



# Organisatorinen molempikäisyys digitaalista transformaatiota tavoittelevassa organisaatiossa: Tarkastelussa Kela



Riikka Palomäki

## Tiivistelmä

Artikkelissa tarkastellaan organisatorista molempikäisyyttä eli ambidekstriaa Kelan digitaalisen transformaation kontekstissa. Digitaalisen transformaation toteutuminen edellyttää organisaatiolta syvällistä organisaatiokulttuurin muutosta ja ajattelutavan uudistamista. Organisaatiokulttuurin tulisi olla sellainen, joka tukee sekä nykyisten toimintamallien vahvistamista että uusien mahdollisuuksien tavoittelua. Molempikäisyys tarkoittaa tätä. Sillä on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus organisaation selviytymiseen erityisesti voimakkaasti muuttuvissa ympäristöissä. Tasapainoileminen olemassa olevien vahvuuksien ja uuden etsimisen välillä on haasteellista ja jatkuvaa. Tutkimuksessa havaittiin, että Kelalla on haasteita tasapainon saavuttamisen kanssa. Toimintaa ohjaava ja rajoittava lainsäädäntö, hierarkkinen rakenne, resurssihaasteet sekä toimintaan liittyvien häiriöiden pelko vaikeuttavat tasapainon löytämistä ja johtavat helposti olemassa olevien vahvuuksien ja uuden etsimisen vastakkainasetteluihin.

## Asiasanat:

organisatorinen molempikäisyys, digitaalinen transformaatio, julkinen hallinto

## Abstract

The article examines organizational ambidexterity in the context of Kela's digital transformation. The realization of digital transformation requires a profound change in organizational culture and a renewal of thinking. The organizational culture should be such that it supports both the strengthening of current operating models and the pursuit of new opportunities. Ambidexterity means this. According to studies, it has a significant impact on the survival of the organization, especially in rapidly changing environments. Balancing between existing strengths and seeking new ones is challenging and continuous. The study found that Kela has challenges in achieving balance. Legislation guiding and restricting operations, hierarchical structure, resource challenges, and fear of disruptions related to operations make it difficult to find a balance and easily lead to confrontations between existing strengths and seeking new ones.

## Keywords:

organizational ambidexterity, digital transformation, public administration

## Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan organisaatioiden pyrkimystä yhdistää johtamisen avulla kaksi pohjimmiltaan ristiriitaista tavoitetta, uusien mahdollisuuksien löytäminen ja olemassa olevien vahvuuksien hyödyntäminen. Tästä kirjallisuudessa puhutaan organisatorisena ambidekstriana (organizational ambidexterity). Ambidekstriä merkitsee terminä molempikätsiisyyttä, kykyä hallita yhtä hyvin molempien käsien liikkeitä (Oxford University Press 2021). Tässä artikkelissa käytetään tätä suomenkielistä termiä.

Organisaatiot, jotka kykenevät yhtäaikaaisesti kehittämään tehokkaasti olemassa olevaa toimintaansa ja kyvykkyyksiään ja toisaalta toimimaan innovatiivisesti riskejä ottaen ja hankkimaan uusia kyvykkyyksiä ja resursseja, selviävät muutoksistakin onnistuneesti (Duncan 1976; March 1991, 72; Benner & Tushman 2001, 31–32; Jansen 2005, 1; Stelzl ym. 2020, 1204). Tutkijat ovat James Marchin (1991) asiaa avanneen artikkelin jälkimainingeissa tuottaneet valtavan määrän kontribuutioita, joissa molempikätsiisyyttä tarkastellaan erilaisissa organisaatioissa. Olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen (eksploraatio) ja uuden löytämisen (eksploraation) välinen suhde avautuu niissä paradoksina ja johtamisen haasteena. Organisatorinen molempikätsiisyydellä on tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus organisaation selviytymiseen erityisesti voimakkaasti muuttuvissa ympäristöissä (O'Reilly & Tushman 2008, 196; Stelzl ym. 2020, 1204).

Kun menossa on jo neljäs vuosikymmen organisatorisen molempikätsiisyyden tutkimusta, voi perustellusti kysyä missä vielä on sellainen tutkimusaukko, jota ei ole aikaisemmalla tutkimuksella kyllästetty? Geneerisen eksploraatio/eksploraatio-pohdinnan osalta sellaista ei mitä ilmeisimmin ole. Tutkimuksen tarve täytyykin perustella toisella tavalla. Tässä artikkelissa tarkastellaan tätä johtamisen ongelmaa tai haastetta osana organisaation pyrkimystä päästä digitaaliseen transformaatioon. Oletuksena on, että digitaalinen transformaatio on nimenomaan molempikätsiisyshaaste. Sen tavoitteet edellyttävät uudenlaista ajattelua ja toimintaa, mutta sitä ei kuitenkaan ole mahdollista toteuttaa vaarantaen sitä missä organisaatio on ollut hyvä. Kyse on siksi tasapainon hakemisesta uuden ja vanhan välillä.

Digitaalinen transformaatio on kokonaisvaltainen ja jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa digitaalinen teknologia integroituu kaikkiin elämän osa-alueisiin (Balakrishnan & Das 2020, 532; Palomäki & Hyryläinen 2022, 150). Kyseessä ei ole mikä tahansa organisatorinen muutos, vaan perinpohjainen organisatorinen muutos. Sellainen ei toteudu automaattisesti, vaan edellyttää johtamista, joka on omiaan olemaan yhtä mullistavaa kuin tavoiteltava muutos itse. Organisaation on johdettava ja kehitettävä toimintaansa niin, että perinpohjainen muutos on toteutettavissa ja hallittavissa. Tässä digitaalinen transformaatio ja organisatorinen molempikätsiisyys tulevat yhteen. Molempikätsiisyys tarjoaa organisaatioiden johdolle johtamistavan, jolla on potentiaalia vastata digitaalisen transformaation perinpohjaisuuteen organisaatiomuutoksena. Digitaalisen transformaation johtaminen ei ole mahdollista ”ulosmittaamalla” organisaatiosta se mihin se pystyy, vaan on nimenomaan kyettävä luomaan mahdollisuuksia kunnianhimoisiin haasteisiin vastaamiselle. Organisaation on löydettävä ja säilyttämään tasapaino näiden kahden johtamisen ja organisaation kehittämishaasteen välillä. (O'Reilly & Tushman 2013, 332; Post 2023, 16, 18.)

Tässä artikkelissa tutkittavana tapauksena on keskeinen Suomen julkisen sektorin toimija, Kela. Kelan ydintoiminta, etuuskäsittely, on automatisoitavissa nykytasoa pidemmälle. Kela onkin tässä suhteessa hyvä tapaus tutkia digitaalista transformaatiota pyrkimyksenä uusien mahdollisuuksien löytämiseen. Se ei ole tyypillinen tapaus, mikä tahansa valtion virasto tai laitos, vaan vähintäänkin kriittinen tapaus (Flyvbjerg 2006). Kriittinen tapaus on sellainen, jossa tapausta tutkimalla löydetty ilmiö pätee kaikkiin muihinkin samaan joukkoon kuuluviin tapauksiin.

Kelan suuri koko ja sen muiden valtion virastojen ja laitosten mallista poikkeava poliittinen

ohjaus rajoittavat sen digitaalista transformaatiota. Haaste on monia muita virastoja ja laitoksia vaativampi. Kelassa perinpohjainen muutos on ehdottomasti toteutettava säilyttämällä se missä Kela on parhaimmillaan, etuuskäsittelyyn liittyvissä päätöksissä. Kelalla on siksi lähtökohtaisesti varsin rajattu tila ottaa kehittämisessä riskejä. Niiden ottaminen on kuitenkin kunnianhimoisen kehittämisen väistämätön lähtökohta. Digitaalinen transformaatio on siksi jotain, jota Kelan on välttämätöntä tavoitella, mutta jota sen erityispiirteet rajoittavat hyvin voimakkaasti. Juuri tämä ristiriitaisuus tai paradoksaalisuus tekee Kelasta hyvän tapauksen. Sitä lisää myös se, että Kelan tapaiset isot organisaatiot eivät perinteisesti ole ketteriä, vaan muutoksia niissä tapahtuu *vähi-tellen*, kun ne ratkovat strategisia, rakenteellisia, lainsäädännöllisiä ja rahoituksellisia haasteitaan (Rainey 2014, 232–242; Bryson ym. 2014, 446; Magnusson ym. 2021, 71). Muutos ei siksi tule valmiiksi, vaan on pikemmin jatkuva dynaaminen prosessi. Tasapainon saavuttaminen ei siksi tarkoita sitä, että sen säilyminen olisi taattua. Se vaatii jatkuvaa työtä.

Artikkelissa tarkastellaan seuraavia kysymyksiä:

1. Miten organisatorinen molempikätisyys näkyy ja voisi näkyä Kelan pyrkimyksissä edistää ja hyödyntää digitaalista transformaatiota?
2. Millaisena johtamisessa tavoiteltu tasapaino uuden löytämisen ja olemassa olevien vahvuuksien hyödyntämisen välillä ilmenee Kelassa?
3. Miten Kelan erityispiirteet rajoittavat ja ohjaavat niitä tapoja, joilla organisaatiota johdetaan kohti digitaalista transformaatiota?

## Organisatorinen molempikätisyys

Organisatorisen molempikätisyyden käsitteen esitteli ensimmäisenä Robert Duncan (1976, 172), mutta tunnetuksi käsitteen teki James Marchin vuonna 1991 ilmestynyt artikkeli, jossa hän määritteli organisaation molempikätisyyden olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen ja uuden luomisen **välisenä** jatkuvien valintojen tekemisenä ja tasapainon hakemisenä organisaation oppimisen ja kilpailukykyisyyden turvaamiseksi (March 1991, 71). Sittenmin organisatorista molempikätisyyttä on tutkittu monimuotoisesti niin johtamisen, strategian, organisaation oppimisen kuin teknologisen kehityksen näkökulmista (Lavie ym. 2010, 109). Viime aikoina organisatorinen molempikätisyys on enenevässä määrin yhdistetty myös digitaalista transformaatiota koskeviin tutkimuksiin (ks. esim. Bräthen ym. 2021; Norling ym. 2022).

Molempikätisyyden vaikutusta organisaation oppimiskyvylle, kilpailukykyvylle ja muutoskyvykkyydelle, jopa organisaation selviämislle, pidetään merkittävänä (March 1991; Teece ym. 1997; Jansen 2005, 17; O'Reilly & Tushman 2013, 332; Bräthen, ym. 2021; 3; Post 2023, 16, 18). Organisaation olisi kyettävä operoimaan samanaikaisesti olemassa olevia vahvuuksia hyödyntäen ja uutta luoden, ja avainasemassa on tasapainon löytäminen näiden välillä. (Teece ym. 1997; O'Reilly & Tushman 2013, 325; Bräthen ym. 2021, 10–11; Post 2023, 16). Uutta luova kehitys edellyttää organisaatioilta joustavuutta, innovatiivisten kokeilujen mahdollistamista, riskinottoa sekä epävarmuuden sietämistä. Se mahdollistaa organisaatioille uuden tiedon ja kykyjen etsimisen, uusien toimintatapojen ja tuotteiden kokeilemisen sekä tuo edellytyksiä kilpailukykyyn parantamiseen pitkällä aikavälillä. (March 1991; Jansen 2005, 17; O'Reilly & Tushman 2013, 325; Bräthen ym. 2021, 3.) Organisaation olemassa olevia vahvuuksia hyödyntävä kehitys puolestaan ilmenee pyrkimyksenä ylläpitää ja parantaa olemassa olevia palveluita, tuotteita, prosesseja ja kyvykkyyksiä. Siihen liittyy myös tehokkuuden ja tuotantovarmuuden hallinnan kontrollointi ja riskien minimointi. Näin toimien tavoitellaan useimmiten lyhyen aikavälin hyötyjä. (Bräthen, ym. 2021; 3.)

Molempikätisyyden vaatiman tasapainon saavuttaminen on organisaatioille vaikeaa, koska se edellyttää organisaation rakenteiden, prosessien ja strategioiden mukauttamista ja jatkuvien valintojen tekemistä (March, 1991, 71; Levinthal & March; 1993; Raisch ym. 2009, 685; Bräthen ym. 2021, 3). Tasapainotilan saavuttaneet organisaatiot ovat yleisesti kompleksisia organisaatio-

muotoja, joissa on useita erilaisia ja vastakkaisilta vaikuttavia rakenteita, joiden avulla organisaatio pyrkii tasapainoon ja synkroniaan pitkän aikavälin innovaatioiden ja lyhyen aikavälin tehokkuuden kesken (Jansen 2005, 31).

Olemassa oleviin vahvuuksien hyödyntämiseen keskittyminen usein houkuttelee organisaatioita, koska ne ovat yleensä paremmin hallittavissa, ja niiden hyödyt ovat paremmin ennustettavissa ja saavutettavissa lyhyellä aikavälillä (Cannaerts ym. 2016, 711). Tämä saattaa kuitenkin ajaa organisaatiot ongelmiin, jotka estävät niiden potentiaalista kehittymistä (March 1991, 71; Benner & Tushman 2001, 22; Jansen 2005, 2). Innovatiiviset muutokset sen sijaan saattavat olla organisaatiolle lyhyellä aikavälillä haitallisia tai kannattamattomia, koska ne ovat radikaaleja, epävarmoja ja vaikeammin hallittavissa olevia (Bräthen ym. 2021; 3). Innovatiivisuus saattaa pahimmillaan ajaa organisaatiot liiallisiin riskinottoihin ja organisaation kilpailukyvyyn kannalta kalliisiin ja hyödyttömiin muutoksiin (March 1991, 71; Levintal & March 1993, 106; Jansen 2005, 34). Tasapainoon pyrkimällä organisaatio pystyy välttämään innovaatioiden haittoja, turvaten samalla mahdollisuuden niiden hyötyihin (Levinthal & March 1993, 105; Simsek ym. 2009, 867).

## Organisatorisen molempikätisyyden johtaminen

Maddenin (2012) mukaan organisaation johdon on hyvä olla tietoinen organisaatiossa vaikuttavista ristikkäisistä kehityspiirteistä, ja etsiä tasapainoa niiden välillä. Organisaatio voi strategisella johtamisella mukauttaa, tehostaa ja uudelleenohjata osaamista ja toimintoja sekä luoda olosuhteet innovaatioiden, uuden osaamisen ja pitkän aikavälin kilpailuedun aikaansaamiseksi (Jansen 2005, 80–81; O'Reilly & Tushman 2008, 187; Vario 2017, 112–113).

Ratkaisuksi ongelmaan on esitetty rakenteellista ja kontekstuaalista molempikätisyyden johtamista. Rakenteellisessa molempikätisyydessä uudistuksiin ja innovaatioihin tähtäävä ja olemassa olevia voimavaroja hyödyntävä kehittämistoiminta on organisaatiossa eriytetty toisistaan erilliseksi ylhäältä alaspäin johdetuiksi rakenteiksi, prosesseiksi ja strategioiksi (O'Reilly & Tushman, 2013, 328; Gibson & Birkinshaw, 2004, 209–210). Uutta luovat organisaation rakenteet, prosessit ja strategiat edellyttävät innovatiivisia, hajautettuja ja prosesseiltaan joustavia ratkaisuja, siinä kun olemassa olevia vahvuuksia hyödyntävät rakenteet, prosessit ja strategiat edellyttävät vakautta. (Benner & Tushman 2001, 21; O'Reilly & Tushman, 2013, 325). Kun molempia johdetaan tasapainoisesti toisiinsa integroituna, kokonaisuus toimii (Cannaerts ym. 2016, 709; Papachroni ym. 2017, 1794). Konkreettisia integroinnin keinoja voivat olla esimerkiksi yhteisen vision ja tavoitteen aikaansaaminen, organisaation eri osastojen väliset työryhmät, verkostot ja yhteyshenkilöt sekä työnkierto (Raisch & Birkinshaw 2008, 193; Cannaerts ym. 2016, 714, 720; Mom ym. 2009, 824).

Kontekstuaalinen molempikätisyys syntyy alhaalta ylöspäin muodostuvana prosessina, jossa työntekijät päivittäisessä työssään kohtaavat ja käsittelevät yhdessä sekä olemassa olevien vahvuuksien että uuden luomiseen kuuluvia elementtejä (Gibson & Birkinshaw 2004, 209–210). Kontekstuaalisen molempikätisyyden saavuttaminen edellyttää organisaatiolta sitä tukevaa ilmapiiiriä, vahvaa keskinäistä luottamusta, eikä se yleensä toteudu ilman rakenteellisia ja kulttuurisia muutoksia (Gibson & Birkinshaw 2004, 210; Boukamel & Emery 2017, 16). Työntekijöiden mahdollisuus toimia oman osaamisalueensa ulkopuolella vaatii myös johdolta uudenlaista tapaa ajatella organisatorisia haasteita (Gibson & Birkinshaw 2004, 210; Mom ym. 2009). Innovaatioiden etsiminen ja toteuttaminen ei voi olla pelkästään erillisen kehittämissyksikön tehtävänä, vaan niitä pitäisi edistää organisaation kaikilla tasoilla ja yksiköissä siihen soveltuviin sisäisten prosessien avulla (Papachroni ym. 2016, 1801).

Rakenteellisen ja kontekstuaalisen molempikätisyyden yhdistelmällä voidaan todennäköisimmin saavuttaa ihanteellisin organisatorisen molempikätisyyden muoto (Jansen 2005, 41; Cantarello ym. 2012, 45; Agostini ym. 2016, 139; Papachroni ym. 2016, 1813). Organisaatiotasolla on kuitenkin vaikutusta siihen, miten molempikätisyyteen suhtaudutaan. Organisaation keskijohdon tasolla korostuu usein kontekstuaalinen lähestymistapa, jossa samalla herkästi painotetaan tehokkuutta ja

tuotantovarmuutta innovatiivisuuden sijaan. Ylemmän johdon tasolla puolestaan suositetaan rakenteellista lähestymistapaa ja erillisiä innovaatiostrategioita ja –yksiköitä (Cantarello ym. 2012, 32).

Molempikätisyyden toteuttaminen on aina haasteellista, ja joillekin organisaatiolle jopa mahdotonta. Ei edes ole olemassa yhtä kaikille organisaatioille sopivaa tapaa löytää tasapainoa organisaation johtamisessa (Levinthal & March 1993, 105). Molempikätisyyteen liittyy myös aina dynaamisuus, sillä tasapaino ei koskaan ole itsestään pysyvä sisäisestä ja ulkoisesta johtuvien muutosten ja mahdollisten uhkien horjuttaessa sitä (Simsek ym. 2009, 882; Papachroni ym. 2016, 1814). Tasapainon hakeminen on siksi jatkuva prosessi.

## Organisatorinen molempikätisyys julkisen sektorin organisaatioissa

Organisatorisen molempikätisyyden tutkimus on keskittynyt yksityisen sektorin organisaatioihin, mutta myös julkiset organisaatiot hyötyvät molempikätisyydestä (Bodwell 2011, 153; Vario 2017, 48–49.). Myös ne kohtaavat tutkimusten (mm. Madden 2012, 21; Cannaerts ym. 2016, 709; Vario 2017, 48) mukaan samantyyppisiä haasteita kuin yksityisen sektorin organisaatiot. Julkisten organisaatioiden molempikätisyyteen on kuitenkin liitettävissä joitakin erityispiirteitä liittyen niiden rakenteisiin, tavoitteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin (Boyne 2002; Rainey 2014, 232–242; Bryson ym. 2014, 446; Magnusson ym. 2021, 71).

Choi ja Chandler (2015) nostavat erityisesti kilpailun puutteen ja poliittisen paineen esiin molempikätisyyden toteutumista ja hyödyntämistä haittaavina tai estävinä tekijöinä. Ne estävät julkisia organisaatioita näkemästä ja toteuttamasta muutos- ja kehitystarpeita. Se saattaa johtaa liialliseen vakauteen, tehokkuuden varmistamiseen, vanhassa pysyttämiseen ja innovaatioiden karttamiseen. Poliittisen päätöksentekojärjestelmän tuomia haasteita ovat myös sen syklimäisyys ja konsensushakuisuus. (Gartner 2017; Post 2023, 2, 9–10.) Poliittisten prioriteettien ja resurssipainotusten vaihtuminen vaikeuttaa etenkin pidemmän aikavälin kehittämistä. Liiallinen konsensushakuisuus puolestaan uhkaa tehdä julkisten organisaatioiden uudistamisesta kaavamaisista ja varovaista. (Haveri & Airaksinen 2012, 312–313; Ikonen 2015, 45–47.)

Eräiden julkisten organisaatioiden suuri koko voi tehdä niistä jäykkiä ja hitaita sopeutumaan muutoksiin, ja siten estää organisatorisen molempikätisyyden hyödyntämistä. Tämä näkyy muutostilanteissa pyrkimyksenä optimoida tehokkuutta ja olemassa olevien resurssien käyttöä. Uusien innovaatioiden käyttöönotto vaatisi usein kokeiluja, joustavuutta ja resurssien allokointia uusiin ideoihin. Suuri koko voi tuoda mukanaan mittakaavaetuja. Julkisilla organisaatioilla on käytettävissään usein myös laajoja tietoaaineistoja, joita voidaan hyödyntää erityisesti uuden luomiseen tähtäävässä analyysissä ja päätöksenteossa. (Bryson ym. 2014, 446; Rainey 2014, 232–242; Magnusson ym. 2021, 71.)

Myöskin julkisille organisaatioille tyypilliset keskitetyt päätöksentekoprosessit, formalisoidut työprosessit sekä hierarkkiset rakenteet nähdään olemassa olevia elementtejä korostavina (Cannaerts ym. 2016, 709; Post 2023, 2, 9–10). Samoin hierarkkinen organisaatiokulttuuri voi olla jäykkä ja vastustuskykyinen suhteessa muutostarpeisiin. Se ei kannusta riskien ottamiseen, innovaatioihin ja uusien ideoiden esille tuomiseen. (Hartl & Hess 2017, 7; Palomäki & Hyryläinen 2022, 162; Bräthen ym. 2021, 3.)

Julkisten organisaatioiden hartioilla oleva vaatimus suoriutua perustehtävänsä toimeenpanosta vakaasti, turvallisesti ja asiakkaita kohden yhdenvertaisesti, lainsäädännön ohjatessa vahvasti taustalla, johtaa usein aikaan olemassa olevien vahvuuksiin perustuvan kehityksen priorisointiin (Ikonen 2015, 82; Vario 2017, 50; Palomäki 2020, 176–178). Yhtenä haasteena julkisten organisaatioille ovat organisaatioiden erilaisia tavoitteita ajavat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, jotka saattavat tehdä organisaatioiden kehittämisestä epäjohtonmukaista ja epätasapainoista (Boukamel & Emery 2017, 17). Julkisilla organisaatioilla on siten yksityisiä suurempana vaarana ajautua molempikätisyyttä rajoittavaan tilanteeseen.

## Digitaalisen transformaation ulottuvuuksia

Teknologinen murros on tehnyt digitaalisesta transformaatiosta nopeasta kasvavan tutkimuksen alan ja luonut sitä koskien monia eri tutkimussuuntia mm. transformaation strategiaan, johtamiseen ja innovaatioihin liittyen (Holand ym. 2019, 38). Digitaalinen transformatio, josta käytetään joissakin yhteydessä myös termiä digitaalinen vallankumous, on sekä ilmiönä että käsitteenä monisyinen, kompleksinen ja jatkuvasti muuttuva, minkä johdosta sen yksiselitteinen määrittelyminen on vaikeaa (Hartl 2019, 5–6; Palomäki & Hyryläinen 2022, 150; Bräthen ym. 2021, 3).

Digitaalinen transformatio on organisaatioita, niiden johtamista, kulttuuria ja toimintaympäristöä laajasti muokkaava prosessi, ja sen myötä syntyy kaikissa toiminnoissa läsnä oleva suhde koneen ja ihmisen, digitaalisen teknologian ja kaikkien elämän osa-alueiden välillä. Täydellisimmillään se merkitsee täysin digitaalista toimintatapaa, josta seuraa ihmisten käyttäytymisen, markkinoiden dynamiikan ja yritysten ydintoiminnan, isoimmillaan koko yhteiskunnan ekosysteemien, radikaali muuttuminen. (Demirkan ym. 2016, 14–15; Verhoef ym. 2021, 891.) Vaikka digitaalinen teknologia ja teknologinen kehitys toimivat digitaalisen transformaation käynnistäjänä, eivät ne ole digitaalisessa transformaatiossa pääosassa. Digitaalinen teknologia toimii transformaatiossa vain välineenä koko organisaatiota ja sen toimintaympäristöä läpileikkaavaan muutokseen. Digitaalinen transformatio on siten organisaatiotason muutos, joka tuottaa arvoa organisaatiolle, asiakkaille/kansalaisille, organisaation sidosryhmille ja myös yhteiskunnalle. (Balakrishnan & Das 2020, 532; Palomäki & Hyryläinen 2022, 151).

Kompleksisuuden, ennakoimattomuuden ja laajuuden vuoksi digitaalinen transformatio on organisaatiolle ”normaalitilasta” poistumista, johon siirtymistä ei juurikaan voida estää, ja jonka hallitsemisessa perinteiset toimintatavat eivät kaikilta osin päde (Pedersen & Dalum 2004, 3; Bräthen ym. 2021, 3). Tätä kuvaamaan käytetään myös käsitettä digitaalinen häiriö (Demirkan ym. 2016, 14; Bräthen ym. 2021, 3). Digitaalisessa transformaatiossa onnistuminen edellyttää organisaatioilta proaktiivista, innovatiivista ja samalla osallistavampaa strategista suunnittelua ja johtamista. Se on hallittua riskien ottamista, ja epävarmuuden ja epäonnistumisen mahdollisuuden hyväksymistä. (Kane ym. 2015; Jonathan 2020, 225.) Vakaaseen toimintaympäristöön perustuva strategiatyö ei digitaalisen transformaation yhteydessä ole kaikin osin enää toimivaa.

Pyrkimys kohti digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien laajempaa hyödyntämistä käy esiin esimerkiksi hallitusten käynnistämistä hankkeista, lainsäädännön kehittämistoimista ja julkisten organisaatioiden strategisista suuntaviivoista (ks. esim. Kela 2023; Valtiovarainministeriö 2020; Valtiovarainministeriö 2022a). Julkisten organisaatioiden tulee miettiä omaa rooliaan, tehtäviään ja asemaansa uudelleen (Demirkan ym. 2016, 15; Paasikivi ym. 2022, 12–13). Julkisen hallinnon ominaispiirteet kuten lainsäädäntökeskeisyys, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden korostaminen, byrokraattisuus ja toiminnan vakauden tarve voivat olla esteenä tai vähintäänkin hidasteina digitaalisen transformaation etenemiselle. (Ikonen 2015, 82; Palomäki 2020, 176–177; Paasikivi ym. 2022, 17–18.) Vaikka digitalisaation etenemistä kuvataan usein julkisessa hallinnossa digitaalisena transformaationa, tapahtuneet muutokset ovat olleet yksittäisiä, sirpaleisia ja vähitellen tapahtuvia, ja usein olemassa olevien toimintojen parantamiseen liittyviä (Dan 2019; Jonathan 2020, 224–225; Palomäki 2020, 178–179; Valtiovarainministeriö 2022b).

## Organisatorinen molempikäisyys digitaalisessa transformaatiossa

Organisatorisen molempikäisyyden ja digitaalisen transformaation keskinäistä yhteyttä on tutkittu jossain määrin. Tutkimusten perusteella on selvää, että molempikäisyys on merkittävä tekijä myös digitaalisen transformaation kaltaisen radikaalin ja kompleksisen muutoksen hallinnan yhteydessä. Esimerkiksi Bräthenin ym. (2021) ja Norlingin ym. (2022) tutkimuksissa on selvitetty, miten organisaatioiden tulisi orientoitua hyödyntämään molempikäisyyttä digitaaliseen transformaatioon pääsemiseksi, ja todettu selvä yhteys ilmiöiden välillä. Onnistuakseen digitaalisessa transformaatiossa organisaation täytyy kyetä luomaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti

digitaalisen transformaation etenemiselle suotuisat olosuhteet. Sisäisinä digitaalista transformaatiota tukevin tekijöinä nähdään esimerkiksi jatkuvan oppimisen mahdollistaminen, aktiivinen vuorovaikutus ja hajautetut organisaatorakenteet, ja ulkoisina tekijöinä puolestaan esimerkiksi verkostoituminen ja kumppanuudet.

Shaon ym. (2021, 551–552) mukaan organisaatiossa tarvitaan sekä olemassa olevien voimavarojen hyödyntämistä, että uusien mahdollisuuksien ja innovoinnin tukemista digitaalisen teknologian ja siihen liittyvien valmiuksien lisäämiseksi. Digitaaliset valmiudet myös lisäävät vahvuuksien kehittämiseen ja uuden luomiseen suuntaavaa toimintaa. Piccinini ym. (2015, 12) käyttävät tutkimuksessaan termiä digitaalinen molempikäisyys, ja määrittelevät sen olevan tasapainoilua samanaikaisesti tehokkuutta korostavien organisaation perinteisten toimintojen ja nopeasti muuttuvien innovatiivisten digitaalisten toimintojen kesken. Magnusson ym. (2021, 63) nojaavat tutkimuksessaan Piccininin ym. määritelmään, mutta tuovat siihen mukaan näkemyksen tasapainon hakemisesta alati jatkuvana prosessina.

Mikäli molempikäisyyden taso on organisaatiossa heikkoa, toteutuu siellä korkeintaan rakenteellinen molempikäisyys, jossa ei vielä päästy integraatioon eriytyneiden kehittämis- ja uudistamistoimintojen välillä. Innovaatioiden toteuttamisen ja riskien sietämisen kyky on heikkoa ja painopiste on organisaation tehokkuuden ylläpitämisessä. (Magnusson ym. 2021, 72.) Organisaatiossa pyritään sietämään tätä paradoksia, hakemaan kompromisseja tai jopa ohittamaan se kokonaan (Jansen 2005, 37). Organisaation rakenteissa korostuu hierarkkisuus, siiloutuneisuus ja ylhäältä alaspäin johtaminen. Vahvemmin molempikäisessä organisaatiossa toteutuu rakenteellisen ja kontekstuaalisen molempikäisyyden yhteen kietoutuminen. Organisaatorakenteet ovat matalampia, strategiat ovat joustavampia ja ketterämpiä ja tehokkuuden säilyttäminen ja innovaatioiden mahdollistaminen elävät rinnakkain.

Mikäli organisaation digitaalisen transformaation taso on heikkoa, on organisaatio vielä digitoinnin tai korkeintaan digitalisaation vaiheessa. Digitaalisen transformaation merkitys organisaatiolle on vielä suurelta osin hahmottamatta, organisaation tulevaisuuden tahtotila ei ole vielä selkeä, ja kehitys kohti digitaalista transformaatiota on vähittäistä, haparoivaa ja sirpaleista. Vahvemmin näkyvä digitaalinen transformaatio tarkoittaa digitaalisuuden mukana olemista kaikissa organisaation toiminnoissa, niin organisaation sisällä kuin siitä ulospäinkin. Organisaatiolla on selkeä tahtotila, ja ymmärrys siitä on jaettu koko organisaatiossa. Digitaalinen transformaatio nähdään mahdollisuutena, jonka avulla organisaatio selviytyy tulevaisuuden haasteista pitkällä aikavälillä.

Molempikäisyys tukee digitaalisesta transformaatiosta, kun se ilmenee johtamisessa, strategioissa, organisaation oppimisessa ja rakenteissa. Digitaalinen kehitys ja innovaatiot tuovat näihin mukanaan myös epäonnistumisen riskejä. Ideaalitilanteessa vahvuuksia hyödyntävää ja uutta luovaa kehitystä ei ole tiukasti eriytetty eri organisaatioyksiköihin. Rakenteellista eriytymistä voi olla, mutta rakenteiden on oltava toisiinsa tiiviisti integroituna (Tushman ym. 2010, 1346, 1356–1358). Organisaatio tarvitsee myös kulttuurin, joka mahdollistaa digitaalisen transformaation vaatiman osaamisen kehittämisen ja hankkimisen läpi koko organisaation.

Ihannetilassa molempikäisyys tuottaa sen mitä digitaalinen transformaatio edellyttää johtamiselta. Toista ei ole ilman toista. Ihannetila ei kuitenkaan säily itsestään, vaan vaatii sitä, että tasapainotilasta pidetään huolta. Vaikka osa sitä heiluttavista muutoksista voi olla suuria, pääosin kyse on pienistä korjausliikkeistä.

## Tutkimuksen toteuttaminen

Artikkelissaan ”Five Misunderstandings About Case-Study Research” Bent Flyvbjerg painottaa, että tapaustutkimus voi olla erityisen tehokas tilanteissa, joissa tutkitaan monimutkaisia ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä, ja jossa ymmärrys yksittäistapauksista voi johtaa syvällisempiin teoreettisiin oivalluksiin (Flyvbjerg 2006). Tässä tutkimuksessa Kelan digitaalisen transformaation analyysi tapaustutkimuksen avulla pyrkii tarjoamaan ymmärrystä siitä, miten organisatorinen

molempikäisyys ilmenee, ja miten se liittyy laajempiin digitaalisen muutoksen prosesseihin julkisella sektorilla. Tämä on linjassa Flyvbjergin korostaman tapaustutkimuksen vahvuuden kanssa.

Tarkasteltavat tapaukset valitaan tarkasteltavaksi aina suhteessa informaatioon, jota niitä tarkastelemalla odotetaan saatavan. Kyse ei ole varsinaisesti kuitenkaan tapauksesta sinänsä, vaan joukosta tapauksia, jota tarkasteltava tapaus oletetusti edustaa (Ragin 1995). Tapaus valitaan edustamaan joukkoa tarkasteltujen asioiden suhteen pääsääntöisesti joko mahdollisimman tyyppillisenä tapauksena, muusta joukosta jollain tavalla poikkeavana tapauksena tai sitten jollain tavalla uudenlaista joukkoa avaavana tai edustavana tapauksena (Flyvbjerg 2006). Kyse on pitkälle siitä, mihin joukkoon tapausta tarkastelemalla saadut tulokset ovat yleistettävissä.

Kela on lähtökohtaisesti luonteva valinta tässä mm. siksi, että tämän artikkelin kirjoittaja tuntee sen oman työnsä kautta hyvin. Myös Kelan strategiassaan asettamat tavoitteet, sekä Kelan toiminnan ja palvelujen kehityskulut (Palomäki & Hyyryläinen 2022), sopivat tutkimuksen lähtökohtiin hyvin. Kela on maamme suurin virasto/laitos. Vaikka sen poliittinen ohjaus on järjestetty ministeriöohjauksen ulkopuolella, Kelassa havaittu digitalisoitumiskehitys on suuremmitta ongelmitta rinnastettavissa muihin virastoihin/laitoksiin. Kelaa voi digitalisoitumiseen liittyvän organisatorisen molempikäisyyden osalta ajatella tapaustyyppinä, jota Flyvbjerg (emt. 230) kutsuu kriittiseksi tapaukseksi. Jos tarkasteltava ilmiö siinä esiintyy, se esiintyy myös vastaavissa tapauksissa. Joukkoon kytkeytyminen on kuitenkin tältä osin tiedettävissä pienemmällä varmuudella ennen kuin asiasta on enemmän tutkimusta käytettävissä (Ragin 1995, 8-9).

Tutkimuksen kohderyhmänä oli Kelan johdon ja keskijohdon edustajia sekä tutkimuksen kohteena olevista teemoista vastaavia henkilöitä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoitujen teema-haastattelujen avulla 19.1.–12.2.2021 välisenä aikana. Niiden tuloksia on jo raportoitu kirjoittajan aikaisemmassa digitaalista transformaatiota avaavassa artikkelissa (Palomäki & Hyyryläinen 2022). Kohderyhmään valituille lähetettiin sähköpostilla taustainformaatiota tutkimuksen aihepiiristä ja kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. 11 ilmoitti halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin tallennettuina Skype-videopuheluna. Haastattelut kestivät keskimäärin 50-60 minuuttia.

## Tulokset

Miten organisatorinen molempikäisyys ilmenee, ja voi ilmetä, Kelan pyrkimyksissä edistää ja hyödyntää digitaalista transformaatiota?

Haastatteluista ilmeni, että Kela pyrki hyödyntämään sekä nykyistä tietoaan ja resurssejaan, että uusia teknologioita ja innovaatioita nykyisten toimintaprosessien tehostamisessa. Nykyisiä palveluita muutetaan sähköiseen muotoon ja teknologian nähdään mahdollistavan esimerkiksi chatbottien käyttöönoton ja automatisoidut ratkaisut. Toisaalta haastatellut tunnistivat tarpeen ja jo alkavan pyrkimyksenkin myös laajempaan, kokonaan uusia toimintatapoja luovaan ja organisaatiorajat ylittävään uudistumiseen: *”Ei välttämättä tarkoteta järjestelmiä vaikka yhteisen asiakkaan hoitamiseksi. Vaan jotakin enemmän, jossa niinkun hämärtyy eri toimijoidenkin väliset rajat, ainakin asiakkaalle.”* Uudenlaisen laajemman ja ennakoivamman yhteistyön myötä Kela olisi vastaajien mielestä myös lähempänä asiakkaitaan. Useat haastatellut mainitsivat yhteistyön muiden viranomaisten ja yhteiskunnan toimijoiden kanssa tässä tärkeänä: *”Kelankin tulee jatkossa yhä enemmän proaktiivisesti hakea niitä sellasia ns. pelipaikkoja. Mä huomaan, että tämmönen verkostomainen toiminta ja yhteistyö on vaan lisääntymässä.”*

Kaikki haastatellut pitivät Kelaa kehittämismyönteisenä ja -orientoituneena organisaationa. Osa näki Kelan pyrkivän olemaan esimerkkinä ja edelläkävijänä teknologian hyödyntämisessä. Myös kokeilukulttuuri näyttäytyy Kelassa vahvana. Meneillään on runsaasti monenlaista innovaatiotoimintaa, joissa digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen on avainroolissa. Haastateltujen puheissa toistui innovaatioiden ja erityisesti kokeilujen ja kokeilukulttuurin merkitys organisaation



kehittämisessä: ”tälläiset kokeilut, se kokeilukulttuuri on tullu jo muutamia vuosia sitten, et on lähetty tekeen erilaisia, en tarkota pelkästään vaan teknologiakokeiluita vaan ihan toimintatapojen kokeiluita.”

Näiden asioiden positiivista korostumista selittänee osin haastateltujen suhteellisen korkea asema organisaatiossa ja sen myötä syntynyt hyvä tietoisuus esimerkiksi Kelan kehittämis- ja kokeilutoiminnasta. Haastatellut toivat esiin, että kehittäminen ja innovointi on Kelassa edelleen pitkälti eriytynyt tietylle joukolle henkilöstöä ja erillisiin yksiköihin, mutta tavallisille työntekijöille se vaikuttaa vielä olevan vieraampaa toimintaa. Haastattelujen perusteella saa kuvan, että Kelassa painottuu rakenteelliseen molempikätsisyyteen painottuva ja ylätasolta määritelty, erillisiin yksiköihin ja ryhmiin eriytynyt, kehittämis- ja innovaatiotoiminta. Vaikka henkilökunnan ja tavallisten työntekijöiden näkemystä ja havaintoja muutos- ja kehittämistarpeista pidettiin tärkeinä ja haluttiin kehittää laajempaa osallistumista, oli se tällä hetkellä jokseenkin vaikeaa: ”*parhaimmillaanhan sitä kehittämisesurssia olis ympäri taloa. Että meillä olis vaikka vakuutuspiireihinkin resursoitu kehittämisvoimia, jotka olisivat sitte yhteisessä käytössä*”; ”*sitä todellista vaikuttavuutta, yhdessä miettimistä, asioiden edistämistä, ei sitä pääse tapahtumaan. Koska sitte me taas siirrytään sinne hierarkis-rationaaliseen; et nyt on tärkeämpää tehdä niitä päätöksiä ja vastata puhelimeen.*” Henkilöstön osallistaminen on haastateltujen mukaan kuitenkin mennyt parempaan suuntaan esimerkiksi työn monipaikkaisuuden lisääntytyä, etätöyön tultua laajasti käyttöön ja sähköisten työvälineiden mahdollistaessa erilaisiin palavereihin ja työpajoihin osallistumisen etänä.

Vaikka Kelan organisatorisessa molempikätsisyydessä ilmeni useita haasteita, haastatelluilla oli vahva usko ja tahto organisaation muutos- ja uudistumiskykyyn: ”*kyl meillä sellasta aitoo haluu on, ehkä vähän viel työkaluja puuttuu paikatellen siitä, et miten se niinku tehdään. mut se halu on olemassa.*” Pakon edessä (esim. koronapandemia) muutoksiin on kyetty nopeastikin, ja esimerkiksi etätöyön tekemisestä on tullut organisaatiossa nopeasti uusi normaalitila.

## Millaisena johtamisessa tavoiteltu tasapaino uuden löytämisen ja olemassa olevien vahvuuksien hyödyntämisen välillä ilmenee Kelassa?

Haastattelujen perusteella Kelan toiminnassa vaikuttaa ilmenevän sekä uuden hakeminen että aikaisempien vahvuuksien hyödyntäminen. Haastateluissa korostui halu uudistua ja kehittyä, erään haastatellun sanoin *pysyä ajan hermolla*, jotta Kela pystyisi vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja yhteiskunnan muutoksiin. Useat haastatellut nostivat esiin Kelassa toteutetut erilaiset kokeilut ja uudenlaisen kokeilukulttuurin, ja näkivät, että organisaation johto ja strategiat myös tukevat näiden toteutumista. Toisaalta haastateluista käy myös ilmi, että kokeiluissa ja Kelan toiminnassa yleisemminkin korostuu samalla organisaation toimintavarmuuden ja vakauden varmistamisen tarve. Eräs haastateltu esimerkiksi pohti: ”*Jos uskallettas sen seittemänkymmenen prosentin tiedon perusteella lähtee liikkeelle, ja sit hyväksyy se, että kun viisaus lisääntyy, niin okei, tää ei ollukaan hyvä juttu.*”

Toiminnan vakauden ja varmuuden korostuminen näkyy myös haastateltujen näkemyksissä siihen, miten organisaatiossa suhtaudutaan epäonnistumisiin. Niistä koetaan haasteellisena keskustella avoimesti. Tarve ymmärtää esimerkiksi kokeilujen epäonnistumiset positiivisina oppimiskokemuksina on ilmeinen, mutta vaikeasti toteutettava. Yksi haastateltu kuvaa tilannetta näin: ”*Pitäis pystyä siitä irrottautumaan, tavallaan heittäytyä ja sallia, ja nimenomaan kokeilun osalta se voi olla onnistunut, vaikka itse kokeilu olis epäonnistunut. Sallivuus ja epäonnistuminen voi olla paljon antoisampaa ja rikkaampaa kun se, että oltais valmiiks mietitty ja olis tavoitteet olemassa ja lopputulos mietitty, et mitä me tällä kokeilulla halutaan saavuttaa.*”

Olemassa olevan osaamisen hyödyntämiseen liittyen osa haastatelluista piti Kelan nykytilannetta melko hyvänä, liittyen esimerkiksi etuuskien strategiseen suunnitteluun, etuuskien toimeenpanoon ja muutosprosessien ymmärtämiseen liittyen. Samanaikaisesti nähtiin selvästi myös kehitettävää. Ei vielä koettu olevan riittävästi tietoa eri yksiköissä ja eri organisaatiotasoilta löytyvästä osaamisesta, eikä näitä näin ollen kyetä myöskään hyödyntämään optimaalisesti. Haastateluissa kannettiin huolta myös yleisesti kehittämisessä tarvittavan uuden osaamisen hankkimisen tarpeesta

ja vaikeudesta: ”*Et osaamista varmaan lyhyellä tähtämellä tiettyihin asioihin ei oo, tai sit se on liian niinkun liian harvojen käsissä. Kehittämisesä osittain pullonkaulana jossain määrin on meille se kyvykkyyksien ja osaamisen saaminen.*” Haastatteluiden perusteella Kelassa näyttää puuttuvan myös jo olevan osaamisen hyödyntämisestä suunnitelmallisuus ja systemaattisuus: ”*Kun nyt sattuu tällästä osaamista talossa olemaan, niin tehdäänpä nyt tämä. On välillä tuntunu, että keksitään joku uus hieno juttu, ja sitten syöksytään pää edellä sinne, ajattelematta kokonaisuutta.*”

Moni haastateltu mainitsi resurssien rajallisuuden ja priorisoinnin haasteet kehittämistoiminnan ja innovaatioiden toteuttamisessa. Haastatellut tunnistivat tarpeen tasapainottaa erilaisia resurssitarpeita esimerkiksi Kelan perustehtävän onnistumisen ja innovaatiotoiminnan kesken. Eräs haastateltu ilmaisi huolensa näin: ”*Ja asioitten priorisointi siitä perustehtävästä lähtien. Kun tämän kautta priorisoidaan rajallisia kehittämisresursseja, niin se varmaankin veis eteenpäin tätä*”; ”*Se mitä resursseja on saatu, niin on sitten kohdennettu enemmän siihen perus tekemisen laadun parantamiseen ja asiakaspalvelun kehittämiseen, ei niinkään uuteen kehittämiseen.*”

Haastateluiden on nähtävissä myös tietynlaista malttamattomuutta kehittämiseen ja uudistamiseen liittyen. Haastatellut kokivat olevan helpompaa hahmottaa ja toteuttaa yksittäisiä, nykyisiä toimintatapoja tehostavia parannuksia, sen sijaan että kyettäisiin samanaikaisesti ennakoimaan, johtamaan ja toteuttamaan laajempaa, kompleksisempää muutosta, jollainen esimerkiksi digitaalinen transformaatiokin on: ”*Esteeks tulee se, et me ollaan turhan kärsimättömiä. Mä näen että tällä hetkellä me ollaan aika levottomia ja malttamattomia sen kanssa, mitä se muutos oikeesti tarkoittaa, minkälaiset stepit se vaatii; Elikkä tavallaan rauhoittuminen, ajan ottaminen on ehkä tärkeimpiä prinssiippejä tässä mikä vois tukee tätä.*”

Selkeiden organisaatiotavoitteiden ja paremman yhteistyön tarve nousivat esiin haastateltujen vastauksissa. Useat haastatellut mainitsivat, että organisaation tavoitteet ja suunta kehittämisessä esimerkiksi digitaalisen transformaation suhteen eivät ole selkeät, joka voi tehdä organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä haparoivaa, pistemäistä ja epävarmaa. Muutamassa haastattelussa tuli esiin, että kehittämistä on liikaa, se on päällekkäistä ja jopa keskenään kilpailevaa. Eräs haastateltu kuvasi tätä näin: ”*Mä en oo aina ihan varma, että jaetaanko me talon sisällä kauheen yhteisiä tavoitteita, vai onko meillä sellasia vähän joka kulmalla omia. Ja sit ne ei välttämättä tähtää samaan maaliin.*” Samalla lähes kaikissa haastateluiden tuli esiin haastateltavien vahva usko organisaation strategiaan ja sen vaikuttavuuteen. Tässä on nähtävissä jonkinlainen ristiriita siihen nähden mitä haastateltavat kertoivat tavoitteiden selkeydestä ja yksisuuntaisuudesta.

## Miten Kelan erityispiirteet rajaavat ja ohjaavat tapoja, joilla organisaatiota johdetaan kohti digitaalista transformaatiota?

Kelassa digitaalista transformaatiota ei koettu pelkästään teknologiseen muutokseen rajautuvana, vaan kokonaisvaltaisena perustavanlaatuisena muutoksena. Kaikki haastatellut korostivat tulevaisuuden epävarmuutta ja tarvetta sopeutua Kelan kohtaamiin muutoksiin ja muuttuviin olosuhteisiin. Haastatellut myös painottivat pitkän tähtäimen ennakkointityön tärkeyttä. Tämä kuulostaa ristiriitaiselta epävarman tulevaisuuden ja digitaalisen transformaation kaltaisen kompleksisen muutoksen yhteydessä, jolloin nopeampi ja dynamisempi reagointi muutostarpeisiin korostuu.

Haastateltujen vastauksissa korostui vahvasti tarve laajemmalle organisaatiokulttuurin muutokselle. Kelassa ja sen organisaatiokulttuurissa painottuu edelleen heikko riskien ja epävarmuuden sietokyky, epäonnistumisen pelko ja liiallinen turvallisuushakuisuus. Nämä estävät tai vähintäänkin hidastavat muutosten eteenpäinviemistä: ”*Mun mielestä se ei oo niinkään niitä välineitä tai digitaalisia palveluita tai tñ tyyppejä asioita, vaan se täydellinen niinku ajattelutavan muutos, niin on varmasti se isoin kompastuskivi tällä hetkellä*”; ”*Sellanen niinku ettei me kauheen hyvin sellasia epävarmuuksia kestä. Ehkä on tahoja Kelassakin missä sitä siedetään paremminkin, mutta en mä usko et meidän kulttuurissa on oikein hyvä sellanen...*” Haastatellut peräänkuuluttivat erityisesti joustavuuden, ”virheistä” oppimisen ja avoimuuden lisäämistä. Toivotun organisaatiokulttuurin

uskottiin tukevan digitaalisen transformaation omaksumista.

Asiakkaan palvelun kehittämiseen liittyviä mahdollisuuksia korostettiin haastatteluisa laajasti. Digitaalisen transformaation nähtiin synnyttävän mahdollisuuksia asiakkaiden parempaan huomioimiseen palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä sekä Kelan sisällä, että yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Lähes kaikki haastatellut myös mainitsevat laajemman ja joustavamman yhteistyön ja verkostoitumisen luomisen tärkeyden. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa, kuten muiden julkisten ja yksityisten toimijoiden sekä sidosryhmien kanssa, voi haastateltujen mukaan tuoda uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia Kelalle ja Kelan asiakkaille: *”Ehkä sellanen asiakasorganisaatio, joka sujuvasti toimii niinkun samassa ekosysteemissä muiden toimijoiden kanssa. Ja me hoidetaan aidosti yhteisen asiakkaan asiaa organisaatorakenteet ylittäen.”*

Useat haastatellut nostivat esiin kehittämisen ja muutosten haasteiksi Kelan siilomaisuuden, byrokraattisuuden ja hierarkkisen rakenteet. Siilomaiset toimintatavat ja hierarkkiset organisaatorakenteet rajoittavat niin kehittämistä, muutosten toteuttamista, ideoiden vaihtoa, kuin uudentyyppisen yhteistyön rakentamista organisaation sisällä ja sidosryhmien suuntaan: *”Vaikka kuinka ollaan yritetty, että päästään pois sieltä siiloista, niin me ollaan edelleenkin siilomaisesti toimiva. Ja tää koskee ihan kaikkia organisaation tasoja.”* Myös tiedon jakaminen ja hyödyntäminen on edellä mainituista tekijöistä johtuen haastateltujen mielestä kankeaa ja jopa mahdotonta: *”Me vähän vielä ollaan arkoja kommunikoidaan organisaatorajojen yli, niinku omalle tontille kuuluvista asioista. Kun ajatellaan, et nää on meidän juttuja, ei muitten tarvi näistä nyt niin tietää.”*

Toisaalta nämä edellä kuvatut ominaisuudet tekevät Kelasta vakaan, ja asiakkaalle ”turvallisen”, mitä haastatellut halusivat vahvasti korostaa. Tämä ajattelutapa kuvastaa osaltaan ristiriitaisuutta, jota digitaaliseen transformatioon Kelassa liittyy. Uudistukset, joita Kela joutuu tekemään esimerkiksi organisaatorakennettaan ja palveluitaan koskien matkalla digitaaliseen transformatioon, tapahtuvat haastattelujen perusteella vaihteittain, sykähdyksittäin, ei yksittäisenä isona reformina, Kelan perustehtävän vakaata toimeenpano samalla varmistuen.

Yhtenä Kelan toimintaan ja sen kehittämiseen vahvasti vaikuttavan tekijänä mainitsivat useat haastatellut taustalla vaikuttavan lainsäädännön monimutkaisuuden ja sen tuomat rajoitukset: *”Me pystyttäs enempiin, tekemään vaativampia juttuja, automatisoimaan niinku enemmän kun minkä lainsäädäntö täl hetkellä mahdollistaa.”* Lainsäädäntö rajoittaa haastateltujen mukaan esimerkiksi teknologisten innovaatioiden hyödyntämistä. Samoin se rajoittaa myös tiedon hyödyntämistä avoimemmin yhteiskunnan eri toimijoiden välillä. Samalla haastatellut näkivät lainsäädännön toisinaan toimivan myös muutosten ajurina. Samalla kuitenkin tuotiin esille, että lainsäädännön taakse mennään joskus hanakasti, kun ei haluta muutoksia: *”Usein mennään tietyllä tavalla lainsäädännönki taakse, että joku asia ei oo mahdollista tai ollaan aina tehty näin, tai että ei se oo ennenkään onnistunu.”*

Lainsäädäntömuutokset menevät Kelassa usein muun kehittämistyön edelle ja syövät useiden haastateltujen mukaan niukkoja resursseja: *”Meillä paljon on siellä kehittämispuolella pakollisia lainsäädäntömuutoksia mitä pitää saada, eikä niihinkään oikein tunnu riittävän sitä resursointia. Ja miten sitten tämmönen vähän pidemmälle katsova joku innovointi, niin miten siihen sitten riittää sitä resurssia.”* Moni haastateltu mainitsi resurssien rajallisuuden ja priorisoinnin haasteet yleisemminkin kehittämistoiminnan ja innovaatioiden toteuttamisessa. Haastatellut tunnustivat tarpeen tasapainottaa erilaisia resurssitarpeita esimerkiksi Kelan perustehtävän onnistumisen sekä lainsäädännöstä tulevien vaatimusten ja innovaatiotoiminnan kesken: *”Ja asioitten priorisointi siitä perustehtävästä lähtien. Kun tämän kautta priorisoidaan rajallisia kehittämisresursseja, niin se varmaankin veis eteenpäin tätä”;* *”Ei vaan kyetä kohdentamaan niitä resursseja siihen oikeaan tekemiseen. Ymmärrän hyvin, että pakolliset tehtävät on hoidettava. Just tää resurssien tiukkuus versus sitte ne digitaalisen mahdollisuuden hyödyntämisen näkökulmat. Ne koko ajan taistelee keskenään.”*

Kelan odotetaan olevan jatkossakin merkittävä toimija sosiaaliturvan alalla, mutta sen roolin odotetaan kuitenkin muuttuvan. Digitaalisen transformaation oletettiin pakottavan Kelan asemaan, jossa se ei enää *”ole olemassa vain luojan armosta”*, vaan pikemminkin toimii verkostomai-

sesti organisaatorakenteet ylittäen toimijana muiden toimijoiden joukossa. Tulevaisuudessa Kela saattaa toimia enemmän tiedon hallinnoijana ja yhteistyöalustana, osana laajempaa ekosysteemiä, ja sen palvelut voivat muuttua enemmän asiakaslähtöisiksi ja osallistaviksi. Haastatellut kuitenkin toivat esiin, että toivotunlaiseen verkostomaiseen kumppanuuteen on vielä matkaa: ”*Suomalainen yhteiskunta on meillä valitettavasti rakennettu eri toimijoiden niin kun järjestelmät ja tiedonhallinta ja tån tyyppiset asiat, niinku omista lähtökohdista lähtien. Elikkå ollaan siiloutuneita siinä subteessa, että ne ei keskustele keskenään, eikä tieto senkään takia pääse kulkemaan.*”

## Johtopäätökset

Tässä artikkelissa haettiin vastauksia kolmeen toisiinsa liittyvään kysymykseen: 1) Miten organisaatorinen molempikäisyys näkyy ja voisi näkyä Kelan pyrkimyksissä edistää ja hyödyntää digitaalista transformaatiota? 2) Millaisena johtamisessa tavoiteltu tasapaino uuden löytämisen ja olemassa olevien vahvuuksien hyödyntämisen välillä ilmenee Kelassa? ja 3) Miten Kelan erityispiirteet rajoittavat ja ohjaavat niitä tapoja, joilla organisaatiota johdetaan kohti digitaalista transformaatiota?

Tutkimuksen perusteella nousee selvästi esille, että, johtaminen luo otollisia olosuhteita digitaalisen transformaation toteutumiselle hakiessaan tasapainoa olemassa olevan osaamisen hyödyntämisen ja innovatiivisen uuden etsimisen välillä. Organisaatorinen molempikäisyys on johtamisessa hyvä keino sopeuttaa organisaatiota ja toimintaa siihen mitä digitaalinen transformatio edellyttää. Digitaalinen transformatio on perinpohjainen, koko organisaatiota muokkaava kompleksinen muutos, joka pitäisi kyetä toteuttamaan niin, ettei se uhkaa Kelan tai minkä muun tahansa sitä tavoittelevan julkisen organisaation toiminnan vakautta ja jatkuvuutta. Tämä on tasapainohaaste. Kaoottista välivaihetta ei saisi tulla, sillä sellaista riskiä ei ainakaan Kela voi ottaa. Samalla digitaalinen transformatio ei myöskään toteudu ilman tietynlaista innovatiivisuuteen väistämättä liittyvää riskinottoa.

Kela pitää itseään muutosmyönteisenä ja innovatiivisena organisaationa, jossa suhtautuminen digitaaliseen transformatioon on positiivista. Tästä löytyy monia tätä tukevia merkkejä. Samalla on myös selvää, ettei Kelassa ole kyetty vielä löytämään olemassa olevien vahvuuksien ja uuden etsimisen tasapainotilaa. Kun näin ei ole, niiden vastakkainasettelut ovat ilmeisiä. Kelassa on tältä osin nähtävissä samoja molempikäisyyden haasteita kuin aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Haveri & Airaksinen 2012, 312–313; Post 2023, 2, 9–10).

Organisaation kehittämisessä uuden luominen ja olemassa olevien vahvuuksien hyödyntäminen näyttää vaihtelevan. Se näyttäisi myös olevan epätasapainossa jossain määrin olemassa olevien vahvuuksien hyödyntämisen suuntaan. Tämän taustalla on Kelan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä, joihin organisaatio itsessään ei pysty juurikaan vaikuttamaan, ovat poliittinen päätöksenteko, lainsäädäntö ja taloudelliset tekijät. Organisaation sisäisinä tekijöinä nousevat esiin Kelassa edelleen vallitseva siiloutunut ja hierarkkinen rakenne, perustehtävässä onnistumisen todella vahva korostaminen, innovaatioiden kehittämisen rakenteellinen eriytyminen sekä suhteellisen heikko henkilökunnan osallistamisen taso.

Kehittäminen ja innovointi on Kelassa eriytetty pitkälle erillisten yksiköiden ja työryhmien vastuulle. Vaikka erilaisia kokeiluja on otettu käyttöön, ja organisaation kehittämissuhteissa korostuu halu kokeilukulttuuriin, johtaa kehittämistoiminnan eriytyminen siihen, että esimerkiksi uusia toimintamalleja ja teknologisia ratkaisuja kokeillaan erillisinä hankkeina. Niitä ei tällöin välttämättä integroida osaksi organisaation laajempaa toimintaa. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että edes rakenteellinen molempikäisyys tai sitä tukeva kulttuuri ei ole Kelassa yleistä. Tämä voi hidastaa digitaalisen transformaation etenemistä.

Julkisille organisaatioille on aiempien tutkimusten (Ikonen 2015, 82; Varjo 2017, 50; Palomäki 2020, 176–178) mukaan tyypillistä organisaation perustehtävän turvaamisen priorisointi innovatiivisuuden kustannuksella. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Kelan digitaalinen transformatio on myös keskittynyt liian paljon olemassa olevien toimintojen ja palvelujen parantami-

seen uusien toimintatapojen hakemisen sijaan. Organisaation kehittämiseen käytettävissä olevien resurssien niukkuus näkyy myös digitaalisen transformaation toteuttamisessa. Niukat resurssit nähdään oleelliseksi priorisoida nykyisten toimintojen ja organisaation ydintoimintojen ylläpitämiseen digitaalisten transformaation edellyttämien innovaatioiden toteuttamisen edellyttämän voimakkaamman uudistumisen sijaan. Syvemmän digitaalisuuden hyödyntämisen tuomat käytännön hyödyt esimerkiksi asiakkaiden palvelussa on kuitenkin alettu tiedostaa. Resurssien puute ja palveluihin muutosten johdosta aiheutuvien häiriöiden pelko hidastavat silti tämän suuntaisten muutosten toteuttamista.

Kelan kyky huomioida organisatorisen molempikäisyyden merkitys digitaalisessa transformaatioissa on vielä verrattain heikko. Tämä korostaa tarvetta pyrkiä rakentamaan muutokselle suotuisaa avointa ja riittävän yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Digitaalinen transformaatio edellyttää Kelalta syvällistä organisaatiokulttuurin muutosta ja ajattelutavan uudistamista. Organisaatiokulttuurin tulisi olla sellainen, joka tukee yhtäaikaaisesti nykyisten toimintamallien vahvistamista ja uusien mahdollisuuksien tavoittelua. Tämä edellyttää organisaatiolta jatkuvaa sopeutumista, jatkuvia pieniä muutoksia ja dynaamista johtamista. Joustava, avoin ja innovatiivinen kulttuuri auttaa organisaatiota saavuttamaan organisatorisen molempikäisyyden, ja on samalla keskeistä myös digitaalisen transformaation onnistumiselle. Tällaisen kulttuurin muodostuminen on julkisten organisaatioiden ominaispiirteiden vuoksi kuitenkin hidasta ja vaikeaa. Kelan kannalta merkityksellisenä voi kuitenkin pitää havaintoa, että tarve organisaation ja sen kulttuurin muutokseen on selvästi tiedostettu. Halua ja tahtoa muutokseen siis jo löytyy, mutta soveltuvia ja hyödynnettävissä olevia resursseja ei vielä löydy riittävästi.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että Kela on digitaalisen transformaation suhteen tapaus, jonka tarkastelu tarjoaa yleisempää tietoa julkisten organisaatioiden, erityisesti virastojen ja laitosten, digitaalisesta muutoksesta. Voidaan todeta, että se edustaa kriittisenä tapauksena hyvin muita suuria julkisia organisaatioita. Kela pyrkii digitaaliseen transformaatioon tasapainottelemalla johtamisessaan olemassa olevan toiminnan ja uusien innovaatioiden välillä, joten voidaan olettaa, että muutkin julkiset organisaatiot toimivat samoin samankaltaisista syistä ja motiiveista johtuen.

Digitaalinen transformaatio on johtamisessa dynaamisuutta vaativa ja siitä hyötyvä ilmiö. Se on muutoksena perinpohjainen. Sitä ei voi toteuttaa isoilla valinnoilla tai päätöksillä, jotka siististi toimeenpannaan, vaan se edellyttää tasapainoilua haasteiden ristiriitaisuuden kanssa jatkuvasti. Suurilla johtamisessa tehdyillä valinnoilla on oma merkityksensä, mutta uuden löytämisen ja olemassa olevien vahvuuksien säilyttämisen tasapainon säilyttäminen vaatii jatkuvia pienempiä valintoja. Suurten valintojen ja ennakoitujen päätösten sijaan myös digitaalisessa transformaatioissa korostuvat pienemmät jatkuvat valinnat, jatkuva dynaaminen sopeutuminen. Kelan tutkimus tukee käsitystä, että organisatorisen molempikäisyyden hyödyntäminen johtamisessa voi nopeuttaa muutosta kohti digitaalista transformaatiota ja parantaa organisaatioiden kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin. Siihen liittyy väistämättä riskejä, mutta myös merkittäviä hyötyjä. Organisatorinen monikäisyys mahdollistaa joustavamman reagoinnin, tehokkuuden lisääntymisen, ja samalla uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittämisen. Tämä tasapaino on erityisen tärkeä julkisissa organisaatioissa, joissa muutosten läpivieminen on usein hidasta ja byrokraattista, ja joissa tilaa suurille uudistuksille löytyy rajatusti. Tasapaino on erityisen tärkeää myös Kelassa, jonka on pyrittävä uuteen ja potentiaalisesti parempaan, mutta jolla ei ole varaa hoitaa perustehäväänsä sen takia nykyistä huonommin.

## Lähteet

- Agostini, L., Nosella, A. & Filippini, R. (2016). Towards an integrated view of the ambidextrous organization: A second-order factor model. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 129–141.
- Balakrishnan, R. & Das, S. (2020). How do firms reorganize to implement digital transformation? *Strategic Change*, 2020;29, 531–541.
- Benner, M. & Tushman M. L. (2001). Exploitation, exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review* 28(2), 238–256.
- Bodwell, W. (2011). *A theoretical model of organizational ambidexterity in hospitals*. Unpublished doctoral dissertation, Colorado State University, Fort Collins, CO.
- Boukamel, O. & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 22(2), 1–27.
- Bryson, J., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4): 445–456. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12238>.
- Bräthen, M., Doan, E. & Breunig, K. J. (2021). *Ambidexterity to overcome digital transformation challenges: A bibliometric review*. The ISPIM Innovation Conference – Innovating Our Common Future, Berlin, Germany on 20–23 June 2021.
- Cannaerts, N., Segers, J. & Henderickx, E. (2016). Ambidextrous design and public organizations: a comparative case study. *International Journal of Public Sector Management*, 29(7): 708–724.
- Cantarello, S., Martini, A. & Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity & Innovation Management* 21(1): 28–48.
- Choi, T. & Chandler, S. M. (2015). Exploration, Exploitation, and Public Sector Innovation: An Organizational Learning Perspective for the Public Sector. Human Service Organizations. *Management, Leadership & Governance*, 39(2): 139–151.
- Dan, S. (2019). *Is technology really changing the public sector?* Haettu sivulta [Is technology really changing the public sector? - InnoBabble \(uwasa.fi\)](https://www.innobabble.fi/), 4.2.2023.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C. & Welsch, J. J. (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. *IT Professional* 18(6), 14–18.
- Duncan R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization* (1), 167–188.
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five Misunderstandings About Case-Study Research*. *Qualitative Inquiry* 12:2, 219–245.
- Gartner (2017). *Digitalisaation kärkihankkeiden arviointi*. Haettu sivulta <https://vm.fi/documents/10623/6305487/Digitalisaation+k%C3%A4rkihankkeiden+arviointi/23ec25ed-a2ca-4ec4-b0a1-adaa90e5732b/Digitalisaation+k%C3%A4rkihankkeiden+arviointi.pdf,1.2.2024>.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209–226.
- Hartl, E. & Hess, T. (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*. Esitetty Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2017) at: Boston, USA. Haettu sivulta [https://www.researchgate.net/publication/330353915\\_The\\_Role\\_of\\_Cultural\\_Values\\_for\\_Digital\\_Transformation\\_Insights\\_from\\_a\\_Delphi\\_Study,17.2.2024](https://www.researchgate.net/publication/330353915_The_Role_of_Cultural_Values_for_Digital_Transformation_Insights_from_a_Delphi_Study,17.2.2024).
- Hartl, E. (2019). *A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation*. Esitetty Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2019). Cancun, Meksiko.
- Haveri, A. & Airaksinen, J. (2012). Uudelleenskaalausta kunta- ja palvelurakenteissa. Teoksessa Anttonen, A., Haveri, A., Lehto, J. & Palukka, H. (toim.), *Julkisen ja yksityisen rajalla. Julkisen palvelun muutos* (ss. 305–334). Tampere: Tampere University Press.
- Holand, A., Svadberg, S. & Breunig, K. J. (2019). Beyond the Hype: A Bibliometric Analysis Deconstructing Research on Digitalization, *Technology Innovation Management Review*, 9 (10), 38–50.
- Ikonen, R. (2015). Julkinen johtaminen – ansiokas menneisyys ja loistava tulevaisuus. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelna-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. (toim.). *Julkista johtamista jalostamassa* (ss. 23–55). Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Jansen, J P. (2005). *Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance*. Doctoral dissertation, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam, the Netherlands.
- Jonathan, G. M. (2020). Digital Transformation in the Public Sector: Identifying Critical Success Factors. Teoksessa Themistocleous, M. & Papadaki, M. (toim.). *Information Systems. 16th European, Mediterranean and Middle Eastern Conference. 9.–10.12.2019. Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 381. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1_17).

- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron D. & Buckler, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation. Becoming a Digitally Mature Enterprise*. Haettu sivulta <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>, 30.6.2023.
- Kelan strategia 2023. Haettu sivulta <https://www.kela.fi/strategia>, 2.2.2023.
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109–155. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/19416521003691287>.
- Levinthal, D.A. & March J.G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Madden, T.M. (2012) *Organizational ambidexterity and not-for-profit financial performance*. Doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville.
- Magnusson, J., Päivärinta, T. & Koutsikouri, D. (2021). Digital ambidexterity in the public sector: empirical evidence of a bias in balancing practices. *Transforming Government: People, Process and Policy*. Vol. 15(1), 59–79. <http://dx.doi.org/10.1108/TG-02-2020-0028>.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organisational science*. Vol. 2(1), 71–87.
- Mom, T.J. M., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science* 20(4): 812–828.
- Norling, K., Lindroth, T., Magnusson J. & Torell, J. (2022). *Digital Decoupling: A Population Study of Digital Transformation Strategies in Swedish Municipalities*. Esitetty 23st Annual International Conference on Digital Government Rerearch, kesäkuu 15–17 2022, Republic of Korea.
- O'Reilly, C.A. & Tushman M.L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324–338.
- Oxford University Press. "Ambidextrous," Oxford Learner's Dictionaries Web site, <https://www.oxfordlearners-dictionaries.com/definition/english/ambidextrous>, 11.3.2023.
- Paasikivi, O., Tuohino, J., Mansnérus J. & Lång, J. (2022). *Tekoälyn käyttömahdollisuudet julkisella sektorilla. Oikeudelliset reunaehdot ja kansainvälinen vertailu*. Sitran selvityksiä 206.
- Palomäki, R. (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatioissa. *Hallinnon Tutkimus*, 39(3), 173–187.
- Palomäki, R. & Hyryläinen, E. (2022). Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: tarkastelussa Kela. *Hallinnon Tutkimus* 41(2), ss. 149–165.
- Pedersen, C.O.R. & Dalum B. (2004). *Incremental versus radical change – The case of Digital North Denmark program*. 10th International Schumpeter Society Conference 2004, 9–12. Juni, Bocconi University, Milano, Italy.
- Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory R. W. & Kolbe, L. M. (2015). *Transforming industrial business: the impact of digital transformation on automotive organizations*. Esitetty 36th International Conference on Information Systems, Fort Worth.
- Post, J. (2023). *Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä*. Acta Wasaensia no 506.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. 5th edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *J. Management* 34(3)375–409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4): 685–695.
- Ragin, C.C. (1995). Introduction: Cases of "What is a case?"; Teoksessa Ragin, Charles C. & Becker, Howard S. (Toim.), *What is a Case? Exploring the foundations of social inquiry* (ss. 1–17.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Shao, Z., Li X. & Wang Q. (2021). From abidexetrous learning to digital creativity: An integrative theoretical framework. *Information Systems Journal*, 32(3), 544–572.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F. & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46, 864–894.
- Stelzl, K., Röglinger, M. & Wyrтки, K. (2020). Building an amnidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13, 1203–1230.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7). DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Tushman, M.L., Smith, W.K., Wood, R.C., Westerman, G. & O'Reilly, C.A. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–1366.
- Valtiovarainministeriö (2020). *Julkisen hallinnon strategia*. Haettu sivulta <https://julkisenhallinnonstrategia.fi/>, 2.2.2023.
- Valtiovarainministeriö (2022a). *Digitalisaation edistämisen ohjelma*. Haettu sivulta <https://vm.fi/digitalisaat>

- tion-edistämisen-ohjelma, 2.2.2023.
- Valtiovarainministeriö (2022b). Digitalisaation vaikuttavuuden tilannekuvan jakaminen ja sen äärelle pysähtyminen–julkaisu 15.3.2022. Haettu sivulta <https://vm.fi/digitalisaation-mittarit-ja-tilannekuva>, 2.2.2023.
- Vario, A.J. (2017). *Organizational ambidexterity in nonprofit organizations: A descriptive case study to uncover the innovative practices of a New England-based nonprofit organization as perceived by key organizational decision makers*. A doctoral thesis. College of Professional Studies. Northeastern University, Boston, Massachusetts.
- Verhoef, P.G., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N. & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda, *Journal of Business Research*, 122, 889–901.