



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Yrittäjämäisen johtajuuden yhteys ketterään organisaatiokulttuuriin

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma
Liiketaloustieteet

Laatija:
Vilma-Liina Knuutila
Ohjaaja:
KTM Sari Laine

25.7.2024

Pori

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Vilma-Liina Knuutila

Otsikko: Yrittäjämäisen johtajan yhteys ketterään organisaatiokulttuuriin

Ohjaaja(t): KTM Sari Laine

Sivumäärä: 35 sivua

Päivämäärä: 25.7.2024

Maailma on muutoksessa ja sitä myötä myös organisaatioiden liiketoimintaympäristö muuttuu. Erityisesti teknologian harppaukset ovat aiheuttaneet sen, että muutokset ovat kokonaisvaltaisempia ja ne tapahtuvat tahdilla, jollaista ei ole ennen nähty. Nämä muutokset tekevät liiketoimintaympäristöstä epävarman ja entistä kilpailuhenkemmän, joka lisää organisaatioiden painetta luoda innovaatioita pysyäkseen markkinoilla. Ongelmia syntyy, kun organisaatioissa vallitsee pysähtynyt ja muutoksenvastainen ilmapiiri, joka johtaa siihen, etteivät organisaatiot pysty vastaamaan nopeasti muuttuvan markkinan tarpeisiin. Nykyaika vaatii, että organisaatiot tekevät muutoksen, joka veisi heitä ketterämpään suuntaan.

Viimeisten vuosikymmenten saatossa tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että niin sanotut yrittäjämäiset johtajat suoriutuvat hyvin muutoksessa ja epävarmuudessa. Samalla on myös huomattu, että näillä niin sanotuilla yrittäjämäisillä johtajilla on erityislaatuinen kyky motivoida ja voimaannuttaa toisia ihmisiä oman työpanoksen ja esimerkin voimalla. Yrittäjämäisten johtajien ominaispiirteinä nähdään innovatiivisuus ja tietynlainen havainnointikyky, joiden avulla he kykenevät havainnoimaan millaista muutosta organisaatioiden kannattaa tehdä, jotta ne selviävät tai jopa hallitsevat markkinoita. Tätä kykyä kutsutaan myös ketteryydeksi.

Ketteryyttä voidaan tavata niin yksilöissä kuin organisaatioissakin. Ketterät yksilöt ovat niitä, jotka voivat luoda organisaatioon ketterää organisaatiokulttuuria. Johtajuusalan tutkimuksissa on selvinnyt, että kaikista laajasti tunnetuista johtajuustutkimuksen teorioista nimenomaan yrittäjämäisillä johtajilla on erityislaatuinen kyky luoda ja implementoida ketteryyttä alaisiinsa ja sitä myötä organisaatioon itseensä. Tämä antaa vahvan osoituksen siitä, että yrittäjämäisillä johtajilla todella olisi suuri vaikutus organisaatioiden ketteryyteen.

Mikäli kyseinen päätelmä on totta, antaa se osviittaa minkälaisia johtajia ja alaisia muutoksen kourissa oleviin organisaatioihin kannattaa hankkia, ja auttaa hahmottamaan millaista kulttuuria ja millaisia toimintatapoja niihin kannattaa kehittää.

Avainsanat: yrittäjämäinen johtajuus, organisaatiokulttuuri, ketterä organisaatio, organisaatiokulttuurin muutos

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Aihepiiri	7
1.2	Tutkimuksen taustaa	7
1.3	Tutkimusmenetelmä ja käytettävä teoreettinen viitekehys	8
1.4	Tutkimuskysymys	8
2	Yrittäjämäinen johtajuus	9
2.1	Yrittäjämäinen johtaja	11
2.1.1	Yrittäjyyden määritelmä	11
2.1.2	Yrittäjämäisen henkilön/johtajan määritelmä	12
2.2	Erot ja yhtäläisyydet muihin johtajatyyppeihin	14
3	Ketterä organisaatiokulttuuri	16
3.1	Taustaa liiketoimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista	16
3.2	Organisaatiokulttuuri	16
3.3	Ketteryys organisaatiokontekstissa	18
4	Yrittäjämäisen johtajuuden vaikutus organisaation ketteryyteen	21
4.1	Liiketoimintaympäristön muutokset	21
4.2	Ketteryyttä edistävät tekijät	22
4.2.1	Ketteryyttä työntekijöiden ja yrittäjämäisen johtajuuden yhteisellä	22
4.2.2	Ketteryyttä edistävä organisaatiokulttuuri	23
4.2.3	Toiminnan kivijalkana ketterä organisaatiojärjestelmä	24
4.2.4	Ketteryys yhteisenä tavoitetilana	25
4.2.5	Teknologia mahdollistamassa ketteryyttä	25
4.2.6	Ketteryys asiakaslähtöisyydestä	26
4.3	Muutokseen sopeutuminen ja epävarmuuden hyödyntäminen	26
5	Johtopäätökset	28
	Lähteet	31

1 Johdanto

1.1 Aihepiiri

Tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjämäistä johtajuutta ja niin sanottua ketterää (engl. agile) organisaatiota, sekä sitä, millä tavalla nämä käsitteet ovat yhteydessä toisiinsa. Tarkasteltaessa yrittäjämäistä johtajuutta, keskitytään erityisesti sen määritelmään ja kyseisenlaisen johtajan ominaisuuksiin, sekä siihen, millä tavalla yrittäjäyys ja maailmantilanne ovat vaikuttaneet yrittäjämäisen johtajuuden suosion kasvuun. Tarkasteltaessa ketterää organisaatiokulttuuria, käydään tarkemmin läpi organisaatiokulttuurin ja ketteryyden määritelmät erillisinä käsitteinä, sekä yhdessä, jotta aiheesta saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Aihe on ajankohtainen, sillä teknologian harppausten takia liiketoimintaympäristö on aiempaa epävarmempi ja muutoksen tahti kiihtyvä, joka edellyttää yrittäjämäistä asennetta koko organisaatiolta. Tarkoituksena onkin tarkastella miten innovatiivisuuteen ja dynaamisuuteen yhdistetty yrittäjämäinen johtajuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja sen ketteryyteen.

1.2 Tutkimuksen taustaa

Siitä huolimatta, että johtajuutta ja vastaavasti yrittäjäyttä tutkitaan laajasti, on yrittäjämäinen johtajuus aiheena vielä verrattain tuore ja siitä puuttuu yleisesti hyväksytyjä teorioita, arviointityökaluja sekä tarkkoja määritelmiä. (Leitch & Volery 2017, 148; Harrison ym. 2015; Leitch ym. 2013.) Aihe on itsessään myös moniulotteinen, ja yrittäjämäisen johtajuuden erityispiirteitä voikin tarkastella vertaamalla sitä muihin johtamistutkimuksen teorioihin.

Monien tutkijoiden käsityksen mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Organisaatiokulttuureita ja niihin vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa on myös huomattu, että usein tutkimukset osoittavat erityisesti johtajan toimintamallien tai piirteiden vaikuttavan työntekijöihin ja sitä kautta organisaatiokulttuuriin. (O'Reilly ym. 2014, 597, 601.) Tutkimusten pohjalta voidaankin olettaa, että johtajilla on auktoriteettia ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja ajattelutapaan, jonka vuoksi he ovat kykeneviä halutessaan implementoimaan yrittäjämäistä organisaatiokulttuuria työpaikalleen (Subramaniam & Shankar 2020, 8–9).

1.3 Tutkimusmenetelmä ja käytettävä teoreettinen viitekehys

Tutkimus laaditaan kirjallisuuskatsauksena eli tutkimuksen aiheeseen perehdytään jo tehtyjen tutkimusten perusteella ja luodaan koonti, jossa aihetta käydään läpi niin, että tutkimuskentästä saadaan selkeä käsitys. Tutkimusta lähdetään käsittelemään tutkimalla ensin yrittäjämäistä johtajuutta, sekä aiheen taustaa, jonka jälkeen siirrytään ketterään organisaatiokulttuuriin. Tämän jälkeen aiheita käsitellään yhdessä ja tarkastellen sitä, millainen vuorovaikutus aiheiden välillä tutkimusten pohjalta on. Tutkimuksessa käytettävät lähteet ovat erityisesti Turun yliopiston Volter-tietokannasta etsittyjä johtamisen ja organisoinnin, yrittäjyyden ja hieman myös psykologian alojen tieteellisissä julkaisuissa julkaistuja artikkeleita. Lähdeartikkelit pyritään rajaamaan mahdollisimman tuoreisiin vertaisarvioituihin tutkimuksiin, jotta kirjallisuuskatsauksessa käsiteltäisiin mahdollisimman ajankohtaisia ja luotettavia tutkimuksia.

1.4 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymykseksi muotoutui siis ”Millä tavalla yrittäjämäinen johtajuus on yhteydessä ketterään organisaatiokulttuuriin?” Tutkimuksessa toivon voivani auttaa luomaan yrittäjämäisyyden ja yrittäjämäisen johtajuuden kentästä nykyistä yhteneväisemmän, sekä tutkia enemmän sen yhteyttä ketterään organisaatiokulttuuriin.

2 Yrittäjämäinen johtajuus

Johtajuus ja hyvän johtajan piirteet ovat kiinnostaneet ihmisiä vuosisatojen ajan. Tänä päivänä johtajuustutkimus pitää sisällään lukuisia eri teorioita erilaisista johtajista ja johtajuustyyleistä. Yrittäjämäinen johtajuus on verrattain tuore johtajuustutkimuksen suunta, ja sitä ennen on ollut lukuisia muita johtajuusteorioita, jotka ovat luoneet sille pohjaa (Cogliser & Brigham 2004, 772–773). Ymmärtääkseen miksi yrittäjämäinen johtajuus eroaa monista muista johtajuusteorioista ja miksi se on tällä hetkellä ajankohtainen, tarkastellaan seuraavissa kappaleissa hieman johtajuuskentän ja yrittäjyyden taustaa.

Johtajuustutkimuksen katsotaan alkaneen 1800-luvulla (King 1990, 44–45; Benmira & Agboola 2020, 3), kun Thomas Carlyle julkaisi vuonna 1840 kuusi julkista luentoa ja seuraavana vuonna teoksen *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. Teoksessa hän käsittelee miehiä, joiden koetaan olevan ominaisuuksiltaan muihin ihmisiin verrattuna yliverkaisia. Tämä suorastaan jumalalliseksi kutsuttu yliverkaisuus tekee näistä miehistä niin sanottuja mahtavia miehiä (engl. Great Man) ja sankareita. (Carlyle 2001, 5; Spector 2016, 250.) Carlyle ei teoksessaan tutkinut näitä miehiä johtajuustutkimuksen näkökulmasta, mutta kuitenkin näki heidät johtajahahmoina, joita muut ihmiset ihannoivat. Carlylen teoksen pohjalta alettiin laatimaan Great Man -johtajuusteoriaa, joka loi pohjan johtajuustutkimuksen tieteenalalle. Great Man -teoria oli vallitseva johtajuusteoria lähemmäs seuraavat sata vuotta sen alkuperäisestä julkaisusta, jonka jälkeen vasta noin 1920-luvun lopulla Walter Bingham esitteli ensimmäisen niin sanotuista piirreteorioista, joka aloitti johtajuustutkimuksen uuden aikakauden. Piirreteorioissa korostettiin johtajamaisia piirteitä, jotka tekisivät niiden omaavista henkilöistä kyvykkäämpiä johtajia. Piirreteorian jälkeen tutkimuksen tahti kiihtyi ja erilaisia johtajuustyyliä ja johtajatyyppejä alettiin kartoittamaan ja niiden pohjalta luotiin lukuisia erilaisia johtajuusteorioita. (King 1990, 44, 46.)

Vuosien saatossa ihmisten käsitykset siitä, millainen henkilö on hyvä johtaja, ovat vaihdelleet. Tähän vaikuttaa erityisesti sen hetkinen yhteiskunnallinen konteksti, josta johtajuutta tarkastellaan. Toisin sanoen hyvän johtajuuden käsitteeseen on vaikuttanut yhteiskunnassa sillä hetkellä valloillaan olevat tapahtumat, trendit ja kriisit, jotka ovat muokanneet ympäristöä ja ihmisiä. Tarkasteltaessa johtajuustutkimuksen kenttää, on helppo huomata minkälaiset johtajat ovat vuosien saatossa vaikuttaneet minäkin aikana

kiinnostavimmilta. Tätä voidaan pitää myös yhtenä indikaattorina sille, millainen johtajuus on mihinkin aikaan koettu ihanteellisena. Esimerkiksi 1800-luvun lopulla ja 1900-luvun alussa teollistuminen ja koneistuminen kiihtyi, joka johti työllisyyden kasvuun ja yhteiskunnan rikastumiseen. Keskiluokan kasvaessa kaikenlaisten tuotteiden kysyntä ja markkinan paine kasvoi. Vastatakseen kasvavan markkinan tarpeisiin, kehitti Ford autotehtaallaan liukuhihnatyöskentelyn, jossa vaadittiin aiempaa järjestäytyneempää, kasvavampaa ja tehokkaampaa toimintaa. Samoihin aikoihin syntyi Taylorismi, jossa jokainen yksittäinen tuotantovaihe pyrittiin tehostamaan aina työntekijöiden liikeratoja myöten. (Peaucelle 2000.) Muun muassa tämä osoittaa, kuinka yhteiskunnan kehityskulku vaikuttaa siihen, millaista johtajuutta kunakin aikana halutaan ja tarvitaan.

Nykypäivän johtajuuteen vaikuttaa aiempien vuosikymmenten tavoin tämänhetkiset yhteiskunnalliset tapahtumat ja trendit. Yksi oleellisin muutos yhteiskunnassa ja sen myötä työelämässä on niin sanottu epäjatkuva muutos (engl. discontinuous change). Toisin kuin voisi kuvitella, epäjatkuva muutos ei tarkoita pysähtynyttä tilaa, vaan jatkuvaa totaalista muutosta. Tätä voi havainnollistaa siten, että kyseisessä tapauksessa mikään yksi muuttuja ei muutu ja kehity ajan kanssa, joka mahdollistaisi tulevaisuuden ennakoinnin, vaan muutokset ovat odottamattomia. Tällaiset odottamattomat muutokset vaativat organisaatioilta joustavuutta, dynaamisuutta ja uudistuskykyä, jotta ne voisivat sopeutua uuteen toimintaympäristöön. (Subramaniam & Shankar 2020, 7; König ym. 2021, 772.) Tushmanin ym. (1986, 29) mukaan vuosien saatossa kaikkein menestyneimmät yritykset ovat niitä, jotka ovat tehneet toimintaympäristön niin vaatiessa laajoja ja nopeita muutoksia, kuitenkin samalla säilyttäen jonkinlaisen tasapainon. Epäonnistuneet tai muuten alisuoriutuvat yritykset ovat taas niitä, jotka ovat ympäristön muutoksista huolimatta pitäytyneet samoissa vanhoissa kaavoissa. Useat yrittäjyys- ja johtamisalojen tutkimukset ovat todenneet, että yrittäjämäisten ihmisten ja sitä myötä yrittäjämäisten johtajien tärkeimpiä ominaisuuksia ovat innovatiivisuus ja muutos- tai kriisitilanteissa kukoistaminen (Dabic ym. 2021, 684; Teece ym. 2016). Ei olekaan siis yllätys, että yrittäjämäinen johtajuus nostaa päätään johtajuustutkimuksessa. Kun tarkastellaan nykypäivän liiketoimintaympäristöä, on tällainen epäjatkuva muutos vahvasti näkyvissä ja kiihtyvissä määrin.

Epäjatkuvan muutoksen lisäksi valloilla on myös muita yhteiskunnallisia muutoksia, jotka vaikuttavat työelämään ja siihen millaisia johtajia nykypäivänä kaivataan. Santosin

ym. (2017 1228, 1233) mukaan yksilöllisyys on kasvanut merkittävästi maailmanlaajuisesti viimeisten vuosikymmenten aikana. Samanaikaisesti myös yrittäjyys on lisääntynyt ja kiinnostus sitä kohtaan kasvanut. Liñánin ym. (2016, 767, 770) mukaan yksilöllisyys ja yrittäjyys korreloivat positiivisesti keskenään tarkoittaen sitä, että yrittäjyyttä ja siihen yhdistettäviä piirteitä tavataan ja ihannoidaan enemmän yhteiskunnissa, joissa kulttuuri on yksilöllisyyttä korostavaa. Santosin ym. (2017, 1223–1224) laatimassa tutkimuksessa todettiin, että vuosien 1960–2011 aikana 41:stä maasta 34:ssä huomattiin huomattavaa kasvua yksilöllisissä kulttuurisissa käytänteissä ja 53:sta maasta 39:ssä todettiin olevan merkittävää yksilöllisten arvojen kasvua.

Van Praagin (1999, 311–312) mukaan yrittäjyys ei aina ole ollut ihailtua, vaan ennemminkin jotain, joka rappeuttaa yhteiskuntaa. Tämä johtui ajatuksesta, että itselleen saatu etu ja rikkaudet olivat aina joltakin toiselta pois. Mielikuvat yrittäjyydestä ovat kuitenkin vuosien saatossa muuttuneet ja nyt yrittäjyys nähdään useimmiten suotuisessa valossa. Muutos ihmisten mielikuvissa johtuu muun muassa aiemmin mainitusta yksilöllisyyden lisääntymisenä. Yrittäjämäisistä henkilöistä puhuttaessa ei tule kuitenkaan ymmärtää, että jokainen yrittäjämäinen henkilö olisi yrittäjä, sillä yrittäjämäistä ajattelutapaa tavataan myös henkilöillä, jotka eivät ole yrittäjiä. (Shane & Venkataraman 2000, 218.)

Vaikka yrittäjämäisyyttä ja yrittäjämäistä johtajuutta on tutkittu jo vuosikymmeniä, yhtenäisempää teoriaa lähdettiin laatimaan vasta vuosituhannen vaihteessa. 20 vuoden aiheeseen keskittymisestä huolimatta vakiintuneita teorioita on edelleen vähän. Koska yrittäjyys on tutkimuksessa vielä nuorta, aihe kokee muiden tuoreiden alojen tavoin niin sanottuja kasvukipuja. (Cogliser & Brigham 2004, 772–773.)

2.1 Yrittäjämäinen johtaja

Koska yrittäjämäinen johtajuus juontaa juurensa yrittäjyyteen ja yrittäjiin yhdistettäviin ominaisuuksiin, tarkastellaan seuraavaksi näitä kahta käsitettä erikseen ja verrataan niitä toisiinsa.

2.1.1 Yrittäjyyden määritelmä

Shanen & Venkataramanan (2000, 218) mukaan yrittäjyyden määritelmänä voidaan pitää sitä, että yrittäjä on henkilö, joka löytää, arvioi ja hyödyntää mahdollisuuksia luodakseen

tuotteita tai palveluita. Tutkimuksessa tunnistetaan, ettei henkilön tarvitse luoda uutta organisaatiota ollakseen yrittäjä, vaan yrittäjyyttä on mahdollista ilmentyä myös yrityskaupan tai niin sanottujen mahdollisuuksien (engl. opportunities) myynnin kautta (Shane & Venkataraman 2000, 217–219). Toisin sanoen voidaan päätellä, että yrittäjämäisyys on ennemminkin ihmistyyppi, joka voi puskea kyseisenlaiset henkilöt yrittäjyyden tielle. Pollackin ym. (2020, 916) määritelmä yrittäjälle on hyvin samakaltainen kuin Shanen & Venkataramanin (2000). He määrittelevät yrittäjän yksilöksi tai tiimiksi, joka osallistuu arvoa luovien mahdollisuuksien löytämiseen, arviointiin ja implementointiin.

2.1.2 Yrittäjämäisen henkilön/johtajan määritelmä

Useat tutkijat jakavat ajatuksen siitä, että yrittäjämäisyys ei koostu piirteistä (engl. traits) vaan ennemminkin henkilön teoista (Subramaniamin & Shankarin 2020, 11, 25; Renko ym. 2015, 55; Coglister & Bringham 2004, 775). Subramaniam & Shankar (2020, 11, 25) tarkentavat ajatusta vielä määrittelemällä, että yrittäjämäisyys koostuu ajatusmalleista, tarkoitusperistä, käyttäytymisestä ja toimista. Renkon ym. (2015, 55) mukaan ”yrittäjämäinen johtajuus edellyttää ryhmän jäsenten suoritukseen vaikuttamista ja sen ohjaamista organisaation tavoitteita kohti, jotka sisältävät yrittäjyysmahdollisuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä”. Kyseinen määritelmä on koottu muista tutkijoiden vuosien saatossa tekemistä määritelmistä. Dabic ym. (2016, 684) kuvailee yrittäjämäisen johtajan kahdeksi olennaiseksi piirteeksi myös tulevaisuusorientoituneisuutta, sekä kykyä rakentaa yhteisöjä.

Subramaniamin & Shankarin (2020, 7, 17–22) mukaan on kolme ajatusmallia, jotka erottavat yrittäjämäiset johtajat muista johtajista. Ajatusmallit auttoivat tutkimuksessa tutkittuja johtajia huomaamaan paremmin niin sanottuja vihjeitä, näkemään niiden avulla ympäristönsä eri tavalla ja vastaamaan näihin tilanteen vaatimalla tavalla. Ajatusmalleista ensimmäinen on ihmiskeskeisyys, joka piti sisällään kaksi osa-aluetta: osallistavana ja avoimena pysyminen, sekä positiivisuus ja kiitollisuus. Johtajat, jotka omaavat kyseiset ajatusmallit ansaitsevat todennäköisesti alaisten ja tiimiläisten luottamuksen ja tuen, mikä edesauttaa yrittäjämäisen kulttuurin ja toiminnan syntymistä. Ajatusmalleista toinen on tarkoituskeskeisyys, joka jakautuu tarkoitukseen/aikeisiin, sekä kärsivällisyyteen. Nämä ajatusmallit omaavat johtajat pystyvät keskittymään ja olemaan kärsivällisiä muutosprosessin aikana. Kolmas ja viimeinen ajatusmalli on oppimiskeskeisyys, joka

jakautui signaalien kokonaisvaltaiseen havaitsemiseen, sekä kokeilemiseen ja riskinottoon. Näistä ensimmäisen kerrotaan olevan ominaista kaikille yrittäjämäisille henkilöille, koska se mahdollistaa mahdollisuuksien tunnistamisen. Jälkimmäinen ajatusmalleista taas näyttää alaisille esimerkkiä ja motivoi heitä samanlaiseen käytökseen.

Liñánin ym. (2016, 761, 770) tutkimuksessa tarkastellaan yrittäjämäisiä aikomuksia (engl. entrepreneurial intentions) eli asioita, jotka enteilevät eniten yrittäjämäistä käyttäytymistä (engl. entrepreneurial behaviour). Toisin sanoen tutkimuksessa tarkasteltiin, minkälaiset ajatukset ajoivat ihmiset yritystoiminaan. Koska tutkimus toteutettiin Espanjassa ja kulttuurin tiedetään vaikuttavan ihmisten aikomuksiin, ei tuloksia voida yleistää maailmanlaajuisesti. Tutkimuksessa kuitenkin selvisi, että yksi merkittävä syy, miksi ihmiset tekevät aloitteen yrittäjämäisyyttä kohti, on itsensä kehittäminen, joka pitää sisällään muun muassa suosion, vallan tunteen, rikastumisen ja resurssien hallinnan. Tarkasteltaessa tulosta organisaatiokulttuurin ja sen sisäisten sosiaalisten suhteiden näkökulmasta onkin mahdollista, että yksi yrittäjämäisen johtajuuden vetovoima on se, että työntekijät haluavat olla yhtä kuin heidän yrittäjämäisen johtajansa, joka omaa yksilöllisyyttä korostavissa kulttuureissa ihailtavia ominaisuuksia verrattain enemmän, kun muut ihmiset tai johtajat.

Vaikka suuressa osassa tutkimuksissa tunnistetaan, että yrittäjillä on tiettyjä ajattelutapoja tai ominaisuuksia, jotka erottavat heidät muista ihmisistä, ei tästä aiheesta kuitenkaan ole täyttä yhteisymmärrystä tutkijoiden kesken. Vecchion (2003, 322) mukaan yrittäjämäisessä johtajuudessa ei ole kyse johtajasta ja hänen muista poikkeavista ominaisuuksistaan, vaan tällainen johtajuus syntyy yksinomaan tilanteen niin vaatiessa. Vecchio (2003) perustelee kantaansa siten, etteivät tehdyt tutkimukset ole toistaiseksi osoittaneet selkeää eroa yrittäjämäisen johtajuuden ja muun johtajuustutkimuksen välillä. Hänen mukaansa olisi tarpeellista tutkia muun muassa sitä, millä tavalla niin sanotut yrittäjämäiset ihmistyypit eroavat toisista työntekijöistä työskennellessään perinteisissä työpaikoissa. Fengin ym. (2022, 207) tutkimuksen mukaan kuitenkin on asioita, jotka erottavat entiset yrittäjät muista työntekijöistä heidän ollessa tavallisessa palkkatyössä. Tutkimus osoittaa, että entiset yrittäjät ovat muita todennäköisempiä irtisanoutumaan työsuhteestaan. Entisille yrittäjille usein myös jää yrittäjän identiteetti, jonka vuoksi he herkästi etsivät uusia yritysmahdollisuuksia. On tavallista, että yrittäjien uraan mahtuu useita aikakausia, kun he toimivat yrittäjinä, joka toisaalta voi vaikuttaa heidän korkeampaan taipumukseensa irtisanoutua. Irtisanoutumisherkkyys kuitenkin pienentyy,

jos entisen yrittäjän rooli alaisena piti sisällään korkeaa työautonomiamia ja mahdollisuutta yrittäjämäiseen toimintaan organisaation sisällä. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli siis se, että entisillä yrittäjillä on organisaatioon vaikuttavia eroavaisuuksia verrattuna sellaisiin työntekijöihin, joilla ei ollut yrittäjätaustaa. (Feng ym 2022, 190, 207.) Tätä tulosta voidaan tulkita niin, että entisiä yrittäjiä palkatessa voi olla järkevää pohtia minkälaiseen organisaatioon ja rooliin tätä ollaan palkkaamassa. Mikäli etenemis- ja kehittämismahdollisuuksia tai työautonomiamia ei ole, ei työsuhde välttämättä tule kestäväksi kovinkaan kauaa.

Vaikka monet yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen johtajuuteen liittyvät tutkimukset listaavatkin lähinnä johtajuustavan myönteisiä puolia, on tässäkin omat kielteiset aspektinsa, jotka pahimmillaan lamauttavat kyseisen henkilön ja täten mahdollisesti vaikuttavat liiketoimintaan. Ensimmäinen yrittäjämäiseen käyttäytymiseen yhdistettävä kielteinen osa-alue on riskinotto. Yrittäjät joutuvat ottamaan ja kestäväksi monenlaisia riskejä, kuten taloudellisia riskejä, ammatillisia riskejä, sekä perheeseen ja sosiaaliseen elämään liittyviä riskejä. Riskien lisäksi ja samalla myös siihen kytkeytyviä kielteisiä puolia ovat yrittäjyyden tuoma stressi ja toisaalta myös mahdollisesta paisuneesta egosta johtuvat haitat. (Kuratko 2007, 5; Kets de Vries 1985.) Koska yrittäjämäiset johtajat vaikuttavat alaisiinsa parhaiten esimerkin kautta, voidaan olettaa, että liian stressaava ympäristö pahimmassa tapauksessa vaikuttaa kielteisesti kyseisen johtajan omaan työpanokseen (Subramaniamin & Shankarin 2020, 7, 17–22). Tällöin uhkana on se, että heikentynyt esimerkki vaikuttaa kielteisesti alaisten itsensä työpanokseen ja motivaatioon. Mutta kuten Dabicin ym. (2021, 684) tutkimuksessa todettiin, on yrittäjämäisen johtajan vahvuus nimenomaan paineen alla ja epävarmuudessa työskenteleminen. Voi siis olla, että yleisesti yrittäjyyteen liittyvät ongelmat ole yhtä korostuneesti yrittäjämäisten henkilöiden ja johtajien ongelma. On muistettava, että vaikka yrittäjämäinen johtajuus juontaa juurensa yrittäjyyteen, ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, että kaikki yrittäjät omaisivat yrittäjämäisiä ominaisuuksia.

2.2 Erot ja yhtäläisyydet muihin johtajatyyppeihin

Renkon ym. (2019, 57) mukaan yrittäjämäisellä johtajuudella on paljon samankaltaisuutta transformationaalisen ja luovuutta edistävän johtajuustyylin kanssa. Transformationaalinen johtaja omaa neljä pääominaisuutta, joista ensimmäinen on

älyllinen stimulaatio. Tämä piirre yhdistää transformationaalisia johtajia ja yrittäjämäisiä johtajia, sillä molemmilla on taipumus etsiä älyllisen stimulaation kautta uusia mahdollisuuksia jopa riskin edessä. Myös muutoksessa toimiminen kuuluu molempien vahvuuksiin. Selkeänä erona on kuitenkin se, että transformationaaliset johtajat eivät yrittäjämäisen johtajan tavoin niinkään pyri sopeutumaan vaan itse luomaan tätä muutosta. Transformationaaliset johtajat eroavat selkeästi yrittäjämäisistä johtajista kuitenkin karismaattisuudessa ja inspiroivassa motivaatiossa, sillä yksi transformationaalisen johtajan vetovoimasta on hänen karismaattisuutensa ja inspiroivuutensa. Yrittäjämäiset johtajat voivat olla karismaattisia ja inspiroivia tai sitten eivät. Heidän vetovoimansa perustuu erityisesti esimerkin voimaan. Transformationaaliset johtajat saavat osakseen ihailua ja uskollisuutta, sillä he käyttävät hyödykseen erilaisia vaikutelman hallintaan käytettäviä viestejä, kuten symbolismia ja yleisöön vetoamista.

Yrittäjämäisellä johtajuudella on yhtäläisyyksiä myös erilaisien luovuutta edistävien johtajuustyylien kanssa. Molempien alaisuudessa on huomattu alaisten korostunutta kykenevyyttä innovoida ja visioida. (Renko ym. 2019, 58.) Leen ym. (2019, 8) tutkimus tukee ajatusta, että yrittäjämäiset johtajat edistävät luovuutta. Tutkimuksessa selvisi, että yhteys luovuuteen korostui eniten yrittäjämäisessä johtajuusteoriassa, voimaannuttavassa johtajuusteoriassa ja autenttisessa johtajuusteoriassa. Voimaannuttaminen, esimerkillä johtaminen ja omalla työpanoksella alaisiin vaikuttaminen ovat toistuvia teemoja alan tutkimuksissa. Esimerkiksi aiemmin mainitussa Subramaniamin & Shankarin (2020) ja toisaalta myöhemmin tarkemmin käsiteltävissä Brandin ym. (2021), Teecen ym. (2016) ja Dabicin ym. (2021) tutkimuksissa kerrotaan siitä, kuinka nämä teemat toistuvat yrittäjämäisiä johtajia tutkittaessa ja kuinka he onnistuvat näiden avulla muokkaamaan organisaatioita innovatiivisempaan, luovempaan ja ketterämpään suuntaan.

3 Ketterä organisaatiokulttuuri

3.1 Taustaa liiketoimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista

Viimeisten vuosikymmenten aikana teknologian kehitys on muuttanut yhteiskuntaa ja samalla myös liiketoimintaympäristöä merkittävästi. Yksi teknologian kehityksen ominaispiirteistä on se, että uudet innovaatiot luovat räjähdysmäisesti ja moninkertaisesti uusia innovaatioita. Teknologian ansiosta työ voi olla entistä globaalimpaa, paikasta riippumattomampaa ja helpompaa. Sen lisäksi, että muutokset vaikuttavat työntekijöihin, vaikuttavat ne paljon myös yrityksiin kokonaisuudessaan. Kun uutta teknologiaa aletaan kiihtyvässä tahdissa hyödyntämään ja myymään, vaatii se yrityksiltä aiempaa tehokkaampaa toimintaa. (King 2018, 109–110, Pessot ym. 2023.)

Teknologian mahdollistama globalisaation kasvu on johtanut myös siihen, että nykyään suurempi määrä yrityksiä pystyy toimimaan kansainvälisillä markkinoilla, joka lisää kilpailua. Uusia teknologioita hyödyntävät yritykset ovat usein tehokkaampia verrattuna yrityksiin, jotka eivät ole investoineet tai joilla ei ole mahdollisuutta investoida niihin. (King 2018, 109–110.) Samalla, kun teknologiaa kehitetään, pyritään yhteiskunnissa viemään eteenpäin kestävästä kehitystä. Nämä kaksi megatrendiä toimivat hyvin myös yhdessä, sillä teknologiankehitys mahdollistaa myös uudenlaiset kestävän kehityksen innovaatiot. Kun kuluttajien standardit kestävän kehityksen saralla kasvavat, kasvaa myös yrityksillä paine uudistua. (Pessot ym. 2023.) Tämä paine ei tule pelkästään kuluttajilta, vaan myös hallinnollisilta elimiltä, kuten valtiolta, EU:lta tai YK:lta. On siis välttämätöntä, että jokaisessa organisaatiossa kiinnitetään huomiota yhteiskunnan muutoksiin ja pyritään viemään omaa toimintaa samaan suuntaan.

3.2 Organisaatiokulttuuri

Tutkimus ja kiinnostus organisaatiokulttuuria kohtaan kiihtyi 1980-luvulla, kun Deal & Kennedy (1983), sekä Peters & Waterman (1982) omissa teoksissaan käsittelivät aihetta. Tätä ennen tutkimuksessa ei vielä tunnistettu ajatusta siitä, että organisaatiokulttuurilla olisi vaikutusta yrityksen liiketoiminnan innovatiivisuuteen. Teokset toimivat pohjana kyseiselle ajatukselle ja jo pian niiden julkaisun jälkeen alan tutkijat kiinnostuivat aiheesta ja ryhtyivät tutkimaan sitä myöhemmin todeten, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä asema toiminnan kannattavuudessa, tuottavuudessa ja kestävyudessa. Innovatiivisuus ja menestys ei kuitenkaan määriy jonkin tietynlaisen

organisaatiokulttuurin mukaisesti, vaan kulttuurit voivat erota toisistaan merkittävästikin. Voidaan sanoa organisaatiokulttuureita olevan yhtä paljon kuin itse organisaatioita. Monet erilaiset organisaatiokulttuurit voivat siis tuottaa tulosta. (Büschgens ym. 2013, 763–764.)

Tarkasteltaessa organisaatiokulttuurien syntyä ja kehitystä, voidaan soveltaa yleistä kulttuuritutkimusta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kulttuuri muodostuu ja käyttäytyy kaikkialla suurin piirtein samalla kaavalla, sisältäen kullekin kulttuurille syntyneet ominaiset erot. Kulttuuritutkimuksessa kulttuurikäsitteelle on runsaasti eri määritelmiä, mutta niiden sisältö on usein suurin piirtein sama, jonka vuoksi organisaatiokulttuureita tutkiessa voidaan tehdä joitain oletuksia kulttuurin suhteen, kuten se, että jokaisessa organisaatiossa on jonkinlainen kulttuuri. Kim ym. (2022, 1504) määrittelevät kulttuurin syvälle juurtuneina yleisinä uskomuksina, oletuksina, arvoina ja normeina, jotka jokin tietty ryhmä omaa. Tämä on samassa linjassa myös Kroeberin ja Kluckhohnin (1952) laajalti lainatun kulttuurin määritelmän kanssa, jonka mukaan kulttuuri on tietoisia ja tiedostamattomia käyttäytymismalleja, joita otetaan käyttöön ja välitetään eteenpäin symbolien avulla. Heidän mukaansa kulttuurin olennaisena ytimenä toimivat perinteet, sekä kulttuurille ominaiset ideat ja niihin yhdistetyt arvot. He lisäävät myös, että kulttuurijärjestelmiä voidaan toisaalta pitää toiminnan tuotteina, toisaalta toiminnan ehtona. Tällä tarkoitetaan siis sitä, että kulttuuri saattaa syntyä käytännön tekemisen kautta, mutta samanaikaisesti kulttuuri voi suuresti vaikuttaa siihen tapaan, miten kutakin käytäntöä suoritetaan. Vielä kolmas usein käytetty kulttuurimääritelmä on Hofsteden vuonna 1993 julkaisemasta teoksesta, jossa kulttuuria kuvataan mielten kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa jonkin ryhmän tai kategorian toisesta. (Tsui ym. 2007, 429–430.) Kuten aiemmin siis mainittiin, määritelmien sisältö on pitkälti sama.

Kimin & Tohin (2019, 944–945) mukaan kulttuuritutkijat ovat jakautuneet kahteen koulukuntaan sen suhteen, millä tavalla organisaatiokulttuuri syntyy. Ensimmäisen käsityksen mukaan organisaatiokulttuuri syntyy käytännön kautta eli jokapäiväisen liiketoiminnan pyörittämisen ja organisaatioon kuuluvien ihmisten kautta. Tämä ensimmäinen ajatus tukee hyvin myös äsken mainittua Kroeberin & Kluckhohnin määritelmää kulttuurille. Molemmissa nähdään, että käytäntö muokkaa kulttuurin. Toisen käsityksen mukaan kulttuuri syntyy johtajan piirteiden vaikutuksesta. Tässä käsityksessä tunnustetaan, että johtajien ja esihenkilöiden omaava muodollinen auktoriteetti ja sosiaalinen valta vaikuttavat korostuneesti organisaation kulttuuriin, koska alaiset

luonnollisesti käyttäytyvät johtajia kohtaan myötäilevästi. Tällaisen myötäilyn takia yritys lähteekin toimimaan erityisesti johtajan intressien mukaisesti, jonka myötä kulttuuri muokkaantuu ajan kanssa vastaamaan sitä.

Baileyn ym. (1997, 606) jakaa Kroeberin & Kluckhohnin ja Hofsteden käsitykset kulttuurien määritelmistä. Tutkimuksessa todetaan, että yksilön itsetunto rakentuu uskomuksista, tuntemuksista ja tiedosta, joita muokkaavat kyseisen yksilön kokemukset. Kun nämä kokemukset tapahtuvat jossakin tietyn kulttuurin sisällä, rakentuu myös yksilön itsetunto tämän kulttuurin mukaiseksi. Kulttuuritutkimukset tukevat tätä päätelmää. Eräässä työntekijöiden käytöstä tutkivassa tutkimuksessa todettiin, että kiinalaiset ja japanilaiset työntekijät toivovat enemmän palautetta epäonnistumisista, kun taas amerikkalaiset työntekijät toivoivat palautetta onnistumisista. (Tsui ym. 2007, 439; Bailey ym. 1997, 615.)

Heyesin (2020, R1246–R1247) mukaan kulttuurikäsite voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäisen tason kulttuurikäsitteessä yksilöt omaksuvat tietoa ja käytöstapoja ryhmän muiden yksilöiden kautta. Toisen kulttuurikäsitteen mukaan ensimmäisen kulttuurikäsitteen mukaiset traditiot, uskomukset tai tavat esiintyvät suurimmassa osassa yksilöistä ja samanaikaisesti ne eivät saa esiintyä toisissa ryhmissä. Kolmas kulttuurikäsite näkee, että kulttuurit kehittyvät ajan kanssa jatkuvasti parempaan suuntaan yrityksen ja erehdyksen kautta. Nämä tasot eivät ole toisensa poissulkevia, vaan ensimmäinen taso on kaikkein pelkistetyin, toinen hieman edistyneempi ja kolmas edistynein.

Balthazard ym. (2006, 710) mukaan organisaatiokulttuurilla on erittäin suuri merkitys liiketoiminnan onnistumisessa. Mikäli organisaatiokulttuuri on epätoiminnallinen, vaikuttaa se tehokkuuteen ja suorituskykyyn kielteisesti. Heidän mukaansa monet tärkeätkin asiat voivat jäädä suorittamatta, jos ne eivät ole osa organisaation kulttuuria. Näin on todennäköistä tapahtua myös organisaatioissa, joiden työntekijät voidaan nähdä erittäin pätevinä ja tietoisina. Jos organisaation kulttuurissa on tavallista pärjätä yksin, eikä pyytää apua tai muutenkaan keskustella, on siitä usein enemmän haittaa kuin hyötyä.

3.3 Ketteryys organisaatiokontekstissa

Käsitettä organisatorinen ketteryys käsiteltiin ensikertaa vuonna 1991 julkaistussa Robert Nagelin (1991) raportissa *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report*.

Raportissa aihetta käsiteltiin teollisuuden näkökulmaa keskittyen siihen, millä tavalla tehostuvassa liiketoimintaympäristössä pystytään tuottamaan entistä ketterämmin, kun massatuotannon aikakausi vaihtuu uuteen, dynaamisuutta vaativaan aikakauteen. Ketterää organisaatiota on kutsuttu kirjallisuudessa myös strategiseksi ketteryydeksi. Strategista ketteryyttä, ja sen myötä myös ketterää organisaatiota, on määritelty kapasiteetiksi jatkuvasti säätää ja mukauttaa organisaation ydinliiketoiminnan strategiaa luodakseen arvoa (Teece ym. 2016, 17; Doz & Kosonen). Toinen määritelmä ketteryydelle on mahdollisuus luoda ajankohtaista, tehokasta ja kestäväää organisaation muutosta (Teece ym. 2016, 17; Worley & William.)

Canboy & Fitzgerald. (2004, 40) antavat ketteryydelle astetta kokonaisvaltaisemman ja tarkemman kuvauksen. He määrittelevät sen ”toimijan jatkuvana valmiutena nopeasti tai luonnostaan, ennakoivasti tai reaktiivisesti, ottaa vastaan ja omaksua muutos, korkean laadun, yksinkertaisuuden, taloudellisten komponenttien ja ympäristön vuorovaikutuksen kautta.” Tässä hieman vaikeaselkoisiksikin kuvailtavassa määritelmässä tarkoitetaan toisin sanoen sitä, että ketteryys merkitsee suhteellisen nopeaa, mutta riittävän harkittua reagointikykyä niin ennalta odottamattomiin, kuin ennalta-arvattuihinkin muutoksiin tavalla, jossa pystytään maksimoimaan laatu ja taloudellisuus mahdollisimman yksinkertaisesti.

Grassin ym. (2020, 324–325) mukaan nykyajan organisaatioilta vaaditaan sopeutumiskykyä, jotta ne voivat luoda innovaatioita ja jatkaa tuottavina nopeatempoisen muutoksen keskellä. Erityisesti tämän takia organisatorinen ketteryys on ajankohtaista ja organisaatioiden tulisi panostaa siihen, että heidän organisaatiokulttuurinsa tukisivat ketteryyttä. Vaikka ketteryyden luominen ja ylläpitäminen voi olla kallista, on organisaatioille useimmiten kalliimpaa olla olematta ketteriä. On olemassa useita erilaisia keinoja edesauttaa ketterän organisaatiokulttuurin syntymistä ja riippuu organisaatiosta, mitkä keinot toimivat parhaiten. Tällaisiksi keinoiksi Teece ym. (2016, 17) listaa esimerkiksi sen, että organisaatio pitää strategisista syistä tarvittavaa enemmän työntekijöitä, toinen esimerkki on, että kannattavilla markkinoilla kannattaa optimoida perustoimintoja ja saavuttaa tehokkuutta ketteryyden kustannuksella, koska mahdollisilta tulevilta häiriöiltä suojaamisen kustannukset voivat olla liian suuria oikeuttaakseen nykyisen voiton uhrauksen.

Ketterän kulttuurin toimeenpanossa suurin vastuu on johtajilla. Ei kuitenkaan pidä unohtaa työntekijöiden tärkeää roolia, sillä he ovat niitä, jotka auttavat innovaatioiden luomisessa. Vaikka johtajalta löytyisi visio ja suuntaviivat, ovat työntekijät kuitenkin niitä, jotka luovat tuotteet ja kehittävät niitä eteenpäin. Siksi on tärkeää, että johtajat kykenevät luomaan sopivan ympäristön ketteryydelle. (Teece ym. 2016, 17; Dabic ym. 2021, 685.)

Toisinaan ketteryyden käsitteen suhteen törmää väärinkäsitykseen, jonka mukaan organisaatioiden tulisi pyrkiä tekemään muutoksia jatkuvasti hinnalla millä hyvänsä. Ketteryyden suhteen olisikin tärkeää osata käyttää sitä oikein eli tunnistaa milloin muutoksesta on hyötyä ja kuinka paljon muutosta vaaditaan. Artikkelini kuvailee ketteryyttä mieluummin vahvoina dynaamisina ominaisuuksina, jotka ovat ominaisia erityisesti erittäin tehokkaille yrittäjämäisille johtoryhmille ja vankuille organisaatorakenteille. (Teece ym. 2016, 13–14.)

Dabicin ym. (2021, 683–684) mukaan organisatorisen ketteryyden lisäksi on olemassa myös älyllistä ketteryyttä. Kun organisatorisessa ketteryydessä keskitytään strategioiden ja resurssien säätelyyn, älyllisessä ketteryydessä keskitytään oikeanlaisen ympäristön luomiseen olemassa olevia rakenteita muuttamalla, joka mahdollistaa innovaation ja ongelmanratkaisun. Älyllinen ketteryyden ei välttämättä ole yhteydessä yrityksen kulttuuriin, vaan se saattaa olla joidenkin yksilöiden ominaisuus, niin johtajilla, kuin työntekijöillä. Kun työntekijöillä on älyllistä ketteryyttä, sillä tarkoitetaan heidän kykyään muuttaa ajatusmallejaan ja etsiä uutta tietoa uusien ratkaisujen luomiseksi. Puhuttaessa johtajien älyllisestä ketteryydestä, tarkoitetaan taas nimenomaan innovaation ja työntekijöiden älyllistä ketteryyttä edistävän ympäristön luomista. Johtajien älyllistä ketteryyttä on usein tutkimuksessa kuvailtu yrittäjämäiseksi johtajuudeksi.

4 Yrittäjämäisen johtajuuden vaikutus organisaation ketteryyteen

4.1 Liiketoimintaympäristön muutokset

Organisatorisen ketteryyden uranuurtajat Sharifi & Zhang (1999) tutkivat minkälaisia muutoksia liiketoimintaympäristössä saattaa tapahtua, joiden selittäminen vaatii ketteryyttä. Heidän mukaansa vastaus tähän ei ole yksiselitteinen, sillä jokainen organisaatio on erilainen ja toimii täysin omalaisessa kontekstissään, jonka vuoksi he reagoivat muuttujiin eri tavoilla. Jokin tietty muutos liiketoimintaympäristössä voi johtaa toisessa organisaatiossa toiminnan kasvuun ja kiihtymiseen, kun taas toisessa konkurssiin. Shafiri & Zhang (1999, 15–16) luettelevat, että muutoksia voi tapahtua markkinassa, kilpailukriteereissä, asiakkaiden odotuksissa, teknologiassa ja erinäisissä sosiaalisissa tekijöissä, joihin vastaaminen vaatii organisaatioilta ketteryyttä selvitäkseen. Heidän tutkimuksensa mukaan ketteryys pitää sisällään neljä osa-aluetta, jotka organisaation pitäisi kyetä integroimaan osaksi toimintatapaansa ja organisaatiokulttuuriensa, jotta edellä mainittuihin muutoksiin voitaisiin reagoida. Nämä neljä osa-aluetta ovat reaktiokyky, kykeneväisyys, joustavuus ja nopeus. Reaktiokyky pitää sisällään muun muassa kyvyn havaita ja ennalta tunnistaa muutoksia näissä aiemmin luetelluissa ketteryyttä ajavissa tekijöissä, kyvyn reagoida niihin välittömästi ja kyky toipua muutoksesta. Kaikki nämä ovat myös yrittäjämäisiin johtajiin yhdistettäviä ominaisuuksia, jotka erottavat heidät muista johtajatyypeistä. Yrittäjämäisen johtajan vahvuus ja kaikkein ominaisin piirre on tämän kyky kukoistaa epävarmuudessa ja muutoksessa. Tämä johtuu nimenomaan siitä, että kykenevät havaitsemaan nämä muutokset ja oman innovatiivisuutensa ja ratkaisukeskeisyytensä kautta luomaan uusia ja nopeita ratkaisuja. (Shafiri & Zhang 1999, 17–18, Subramaniam & Shankar 2020, 7, 17–22, Dabic ym. 2021, 684; Teece ym. 2016.) Kykeneväisyys puolestaan korostaa organisaation yleistason toimivuutta edistäviä asioita, kuten tuotteiden laadun, nykyaikaisen teknologian, työntekijöiden yhteistyön ja muutosjohtajuuden. Joustavuus ja nopeus taas keskittyvät tuotannon ja ihmisten kykyyn joustaa tarvittaessa ja riittävällä nopeudella. Myös joustavuus ja nopea reagointikyky ovat yrittämäisiin johtajiin yhdistettäviä ominaisuuksia. Luvussa 3.3 kerrottiin siitä, kuinka johtajien älyllistä ketteryyttä kutsutaan usein yrittäjämäiseksi johtajuudeksi juuri sen takia, että tällaisten

johtajien tapa toimia on niin joustavaa ja nopeaa. (Shafiri & Zhang 1999, 17–18, Dabic ym. 2021, 684.)

4.2 Ketteryyttä edistävät tekijät

Esimerkiksi Brand ym. (2021) ovat tutkimuksessaan tehneet huomion siitä, että nykypäivän liiketoimintaympäristö muuttuu aiempaa nopeammassa tahdissa ja vaatii sen, että organisaatioiden on kiihdytettävä innovaatioprosessejaan. He mieltävät ketteryyden olevan olennainen innovaatioprosessia kiihdyttävä tekijä, jonka vuoksi tutkimuksen tarkoituksena onkin Shafirin & Zhangin (1999) tavoin erotella, mitkä eri tekijät toimivat ketteryyden mahdollistajina. Heidän mukaansa innovatiivisuus ja ketteryys ovat toisistaan erilliset käsitteet, jotka kuitenkin usein vahvasti kytkeytyvät toisiinsa. He ehdottavat, että erityisesti innovaatioprosessin alkutaipaleella ketteryydellä on huomattava merkitys, sillä tällöin tehdään innovaatioprosessin merkittävimmät toimet; alkuseulonta, alustava markkina-arvio ja yksityiskohtainen markkinatutkimus (Brand ym. 2021; Cooper & Kleinschmidt 1986, 83). Tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin Brandin ym. (2021) tutkimuksen tuloksia liittyen siihen, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation ketteryyteen ja sitä myötä innovatiivisuuteen eniten ja mistä niiden vaikuttavuus johtuu. Samalla käydään läpi myös, miten yrittäjämäinen johtajuus kytkeytyy näihin ajatuksiin.

Brand ym. (2021, 166) luettelevat seitsemän merkittävää tekijää: (1) työntekijät, (2) johtamistyyli, (3) kulttuuri, (4) organisaatiojärjestelmä, (5) konsernin strategia, (6) teknologia ja (7) asiakasintegraatio, jotka heidän tutkimuksensa ja laatimansa kirjallisuuskatsauksen mukaan ovat merkittäviä tekijöitä ketteryyden edistämiseksi.

4.2.1 Ketteryyttä työntekijöiden ja yrittäjämäisen johtajuuden yhteisellä

Ketterän organisaation luomisessa osa vastuusta on luonnollisesti työntekijöillä ja ketteryys on yhteispeleä. Ketterän ja motivoivan johtajan ei voida olettaa pystyvän vaikuttaa aivan kaikenlaisiin henkilöihin toivotulla tavalla, vaan ketterän organisaatiokulttuurin luomiseksi vaaditaan työntekijöiltä omanlaista joustavuutta. (Brand ym. 2021, 166; Gunasekaran 1998, 1999; Yusuf ym. 1999.) Johtaja voi kuitenkin vaikuttaa työntekijöiden joustavuuteen, sillä joustavuutta voidaan edistää kouluttamalla ja viestimällä avoimesti. On ymmärrettävää, että asiantuntevat työntekijät eivät sokeana luota johtajiinsa, vaan heidän on myös ymmärrettävä miksi ketteryys ja sen mukana tulevat muutokset ovat kannattavia. Kun he ymmärtävät miksi muutos on tarpeellista,

lisää se heidän joustavuuttaan. (Brand ym. 2021; Vázquez-Bustelo ym. 2007, 1309.) Tutkimuksessa myönnetään, että jotkut työntekijät ovat luonnostaan ketterämpiä kuin toiset. Tällaisia ketteryyttä edistäviä työntekijöitä kuvaillaan olevan yleisesti ottaen itsevarmoja ja puolueettomia ajattelijoina. (Brand ym. 2021; Nold & Michel 2016.) Kyseinen ajatus kytkeytyy myös vahvasti luvussa kolme esiin nousseeseen älylliseen ketteryyteen. Dabacin ym. (2021, 683–684) mukaan älyllinen ketteruus on yksittäisten ihmisten ominaisuus, joka kertoo heidän kyvystään muuttaa omia ajatusmallejaan ja etsiä uutta tietoa ratkaisujen luomiseksi.

Ketteryyttä edistävässä johtajuustyyllissä työntekijöiden voimaantuminen on keskiössä (Brand ym. 2021, 166; Gunasekaran 1999; Worley & Lawler 2010; Yusuf ym. 1999), jolla tarkoitetaan sitä, että heille annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja itse organisaatioon. Kun suuri osa työntekijöistä ovat sitoutuneita edistämään organisaatiota ja omaavat enemmän valtaa, on muutosten aikaansaaminen todennäköisempää (Brand ym. 2021, 166; Worley & Lawler 2010). Tällaisessa organisaatiossa johtajan ei ole tarkoitus sanella käskyjä oman mielensä mukaan, vaan ennemmin integroida työntekijät ketterään organisaatiokulttuuriin (Brand ym. (2021, 166; Nold & Michel 2016). Tutkimuksessa ei suoranaisesti nosteta esiin sitä, että erityisesti yrittäjämäiset johtajat kykenisivät integroimaan alaisiaan ketterään organisaatiokulttuuriin, mutta verratessa tutkimuksen yhtäläisyyksiä Dabacin ym. (2021) ja Teece ym. (2016) ketteryyteen keskittyviin tutkimukseen, nähdään, että tutkimuksissa viitataan samaan asiaan. Kun Brand ym. (2021, 166) kertoo siitä, että johtajan tulee voimaannuttaa alaisiaan ja sen avulla ”integroida” heidät ketterään kulttuuriin, Dabic ym. (2021, 685) ja Teece ym. (2016, 17) kertovat, kuinka johtajan tulee luoda ketteryyttä edistävä organisaatiokulttuuri, joka syntyy nimenomaan voimaannuttamalla ja antamalla valtaa ja vastuuta.

4.2.2 Ketteryyttä edistävä organisaatiokulttuuri

Kulttuuriin liittyen, Brand ym. (2021, 166) viittaa Noldin & Michelin (2016) tutkimukseen, joka kertoo, että ketteryyttä edistävissä organisaatioissa kulttuurin tulisi perustua yhteiseen mielentilaan ja jaettuihin ongelmiin, sillä se johtaa yhteistyöhön ja tiedonjakamiseen. O’Reillyn ym. (2014, 597) mukaan useat tutkijat ovat ehdottaneet, että organisaation kulttuuri rakentuu pitkälti sen johtajien arvoista ja persoonista, johtuen siitä, että he pitkälti asemallaan, teoillaan ja auktoriteetillaan vaikuttavat organisaation

normeihin. Samoista syistä he myös kykenevät muuttamaan organisaatiokulttuuria. (O'Reilly ym. 2014, 597; Bandura 1986; O'Reilly & Chatman 1996; Schein 1985; Baron & Hannan 2002; Detert ym. 2000; Fu ym. 2010.) Yrittäjämäisillä johtajilla nähdään olevan erityislaatuinen kyky johtaa ja luoda ketterää organisaatiokulttuuria heidän ominaisuuksiensa vuoksi. Heidän vaikutusvaltaansa lisää myös se, että yhdessä johtajien sosiaalisen vallan ja auktoriteetin kanssa yrittäjämäisien johtajien uskotaan pystyvän vaikuttamaan alaisiinsa tavallisia johtajia paremmin. Näiden ominaisuuksien avulla he onnistuvat luomaan ketterää ja yrittäjämäistä organisaatiokulttuuria, sekä parantamaan organisaation suorituskykyä. (Subramaniam & Shankar 2020, 10–11.) Kuten jo luvuissa 2.1 ja 2.2 mainittiin, on yrittäjämäiset johtajat henkilöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan alaisiinsa etenkin tekojensa ja näyttämänsä esimerkin kautta enemmän kuin karismansa kautta. Toisin sanoen tämän ominaisuuden ja tässä kappaleessa aiemmin mainittujen tutkimusten avulla voidaankin tulkita, että yrittäjämäiset johtajat saavat osakseen arvostusta ja ihailua oman panoksensa ja mielentilansa avulla, joka johtaa siihen, että muut heidän ympärillään pykivät toimimaan samoin. Tämä yhdessä johtoaseman tuoman auktoriteetin kanssa taas luovat organisaation sisällä yhteneväisyyttä ja saa työntekijät yhteistyössä keskittymään samoihin tavoitteisiin ja ongelmiin edistäen näin organisaation kykeneväisyyttä ketteryydelle.

4.2.3 Toiminnan kivijalkana ketterä organisaatiojärjestelmä

Organisaatiojärjestelmän (engl. organizational system) eli ikään kuin sen rakenteen ja roolin tulisi olla sellainen, että se asettaa organisaatioon normit ja rutiinit, joiden tavoitteena on edistää ketteryyttä ollen kuitenkin myös tarpeeksi joustava. Samalla henkilöstöstrategian tulisi olla sellainen, että työntekijöiden valtaa korostettaisiin siten, että he ovat motivoituneita ja kykeneviä luomaan muutosta. (Brand ym. 2021, 166; Nold & Michel 2016; Worley & Lawler 2010.) Luvussa 3.3 käsitellyssä Dabicin ym. (2021, 683–684) tutkimuksessa puhutaan siitä, kuinka älyllisesti ketterät johtajat kykenevät luomaan ketteryyttä edistävää organisaatiokulttuuria. Puhuttaessa esimerkiksi keskisuurista tai suurista yrityksistä, joissa johtajia on useampia, voikin olla ketteryyden kannalta oleellista, minkä alueen johtaja on ketterä. Esimerkiksi juuri henkilöstöpäälliköllä voi olla erityisen tärkeä rooli ketterän organisaation luomisessa, sillä hänellä voi olla tarvittavaa osaamista ja vaikutusvaltaa edesauttaa ihmiskeskeisemmän henkilöstöpolitiikan luomista. On tietenkin myös huomioitava, että muidenkin alueiden johtajat voivat omilla tahoillaan vaikuttaa ketteryyden edistämiseen,

mutta henkilöstöpääällikkö on yleensä eniten organisaatiota poikkileikkaava johtaja heti toimitusjohtajan jälkeen. Kuten Noldin & Michelin (2016) tutkimuksessaan totesi, on tärkeää, että tavoitteet ja sitä myötä itse ketteruus, olisivat koko yhteisön yhteisiä tavoitteita, jotta se voisi integroitua yrityksen toimintatavaksi.

4.2.4 Ketteruus yhteisenä tavoitetilana

Ketterään strategiaan tulisi sitoutua jäமாகásti, jolloin ketteruus on ennemminkin kaikkien yhteinen pysyvä mielentila ennemmin kuin hetkellinen tavoitetila. Tämä tarkoittaa toisin sanoen sitä, että liiketoiminnassa ei keskitytä vakauden tuomaan tehokkuuteen ja hyötysuhteeseen vaan muutoksen aiheuttamaan hetkittäiseen etulyöntiasemaan. (Brand ym. 2021, 166; Worley & Lawler 2010.) Vaikka tällainen strategia voi näyttäytyä poukkoilevana ja kestäättömänä, estää se monien organisaatioiden kohtalon, jossa turvaudutaan totuttuihin toimintatapoihin ja liiketoimintamalleihin, jotka lopulta ajavat organisaation pysähtyneeseen ja toisinaan vanhanaikaiseksi koettuun tilaan. Ketteryyttä tavoitellessa ei kannata kuitenkaan toimia harkitsemattomasti vaan on hyvä kuitenkin tarpeeksi tutkia alkavia trendejä ja markkinaa, jotta ketteryyttä ei ajeta eteenpäin kannattamattomalla tavalla (Teece ym. 2016, 13–14). Ennemmin kannattaa keskittyä tulevaisuusorientoituneisuuteen ja rohkeasti uudistaa tuotteita vastaamaan kuluttajien toiveita lähitulevaisuudessa. Esimerkiksi Apple on toiminut ketterällä tavalla, sillä he tunnistavat alkavat trendit ja niihin tartutaan. Tämä saa Applen näyttäytymään markkinan moderneimpana, sekä edelläkävijänä, jonka askelia muut seuraavat ja kopioivat. (Chikhale & Mansouri 2015, 285.)

4.2.5 Teknologia mahdollistamassa ketteryyttä

Koska liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja kiihtyvässä tahdissa erityisesti teknologian vaikutuksesta, täytyy siihen vastata teknologian avulla. Teknologia edistää ketteryyttä, sekä auttaa muiden ketteryyttä edistävien tekijöiden tehostamista. Teknologia helpottaa esimerkiksi sisäistä viestintää, jonka avulla voidaan edistää yhteneväisyyttä ja tehostaa tiedonjakoa. (Brand ym. 2021, 166; Gunasekaran 1998; Vázquez-Bustelo ym. 2007.) Muutoin teknologia on nykypäivänä miltei pakollista erityisesti, jos haluaa implementoida ketteryyttä, sillä organisaatiot ovat aiempaa tehokkaampia teknologian kautta ja se on edellytys, mikäli haluaa olla kilpailukykyinen – saati sitten ketterä.

4.2.6 Ketteryys asiakaslähtöisyydestä

Asiakasintegraatio on erityislaatuinen tärkeä ketteryyden edistämiseksi, koska ketteryydellä tarkoitetaan pohjimmiltaan sitä, että ymmärretään kokonaisvaltaisesti markkinaa ja osataan vastata sen tarpeisiin ja odotuksiin dynaamisesti. Siksi asiakkaiden kanssa vuorovaikuttaminen ja markkinatutkimukset ovat innovaation ja ketteryyden edellytyksiä. (Brand ym. 2021, 166; Yusuf ym. 1999.)

4.3 Muutokseen sopeutuminen ja epävarmuuden hyödyntäminen

Jatkuvasti muuttuvan ja kiihtyvän markkinan vuoksi niin sanotut mustat joutsenet ovat tulossa normiksi nykypäivän liike-elämässä, jonka vuoksi yrityksiltä vaaditaan ketterämpää reagoitua markkinan muutoksiin. Musta joutsen on tulevaisuustutkimuksessa käytettävä termi, jolla viitataan tapahtumiin, jotka ovat täysin odottamattomia (Phan & Wood 2020, 425). Organisaatiot tarvitsevat johtajia uudelleensijoittamaan taloudellista pääomaa ja teknistä asiantuntemusta, sekä tasapainottamaan sidosryhmien etuja. Monissa kriittisissä liiketoiminnan risteyskohdissa odotetaan johdolta kykyä havaita todennäköisiä tulevaisuuden suuntia ja trendejä, sekä kykyä luoda suuntaviivat tulevaisuudelle ja johtaa organisaatiota oikeaan suuntaan. Yrittäjämäisiä johtajia on tutkimuksissa pidetty juuri sellaisina, joille tällainen innovointi ja sen implementointi on ominaista. Siksi juuri yrittäjämäisiä johtajia pidetään parhaina johtajina kyseisenlaisiin muutostilanteisiin. Ongelmia saattaa kuitenkin ilmaantua siinä vaiheessa, kun uutta strategiaa pyritään implementoimaan, koska muutokseen vaaditaan kannustavan ja asiaa edistävän johdon lisäksi motivoitunutta työvoimaa. Mikäli organisaatiokulttuuri ei tue ketteryyttä, on se myös mahdoton saavuttaa. (Teece ym. 2016, 16–19.)

Kun halutaan muuttaa organisaatiokulttuuria, on erityisen tärkeää fasilitoida oikeanlainen ympäristö eli luoda alaluvussa 3.3 käsiteltyä älyllistä ketteryyttä. Dabicin ym. (2021, 684) mukaan yrittäjämäisille johtajille on ominaista osata kohdistaa työntekijöiden älyllinen ketteryys eli potentiaali ja osaaminen oikeisiin kehityskohteisiin. Yrittäjämäiset johtajat ohjaavat alaisiaan esimerkiksi keskittämällä näiden huomio yrittäjämäisiin tavoitteisiin ja inspiroimalla heitä seuraamaan kunnianhimoaan (Shiferaw ym. 2023, 2).

Kuten mainittu, organisaatiot ja niiden liiketoiminta ovat erilaisia ja kohtaavat erilaisia haasteita. Yrittäjämäiset johtajat ja heidän mahdollistamat ketterät organisaatiot sopivat

enemmän joillekin organisaatioille kuin toisille. Tuntien sen, että yrittäjämäiset johtajat tunnetaan heidän ylivoimaisesta kyvystään hyödyntää epävarmuutta ja muutosta, hyötyvät heistä oletettavasti eniten organisaatiot, jotka toimivat nopeasti muuttuvilla ja epävarmoilla markkinoilla. (Teece ym. 2016, 30.)

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tutkielma tiivistetään ja vastataan kysymykseen ”Millä tavalla yrittäjämäinen johtajuus on yhteydessä ketterään organisaatiokulttuuriin?”.

Luvuissa käsitellyt tutkimukset painottivat sitä, kuinka liiketoimintaympäristö on murroksessa ja se pakottaa organisaatiot tekemään muutoksia ja innovaatioita aiempaa ripeämmällä tahdilla. Murroksen taustalla ovat teknologian harppaukset ja siitä johtuva globalisaatio, jotka luovat enemmän mahdollisuuksia ja kasvattavat kilpailua. Jotta organisaatiot kykenevät säilyttämään kilpailukykyisen asemansa, on heidän vastattava markkinan kysyntään eli luotava innovaatioita ja reagoitava muuttuvaan markkinaan mahdollisimman dynaamisesti ja liikaa vahingoittumatta. (King 2018, Pessot ym. 2023.) Tällaisia organisaatioita kutsutaan ketteriksi organisaatioiksi (Canboy & Fitzgerald. 2004, Teece ym. 2016). Ketteryys syntyy monien asioiden summasta, mutta tärkein veturi on oikeanlainen ketterä johtaja, joka kykenee havainnoimaan markkinan muutoksia, reagoimaan niihin ja mikä tärkeintä, saamaan koko organisaation sitoutumaan muutokseen (Nold & Michel 2016). Tutkittaessa tällaisia johtajia, on huomattu, että ketterää organisaatiota edesauttaa erityisesti yrittäjämäisiksi johtajiksi kutsutut henkilöt. Yrittäjämäisten johtajien vahvuusalueita ovat innovatiivisuus, havainnointikyky, muutoksen ja paineen alla kukoistaminen, nopea reagointikyky, sekä esimerkillä johtaminen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että siitä huolimatta, etteivät yrittäjämäiset johtajat ole välttämättä karismaattisimpia, onnistuvat he nimenomaan oman esimerkkinsä voimalla saamaan ihmiset toimimaan itsensä tavalla eli ketterästi. (Teece ym. 2016, Dabic ym. 2021.)

Luvussa 4 käsiteltiin tarkemmin sitä, millä tavalla yrittäjämäinen johtajuus kytkeytyy ketterään organisaatiokulttuuriin. Kun liiketoimintaympäristössä tapahtuu tarpeeksi suuria muutoksia, vaatii niistä vähin vaurioin selviytyminen ketteryyttä. Tutkimuksissa oli lueteltu toimintamalleja, joiden avulla organisaatiot kykenevät reagoimaan muutoksiin ketterästi luoden heille tietynlaisen etulyöntiaseman ei-ketteriin organisaatioihin verrattuna. (Brand ym. 2021; Worley & Lawler 2010.) Luvussa 4 huomattiin, että kaikki ketteryyteen yhdistettävät toimintamallit ovat sellaisia, joiden yrittäjämäisten johtajien tunnetaan edistävän omalla johtajuustyyllillään.

Vastauksena kysymykseen ”Millä tavalla yrittäjämäinen johtajuus on yhteydessä ketterään organisaatiokulttuuriin?”, voidaan siis todeta, että yrittäjämäisen johtajan yhteys ketterään organisaatiokulttuuriin on erittäin vahva. Useat tutkimukset osoittivat, että ketteryyttä edistää eritoten yrittäjämäinen johtajuustapa (Dabic ym. 2021, Teece ym. 2016). Tutkimuksissa todettiin myös, että ketterän organisaatiokulttuurin luomisessa suuri rooli on johtajan lisäksi muilla työntekijöillä (Dabicin ym. 2021, Nold & Michel 2016). Huomioitavaa on se, että yrittäjämäinen johtaja johtaa esimerkillään, jonka vuoksi tällaisen henkilön alaisuudessa työskentelevät ihmiset kasvattavat myös oman motivaationsa kautta omaa ketteryyttään ja täten vaikuttavat myös organisaation kokonaisuudessaan (Renko ym. 2019, Lee ym. 2019).

Lähteet

- Allen, Scott J. – Rosch, David M – Ciulla, Joanne B. – Dugan, John P. – Jackson, Brad – Johnson, Stefanie K. – Pace, Cindy – Kempster, Steve – Guthey, Eric – Murphy, Susan E. – Riggio, Ron E. – Schrier, Karen ”Kat” – Souba, Wiley ”Chip” – Spiller, Chellie (2022) Proposals for the future of leadership scholarship: Suggestions in Phronesis. *Leadership*, Vol. 18 (4), 563–589.
- Balthazard, Pierre A. – Cooke, Robert A. – Potter, Richard E. (2006) Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of managerial psychology*, Vol. 21 (8), 709–732.
- Baron, James N. – Hannan, Michael T. (2002) Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies, *California management review*. Vol. 44 (3), 8–36.
- Bandura, Albert (1986) *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Benmira, Sihame – Agboola, Moyosolu (2021) Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, Vol. 5 (1), 3–5.
- Brand, Marco – Tiberius, Victor – Bican, Peter M. – Brem, Alexander (2021) Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. *Review of Managerial Science*, Vol. 15 (1), 157–187.
- Canboy, Kieran & Fitzgerald, Brian (2004) Toward a conceptual framework of agile methods: a study of agility in different disciplines. *Foundations of Software Engineering: Proceedings of the 2004 ACM Workshop on Interdisciplinary Software Engineering Research; 5.12.2004*. 37–44. New York.
- Carlyle, Thomas (2001) *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. Electric Book Company, Lontoo.
- Chikhale, Mayur M. & Mansouri, Mo (2015) An Agile and Collaborative Framework for Effective Governance to Enhance Management in Large-Scale Enterprise Business Systems: The Case of Apple Inc. *Global journal of flexible systems management*, Vol. 16 (3), 283–293.
- Coglister, Claudia C. – Brighman, Keith H. (2004) The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership quarterly*, Vol. 15 (6), 771–799.

- Cooper, Robert G. & Kleinschmidt, Elko J. (1986) An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 3 (2), 71–85.
- Dabic, Marina – Stojcic, Nebojsa – Simic, Marijana – Potocan, Vojko – Slavkovic, Marko – Nedelko, Zlatko (2021) Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, Vol. 123, 683–695.
- Deal, Terrence E. – Kennedy, Allan A. (1983) Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. *Business horizons*, Vol. 26 (2), 82–85.
- Detert, Jamer R. – Schroeder, Roger G. – Mauriel, John J. (2000) A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations. *The Academy of Management review*, Vol. 25 (4), 850–863.
- Doz, Yves – Kosonen, Mikko (2008) *Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson/Longman, Lontoo.
- Feng, Jie – Allen, David G. – Seibert, Scott E. (2022) Once an entrepreneur, always an entrepreneur? Entrepreneurial identity, job characteristics, and voluntary turnover of former entrepreneurs in paid employment. *Personnel Psychology*, Vol. 75 (1), 179–213.
- Fu, Ping Ping – Tsui, Anne S. Liu, Jun – Li, Lan (2010) Pursuit of Whose Happiness? Executive Leaders' Transformational Behaviors and Personal Values. *Administrative science quarterly*, Vol. 55 (2), 222–254.
- Grass, Anastasia – Backmann, Julia – Hoegl, Martin (2020) From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. *The Journal of product innovation management*, Vol. 37 (4), 324–351.
- Gunasekaran, A. (1998) Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework. *International journal of production research*, Vol. 36 (5), 1223–1247.
- Gunasekaran, A. (1999) Agile manufacturing: a framework for research and development. *International journal of production economics*, Vol. 62 (1–2), 87–105.
- Harrison R. T. – Leitch, C. M. – McAdam, M. (2015) Breaking glass: Towards a gendered analysis of entrepreneurial leadership. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53 (3), 693–713.

- Heyes, Cecilia (2020) Culture. *Current biology*, Vol. 30 (20), 1–2.
- Hofstede, G. (1993) Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, Vol. 7 (1), 81–94.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (1985) The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard business review*, Vol. 63 (6), 160–167.
- Kim, Yeun Joon – Toh, Soon Min (2019) Stuck in the past? The influences of a leader's past cultural experience on group culture and positive and negative group deviance. *Academy of Management journal*, Vol. 62 (3), 944–969.
- Kim, Yeun Joon – Toh, Soon Min – Baik, Sooyun (2022) Culture Creation and Change: Making Sense of the Past to Inform Future Research Agendas. *Journal of Management*, Vol. 48 (6), 1503–1547.
- King, Albert S. (1990) Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa: journal for decision makers*, Vol. 15 (2), 43–54.
- King, Stephen P. (2018) Technology and Competition Economics. *International journal of the economics of business*, Vol. 25 (1), 109–118.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A critical review of concepts and definitions* (Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology Papers 47). Harvard University Press, Cambridge.
- Kuratko, Donald F. (2007) Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 13 (4), 1–11.
- Lee, Allan – Legood, Alison – Hughes, David – Wei Tian, Amy – Newman, Alexander – Knight, Caroline (2020) Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European journal of work and organizational psychology*, Vol. 29 (1), 1–35.
- Leitch, C. M. – McMullan, C. – Harrison, R. T. (2013) The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, Vol. 24 (3), 347–366.
- Leitch, Claire M. – Volery, Thierry (2017) Entrepreneurial leadership: insights and directions. *International small business journal*, Vol. 35 (2), 147–156.
- Liñán, Francisco – Moriano, Juan A. – Jaén, Inmaculada (2016) Individualism and entrepreneurship: Does the pattern depend on the social context? *International Small Business Journal*, Vol. 34 (6), 760–776.
- Nagel, R. N. (1991). 21st Century manufacturing enterprise strategy report. *Contract*. 14 (91-C), 0150.

- Nold, H. & Michel, L. (2016) The performance triangle: a model for corporate agility. *Leadership & organization development journal*, Vol. 37 (3), 341–356.
- O'Reilly, Charles A. – Caldwell, David, F. – Chatman, Jennifer, A. – Doerr, Bernadette (2014) The Promise and Problems of Organizational Culture: CEO Personality, Culture, and Firm Performance. *Group & Organization Management*, Vol. 39 (6), 595–771.
- O'Reilly, Charles A. – Chatman, J. A. (1996) Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18, 157–200.
- Peaucelle, Jean-Louis (2000) From Taylorism to post-Taylorism: Simultaneously pursuing several management objectives. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 (5), 452–467.
- Pessot, Elena – Zangiacomi, Andrea – Marchiori, Irene – Fornasiero, Rosanna (2023) Empowering supply chains with Industry 4.0 technologies to face megatrends. *Journal of business logistics*, Vol. 44 (4), 609–640.
- Peters, Thomas J. – Waterman, Robert H. jr (1982) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Harper & Row, New York.
- Phan, Phillip H. & Wood, Geoffrey (2020) Doomsday scenarios (or the black swan excuse for unpreparedness). *Academy of Management perspectives*, Vol. 34 (4), 425–433.
- Pollack, Jeffrey M. – Carr, Jon C. – Corbett, Andrew C. – Hoyt, Crystal L. – Kellermanns, Franz W. – Kirkman, Bradley L. – Post, Corinne (2020) Contextual and Interactional Approaches to Advancing Leadership and Entrepreneurship Research. *Journal of management studies*, Vol. 57 (5), 915–930.
- Renko, Maija – El Tarabishy, Ayman – Carsrud, Alan L. – Brännback, Malin (2015) Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, Vol. 53 (1), 54–74.
- Santos, Henri C. – Varnum, Mivhael E. W. – Grossmann, Igor (2017) Global Increases in Individualism. *Psychological Science*, Vol. 28 (9), 1228–1239.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership*. 2. p. Jossey-Bass, San Francisco.
- Shane, Scott – Venkataraman, S. (2000) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management View*, Vol. 25 (1), 217–226.

- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999) A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *An introduction. International journal of production economics*, Vol. 62 (1), 7–22.
- Shiferav, Robson Mekonnin – Birbirs, Zerihun Ayenew – Werke, Shimels Zewdie (2023) Entrepreneurial leadership, learning organization and organizational culture relationship: a systemic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurialship*, Vol. 12 (1), 1–20.
- Spector, Bert Alan (2016) Carlyle, Freud, and The Great Man Theory more fully considered. *Leadership (London, England)*, Vol. 12 (2), 250–260.
- Subramaniam, Rampnarayan & Shankar, Raj Krishnan (2020) Three Mindsets of Entrepreneurial Leaders. *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 29 (1), 7–37.
- Teece, David – Peteraf, Margaret – Leih, Sohvi (2016) Dynamic Capabilities and Organizational Agility, *California Management Review*, Vol. 58 (4), 5–161.
- Tsui, Anne S. – Nifadkar, Sushil S. – Ou, Amy Yi (2007) Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behaviour Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*, Vol. 33 (3), 426–478.
- Tushman, Michael L. – Newman, William H. – Romanelli, Elaine (1986) Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California management review*, Vol. 29 (1), 29–44.
- Van Praag, C. Mirjam (1999) Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist*, Vol. 147 (3), 311–335.
- Vázquez-Bustelo, D. – Avella, L. – Fernández, E. (2007) Agility drivers, enablers and outcomes. *International journal of operations & production management*, Vol. 27 (12), 1303–1332.
- Vecchio, Robert P. (2003) Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, Vol. 13 (2), 303–327.
- Worley, Christopher G. & Lawler, Edward E. (2010) Agility and organization design. *Organizational dynamics*, Vol. 39 (2), 194–204.
- Worley, Christopher G. – Williams, Thomas D. – Lawler, Edward E. III (2014) *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*. 1.p. Wiley, Newark.
- Yusuf, Y. Y. – Sarhadi, M. – Gunasekaran, A. (1999) Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International journal of production economics*, Vol. 62 (1–2), 33–43.