tutkimani organisaation toiminta. Keskusyhteisössä tehdään paljon esimerkiksi tuote- ja palvelukehitystä, kun tutkimani osuuspankki on lähinnä myyntiorganisaatio, joten toiminta on täysin erityyppistä. Kokonaisuudessaan OP-Ryhmän tapaus yhdessä tutkimustulosteni kanssa osoittavat, että ketteryys ei ole organisaation ominaisuus, vaan se on tekemistä ja toimintaa.

6.2. Tutkimuksen laadun arviointi

Kvalitatiivista tutkimusta ei voi arvioida samoilla kriteereillä kuin kvantitatiivista tutkimusta, sillä tavalliset kvantitatiivisen tutkimuksen laadun ja luotettavuuden mittarit, kuten validiteetti ja reliabiliteetti, eivät sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin. Arviointimittarien täytyy olla sidoksissa tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen arviointikriteereinä voi käyttää esimerkiksi tutkimuksen riippuvuutta, siirrettävyyttä, luotettavuutta ja vahvistettavuutta. Riippuvuudella tarkoitetaan tutkimuksen loogisuutta ja dokumentointia, siirrettävyydellä yhteyttä aikaisempiin tutkimuksiin, luotettavuudella perustelun laatua ja toistettavuutta ja vahvistettavuudella sitä, että tutkijan tulkinnat ovat yhdistettävissä aineistoon. (Eriksson & Kovalainen 2008, 294–295)

Olen pyrkinyt laatimaan oman tutkimukseni loogiseksi kokonaisuudeksi ja näen, että olen onnistunut siinä kohtuullisen hyvin. Tutkimusraporttini rakenne noudattaa perinteistä kaavaa ja perustelen tekemiäni valintoja ja päätelmiä tutkimuskirjallisuudella ja myös omalla aineistollani. Tutkimukseni tärkeimmän osat on dokumentoitu: haastattelut on litteroitu ja analyysini on kirjoitettu auki tulokappaleessa, minkä lisäksi olen koonnut sen taulukkoon, josta voin nähdä analyysiprosessin kulun. Tämä tutkimusraportti on tietysti olennaisin osa tutkimukseni dokumentaatiota, sillä olen tässä pyrkinyt kertomaan kaiken tärkeän informaation

tutkimukseni tekemisestä ja tekemistäni valinnoista, minkä lisäksi raportti sisältää paljon omaa pohdintaani tutkimuksen tekemiseen liittyvistä kysymyksistä.

Tutkimukseni siirrettävyys ja luotettavuus ovat näkemykseni mukaan hyvällä tasolla. Tavoitteeni ei ole alusta alkaenkaan ollut yleistettävyyttä, vaan valitsemani tapauksen yksityiskohtainen kuvaileminen. Olen soveltanut tutkimukseeni käsitteitä ja määritelmiä aikaisemmista ketteryttä tarkastelevista tutkimuksista, minkä lisäksi strategia käytäntönä -aihepiirin tutkimukset ovat vaikuttaneet vahvasti omaan tutkimukseeni ja sen etenemiseen. Tutkimukseni onkin sekoitus ketteryyden tutkimusta ja strategia käytäntönä -tutkimusta, eikä se näin ollen liity vahvasti kumpaankaan aihealueeseen. Olen esittänyt väitteideni pohjalle perusteluja, jotka pohjautuvat aikaisempiin tutkimuksiin. Keskeisimmät väitteeni liittyvät perinteisen ketteryyden tutkimuksen puutteisiin, ja näitä väitteitä olen perustellut erityisesti strategia käytäntönä -tutkimusten pohjalta, minkä lisäksi tutkimukseni empiria ja tulokset perustelevat väitteitäni. Uskon myös, että tutkimukseni olisi toistettavissa suhteellisen helposti muissakin organisaatioissa, sillä en näe mitään estettä miksi näin ei olisi. Tulokset voivat tietysti vaihdella organisaatioista riippuen, mutta odottaisin saavani kutakuinkin samanlaisia tuloksia, jos tutkisin jostain toista pankkialan toimijaa. Toistettavuuden näkökulmasta on toki huomioitava, että kaikki organisaatiot eivät välttämättä olisi mielekkäitä tutkimuskohteita, sillä ketteryys on eritoten yritysmaailmaan sekä tiettyihin toimialoihin liittyvä ilmiö. Esimerkiksi julkisorganisaatioiden kontekstissa tutkimukseni ei välttämättä olisi mielenkiintoinen, vaikkakin se olisi periaatteessa toistettavissa siinäkin kontekstissa.

Tutkimukseni täyttää myös vahvistettavuuden kriteerejä kohtuullisen hyvin. Lukija voi arvioida vahvistettavuutta erityisesti tuloskappaleen perusteella, jossa esitän haastateltavien toteamia lainauksia tai heidän kertomiaan tarinoita omien tulkintojeni tueksi. Tulokset ovat siis yhdistettävissä aineistoon, ja omia tulkintoja tukevia lainauksia on aineistossani useampia, vaikka en ole niitä kaikkia tässä raportissa esittänytkään. Toki on myös syytä muistaa, että aineistoni on tieteellisen tutkimuksen mittareilla suppea, sillä kyse on kuitenkin vain pro gradu -työstä, mikä tuo omat rajoituksensa tutkimuksen laajuuteen ja sitä kautta myös vahvistettavuuteen. Toisaalta, aineiston laajuus ei ollut tutkimukseni kannalta merkittävää, koska tarkoitukseni on tutkia ilmiötä yhden osuuspankin yksikön paikallisella tasolla. Lisäksi omille tulkinnoilleni löytyy tukea eri haastatteluista, eivätkä tulokseni pohjautu missään vaiheessa pelkästään yhden haastateltavan sanomisiin.

Olen pyrkinyt alusta alkaen tiedostamaan omia oletuksiani tutkimukseni laadun parantamiseksi. Kuten jo johdannossa totesin, olen ajatellut ketteryuden olevan lähtökohtaisesti hyvä ja tavoiteltava asia, millä on eittämättä ollut jonkinlainen vaikutus tutkimukseni tekemiseen. Huomioni kiinnittyi tähän graduohjauksissa, joiden pohjalta huomasin, että minun pitää kiinnittää huomiota tähän asiaan koko tutkimusprosessini ajan, jotta saisin luotua tutkimukseni tasapainoisen kokonaisuuden. Analyysiprosessin aikana pyrin tietoisesti etsimään omien tulkintojeni ja ennako-oletusteni kanssa ristiriidassa olevia havaintoja, jotta pystyn tarkastelemaan tutkimusaiheeni kriittisesti. Ketteryyteen positiivisesti vaikuttavien asioiden löytäminen oli suhteellisen helppoa, sillä oma ajatukseni oli vahvasti positiivisissa asioissa, mutta negatiivisten asioiden huomioimiseen ja löytämiseen minun piti tehdä paljon enemmän töitä. Koen kuitenkin onnistuneeni tasapainoisen kokonaisuuden rakentamisessa. Tämän prosessin lopputulos näkyy tutkimustuloksissa, joissa en esitä pelkästään ketteryyteen positiivisesti vaikuttavia asioita, vaan tuon esiin myös asioita, jotka voivat tulkintani mukaan rajoittaa ketteryyttä tutkimassani organisaatiossa.

Tämän lisäksi pyrin koko tutkimusprosessin ajan tiedostamaan, että työskentelen tutkimassani organisaatiossa ja olen osa tätä organisaatiota. Vaikka en ole ollut organisaatiossa töissä pitkään enkä työskentele tutkimassani yksikössä, huomaan silti, miten tietyt ajattelu- ja toimintatavat ohjaavat toimintaa myös pankin muissa yksiköissä. Kiinnitin siis alusta alkaen huomiota siihen, että en pidä joitain asioita itsestäänselvyksinä ja että en anna omien mielipiteideni vaikuttaa tuloksiin. Toisaalta huomasin analyysiprosessin aikana myös sen, että aineiston analysointi oli jollain tavalla myös helppoa, kun olen itsekin yksi tutkimani organisaation työntekijä. Minulla oli jonkinlainen käsitys siitä, mihin haastatteluissa tulisi kiinnittää huomiota ja mitkä asiat niissä olivat olennaisia. Ymmärsin myös haastateltavien sanomia asioita tavalla, jolla täysin ulkopuolinen tutkija ei olisi välttämättä niitä ymmärtänyt. Uskon, että tämä ei ole tutkimustulosten laadun kannalta negatiivinen asia, vaan se nimenomaan parantaa niiden laatua tekemällä niistä syvällisempiä ja tarkempia.

Tutkimuseettisestäkin näkökulmasta tarkasteltuna tutkimukseni laatu on hyvä eikä varsinaisia tutkimuseettisiä ongelmia tutkimuksessani syntynyt. Etiikka tarkoittaa tutkimuksessani sitä, että pidän tutkimuskohteeni ja haastateltavat anonyymeinä enkä avaa haastatteluiden yksityiskohtia liiaksi. Jokaisen haastattelun alussa käytin hetken aikaa siihen, miten haastatteluita käsitellään, minkä lisäksi sovin tutkimani organisaation kanssa siitä, mitä asioita tuon

esille tutkimuksessani. Haastatteluita lukuun ottamatta muu käyttämäni aineisto ja materiaali ovat julkisesti saatavilla, eikä niiden käytöstä synny eettisiä ongelmia.

6.3. Ajatuksia tutkimani organisaation toiminnan kehittämiseksi

Tutkimukseni ensisijainen tavoite oli käytännöllisyys, minkä voin nähdä toteutuneen melko hyvin. Sain tutkimukseni perusteella nimittäin muutamia ajatuksia siitä, millaisia asioita tutkimani organisaation toiminnan kehittämisessä voitaisiin pohtia ja kokeilla. Ne pohjautuvat tekemälleni tutkimukselle sekä aikaisempien tutkimusten tuottamalle tiedolle. Tärkeää on kuitenkin huomata, että ne ovat ideoita ja ehdotuksia, joiden soveltaminen organisaatiossa ei välttämättä toimisi sellaisenaan, vaan soveltaminen vaatisi mahdollisesti lisää pohdintaa ja käsittelyä organisaatiossa.

Ensimmäinen ajatukseni on, että organisaation ketteryys voisi parantua avoimen strategian oppeja ja käytäntöjä hyödyntämällä (ks. kpl 3.3.2 Open strategy). Tutkimusten valossa avoimen strategian oppien hyödyntäminen voisi olla hyödyllistä muutenkin. Erityisesti asiakkaiden ja työntekijöiden entistä vahvempi osallistaminen ja mukaan ottaminen voisi olla kokeilemisen arvoinen idea, joka voitaisiin toteuttaa esimerkiksi teknologisten alustojen kautta. Työntekijöiden osallistamisen ja mukaan ottamisen kautta voitaisiin vahvistaa yhdessä tekemisen käytäntöä, ja siten parantaa esimerkiksi työntekijöiden kollektiivista sitoutumista. Läpinäkyvyyden kehittäminen voisi olla myös harkitsemisen arvoinen asia, kun pankkitoiminnan erityispiirteet otetaan huomioon.

Asiakkaita ja työntekijöitä osallistamalla voitaisiin kehittää esimerkiksi strategista herkkyyttä ja myös asiakaskokemusta. Esimerkiksi Tavakoli ym. (2017) kertovat artikkelissaan, että eräässä pankissa avoimen strategian menetelmiä on käytetty asiakaspalvelun standardien kehittämiseen. Asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa sosiaalisessa mediassa kehitetyt asiakaspalvelun standardit johtivat asiakastyytyväisyyden kasvamiseen, minkä lisäksi pankki pääsi kärsiksi laajaan tietopooliin, joka oli rakentunut prosessin aikana. Pankin kokeneet johtajat toimivat prosessissa sponsoreina, operatiiviset johtajat editoreina ja muut työntekijät ideageneraattoreina. Pankin toimitusjohtaja viesti asiakkaiden kehittämistä lupaavista ideoista omassa blogissaan, mikä lisäsi prosessin läpinäkyvyyttä. (Tavakoli ym. 2017, 171–173)

Tämäntyyppisen prosessin hyödyntämistä voitaisiin myös pohtia tutkimassani yksikössä ja organisaatiossa laajemminkin.

Toinen asia, joka tutkimuksessani nousee esiin, on se, että yksikössä käytetyssä tavoitejärjestelmässä on joitain haasteita. Tavoitejärjestelmä rajoittaa esimerkiksi yhdessä tekemisen käytäntöä sekä asiakkaan kokonaisvaltaista palvelemista, minkä vuoksi sitä voisi kehittää sitä asiakaslähtöisempään ja yhdessä tekemistä kannustavaan suuntaan. Esimerkiksi Doz ja Kosonen (2008) sanovat, että toiminnan ketteryyttä voi kehittää yhteisten kannustimien avulla. Yhdessä tekemiseen kannustavat tiimi- tai yksikkökohtaiset tavoitteet henkilökohtaisten tavoitteiden rinnalle voisivat olla harkitsemisen arvoisia asioita, jos sellaisia ei organisaatiossa vielä ole kehitetty. Kuten haastatteluissakin kävi ilmi, asiakkaan näkökulmasta henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole aina paras mahdollinen asia, minkä vuoksi tavoitejärjestelmän kriittinen tarkastelu voisi myös olla yksi kehittämisehdotus. Toisaalta, sain itse haastatteluiden perusteella kuvan, että asiakkaan edun kanssa pienessä ristiriidassa oleva tavoitejärjestelmä nähdään pikemminkin riskinä, eikä niinkään ongelmana.

6.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusaiheeni on kokonaisuudessaan nuori ja aihepiirin ympärillä tarvitaan lisää erityisesti perinteisestä ketteryyden tutkimuksen lähestymistavasta poikkeavaa tutkimusta, jota omakin tutkimukseni edustaa. Omassa tutkimuksessani näytän, että ketteryyttä voidaan tarkastella strategia käytäntönä -viitekehyksen kautta sosiaalisesti rakentuvana ilmiönä, mutta tutkimukseni ei ole kovin laaja. Aikaisemmissa strategia käytäntönä -tutkimuksissa ei ole tutkittu ketteryyttä, ja tutkimukseni on ensimmäinen laatuaan tällä saralla. Tämän vuoksi ensimmäinen jatkotutkimusehdotukseni on, että aihetta tutkittaisiin samoista lähtökohdista lisää, erilaisilla toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa. Näin ketteryyden rakentumisesta saataisiin lisää käytännöllistä tietoa, jota voitaisiin oikeasti hyödyntää organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisessä.

Toinen jatkotutkimusehdotukseni on, että ketteryyttä tutkittaisiin organisaation mittakaavassa. Oma tutkimukseni käsittelee yhden suhteellisen pienen organisaation yhtä yksikköä, minkä vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia myös kokonaista organisaatiota. Yhden yksikön

käytännöt voivat toki näkyä ja varmasti näkyvätkin myös organisaation muissa yksiköissä ja myös koko organisaation toiminnassa, mutta tulokset voivat olla siltikin erilaisia riippuen siitä, tutkitaanko koko organisaatiota vai yhtä organisaation osaa.

Kolmas jatkotutkimusehdotukseni on, että ketteryyden rakentumista tutkittaisiin myös diskursiivisesta näkökulmasta. Olen itse tutkinut ketteryyden rakentumista tekemisessä ja toiminnassa, mutta olisi mielenkiintoista myös ymmärtää, voitaisiinko kielen ja organisaatiossa vallitsevien diskurssien ja kielen käytön tapojen nähdä rakentavan ketteryyttä organisaation toimintaan. Brannen ja Doz (2012) ovat tutkineet yrityskielen vaikutusta ketteryyteen ja heidän tutkimuksestaan voi saada osviittaa ehdottamani kaltaiseen tutkimukseen, mutta heidän lähestymistapansa jakaa samoja oletuksia perinteisen ketteryyden tutkimuksen kanssa. Näin ollen jatkotutkimusta tarvittaisiin tälläkin saralla.

Neljäntenä jatkotutkimusehdotuksena esitän, että ketteryyden rakentumista tutkittaisiin myös johdon tekemisen ja toiminnan kautta. Olen omassa tutkimuksessani tarkastellut ketteryyden rakentumista eturivin työntekijöiden toiminnassa, mutta aihetta olisi yhtä tärkeä tutkia myös organisaation johdon kautta. Tämän tyyppinen tarkastelu toisi lisää käytännöllistä tietoa aiheesta, ja sen tuomaa ymmärrystä voitaisiin varmasti hyödyntää johtamisen ja johdon työskentelyn kehittämisessä.

Lähteet

- Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D. & Hasan, L. 2017. The challenges of organizational agility, part 1 & 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(1–2), 6–14 & 69–74.
- Arsel, Z. 2017. Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. *Journal of Consumer Research*, 44 (4), 939–948.
- Balogun, J. Best, K. & Le, J. 2015. Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. *Organization Studies*, 36(10), 1285–1313
- Beane, M. & Orlikowski, W.J. 2015. What Difference Does a Robot Make? The Material Enactment of Distributed Coordination. *Organization Science*, 26(6), 1553–1573.
- Berger, P.L & Luckmann, T. 1991. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books.
- Bourdieu, P. 1990. *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity.
- Brannen, M.Y. & Doz, Y.L. 2012. Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in Your Jargon or Lost in Translation. *California Management Review*, 54(3), 77–97, Spring 2012.
- Chia, R. & MacKay, B. 2007. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217–242.
- Chia, R. & Rasche, A. 2015. Epistemological alternatives for researching strategy as practice: building and dwelling worldviews (2nd Edition). Alkuperäinen teksti julkaistu teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (toim.) 2010. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
- Cortet, M., Rijks, T. & Nijland, S. 2016. PSD2: The digital transformation accelerator for banks. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 10(1), 13–27.
- Demir, R. 2015. Strategic Activity as Bundled Affordances. *British Journal of Management*, 26, 125–141.
- Doz, Y.L & Kosonen, M. 2008. *Fast Strategy – How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game*. Pearson Education.

- Doz, Y. L. & Kosonen, M. 2010. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370–382.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. 2010. What is Strategy as Practice? Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (toim.) 2010. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
- Hatch & Yanow. 2003. *Organization theory as an interpretive science*. Teoksessa: Knudsen, C., & Tsoukas, H. (toim.). 2003. *The Oxford Handbook of Organization Theory*, New York: Oxford University Press.
- Hautz, J., Seidl, D. & Whittington, R. 2017. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309.
- Jarzabkowski, P. 2005. *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. Sage, Lontoo.
- Jarzabkowski, P. Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Kauppalehti 3.5.2018. OP Ryhmän Ritakallio: ”Pitää saada enemmän samalla rahalla aikaiseksi kuin aiemmin”. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-ryhman-ritakallio-pitaa-saada-enemman-samalla-rahalla-aikaiseksi-kuin-aiemmin/2414677b-1d70-3b8c-aa76-e4c47feac43c>> (Viitattu 31.1.2019)
- Kotter, J. 2012. Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11), 45–58, November 2012.
- Laine, T. 2018. *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2018. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-Kustannus
- Laine, P-M. 2009. Työkäytännöt strategiana – vaihtoehto strategia käytäntönä -tutkimukseen. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3–4/2009, 181–206.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2015. Participation in strategy work. Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (toim.) 2015. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.

- Laine, P-M. & Parkkari, P. 2017. Implications of the Strategic Agency of Sociomaterial Configurations for Participation in Strategy-making. Teoksessa Oncioiu, I. (toim.) 2017. *Driving Innovation and Business Success in the Digital Economy*. IGI Global.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C. & Smith, W.K. 2014. Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58–77.
- Löwstedt, M. Räisänen, C. & Leiringer, R. 2018. Doing strategy in project-based organizations: Actors and patterns of action. *International Journal of Project Management*, 36, 889–898.
- Mack, D. Z. & Szulanski, G. 2017. Opening Up: How Centralization Affects Participation and Inclusion in Strategy Making. *Long Range Planning*, 50(3), 385–396.
- Minzberg, H. & Waters, J.A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Moisander, J. & Valtonen, A. 2006. *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. SAGE Publications.
- OP-Ryhmä. 2016. Vuosikertomus 2016. Ladattavissa osoitteesta <<https://op-year2016.fi/>>
- OP-Ryhmä. 2017. Vuosikertomus 2017. Ladattavissa osoitteesta <<https://op-year2017.fi/>>
- OP-Ryhmä. 2019. OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 1.1-31.12.2018. Ladattavissa osoitteesta <<https://www.op.fi/web/raportit/op-ryhman-raportit>>
- Orlikowski, W.J. 2007. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448.
- Orlikowski, W.J. 2010. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Teoksessa Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. & Vaara, E. (toim.) 2010. *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge University Press.
- Pöyhönen, S. 2018. Room for communitas: Exploring sociomaterial construction of leadership in liminal and dominant spaces. *Leadership*, 14(5), 585–599.
- Regner, P. 2008. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565–588.

Ries, E. 2011. *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Pearson.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. Sosiaalinen konstruktioismi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_6>. (Viitattu 12.11.2018.)

Talouselämä. 30.6.2017. *Sara Mella on Nordean suurimman ja kalleimman muutoksen ytimessä – ”Olemme valmiita taipumaan”*. <<https://www.talouselama.fi/uutiset/sara-mella-on-nordean-suurimman-ja-kalleimman-muutoksen-ytimessa-olemme-valmiita-taipumaan/ebf67acd-a808-39af-8e5f-ffeb61055631>> (Viitattu 8.1.2019)

Talouselämä. 26.9.2018. *OP:n Ritakallio tyrmää arviot jättipotkuista: 100 miljoonaa ei säästetä 6000 ihmisestä*. <<https://www.talouselama.fi/uutiset/opn-ritakallio-tyrmaa-arviot-jattipotkuista-100-miljoonaa-ei-saasteta-6000-ihmisesta/1887740a-4883-3fdc-ab66-af930aa18120>> (Viitattu 13.1.2019)

Tavakoli, A., Schlagwein, D. & Schoder, D. 2017. Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 26, 163–184.

Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. 2016. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.

Tsoukas, H. 2019. *Philosophical Organization Theory*. Oxford University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vaara, E. & Whittington, R. 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 1–52.

Vogus, T.J. & Rerup, C. 2018. Sweating the ”small stuff”: High-reliability organizing as a foundation for sustained superior performance. *Strategic Organization*, 16(2), 227–238.

Weber, Y. & Tarba, S.Y. 2014. Strategic agility: A State of the Art. *California Management Review*, 56(3), 5–12, Spring 2014.

Whittington, R. 2006. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

Liite 1. Haastattelurunko

Kerro lyhyesti itsestäsi, taustastasi ja siitä mitä teet? Millainen on normaali työpäiväsi eli millaisia työtehtäviä toimenkuvaasi kuuluu?

Voisitko kertoa esimerkin ihan lähijalta jolloin koit onnistuneesi hyvin työssäsi? Miksi meni hyvin? Miksi teitte nyt niin?

Voisitko kertoa viime viikolta jonkin tapahtuman, joka ei mielestäsi mennyt niin hyvin, kuin olisi voinut? Miksi?

Millaiset asiat helpottavat ja hankaloittavat työtäsi? Miksi?

Miten teknologia vaikuttaa työsi tekemiseen? Hyviä ja huonoja puolia?

Millaisia tavoitteita sinulla on? Miksi juuri näitä tavoitteita? Mikä niissä hyvää? Mitä kehitettävää?

Voisitko kuvailla tavallista asiakaskohtaamista? Miten valmistaudut kohtaamisiin ja miksi näin? Miten toimit ja miksi toimit niin kuin toimit?

Voisitko kertoa esimerkin sinulle yllättävästä tilanteesta ja siitä, miten selvisit tästä tilanteesta? Miksi toimit niin kuin toimit? Mikä tässä toiminnassa oli hyvää mielestäsi? Olisitko voinut toimia jotenkin toisin?

Millaisia kehittämissuhteita ja millaista palautetta asiakaskohtaamisissa esiintyy? Miten viet niitä eteenpäin?

Miten toimintanne muuten kehitetään? Mikä kehittämisen tavassa on hyvää ja mikä huonoa?

Miten osallistut yrityksen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen? Mikä osallistamisessa hyvää ja mikä huonoa?

Mikä tällä on muuttunut mielestäsi? Mikä muutoksessa on hyvää? Entä huonoa?

Mikä työtiloissanne on hyvää? Miksi ajattelet näin? Mitä kehitettävää?

Entä mikä työvälineissänne on hyvää? Mikä työvälineissä on huonoa? Miten niitä voisi kehitellä?