

METROPOLIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

TRAINERS HOUSEN JOHTAJUUS PROJEKTIPÄÄLLIKÖIDEN
NÄKÖKULMASTA

Sari Ahovaara
Markkinoinnin ja logistiikan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Toukokuu 2009

METROPOLIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Liiketalous
Vuosikurssi: A06
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi ja logistiikka
Opinnäytetyön nimi: Trainers Housen johtajuus projektipäälliköiden näkökulmasta.
Trainers House Oyj
Tekijä: Sari Ahovaara
Vuosi: 2009
Sivumäärä: 35+ 4 liitesivua

Tiivistelmä:

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia keinoja siitä, miten Trainers House johtaa alaisiaan. Tavoitteena oli selvittää, mitä erilaisia keinoja Trainers House käyttää johtamisessaan ja mitkä ovat Trainers Housen erinomaisuustekijät johtamisessa. Tutkimuksessani haastattelin viittä projektipäällikköä. Tutkimus valotti myös, miten Trainers House on erilainen johtamistyyliältään.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, jotka suoritettiin Trainers Housen tiloissa marraskuussa 2008. Valitsin haastateltavat mahdollisimman erilaisista taustoista, jotta saisin hyvin kattavan kuvan Trainers Housen johtamisesta.

Tutkimuksen mukaan suurin yksittäinen erinomaisuustekijä oli se, että Trainers Housen johtajuus on hyvin läpinäkyvää ja avointa. Tutkimuksen mukaan johtaminen Trainers Housella oli jokaisen vastaajan mielestä erilaista, kuin muilla yrityksillä. Projektipäälliköt pitivät tärkeänä asiana sitä, että vaikka paineet olivat heidän työssään kovia, saivat he silti riittävästi tukea omaan työhönsä.

Tutkimuksessa korostui myös se, miten tärkeää on pitää säännöllisiä palavereita, jotta jokainen työntekijä tietää missä mennään ja näin ollen myös työpaikan yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Tutkimuksen mukaan myös kannustaminen oli tärkeä osa työtä ja se, että työkaverit ymmärsivät oman taakan ja osasivat auttaa tarvittaessa.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että Trainers Housen johtamistyyli on erilainen juuri läpinäkyvyyden ja avoimuuden vuoksi. Tehostaakseen toimintaa vielä entisestään voisi Trainers Housen johto miettiä erilaisia ohjauskeinoja työntekijöidensä motivointiin. Lisäksi Trainers House voisi yhtenäistää enemmän johtamismallejaan. Toisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtaminen Trainers Housella on hyvin ihmisläheistä. Trainers House haluaa pitää työntekijänsä hyvin motivoituneina sekä haluaa, että työntekijät ovat yrityksessä tapahtuvista asioista selvillä.

Avainsanat: projektipäällikkö, arjen johtajuus, matalaorganisaatio, läpinäkyvyys, motivointi

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Program: Economics and Business Administration
Class: A06
Major: Marketing and logistic
Title: Leadership in Trainers House, a comparative study
Author: Sari Ahovaara
Year: 2009
Pages: 35+ 4 appendices

Abstract:

The purpose of this study was to research the ways Trainers House leads its employees compared to other joint stock companies. The aim was to identify the different leadership approaches Trainers House is using and what are its excellence factors when it comes to leadership.

The study was carried out using qualitative research methods. Research data was gathered with interviews in Trainers House in November 2008. The project Managers were chosen for interviews based on their different backgrounds. Having different backgrounds means that each and one of them have different working experience from business world. This was relevant for the study in order to have the most comprehensive image of Trainers Houses leadership and how it could be obtained. For this thesis five Project Managers were interviewed. The research revealed how different Trainers House is with its leadership style compared to other big companies.

According to the thesis the most individual excellence factors were that the leadership in Trainers House is very transparent and open. Leading was considered to be different from the point of view of each Project Manager and especially when compared to other similar joint stock companies. Project Managers considered important that even when the pressure at work was hard they still received enough support for their work.

From the research results it was discovered that Trainers House emphasize how important it is to arrange regular meetings so that every employee knows where they stand. As a result of regular meeting the workplace community forms and a sense of belonging grows. According to the research encouraging plays a significant role and it was noted as important that colleagues are able to see ones heavy workload and offer their help.

As a conclusion it can be said that the leadership style in Trainers House is very different from other joint stock companies specifically because of the transparency and openness in the company. To intensify its actions even further the Head Managers could think of different ways to motivate the employees. Trainers House could also unify more their leading models, because that could have more motivation to work in this company. Another conclusion is that the leadership in Trainers House is very humane. Trainers House wants to keep its employees highly motivated and wants them to be aware of what is going on inside the company.

Keywords: Project Managers, leadership, motivate, transparency, excellence factors

SISÄLLYS

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet | 1 |
| 1.2 | Tutkimusongelma | 1 |
| 1.3 | Tutkimusmenetelmät | 2 |
| 1.4 | Tutkimuksen rajaus ja aineisto | 3 |
| 1.5 | Keskeiset käsitteet | 3 |
| 2 | TRAINERS HOUSE OY | 4 |
| 2.1 | Yritys lyhyesti | 4 |
| 2.2 | Missio ja Visio | 6 |
| 2.3 | Arvot | 6 |
| 3 | JOHTAMINEN | 7 |
| 3.1 | Johtaminen käsitteenä | 7 |
| 3.2 | Ihmisten johtaminen (leading) ja asioiden johtaminen (management) | 8 |
| 3.3 | Hyvän johtajan edellytykset | 9 |
| 3.4 | Johtamisen johtaminen – Managing leadership | 10 |
| 3.5 | Motivointi osana esimiestyötä | 11 |
| 3.6 | Johtamisessa vahvat yritykset | 12 |
| 3.7 | Blaken ja Mounonin grid | 14 |
| 3.8 | Matriisiorganisaatio | 15 |
| 3.9 | Älykäsorganisaatio | 16 |
| 4 | TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO | 17 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmän valinta ja otanta | 17 |
| 4.2 | Aineiston analysointi | 18 |
| 4.3 | Aineiston luotettavuus | 19 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 19 |
| 5.1 | Trainers Housen johtaminen | 20 |
| 5.2 | Arjen johtaminen Trainers Housella | 21 |
| 5.3 | Trainers Housen johtamistyyli | 23 |
| 5.4 | Johtamistyylin erilaisuus | 24 |

| | | |
|-----|--|----|
| 5.5 | Johtamistyylin positiiviset asiat | 25 |
| 5.6 | Johtamistyylin negatiiviset asiat | 26 |
| 5.7 | Blaken ja Mountonin grid | 27 |
| 6 | TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI | 28 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 30 |
| 7.1 | Kehitysehdotukset | 32 |
| 7.2 | Jatkotutkimusehdotus | 32 |
| | LÄHTEET | 34 |
| | LIITTEET | |
| | Liite 1 Kyselylomake | |
| | Liite 2 Blaken ja Mountonin Grid | |
| | Liite 3 Matriisiorganisaatio | |
| | KUVIOT | |
| | KUVIO 1. Neljä erilaista kasvuporrasta | 4 |
| | KUVIO 2. Rahavirrat kasvun kautta | 5 |
| | KUVIO 3. Älykäsorganisaatio | 16 |
| | KUVIO 4. Matriisiorganisaatio | 21 |
| | KUVIO 5. Blaken ja Mountonin grid | 28 |

1 JOHDANTO

Johtaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä osa-alueista. Johtamistyylejä on yhtä monta, kuin on johtajiakin. Jokaisella työntekijällä on oikeus kunnan johtajaan. Nykyään yritysmaailmassa johtajalla on yhä enemmän vastuuta ja johtajan rooli on hyvin tärkeä. Usein yritys liitetään johtajaansa.

Valitsin aiheekseni Trainers Housen johtamistyylien tarkkailun siksi, että olen kiinnostunut paljon johtajuudesta. Työskennellessäni Trainers Housella minulle selvisi, että haluan tutkia heidän erikoisuuksiaan johtamisessa. Monesti puhutaan siitä, kuinka tärkeä osa-alue johtaminen on, joten tämän vuoksi halusin asiaa tutkia enemmän.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksessani on tarkoitus selvittää Trainers Housen johtamista ja johtamistyyliä. Pyrin saamaan työlleni erilaisia näkökulmia työntekijöiden, projektipäälliköiden, erilaisten kirjallisten lähteiden avulla sekä artikkeleilla, jotka on kirjoitettu Jari Sarasvuosta tai Trainers Housesta. Tarkoitus on myös yrittää selvittää, mikä kyseisen yrityksen johtamisessa on erinomaista.

Tavoitteenani on, että työstä tulee laadullisesti hyvä ja että siitä on apua, kun pyritään ymmärtämään Trainers Housen johtamistyyliä ja erityispiirteitä, joita Trainers Housen johtamisessa on. Tavoitteenani on saada mahdollisimman kattava tulos siitä mitä johtaminen tässä yrityksessä on. Toki jokaisella on omat mielipiteensä Trainers Housen johtamisesta. Yritän kuitenkin saada mahdollisimman kattavan kuvan siitä, mitä mieltä yrityksen työntekijät ovat Trainers Housen johtamisesta.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmani on selvittää mikä arjen johtamiskulttuurissa nousee esille ylitse muiden. Mitä erityispiirteitä Trainers Housella on johtamisessaan, kun katsotaan asiaa projektipäälliköiden näkökulmasta? Olen kiinnostunut tutkimaan juuri näitä asioita, koska johtaminen aihealueena kiinnostaa minua. Usein lehdissäkin puhutaan siitä, mitä Trainers Housella on niin erilaista ja huomiota herättävää katsottaessa heidän johtamistaan. Mielenkiintoiseksi aiheen tekee se, että tutkin johtajuutta nimenomaan esimiesten ja johtajien näkökulmasta.

Aiheen tekevät hyvin mielenkiintoiseksi myös viimeaikaiset tapahtumat Trainers Housella, koska kyseinen organisaatio yhdistyi 2.1.2008 Satama Oyj:n kanssa, jolloin siitä tuli kokonainen konserni. Yrityksessä on ollut sisäisiä riitoja, koska kaikki Satama Oyj:n henkilökunnasta eivät pidä Trainers Housen johtamistyylistä ja osa Sataman analyytikoista onkin poistunut yrityksestä. Haluan myös selvittää: miksi jotkut pitävät ja ylistävät, kun taas toiset haukkuvat ja parjaavat. En kuitenkaan aio keskittyä pelkästään tähän aihealueeseen vaan aion käyttää sitä johtopäätöksieni analysointiin ja haluan vain, mainita myös niin sanotun kääntöpuolen asiasta. On myös ihmisiä, jotka eivät kunnioita tai välitä Trainers Housen johtamistyylistä ja johtamiskulttuurista.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäni on syvähaastattelu, joissa haastattelen Trainers Housen projektipäälliköitä. Uskon, että haastatteluista saan paljon hyödyllistä tietoa, mikä auttaa minua ymmärtämään johtamisen tärkeyttä näinkin isossa ja laajenevassa organisaatiossa. Teen kyselylomakkeen, jonka pohjalta haastattelut suoritan, mutta annoin kuitenkin paljon ”vapaata sanaa” haastateltaville. Pyrin keräämään viisi syvähaastattelua, jonka pohjalta voin aihetta analysoida. Toivon saavani heiltä paljon mielenkiintoista tietoa siitä, millaista Trainers Housen johtaminen on heidän näkökulmastaan.

Teen tutkimukseni tapaustutkimuksena eli niin kutsuttuna case-studyna. Tapaustutkimus tarkoittaa sitä, että siinä kerätään yksityiskohtaista tietoa yhdestä tapauksesta. Tässä tutkimuksessa kohdejoukko on pieni ja se rajoittuu tutkittavaan yritykseen, Trainers House Oy:hyn. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2005, 130)

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuskysymykset ovat avoimia, eli vastaajat saivat sanoa oman mielipiteensä avoimesti. Vastaajat ovat vastanneet tutkimukseen nimettömästi, minkä toivoin vaikuttavan tutkimustuloksiini positiivisesti. Näin ollen vastaajat ovat voineet vapaammin vastata esittämiini kysymyksiin, eivätkä heidän nimensä näy muille henkilöille. Tässä tutkimuksessa laadulla on suuri merkitys ja sillä minkälaista laadullista tietoa tulen saamaan. Tutkimuksessa on myös tärkeää se, että pyritään kuvaamaan todellista elämää ja usein todellisuus onkin hyvin moninainen, jonka vuoksi vastauksissakin on huomattavia eroja. Uskon kuitenkin saavani vastauksista jokseenkin yleistettävän vaikutelman. (Hirsijärvi ym. 2005, 160)

1.4 Tutkimuksen rajaus ja aineisto

Aiheena johtaminen on hyvin laaja ja sen takia yritänkin rajata sitä tarkastelemalla johtamista projektipäälliköiden näkökulmasta ja kuinka he sen kokevat. Katson tätä aihetta asiantuntijaorganisaation johtamisen kautta, sekä avaan aihetta muutaman johtamisteorian kautta. Pääaiheeni on kuitenkin koko arjenjohtamiskulttuuri Trainers Housella. Tutkin asiaa lähemmin, millaisena projektipäälliköt näkevät johtamisen.

Aineistoksi olen valinnut muutaman johtamiseen erikoistuneen teoksen, joissa käsitellään hyvin perinteisiä johtamisen malleja. Johtopäätöksiä tehdessäni olen käyttänyt hyväkseni myös Jari Sarasvuon haastatteluja koskien yritystä, jotka auttaa minua ymmärtämään johdon kantaa Trainers Housen johtamiseen. Olen valinnut myös tiimijohtamiseen perustuvia aineistoja, jotta voin myös hyödyntää tiimityöskentelyn kannalta olennaisia teorioita. Tutkimuksessa tutkin, miten nimenomaan projektipäälliköitä johdetaan, joten johtaminen on suurimmaksi osaksi asiantuntijoiden johtamista.

1.5 Keskeiset käsitteet

Johtamisen tavoitteena on saada yrityksen henkilöstö ajattelemaan ja toimimaan yrityksen kaikkien tavoitteiden suuntaisesti. Ilman henkilöstön hyväksyntää, ryhmän johtaminen on käytännössä mahdotonta. Johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan koko ryhmän asenteisiin ja mielipiteisiin. Johtajuutta on tutkittu enemmän, kuin mitään muuta tieteen osa-aluetta. (Viitala & Jylhä 1997, 250)

Management tarkoittaa johtajuutta, joka käsittää nimenomaan asioiden johtamista. Managementissa johtaja keskittyy johtamaan asioita ja kehittämään yrityksen tulosta. Usein johtajuus jaetaan kahteen erilliseen osa-alueeseen, jotka on management ja leadership. Jälkimmäinen painottuu ihmisten johtamiseen. Leadership johtajuus painottuu usein työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa. Leadership johtaja ymmärtää, että henkilöstä on yrityksen tärkein voimavara. (Viitala & Jylhä 1997, 250)

Johtajuus on aina ollut ja tulee todennäköisesti aina olemaan tärkein tekijä henkilöstöön liittyvissä asioissa. Vasta viime vuosikymmeninä on ymmärretty johtajuuden merkitys henkilöstölle ja koko yritykselle. Sen ymmärtämisen myötä sitä on ruvettu kehittämään monessa yrityksessä. (Kotter 1988, 17)

2 TRAINERS HOUSE OY

2.1 Yritys lyhyesti

Trainers Housen tavoitteena on auttaa ihmisiä kasvamaan ja kehittämään omaa itseään. Pää tavoitteena on kuitenkin saada itse yritys kasvamaan, kehittymään ja lisäämään myyntiään, ja tässä prosessissa Trainers House auttaa. Yritys rakentaa asiakkailleen markkinointia, koulutusta sekä tietoteknologisia palveluita. Tärkein tavoite on kasvattaa asiakkaan liikevaihtoa, sekä kouluttaa johtajia kasvamaan ja lisätä heidän valmiuksiaan vaativissakin tehtävissä työelämässä.



KUVIO 1. Neljä erilaista kasvuporrasta (Näin syntyy kasvu 2008)

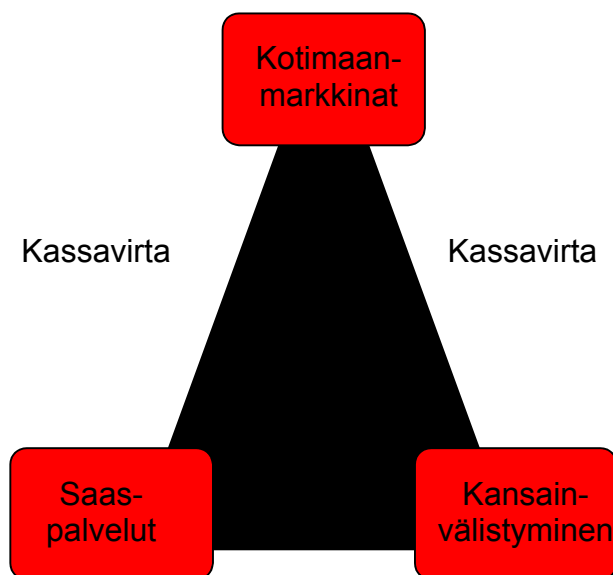
Trainers House erottuu kilpailijoistaan rakentamalla omia kasvuportaita, joita muilla kilpailevilla yrityksillä ei ole. Trainers Housella on neljä erilaista kasvuyksikköä: clarity-kirkkaus. Tämän tarkoitus on saada selkeytettyä asiakkaalle, mitä tapahtuu tulevaisuudessa sekä kuinka he voivat kasvaa tämän hetkessä markkinatilanteessa. Trainers House auttaa myös yritystä luomaan selkeät päämäärät siitä, mihin ollaan menossa ja millä työkaluilla. Access-etsiä. Tämän liiketoimintayksikön tarkoituksena on luoda parempi asema markkinoilla ja rakentaa erilaisia toimintaympäristöjä asiakkailleen. Success-onnistuminen. Tämän liiketoimintayksikön tarkoituksena on valmentaa, joka johtaa kasvusysteemin hyvään rakentamiseen. Tämän yksikön johtajan uskovat, että hyvät olosuhteet muuttavat ihmisiä. Process-prosessi. Tämän liiketoimintayksikön tarkoitus on saada kasvusysteemit integroitua osaksi asiakkaan jokapäiväistä elämää sekä saada johtaminen sisäistettyä jokapäiväiseksi sen avulla, mitä on jo opittu koulutuksissa.

(Näin syntyy kasvu 2008)

”Markkinointi (access), valmentava johtaminen (success) ja kasvun johtamisjärjestelmät (process) ovat Trainers’ Housen vastaus huippu-urheiluksi muuttuneen työn murrokseen” (Sarasvuo 2008)

Konsernin palveluksessa on 400 asiantuntijaa. Suomessa toimipisteet ovat Helsingissä: Ruoholahdessa ja Salmisaarella sekä Tampereella ja Turussa. Ulkomailla sijaitsee myös kolme erillistä toimipistettä: Saksassa Düsseldorfissa, Ruotsissa Tukholmassa sekä Venäjällä Pietarissa. Trainers House haluaa kasvaa koko maailman tuntemaksi koulutus yritykseksi.

SaaS = Software as a service- liiketoimintamallin mukaiset järjestelmät ovat Trainers Housella tulevaisuuden arvon lähde asiakkaille. Trainers Housella selkeät päämäärät ohjaavat toimintaa. Se tähtää kasvuun vahvistamalla kassavirtaansa ja markkina-asemaansa niin kotimaisilla kuin ulkomaisillakin markkinoilla. Kansainvälistyminen perustuu yhtiön vahvaan osaamiseen: BLARP = Business Live Action Role Play, vapaasti käännettynä business elää toiminnan rooli pelinä. Yritys tukee omaa kasvuaan myös yrityskaupoin niin ulkomailla kuin kotimaassakin. (Trainers Housen vuosikertomus 2007, 12)



KUVIO 2. Rahavirrat kasvun kautta (Trainers Housen vuosikertomus, 2007)

Kuviosta käy ilmi, kuinka Trainers House kehittää toimintaansa ja kuinka he hankkivat tulonsa erilaisista toimista. Kassavirtaa Trainers House saa kolmesta erilaisesta toiminnasta: kotimaan markkinoilta, Saas-palveluista sekä kansainvälistymisen ja kasvamisen myötä.

2.2 Missio ja Visio

Trainers Housen missio on auttaa asiakkaitaan kasvamaan ja kehittymään tulevilla markkinoilla. Mielestäni missio on hyvin määritelty, koska tämä missio saa asiakkaat kiinnostumaan yrityksestä, sillä jokainen yritys haluaa kasvaa myös näinä vaikeina aikoina.

Trainers Housen visio on olla maailman paras kasvun palveluyritys. Visiossa voisi olla kerrottu kuitenkin aikatavoite, eli millä aikavälillä tahdotaan olla maailman paras. Mielestäni yritys ei voi kasvaa, jolla ei ole kunnollisia tavoitteita. Trainers Housella on mielestäni tässä visiossa hyvin määritelty tulevat tavoitteet.

2.3 Arvot

Trainers Housella on viisi tärkeää arvoa, jotka määräävät jokapäiväistä työskentelyä. Ne auttavat saavuttamaan sen, mikä on sovittu asiakkaan kanssa. Nämä ohjaavat sekä Trainers Housea, että asiakasta oikeaan tavoitteeseen. Asiakkaan, sekä Trainers Housen arvojen pohjalta on helppo suunnitella asiakkaan kanssa toimiva konsepti, joka helpottaa asiakasta saavuttamaan tavoitteensa liike-elämässä.

Ensimmäisenä arvo on kasvu. Se saavutetaan asiakkaan kanssa sovitulla muutoksella. He investoivat inhimilliseen ja ammattimaiseen kasvuun, sekä koko yritystason eettiseen kasvuun. Kokonaisvaltainen idea on saada koko yritys kasvamaan unohtamatta asiakkaan yhtäkään osa-aluetta.

Toinen arvo on passio. Vapaasti suomennettuna passio sanana tarkoittaa intohimoa jotain kohtaan. Se tarkoittaa, että Trainers House on valmis maksamaan tunnehintaa siitä tehdystä työstä, mikä tehdään asiakkaan kasvun hyväksi, sekä tekemään uhrauksia sen eteen, että saavutetaan yhdessä asiakkaan kanssa sovitut päämäärät. Passio tarkoittaa voimakasta tunnetilaa, minkä eteen joudutaan tekemään usein paljon töitä.

(Passio 2008)

Kolmas arvo on järki. Tarkoitus on etsiä asiakkaalta se todellinen järki, joka johdattaa heidät kasvamaan. Kolmannen arvon tarkoitus on löytää se todellinen asia, mikä yrityksessä on tärkeää ja määräävää. Löydetään ne asiat, jotka ovat imagon ja egon takana, ja pureudutaan näihin tärkeisiin asioihin. Uskon, että tarkoituksena on pureutua sisälle asiakkaaseen, ja etsiä se, minkä vuoksi alun perin liiketoimintaa on ryhdytty tekemään.

Neljäntenä arvona on eheys. Se tarkoittaa elämän kaikkien asioiden kokonaisvaltaista hallintaa ja itsensä johtamista. Eheydellä toivotaan, että Trainers Housen työntekijöillä, sekä asiakkaan työntekijöillä on oma elämä järjestyksessä. Eheyden saavuttamiseen on paljon keinoja, kuten usein järjestettäviä itsensä johtamisen koulutustilaisuuksia. Koulutukset ovat myös tärkeä osa asiakas prosessia. Eheys koostuu energiasta, terveydestä ja ”rikkaan” elämän saavuttamisesta.

Viidentenä ja mielestäni hyvin tärkeänä asiana on rakkaus. Tämän on tarkoitus opettaa, että kohtaamme jatkuvasti vastoinkäymisiä niin omassa elämässämme kuin työelämässä. Pystymme kuitenkin kohtaamaan ne rakastavasti ja samalla anteeksiantavasti. Uskoisin, että pääopetuksena on, että rakasta ja anna anteeksi, älä vihastu, koska elämä on liian lyhyt vihaan. (Yritysfakta 2008)

3 JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa kerron johtamisen peruskäsitteitä ja sitä mitä on hyvä johtajuus. Aion myös selventää viitekehystäni. Perustelen myös mielestäni tärkeitä johtamisen asioita, kuten henkilöstön tärkeys ja sen merkitys yritykselle. Kerron myös kuinka tärkeää on se, että on hyvä johtaja yrityksessä. Tässä kappaleessa pohdin teoriaa tutkimusteni perusteella.

3.1 Johtaminen käsitteenä

Johtajuus on hyvin haasteellinen tehtävä. Johtajan pitää ottaa kaikki alaiset huomioon, olematta kuitenkaan liian kaverillinen heidän kanssaan. Kaverillisuus voi koitua monelle johtajalle ongelmaksi, koska kun on liian ystävällinen henkilöstölleen, niin usein johtajalta katoaa auktoriteetti kokonaan. Johtajan täytyy olla oikeudenmukainen jokaista alaistaan kohtaan. Muuten yrityksen sisällä syntyy ristiriitoja jotka voivat ajautua konflikteiksi. (Sydänmaanlakka 2004, 15)

Usein sanotaan, että nykypäivän alaisella on huomattavasti enemmän tietoa, kuin itse johtajalla. Minkä uskon sen johtuvan siitä, että he työskentelevät lähellä asiakasrajapintaa ja he tekevät itse konkreettisimman työn, jolloin heille syntyy vahva näkemys siitä, miten työt tehdään, kun taas johtaja tietää miten asiat pitää tehdä. Johtaja johtaa niin asioita, kun alaisiaan samanaikaisesti. Tämä onkin hyvin tärkeä osa johtajaa, hänen täytyy osata hallita suuria kokonaisuuksia samaan aikaan. (Sydänmaanlakka 2004, 16)

3.2 Ihmisten johtaminen (leading) ja asioiden johtaminen (management)

Käsitteet leadership ja management ovat tulleet teon sanoista lead ja manage. Näille sanoille ei suomenkielistä tarkkaa vastinetta ole löytynyt, vaan yleisesti ne molemmat käännetään termiin johtaminen. Usein kuitenkin leadership on suomennettu sanoilla; johtamistaito tai ihmisten johtaminen. Management taas on yleisesti suomennettu: asiajohtamiseksi tai liiketoiminnan hallitsemiseksi. (Huuhka 2004, 24)

On kuitenkin todettu, että usein sanat olisivat synonyymeja keskenään. Sillä on vaikea johtaa ihmisiä johtamatta asioita tai toisinpäin. On todettu, että leadership eli ihmisten johtaminen olisi osa managementia eli asioiden johtamista. Hyvän johtajat täytyy hallita molemmat osa-alueet, ihmisten johtaminen sekä asioiden johtaminen. Johtamisen ja hallinnan välillä on suuri ero, mutta molemmat ovat tärkeitä yritykselle. (Buchana & Huczynski 2001, 703)

”Päälliköt (manager) ovat ihmisiä, jotka tekevät asiat oikein ja johtajat (leader) ovat henkilöitä, jotka tekevät oikeita asioita” – (Bennis & Nanus 1986, 22)

Asioiden johtaminen painottuu yleensä operatiiviseen johtamiseen eli siihen, että he johtavat asioita rutiininomaisella tavalla, eikä heillä ole kykyä luovaan johtamiseen. Kun taas ihmisten johtamisessa johtajat ovat visionäärejä ja he ovat parhaimmillaan luovassa toiminnassa ja he ovat hyvin luovia johtajia. Aiemmin puhutusta johtamistyylien yhtenäistämisestä on suurta hyötyä yritykselle, niin Huuhka toteaa, että parhaimman tuloksen yritys saa, kun leader ja manageri toimivat parina. Tässä ajatuksessa manageri veisi tietyillä arvoilla yritystä järkkymättömästi eteenpäin, kun taas leaderi huolehtisi henkilöstö ja kehittäisi ihmissuhteiden luomista heihin. (Huuhka 2004, 26)

Onnistuakseen johtamisessa on myös management- johtajan kehitettävä ihmissuhdetaitojaan. Vaikka hän johtaakin asioita, on hänen kyettävä myös palvelemaan ihmisiä eli alaisiaan. Ero kahden eri johtamistavan välillä on se, että toisen avulla (manager) saadaan ihmiset tekemää asioita, kun taas leader saa ihmiset itse haluamaan tehdä asioita. (Huuhka 2004, 26) Moni johtaja ei tiedä tarkasti, millainen johtaja itse on, monet arvelevat johtamistavan tulevan siitä kuinka näkee itsensä johtaja. Usein johtaminen oli kuitenkin erilaista, kuin miten itsensä näki. (Bennis & Nanus 1986, 22)

Organisaation menestyksekkään ja tuottavan toiminnan kannalta yritys tarvitsee molempia osajia. Usein leaderi eli ihmisten johtaja tarvitsee rinnalleen toisen johtajat, joka ei ole niin luova. Leaderille paras pari onkin manageri, joka tasoittaa toimintaa ja ohjaa sitä oikeaan suuntaan järkkymättömällä toiminnallaan. Manageri keskittyy operatiivisiin johtamiseen eli on taloushallinnon osaja sekä osaa panna asiat täytäntöön eikä ole niin luova kuin leaderi. Huuhka (2004, 26) toteaa, että tämä malli tiedetään toimivaksi, missä leaderillä on manageri noin sanottuna oikeana kätenä. Monet kansallisesti tunnetut ja menestyksekkäät yritykset käyttävät tätä mallia. Usein myös sen vuoksi, että suurissa yrityksissä ylimmän johdon vastuu ei olisi vain yhdellä henkilöllä, vaan ainakin kahdella henkilöllä, jotka täydentävät toisiaan. (Huuhka 2004, 26)

3.3 Hyvän johtajan edellytykset

Hyvältä johtajalta edellytetään tiettyjä perusominaisuuksia: älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, nuhteettomuus ja sosiaalisuus. Mielestäni näiden viiden asian ollessa kunnossa voi olla hyvä johtaja. (Sydänmaalakka 2004, 31) Tietynlainen karisma on tärkeä osa johtajuutta. Moni ikäiseni mieltää johtajan 50-vuotiaaksi mieheksi, jolla on aina puku päällä ja hänellä on tietynlainen karisma ja auktoriteetti.

Hyvän johtajuus perustuu usein eettiselle ja moraaliselle toiminnalle. Uskonkin, että hyvä johtajuus perustuu aina tiettyihin omiin periaatteisiin, koska johtamisen täytyy olla aina johdonmukaista. Jokaisella hyvällä johtajalla on selkeät päämäärät ja toimintatavat, jotka ohjaavat omaa jokapäiväistä toimintaa. Sydänmaalakka sanoo, että arvot ovat, kuin kartta ja oikeat periaatteet ovat, kuin kompassi. Ne osoittavat usein oikeaan suuntaan, mutta hyvän johtajuuden tunnusmerkit riippuvat siitä, kuinka hyvin osaa näitä seurata. (Sydänmaalakka 2004, 164)

Johtajan persoonallisuus on hyvin tärkeä tekijä arvioitaessa hyvää johtajaa. Uskon, että ei ole olemassa tiettyjä piirteitä, joita johtajalla pitäisi olla, vaan tietyistä ominaisuuksista on hyötyä johtamisessa. Suurin tärkein tekijä on, että johtaja on oma itsensä, se ei yritä olla kukaan muu, vaan uskaltaa johtaa omana itsenään. Johtajan on hyvä olla hyvin ulospäin suuntautunut ja omattava hyvät kommunikaatiotaidot. Monien työntekijöiden mielestä johtajan pitää olla helposti lähestyttävä persoona, jotta hänen kanssaan voi keskustella myös omista ongelmistaan. (Sydänmaalakka 2004, 165)

3.4 Johtamisen johtaminen – Managing leadership

” Johtamisen johtaminen tulee tärkeäksi silloin, kun organisaatio haluaa kontrolloida tärkeitä aineettomia varojaan ja strategista tulevaisuuttaan ” – (Kauppinen 2006, 23)

Usein ajatus johtamisen johtaminen kuulostaa hieman oudolta. Ajatellaan, että kuinka johtamista voidaan edes johtaa. Usein ajatellaan, että johtaminen on taito joka on joko olemassa tai sitä ei ole ihmisellä. Tämä ajatusmaailma kuuluu usein menneisyyteen, sillä nykypäivänä uskomme, että johtamiseen opitaan ja johtamista voidaan auttaa kasvamaan. Ennen esimiehet vain valvoivat alaisiaan, kun taas nykypäivä esimieskulttuuri on hyvin monimuotoinen. Esimiehen kuuluu kehittää itseään ja alaisiaan. Hänen täytyy, myös olla mukava monessa asiassa ja yrittää vaikuttaa koko yrityskulttuuriin. (Kauppinen 2006, 23)

Lähes kaikki organisaatiot ymmärtävät johtajuuden merkityksen tänä päivänä. Usein kuitenkin ajatellaan, että yrityksen täytyy palkata luonnostaa hyviä johtajia, joilla persoonalliset ominaisuudet ovat kunnossa. On kuitenkin paljon harvinaisempaa ajatus johtamisen johtamisesta (managing leadership) ja siitä, että yritys vaatii tiettyntyyppistä johtamista johtajiltaan. Se edellyttää, että johtajat osaavat johtaa tiettyjen ”nuottien” mukaisesti. Usein yrityksen johtajat tekevät asioita oman mielensä mukaisesti, toisin kuin johtamisen johtamisella pyrittäisiin yhtenäistämään erilaisia johtamismalleja, jolloin yrityksen johtajat osaisivat johtaa samalla tavalla alaisiaan. (Kauppinen 2006, 23)

Uskon, että tämä asia tulee tulevaisuudessa herättämään yhä enemmän kiinnostusta isojen yrityksen keskuudessa. Luulen, että tällä hetkellä isoissa yrityksissä johtajat johtavat alaisiaan omalla tavalla, mutta uskon tämän olevan seuraava iso askel kehitettäessä johtajuutta. Näin johtamismallit yhtenäistettäisiin yrityksen sisällä, jolloin johtaminen olisi yhdenmukaista. Uskon tämän hyödyttävän koko yritystä ja heidän henkilöstöään. Tämän yhtenäistämisen tuloksena koko yrityksen kulttuuri yhtenäistyisi samalla.

Johtamisen johtaminen käsitetään yleisesti, myös aiemmin puhuttuna leader ja management mallina. Kauppinen kertoo, että organisaatio tarvitsee hyvin toimivat leader ja management järjestelmät tukeakseen johtamisen johtamista. Näin ollen yrityksen johdon tarvitsee ensin tehdä hyvin toimivat johtamisenmallit itselleen, ennen kuin jalkauttaa ne alemmille tasoille. (Kauppinen 2006, 24)

3.5 Motivointi osana esimiestyötä

Työ on työntekijöille hyvin merkittävä työympäristö. Työpaikalla vietetään arkisin usein enemmän aikaa, kuin kotona, joten työssä viihtyminen on hyvin tärkeää. Motivaatiolla on vaikutus pitkälti työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen töissä. Usein motivaation keinot monessa yrityksessä ovat rahapalkka ja erilaiset kannustinjärjestelmät. Näitä kutsutaankin ulkoisiksi motivaationkeinoiksi. On kuitenkin todettu, että useimmille työntekijöille raha ei ole ainoa motivaattori. Yhä enemmän työyhteisöissä nykypäivänä korostuu noin kutsuttu sisäinen motivointi. Sisäinen motivointi on sitä, millaista palautetta saamme omasta työstämme. Palaute onkin yleensä tärkeä motivointikeino ja iso osa työntekijöiden jaksamista työpaikalla. (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 6)

On selvitetty mistä asioista työntekijä erityisesti motivoituu, kun hän kokee olevansa kunnioitettu ja ansioitunut työntekijä yritykselle. Hän kokee saavansa palkitsemista ja kannustusta omasta työstään. Tämän vuoksi suuri rooli onkin johtajilla, joiden täytyy osata antaa oikeanlaista palautetta ja saada työntekijänsä tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Sisäinen motivointi onkin suuri haaste esimiehille, missä tahansa työympäristössä. (Liukkonen ym. 2006, 7)

Suoritusahdistuneisuus kasvaa monissa yrityksissä suureksi, silloin kun paineet tulevat myös ulkopuolisilta tahoilta. Usein vaativat työtehtävät koetaan ahdistuksen lähteiksi, jos sisäinen motivointi kärsii. Tämän vuoksi johtajien on hyvin tärkeä oppia ymmärtämään sisäisen motivaation merkitystä koko työyhteisölle. Kuitenkin jokaiselle työntekijällä on suuri vaikutus työyhteisöön. (Liukkonen ym. 2006, 23) Jokaisen työpanos vaikuttaa ilmapiiriin työpaikalla. Motivointi on suurimmaksi osaksi johtajan harteilla, mutta myös työkaverit voivat motivoida tekemään asioita paremmin ja tsemppaamalla toisiaan eteenpäin.

On kuitenkin todettu, että useimmiten johtajat kokevat palautteenannon erittäin hankalaksi, vaikka palautteenanto on työteon kannalta hyvin tärkeää. Mieluiten johtajat motivoisivat ulkoisilla motivaation keinoilla, koska silloin palautetta ei tarvitsisi antaa, vaan työntekijä saisi rahallisen palkkion tehdystä työstä. (Hale 2004, 159) Uskon, että tällä vuosikymmenellä johtajat ovat ymmärtäneet, kuinka tärkeää motivointi työntekijöille on.

Asiantuntijat, joita motivoidaan ja sparrataan oikein keinon, ovat useimmiten tyytyväisiä työhönsä. Nämä asiantuntijat eivät myöskään vaihda yritystä niin helposti, koska tuntevat olevansa arvokkaita juuri tälle työyhteisölle.

3.6 Johtamisessa vahvat yritykset

Tässä kappaleessa kerron muutaman menestystarinan siitä miten johtamisessa vahvat yritykset ovat oman johtamisensa organisoineet. Valaisen sitä seikkaa, miksi he ovat johtamisessa vahvoja. On hyödyllistä tietää, kuinka yritykset saavat vahvat johtajapersoonat esille ja kuinka he motivoivat heitä johtamaan alaisiaan hyvin.

Monet yritykset ajattelevat, että hankkimalla oikeanlaista henkilöstöä yritykseen, niin silloin yritys on vahva ja loput asiat järjestyvät kuin itsestään. Kotter painottaa, että henkisellä valmentamisella ja motivoinnilla on suuri vaikutus johtamisen onnistumiseen. Kotterin mielestä myös potentiaalisten ihmisten hankkiminen yritykseen on tärkeässä asemassa, sillä henkisen valmentamisen kautta nämä tärkeät henkilöt saadaan ymmärtämään johtamisen tarkoitus yrityksessä. Useimmiten yrityksissä, joissa on menestyvä liikkeenjohto, annetaan herkemmin tietoa yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista sekä tiedotetaan avoimmin olevista työpaikoista. Kotter painottaa avoimuuden tärkeyttä silloin, kun liikkeenjohto on keskipääraistä parempi. (Kotter 1988, 111)

Johtamisessa vahvat yritykset myös myöntävät omat kehitystarpeensa muita yrityksiä herkemmin. Nämä yritykset haluavat kehittää omaa toimintaansa koko ajan, minkä uskon olevan tärkeä menestystekijä liike-elämässä. Usein kehitystarpeet kohdistuvat työntekijöihin, jolloin esimies osaa tunnistaa alaistensa kehitystarpeet ja saa heidät kehittymään. Näin ollen jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää itseään työelämässä, joka on tärkeä tekijä mietittäessä vahvoja yrityksiä johtamisessa. Yrityksillä, joilla on muita parempi liikkeenjohto, ovat parempia työskentely-ympäristöjä sekä työntekijät viihtyvät siellä huomattavasti paremmin ja pidempään. (Kotter 1988, 112)

Kotterin tutkimuksista kävi ilmi, että johtamisessa lahjakkailta yrityksillä ei ole mitään ”suurta salaisuutta”, jolla he erottuisivat muista. Vaan nämä yritykset tekevät kuten monet pienet, mutta ratkaiset asiat huolella ja eri tavoin. Kotter jakoi tulokset viiteen eri pieneen osatekijään:

- Kehittynyt henkilöstöhankinta
- Miellyttävä työympäristö

- Haasteelliset mahdollisuudet
- Kykyjen varhainen tunnistaminen
- Suunnitelmallinen kehittämistyö (Kotter 1988, 114)

Kehittyneessä henkilöstöhankinnassa ideana on se, että hankitaan tulevaisuuden osaajia jo hyvissä ajoin. Yrityksillä joilla on, keskimääräistä parempi liikkeenjohto vierailee usein hyvissä korkeakouluissa hankkimassa tulevaisuudenosaajia yritykseensä. Toinen kehittynyt tekijä henkilöstöhankinnassa on se, että esimerkiksi toimitusjohtaja osallistuu rekrytointiin, jolloin hänellä on mahdollisuus huomata tulevaisuuden potentiaaliset kyvyt. Kolmas ja tärkein tekijä on se, että rekrytoijat kiinnittävät paljon huomiota tulevaisuuden johtaja lupauksiin. Hakijalta toivotaan kykyä johtajuuteen. Kuten aiemmin jo sanoin johtajan ei tarvitse olla valmis kyseiseen tehtävään vaan, henkisen valmentautumisen kautta hänestä tehdään johtaja. (Kotter 1988, 115)

Miellyttävän työympäristö syntyy Kotterin mukaan siitä, että siellä juonittelu ja selän takana asioiden puimiminen on saatettu minimiin. Tämän hän määrittelee niin, että työpaikassa on hauska työskennellä. Toinen tärkeä tekijä miellyttävässä työympäristössä on rehellisyys. Rehellisyydessä puhuttaessa odotetaan varsinkin liikkeenjohdolta tiettyä rehellisyyttä. Liikkeenjohdon ollessa rehellinen ja avoin, voidaan yrityksessä puhua kaikista asioista rehellisesti ja työntekijät tietävät saavansa tärkeät tiedot ensimmäisenä. Näin ollen heidän ei tarvitse kyräillä muiden selkien takana. (Kotter 1988, 119)

Haasteelliset mahdollisuudet tarkoittavat sitä, että työntekijällä on omasta mielestään riittävän haasteelliset tehtävät yrityksessä ja tätä kautta hän tuntee itsensä tärkeäksi yrityksessä. Kun annetaan työntekijöille tarpeeksi haasteita, saadaan heitä pysymään yrityksessä, sillä niillä henkilöillä joilla on, johtamiskykyjä eivät halua työskennellä työympäristössä, missä ei ole tarpeeksi haasteita heille. Toinen tärkeä tekijä haasteellisuuden tarjoamisessa työntekijöille on hajauttaminen. Hajauttamalla työtehtäviä myös alemmille tasoille, näin ollen alemman tason työntekijät saavat myös tarpeeksi haasteita. (Kotter 1988, 121)

Kykyjen varhaisella tunnistamisella tarkoitetaan nimenomaan hyvän johtamispotentiaalin löytämistä. Tarkoituksena on saada nuoret ja kyvykkäät henkilöt tulemaan ylemmän johdon näkyville, jotta he voivat arvioida omia työntekijöitään. Kotter sanookin tämän olevan hyvin suoraviivaista toimintaa, mutta samaan aikaan yllättävän tehokasta.

Avainsääntönä Kotter antaa hyvin yksinkertaisen neuvon liikkeenjohdolle: katso, puhu ja ajattele. Tästä avainsäännöstä selviää hyvin se, että mitään monimutkaisia menetelmiä ei tarvita arvioimaan lahjakkaita kykyjä. Kotterin mielestä salaisuus piilee juuri yksinkertaisissa menetelmissä, eikä niinkään psykologissa ja tieteellisissä suurhaastatteluissa. (Kotter 1988, 124) Viimeisenä viidestä on suunnitelmallinen kehitys. Tällä tarkoitetaan sitä, että suunnitelmallisesti kehitetään omaa henkilöstä ja nimenomaan johtamispotentiaalisia henkilöitä. Kehitystyöllä tarkoitetaan myös koko oman yrityksen kehittämistä. On tärkeää, että yritys pysyy ajan hermoilla ja kehittää omaa toimintaansa usein. Suunnitelmallisen kehityksen yksi tärkeä pylväs on, henkilöstön kouluttaminen. Henkilöstön täytyy olla yhtä perillä asioista, kun ylemmän johdonkin. (Kotter 1988, 126)

”Voimme yrittää kuvitella, mitä todella erinomainen liiketoiminnan hallinta saattaa vaatia” - (Kotter 1988, 128)

3.7 Blaken ja Moutonin grid

Blaken ja Moutonin grid (Liite 2) on vanha johtamisen teoria vuodelta 1964. Se kuvaa millaisia erilaisia johtamismalleja on. Siinä on esitetty johtajuus viidellä erilaisella käyttäytymismallilla. X-akseli kuvaa sitä, kuinka keskittynyt johtaja on tuotteeseen ja Y-akseli kuvaa sitä, kuinka keskittynyt johtaja on ihmisiin. (Blake and Mouton grid) Kumpikin akseli on tehty yhdeksän pisteen asteikkoon, jossa ensimmäinen piste on vähiten kiinnostunut ja yhdeksäs piste eniten kiinnostunut (Sydänmaalakka 2004, 34)

Kaavio on jaettu viiteen erilaiseen johtajuuden päätyyliin. Erilaiset tyylit on kuvattu siten, että onko johtaja keskittynyt enemmän johtamaan asioita kuin ihmisiä. Seuraavassa on eroteltu kaaviossa olevat johtamistyyli:

- (9,1) Auktoriteetti kuuliaisuus- johtaminen
- (1,9) Golfkerhon johtaminen
- (1,1) Köyhtynyt johtaminen
- (5,5) Keskitien johtaminen
- (9,9) Tiimijohtaminen (Sydänmaalakka 2004, 34)

Auktoriteetti kuuliaisuus-johtaminen tarkoittaa sitä, että tämän päätyylin johtaja keskittyy lähinnä tuotteeseen ja asiaan, kuin alaistensa johtamiseen. Tämä johtaja painottaa tuotteiden ja palveluiden tärkeyttä, eikä kiinnitä juurikaan huomiota alaisiinsa ja heidän hyvinvointiinsa.

Golfkerhon johtajuus tarkoittaa sitä, että johtaja on hyvä ”kaveri” alaisilleen. Hän painottaa työssään eniten alaisten hyvinvointia ja yrittää luoda hyvää ryhmähenkeä alaisensa välille. Hän ei juuri ole orientoitunut tuotteeseen ja sen painopiste jääkin vähemmälle hänen työskentelyssään.

Köyhtynyt johtajuus tarkoittaa sitä, että tämän johtajan pitäisi jo siirtyä muihin tehtäviin. Hän ei ole kiinnostunut niin tuotteesta kuin ihmisistäkään. Hän ei osaa motivoida alaisiaan eikä tiedä mitä tuotteen tai palvelun eteen pitäisi tehdä. Hänen kiinnostuksensa työtä kohtaan on myös heikkoa.

Keskittien johtajuus tarkoittaa sitä, että tämän tyylin johtajalla on hyvä balanssi, niin tuotteen kuin ihmistenkin osalta. Hän painottaa työssään molempien puolien tärkeyttä yhtä paljon. Hän ei kuitenkaan panosta täysillä kumpaankaan puoleen, vaan johtajaa kumpaakin keskivertoisesti. Tiimi johtajuus tarkoittaa sitä, että tämän tyylin johtaja on johtaja paikallaan. Hän pistää itsensä likoon ja johtajaa asioita ja ihmisiä täysillä. Hän keskittyy molempiin puoliin samanlaisella panoksella. Tähän tasoon olisi jokaisen johtajan syytä pyrkiä.

3.8 Matriisiorganisaatio

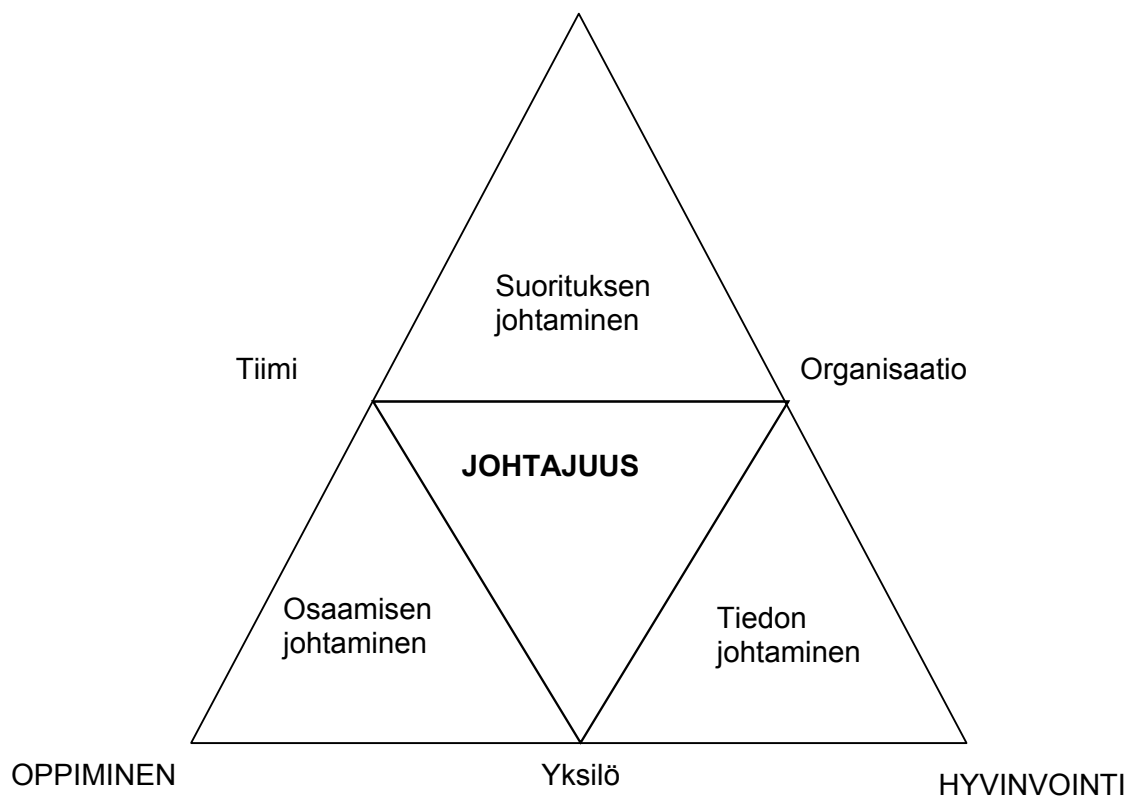
Matriisiorganisaatiolla (liite 3) on kuvattu sitä, miten yrityksessä johdetaan. Matriisiorganisaatio ei ole yleinen johtamisenmalli, vaan tietynlainen tapa organisoida. Matriisiorganisaatio on yleensä käytössä hyvin projektinomaisessa työskentelyssä. Tämä ei kuitenkaan ole virallinen malli, niin siksi käytän Nokian esimerkkiä tarkastellessa tätä organisointumistapaa. Yleensä tuotteet ovat erilaisia ja räätälöitävissä olevia. Tässä mallissa on erilaisia johtamisen tasoja: linjajohtajat ja toimintajohtajat. Linjajohtajat ovat pienempiä johtajia, jotka raportoivat tekemisistään toimintajohtajille. Toimintajohtajat ovat yleensä yrityksessä suuremmissa vastuussa olevia johtajia.

Mallista käy ilmi myös, kuinka kenenkin on vastattava tekemisistään monelle eri johtajalle. Matriisiorganisaatio on vanha organisointumismalli, mutta moni suuri yritys on ottanut sen jälleen käyttöönsä. Mallin käyttöönottoa on varmasti vauhdittanut erilaiset muutokset suurissa organisaatioissa. Näin ollen vastuu ei ole vain yhdellä henkilöllä, vaan se on jaettu erityyppisille johtajille. (Nokia palautti matriisimuodin 2005)

Matriisiorganisaation hyviä puolia on se, että sillä voidaan lisätä huomattavasti yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikuttamista. Se on myös hyvä ottaa käyttöön silloin kun halutaan kuunnella asiakasta enemmän, ja lisätä tietoa myös oman yrityksen sisällä. Matriisiorganisaatiossa on hyvä asia se, että täytyy kommunikoida monen henkilön kanssa oman työpaikkansa sisällä. On hyvä ottaa käyttöön se myös, silloin kun halutaan tehdä suuria muutoksia oman organisaation sisällä. (Nokia palautti matriisimuodin 2005)

Huonoja puolia matriisiorganisaatiossa on myös se, että aina hyvä tieto ei muutu toiminnaksi. Esimerkiksi kaikki tietävät mitä pitäisi tehdä, mutta kukaan ei tee sen eteen mitään. Tällöin voi myös olla auktoriteettiongelmiä johdolla. Tässä täytyy myös osata varoa sitä, että tavoitteet ovat oikein tehty ja työntekijät ymmärtävät tavoitteet. Suuria ongelmia voi myös aiheuttaa se, jos ei tee selväksi sitä kenellä matriisiorganisaatiossa on päätösvalta. Muuten voi syntyä suuria ongelmia, kun ei tiedetä kenen pitäisi johtaa ketäkin. (Nokia palautti matriisimuodin 2005)

3.9 Älykäsorganisaatio



KUVIO 3. Älykäs organisaation (Sydänmaalakka 2004, 101)

Yllä olevassa kuviossa on kuvattu älykäs organisaation Pentti Sydänmaalakan näkökulmasta. Hän uskoo, että tulevaisuuden organisaation näyttää tältä. Älykkään Organisaation pitäisi olla samanaikaisesti oppiva, tehokas ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Sydänmaalakka pitää oppimista ehkä kaikkein tärkeimpänä asiana organisaatiolle. Hän kertoo myös, että suurin osa yrityksistä panostaa vain tehokkuuteen ja yrittää pyrkiäkin maksimiin, mutta silloin yritys unohtaa pitää huolta työntekijöistään, jolloin yritys kärsii. (Sydänmaalakka, 101)

Viimeinen hyvin tärkeä tekijä on hyvinvointi. Usein yritykset unohtavat, kuinka tärkeä tekijä on motivointi sekä, miten tärkeä voimavara hyvät työntekijät yritykselle ovat. Tehokkuus voi olla hyvin lyhytaikaista, jos emme muista katsoa miten meidän oma henkilöstömme voi. Koko ajan muuttuvassa maailmassa yrityksen on kyettävä uudistamaan itseään ja pidettävä asiantuntijoistaan kiinni. Asiantuntijat ovat yritykselle hyvin tärkeitä tekijöitä. Ympäristön muuttuessa olisi ideaali tilanne se, että organisaation pystyisi muuttumaan aina askeleen edellä muita. (Sydänmaalakka 2004, 101)

”Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa tehokkuuden, oppimisen ja hyvinvoinnin” – (Sydänmaalakka 2004, 100)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Seuraavissa luvuissa kerron työni tutkimusmenetelmästä ja tutkimusaineistoistani. Kerron myös, miten analysoin aineistoani, jotka keräsin haastattelemalla Trainers Housen projektipäälliköitä. Itse analyysin esittelen luvussa kuusi. Perustelen myös hieman tutkimukseni luotettavuutta eli realibileettiä.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja otanta

Valitsin tutkimusmenetelmäkseni syvähaastattelut. Halusin saada perusteellista tietoa johtamisesta ja siitä mitä, Trainers Housen projektipäälliköt siitä ajattelevat. Haastattelin maanantaina 17.11.2008 viittä erilaista projektipäällikköä, jotta saisin mahdollisimman kattavan kuvan heidän mielipiteistään ja siitä, miten he kokevat johtamisen omassa työssään. Haastattelijoiden valinnassa minua auttoi projektipäälliköiden johtaja, jonka kanssa yhdessä valitsimme viisi hyvin erityyppistä projektipäällikköä.

Haastattelussa käytin viittä erityyppistä kysymystä Trainers Housen arjenjohtamisesta. Kaikki nämä kysymykset olivat avoimia, joten vastaajat saivat sanoa kaiken sen, mitä ajattelivat. En ohjaillut vastaajien vastauksia. Avoimet kysymykset sivusivat paljon toisiaan, mutta näin sain projektipäälliköt ajattelemaan asiaa eri tulokulmista. Mielestäni tämä oli hyvin valaisevaa, sillä projektipäälliköt osasivat ajatella asioita myös eri tavalla.

Viimeisessä kysymyksessä oli kuva Blaken ja Mountonin gridistä, jossa pyysin vastaajia sijoittamaan Trainers Housen johtamisen kuvioon, johon se heidän mielestään parhaiten sopisi. Päätin ottaa haastattelulomakkeeseen yhden kaavion, koska näin ollen halusin, että vastaajat miettivät, millainen johtamistyyli Trainers Housella on. Näin sain kaikki vastaajat miettimään asiaa, kun vaihtoehtoina oli vain viisi erilaista johtamistyyliä. Näin vastausvaihtoehtoja oli rajattu. En antanut heille kysymyksiä etukäteen, koska en halunnut saada valmiita mallivastauksia vaan heidän omasta päästään saatua pohdintaa. Olikin hyvin iloinen saadessani paljon vastauksia sekä erityyppisiä pohdintoja, jotka antoivat minulle hyvää tulokulmaa omaan työhöni. Tulokulmalla tarkoitan erilaista näkökulmaa työhöni, jotta osaan puntaroida vastauksia eri asioiden pohjalta.

4.2 Aineiston analysointi

Aion tarkasti käydä läpi kaikkien haastattelut ja katsoa, miten erilaisia tai yleistettäviä vastauksia löytyy. Kysymykset olivat paperilla (Liite 1), ja kirjasin haastattelun edetessä siihen muistiinpanoja. Tämän lisäksi nauhoitin kaikki haastattelut siksi, että kun en kerinnyt kirjoittamaan kaikkea ylös, niin pystyn myös jälkeempäin palaamaan tähän aineistoon. Uskon tästä olevan apua, kun myöhemmässä vaiheessa työstän opinnäytetyötäni.

Tarkastelen analyysejä kysymyksittäin. Avaan jokaisen kysymyksen erikseen, ja näin kerron erikseen, mitä jokainen vastaaja on vastannut yksittäisiin kysymyksiin. Aloitan analysoinnin kuuntelemalla nauhat ja samalla kirjoitan muistiinpanot ylös. Uskon myös, että luotettavuus tutkimuksessani paranee, kun nauhoitin kaikki haastattelut. Yritän saada hyvin analyttisen tavan kuvailla vastauksia. Kappaleessa viisi kerron, mitä kysymyksiä esitin projektipäälliköille, jonka jälkeen avaan hieman jokaista kysymystä. Kappaleessa kuusi analysoin tarkasti jokaisen kysymyksen ja jokaisen haastattelun.

4.3 Aineiston luotettavuus

Uskon aineiston olevan hyvin luotettavaa, koska haastattelin viittä hyvin erilaista projektipäällikköä, joten vastauksetkin ovat erilaisia ja eri tulokulmista katsottuja. Haastattelin kolmea naista ja kahta miestä. Vähäisin työskentelyaika Trainers Housella oli viisi kuukautta, kun taas pisin työskentelyaika oli kolme vuotta. Trainers Housella Helsingissä on noin 20 projektipäällikköä, joten mielestäni otanta oli hyvä. Toki olisin voinut saada laajemmankin otoskoon, jos olisin nähnyt sen tarpeelliseksi. Uskon kuitenkin, että viisi haastateltavaa oli riittävä määrä. Muuten tulokset olisivat olleet hyvin laajat ja uskoisin, että silloin opinnäytetyöstäni olisi tullut liian suuri. Mielestäni aineisto oli juuri oikean kokoinen ja haastattelut tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaa.

Vastauksista huomasi kyllä, kuinka erilaisia projektipäälliköitä meillä on töissä, mutta uskon se juuri olevan se asia, mikä Trainers Housella nousee ylitse muiden. Uskon myös, että aineiston luotettavuutta parantaa nauhurin käyttö. Näin voin palata aineistoon myöhemmin uudestaan, jos se herättää minussa kysymyksiä. Yleistettävyyttä tutkimuksessani ei ole kovin hyvä. Sillä olen valinnut projektipäälliköt itse ja haastatellut heitä itse. Jos tutkimus toistettaisiin vaikka viiden vuoden kuluttua, olisi vastaajien mielipiteet voinut jo muuttua. Jokainen haastattelu perustuu vastaajan omiin mielipiteisiin siitä, miten hän asiat kokee omassa työympäristössään. Jos kysymykset eivät olisi olleet avoimia, voisi yleistettävyyttä silloin parempi.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kerron, mitä kysymyksiä esitin projektipäälliköille ja miten erilaisia tai samanlaisia vastauksia kysymyksiini sain. Esitän tässä luvussa, myös omaa pohdintaani Jäsentelin jokaisen kysymyksen omaan alaotsikkoonsa, jotta työ olisi selkeä ja helposti luettava. Kappaleessa seitsemän on lyhyt yhteenveto vastauksista.

Kerroin projektipäälliköille, etten aio mainita kenenkään nimiä, vaan numeroin jokaisen lomakkeen kirjaimin. Lupasin vastaajille, että kysely tehdään nimettömänä. Uskon myös, että juuri tämän vuoksi sain aikaan luotettavamman, koska näin vastaajat pystyivät kertomaan avoimin oman mielipiteensä.

5.1 Trainers Housen johtaminen

Kysymyksessä yksi kysyin: ”Mitä eroa on mielestäsi Trainers Housen johtamisella verraten aiempien työpaikkojesi johtamiseen?” Moni vastaajista mielsi Trainers Housen paremmaksi kuin edellisen työpaikkansa, mikä oli mielestäni hyvin odotettu tulos, koska kaikki olivat juuri tämän kyseisen yrityksen palveluksessa. Uskon, että asiantuntijat vaihtavat herkästi työpaikkaansa, jos eivät ole tyytyväisiä työpaikkaansa. Monen vastaajan mielestä paineet olivat edellisissä työpaikoissa huomattavasti pienemmät kuin nykyisessä. Monen vastaajan mielestä heillä paineet ja vastuu oli huomattavasti suurempaa ja paineistus tuli monelta taholta, kun edellisessä paikassa paineet olivat yksipuolisempia ja tulivat ainoastaan yhdeltä taholta. Trainers Housella monella vastaajalla on enemmän vastuuta, mutta se taas tuo enemmän valtaa.

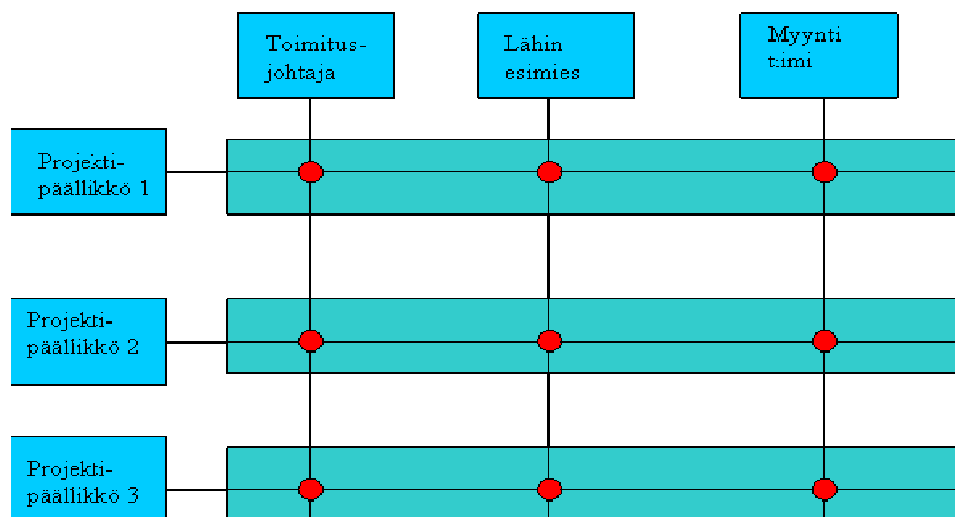
”Minun täytyy tuottaa heille” – Vastaaja 1

Monen vastaajan mielestä Trainers Housella on hyvä tapa toimia. Kaikista työtehtävistä on olemassa selkeät raamit. Työn tekeminen on hyvin systemaattista. Kaikki toimintamallit ja prosessit on tarkkaan suunniteltu. Yhden vastaajan mielestä niin kauan, kuin pysyy systeemissä mukana ja tekee asiat annettujen prosessien perusteella, on yrityksessä hyvä työskennellä. Tärkein heidän mielestään tässä yrityksessä on se, että jokainen työntekijä ymmärtää mitä ja miksi tehdään. Kaikilla työntekijöillä on yhteinen päämäärä, tiedetään mihin ollaan menossa.

Vastaajat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että Trainers House on hyvin läpinäkyvä yritys. Verraten aiempiin työpaikkoihinsa monen mielestä tässä yrityksessä asioista tiedotetaan heti ja mikään asia ei jää työntekijöiltä pimentoon, vaan ollaan avoimia kaiken suhteen. He sanoivat myös, että aiemmissa työpaikoissa tiedotettiin asioita vasta, kun asiat olivat tapahtuneet eikä tarpeeksi ajoissa, jotta niihin olisi pystynyt varautumaan. Yksi vastaajista sanoi, että tiedonkulku on tämän yrityksen suurin etu. Monen mielestä on myös mukavaa kun voi seurata muiden projektipäälliköiden työskentelyä, mutta myös tarvittaessa saa tukea heiltä, jotka painivat samojen ongelmien kanssa.

He sanoivat myös, että esimiehet tukevat tämän työn tekemistä hyvin paljon. Esimies kannustaa, mutta osaa myös puuttua ajoissa ongelmiin, eikä vasta silloin, kun ongelma on jo käsillä. Kiitosta sai paljon myös toimitusjohtajan läsnä oleminen.

He kertoivat, että aiemmissa työpaikoissa ei tavannut toimitusjohtajaa juuri koskaan, kun taas tämän yrityksen toimitusjohtajaa näkee hyvin usein, minkä jokainen vastaaja koki miellyttäväksi asiaksi. He kertoivat myös, että johtaminen vaihteli paljon henkilöittäin, vaikka jokaisella onkin oma tyylinsä johtaa, onnistuivat toiset siinä parempia kuin toiset.



KUVIO 4. Matriisiorganisaatio

Moni vastaajista sanoi, että Trainers House on matriisiorganisaation. Tiedon kulku on erittäin joustavaa ja kaikki informoivat toisiaan. Tämä malli tarkoittaa sitä, että yhdellä henkilöllä on monta johtajaa ja hän on vastuussa tekemisistään monelle johtajalle. Matriisiorganisaatio ei ole virallinen johtamismalli, vaan se on tapa organisoida yrityksen sisällä.

Hyvä puoli on taas se, että apu on tarvittaessa lähellä, kun on monta esimiestä. Kuviosta huomaa sen minkä moni vastaaja mainitsi: kaikki ovat tilivelvollisia toisilleen. Toiminta on paljon avoimempaa, kaikki ovat lähellä toisiaan. Jokainen työntekijä tietää missä ollaan menossa, niin oman työn, kuin toistenkin töiden suhteen.

5.2 Arjen johtaminen Trainers Housella

Kysymyksessä kaksi kysymistä: ”Mitä mielestäsi Trainers Housen arjenjohtamisessa on sellaista, mitä muilla yrityksillä ei ole?”. Tässä kysymyksessä yritin löytää syitä siihen, mitä heidän mielestään tällä konsernilla on johtamisen suhteen erilaista, jos verrataan muita samankaltaisia pörssiyhtiöitä. Moni vastaajista sanoikin heti, ettei ole ollut muussa suuressa pörssiyhtiössä töissä, mutta ohjasin heitä ajattelemaan asiaa julkisuuskuvan kannalta. Vastaajat ajattelivat useimmiten edellistä työpaikkaa ja, miten siellä asiat tehtiin.

Monelle käsite arjenjohtaminen olikin hieman vieras. Selitin kaikille vastaajille, mitä arjenjohtaminen käsitteenä tarkoittaa. Vastaajat olivat lähes yhtä mieltä siitä, että johtaminen täällä on huomattavasti vuorovaikutteisempaa kuin, muilla yrityksillä. He pitivät siitä, että voivat vaikuttaa omassa työssään enemmän siihen, mitä ja, miten asioita tekee. Moni mainitsikin tässä kohtaa läpinäkyvyyden ja sen, että toisten projektipäälliköiden tuki arjen tekemisessä on hyvin tärkeää.

Kaikki vastaajat kehuivat sitä, että tässä konsernissa johtajat ovat lähellä koko ajan ja näkyvät myös jokapäiväisessä tekemisessä. Yksi vastaajista sanoi, että edellisessä työpaikassa hän ei ollut koskaan edes nähnyt toimitusjohtajaa, kun taas täällä hän näkee Jari Sarasvuota lähes päivittäin. Yrityksellä on käytössä ”valkotaulu” mikä on jokaisen työntekijän nähtävillä. Projektipäälliköille on määritelty se, kuinka monta tapaamista pitää sopia tai monen asiakkaan luona on käytävä viikoittain. Kaikki pitää merkitä ylös valkotaululle, josta jokainen voi seurata toisen tekemisiä. Tämä oli yksi syy miksi vastaajat mielsivät yrityksen olevan hyvin läpinäkyvä. Moni heistä sanoikin, että palavereja oli paljon, mutta se koettiin pääsääntöisesti hyväksi asiaksi. Perjantaisin palaverit pidetään koko talolle, siellä käydään läpi, mitä kuluvalle viikolla on tehty. Esimerkiksi, millaisia kauppoja on saatu ja onko tulossa jotain tärkeää.

Maanantaisin taas projektipäälliköt istuvat alas ja keskustelevat, mitä tulevalle viikolla tulee tapahtumaan, sovitaan, mitä kukin tekee. Monen mielestä olikin positiivista, että asioista johdetaan viikko kerrallaan ja kaikki puretaan viikon päätteeksi, jottei töitä tarvitse ottaa kotiin. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että edellisissä työpaikoissa ei juuri ollut palavereja. Joskus pidettiin kuukausipalaveri, missä käytiin asiat nopeasti läpi ja siirryttiin taas seuraavaan kuukauteen. Täällä kukaan ei jää yksin, kaikki vastaajat olivat saaneet aina tarvittaessa tukea niin paljon kun ovat tarvinneet. Esimiehet puuttuvat asioihin heti, jos tarvitsee jossakin asiassa tukea, saa sitä, eikä jää koskaan yksin. Esimiesten puuttuminen asioihin koettiin pääsääntöisesti positiivisena tekijänä. Johtaminen on todella vuorovaikutteista ja alaisia kuunnellaan.

Arjen johtamisesta nousi esille se, että kaikkien on helppo pysyä mukana, koska yrityksellä on niin tarkat mittarit. Kaikkea tekemistä ohjaavat mittarit, jonka mukaan työskennellään. Valkotaululta voidaan seurata helposti onko sinun tavoitteesi toteutunut tänään tai tällä viikolla. Vastaajat sanoivat, että jos tavoitteet eivät täyty siihen saa tukea esimieheltä. He olivat myös yhtä mieltä siitä, että rakentavaa kritiikkiä osataan antaa, sekä jokainen osaa

myös, sitä ottaa vastaan. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että missään muussa työpaikassa ei ole näin tarkkoja mittareita, kuin Trainers Housella. Vastaajat olivat myös tyytyväisiä siihen, että tuloksia seurataan tarkkoilla mittareilla. Näin omaa tekemistään ja kehittymistään on helppo seurata. Tämä tekijä lisää myös omaa motivaatiota työtököön.

5.3 Trainers Housen johtamistyyli

Kysymyksessä kolme kysymys: ”Miten kuvailisit Trainers Housen johtamistyyliä?” Moni sanoi, että kysymys on hieman vaikea vastata, mutta kerroin heille, etten halua mallivastauksia vaan heidän omin sanoin kerrottu asiaa. Toivon, että vastaajat kuvittelivat, miten he itse johtamisen kokevat Trainers Housella. Olin iloinen saadessani niinkin suoria vastauksia.

Kaikki vastaajat sanoivat, että tässä konsernissa paineistetaan työntekijöitä ja vielä enemmän projektipäälliköitä. Kaikki sanoivat sen kuitenkin olevan erittäin hyvä asia. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tiettyjen tulosten eteen täytyy osata painostaa oikealla tavalla työntekijöitä. Osa heistä oli sitä mieltä, että joskus kuitenkin organisaatiosta loppuu keinot kesken paineistuksen suhteen. He toivoivat kuitenkin, että motivoinnin lisäksi löytyisi muitakin keinoja. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tässä yrityksessä osataan sparrata oikein ja sisäinen valmennus on kunnossa.

Trainers House järjestää usein projektipäälliköille sisäisiä valmennuksia oman energian ja työmotivaation löytämiseksi. He olivatkin yhtä mieltä siitä, että tässä organisaatiossa välitetään henkilöstöstään, mikä nostaa Trainers Housen muiden organisaatioiden yläpuolelle. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että joskus myös johdolta loppuu keinot paineistamisen suhteen. Kaikki olivat sitä mieltä, että ulkoisesti asetettu pakko on myönteinen asia, mutta jos sillä johdetaan ainoastaan, alkaa se ajan myötä sotia itseään vastaan. Yksi vastaajista mielsi paineistamisen tällä tavalla:

”Mikään kannattava liiketoiminta ei tuota tulosta, ellei yritysjohto osaa painostaa alaisiaan.” – Vastaja 2

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tässä yrityksessä on tiukka ja dynaaminen tyyli johtaa asioita, mutta tarvittaessa löytyy myös joustoa. He sanoivat, että yleensä käskyt tulevat aina ylhäältä, mutta jokainen projektipäällikkö johtaa itse itseään, sekä vastaa tekemisistään. Jokainen heistä suunnittelee itse oman viikkonsa ja hoitaa viikolle sovitut

tehtävät aikataulujen mukaisesti. Kaikki sanoivatkin, että jos hoitaa asiansa niin, kuin on sovittu, ei ylemmän johdon tarvitse puuttua asiaan. Vastaajat pitivät mukavana asiana sitä, että voi päättää omista tekemisistään ja joustaa omaa viikkoaan tarvittaessa.

Kaikki vastaajat mainitsivat tämän kysymyksen kohdalla, että yritys on hyvin vaativa ja tarkka, mutta monen mielestä se oli ainoastaan positiivinen asia. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että jos hoiti hommat asiallisesti tuli siitä aina palkkio. Vastaajat mielsivät organisaation toimivan ”tulta päin” mentaliteetilla eli mennään eteenpäin eikä jäädä murehtimaan vanhoja asioita. Vastaajat pitivät myös siitä, että myös ylemmät johtajat tekevät saman lailla hommia, kuin projektipäälliköt eivätkä istu vaan toimistossaan, kuten he kokivat muiden organisaatioiden johtajien toimivan.

5.4 Johtamistyylin erilaisuus

Kysymyksessä neljä kysyin: ”Onko mielestäsi Trainers Housen johtamistyyli erilainen, kuin muilla yrityksillä.” Olin hyvin iloinen saadessani jokaiselta projektipäälliköltä vastaukseksi kyllä. Kaikki mielsivät, että kyseistä organisaatiota johdetaan eritavalla, kuin heidän omien kokemusten mukaan, muissa yrityksissä. Vaikkakin on eriasia työskennellä yrityksen sisällä kun katsoa sitä ulkopuolisen silmin.

Vastaajat sanoivat kuitenkin, että jokainen kannattava liiketoiminta vaatii painostusta, mutta on eriasia, kuinka se toteutetaan. Tärkeintä heidän mielestään oli se, kuinka johto luovii sparrauksen ja paineistamisen yhteen, se oli heidän mielestään koko jutun ydin. He olivat yhtä mieltä siitä, että eniten ongelmia tulee, kun johto ei pidä lupauksiaan eli tee mitä on sovittu. Muutama vastaajista otti esille sen, kuinka alaisten ei pidä ottaa kaikkea annettua vastaan, kuten jossain pörssiyhtiöissä on käynyt.

”Onko meillä silloin hyvät työntekijät, jos he ottavat kaiken vastaan?” - Vastaaja 1

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tämän yrityksen johtamistyyli on erilainen kuin muilla. Suurimmaksi yksittäiseksi tekijäksi nousi avoimuus. Heidän mielestään Trainers Housella on yksi avoimimmista yrityksistä Suomessa. Kaikki toiminta on hyvin läpinäkyvää, eikä mistään pääse luistamaan ”kun koira veräjässä”. Monen mielestä myös jokaviikkoiset palaverit tekevät toiminnasta hyvin erilaista. Eletään viikko kerrallaan ja joka viikko puretaan ”paloiksi”. Näin jokainen pystyy seuraamaan myös koko konsernin tekemisiä ja on kartalla yrityksessä tapahtuvista asioista. Kaikki vastaajat kokivat johdon

läheisyyden tärkeäksi. Vastaajat olivat kiitollisia yhteisistä palavereista, sillä siellä voi keskustella koko tiimin kanssa, eikä johtoa lue tuloksia vaan raporteista.

Vastaajat mielsivät tärkeäksi myös sen, että voi tarvittaessa puuttua myös työkaverin tekemiseen ja auttaa heitä kehittämään itseään. He kertoivat myös, että ylemmälle johdolle voi tarvittaessa kertoa kritiikkiä, jollei ole tyytyväinen heidän toimiinsa. Kritiikinanto mahdollisuuden jokainen vastaaja koki mieleiseksi, sillä, monessa yrityksessä ainoa tapa antaa kritiikkiä ylemmälle johdolle on joko nimettömänä tai kerran vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa. Ihmisläheisyys sai vastaajilta paljon kiitosta. Kaikki vastaajista olivat yksimielisiä siitä, että tässä yrityksessä johtajat pyörivät arjessa mukana ja toiset otetaan huomioon, joka tilanteessa. Trainers Housella arjen johtaminen näkyy juuri ihmisläheisyytenä ja aidosti muiden työkavereiden huomioon ottamisena.

” On todella ihmisläheistä, huomaan kuinka olemme matriisiorganisaation ” – Vastaaja 4

Vastaajat mielsivät arjen johtamisen olevan meillä myös osittain helppoa, koska jokainen asia on mitattavissa ja meillä on tarkat mittarit niiden mittaamiseen. Jokainen pystyy seuraamaan miten oma työkaveri on tänään edistynyt ja kaikki vastaajat mielsivät, että läpinäkyvyys on suuri plussa tässä organisaatiossa. Tämä läpinäkyvyys aiheuttaa myös paljon sisäistä kilpailua, joka koettiin hyväksi oman työmotivaation ylläpitämiseksi.

5.5 Johtamistyylin positiiviset asiat

Kysymyksessä viisi kysyin: ” Trainers Housen johtamistyylin positiivisiin ja negatiivisiin asioihin” Jaoin kysymyksen kahteen osaan helpottaakseni analysointia. Mukavaa oli huomata, että jokaisella vastaajalla oli enemmän positiivista, kuin negatiivista sanottavaa. Suurimmaksi positiiviseksi asiaksi nousi vastaajien mielestä ihmisläheisyys ja avoimuus Trainers Housella. Positiivisia asioita projektipäälliköiden mielestä:

”Mielenkiintoista työskennellä erilaisten ihmisten kanssa”

” Johtaminen todella ihmislähteistä”

”Johto osaa kannustaa, heiltä oppii”

”Hyvä systematiikka”

”Avoimuus”

”Tarkkuus”

”Läpinäkyvyys, minä voin nähdä mitä minun työkaverit tekee”

”Me olemme tosi ennakkoluuloton yritys, eikä kangistuta kaavoihin”

”Saa paljon vastuuta”

”Meillä on tietyt reunaehdot, jolla homma toimii, mutta onneksi on kuitenkin paljon liikkumavaraa”

”Meillä johtaminen on tosi reilua, vaikka vaaditaan paljon, mutta kun homma pelaa saa siitä reilun palkinnon”

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tässä yrityksessä ollaan hyvin avoimia ja kaikki toiminta on läpinäkyvää. Kiitosta kaikilta vastaajilta sai se, että Trainers Housella johtaminen on hyvin uskaliaista, eikä pelätä tulevaa. Uskonkin, että riskien otto kyky on suuri osa Trainers Housea. Vastaajat sanoivatkin, että pitävät siitä, että Trainers Housella uskalletaan ottaa riskejä.

Ylin johto sai vastaajilta paljon plussaa, kaikki tykkäsivät siitä, että johto toimii muiden kanssa ”samalla tasolla”. Kiitosta sai myös se, että he ovat mukana pyörittämässä arkea muiden kanssa. Vastaajat sanoivat myös, että johto antaa usein hyviä neuvoja omaan työskentelyyn. Johdolta saatu tuki on hyvin tärkeä osa työssä jaksamisessa. Kaikki vastaajat totesivat myös, että motivointi on myös hyvin tärkeä osa työssä viihtymisessä ja siinä, kuinka kauan on yhtiön palveluksissa.

5.6 Johtamistyylin negatiiviset asiat

Kaikki vastaajat totesivat myös, että negatiivisia asioitakin löytyy. Mielestäni näin onkin paljon helpompi yrittää saada analyttisempaa kuvaa omaan työhönsä, kun negatiivisia asioita johtamisesta löytyy. He olivat myös iloisia saadessaan antaa palautetta ja kertoa mitä kehitettävää heidän mielestään yrityksessä on. Negatiivisia asioita projektipäälliköiden mielestä:

”Paineistuksen johtamiseen lisää keinoja”

”Erilaiset ihmiset sietävät painetta eri määrän ja johtajan täytyy osata huomata nämä erot”

”Johtojen täytyy keskustella keskenään enemmän, koska nyt suurin osa johtaa omana yksikkönään”

”Meille ei sovi Excel-johtaminen, vaan tarvitsemme enemmän luovaa johtamista”

”Työvälineet eivät aina toimi toivotulla tavalla”

”Kulttuuri erot ovat erilaisia. Työpaikka ei sovi kaikille tai ainakin sopeutumisessa pitäisi osata auttaa enemmän”

”Jonkin asteista sekavuutta on tullut yhdistymisen myötä, ei tiedä ketä pitää ”totella” ja mistä tulee käskyt”

”Johtaminen vaihtelee liian paljon henkilöittäin”

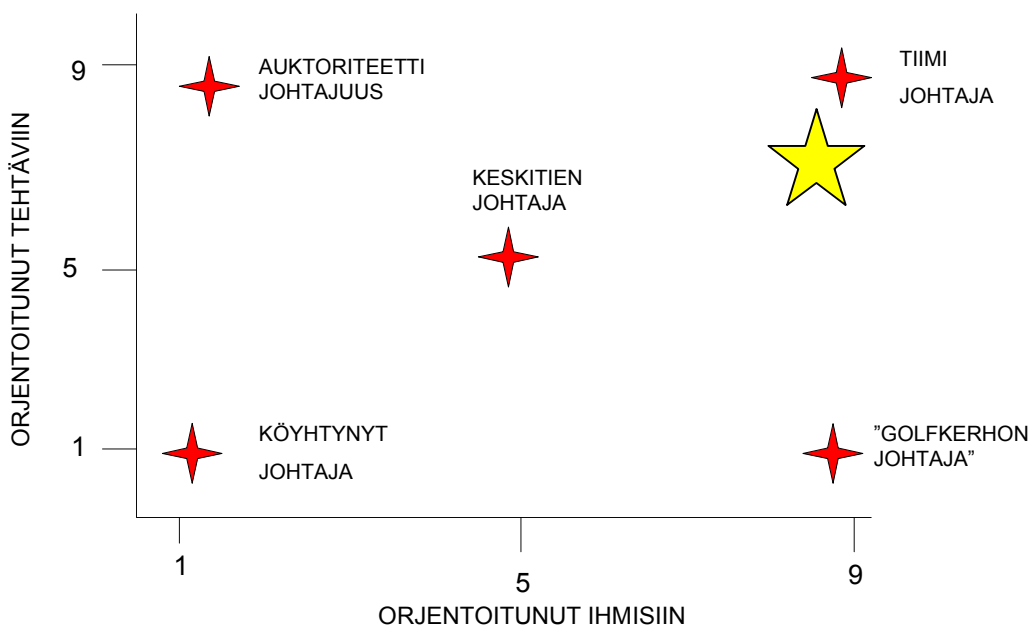
”Joskus esimiehet liian vähän läsnä, koska ovat itse asiakastapaamisessa, eivätkä kerkeä auttamaan”

Projektipäälliköiden mielestä eniten kritiikkiä saivat erilaiset johtamistyyliet eri ihmisten kesken. Moni vastaajista toivoi, että johtamistyyliet yhdistyisivät enemmän ja he osasivat vaatia myös samoja asioita. Vastaajat toivoivat johtajilta enemmän ”pelisilmää” nähdä kuinka ihmiset pärjäävät töissä ja ketkä heistä tarvitsevat apua päästäkseen päämääräänsä. Moni toivoit myös, että ylemmät johtajat olisivat useammin läsnä tai kommunikointi heihin olisi helpompaa. Sillä kun johtajat ovat usein pitkin viikkoa asiakastapaamisilla, on heitä vaikea tavoittaa, jos tulee jokin ongelma.

Moni vastaajista oli, myös hieman tyytymättömiä työvälineiden toimivuuteen. Projektipäälliköiden tärkeimmät työvälineet ovat tietokone ja puhelin. Joskus kesken työpäivää voi järjestelmät kaatua ja silloin kaikki työt keskeytyy. Vastaajat halusivat enemmän varmuutta järjestelmien toimivuuteen, jotta työnteko ei keskeytyisi. Kuten vastaajat totesivatkin niin, siinä oma työ keskeytyy, sekä menetetään monta arvokasta työtuntia. Työstä tulisi vielä kannattavampaa, jos tämmöisiä ei tapahtuisi kesken työpäivän.

5.7 Blaken ja Mountonin grid

Kysymyksessä kuusi pyysin vastaajia sijoittamaan heidän omasta mielestään Trainers Housen johtamistyylin Blaken ja Mountonin gridiin. Olin hyvin yllättynyt siitä, ettei kukaan ollut aiemmin nähnyt kyseistä kuviota, joka on yli neljäkymmentä vuotta vanha ja yksi käytetyimmistä johtamisen teorioista. Valitsin kyseisen johtamisenteoria, sillä mielestäni tässä sai kattavan ja yksiselitteisemmän kuvan Trainers Housen johtamistyylistä. Vastaajat olivat kuitenkin hyvin myönteisiä kuvioon ja muutama lupasikin heti kyselyn jälkeen mennä lukemaan kyseisestä kuviosta lisää. Lähes kaikki vastaajat nostivat Trainers Housen lähimmäksi tiimijohtajaa, minkä olisin itsekin valinnut määrittäessäni konsernin johtamistyyliä.



KUVIO 5. Blaken ja Moutonin grid (Sydänmaalakka 2004, 34)

Pientä hajontaa vastauksissa oli, mutta keskiarvon perusteella kaikki nostivat yrityksen johdon lähimmäksi tiimijohtajaa. Keltainen tähti kaaviossa osoittaa, että keskiarvon perusteella vastaajat sanoivat Trainers Housen olevan kaikkein lähinnä tiimijohtajuutta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Trainers House on vahvasti keskittynyt tehtäväniin, niin kuin, mikä tahansa myyntiorganisaatio. Tämä oli mielestäni selvää, koska suurin tulon lähde on myynti, jonka vuoksi onkin ”pakko” keskittyä tehtävään. Kaikki projektipäälliköt näkivät ihmisiin orientoitumisen olevan suuri tekijä. Vastaajat tunsivat, että heitä arvostetaan työssä ja, että he ovat tärkeä voimavara Trainers Houselle.

6 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tutkimustani ei voi yleistää sen tapaustutkimus luoteensa vuoksi. Tutkimus on tehty marraskuussa 2008 Trainers House Oy:llä ja kysely tehtiin sen viidelle projektipäällikölle. Tavoitteena olikin saada tyypilliselle yksittäiselle ilmiölle vastaus. (Hirsijärvi yms. 130) Haasteellista tutkimuksessani ja sen yleistettävyydessä on se, että emme voi tietää ymmärsikö kaikki vastaajat kysymykset samalla tavalla ja vastasivatko he rehellisesti kyselyyn. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedustelin vastaajilta pitivätkö he Trainers Housea parempana työpaikkana kuin edellisiä työpaikkojaan. Kaikki viisi projektipäälliköt olivat sitä mieltä, että Trainers House oli parempi työpaikka kuin edelliset yritykset. Kysyin myös hieman syitä siihen miksi näin oli. Vastaajat sanoivat, että tässä yrityksessä on selkeämmät raamit ja toimintatavat, jonka mukaan on hyvä työskennellä.

Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että Trainers Housella työskennellessä on huomattavasti enemmän paineita kuin aiemmissa työpaikoissaan. Uskon, että tämä johtui siitä, että kaikki vastaajat kokivat kovaa painetta, mutta samalla tunsivat, että heidän työllään on merkitys yritykselle ja heitä arvostetaan yrityksen sisällä toisin, kuin edellisissä työpaikoissa.

Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että Trainers Housella pyritään siihen, että koko ajan voi oppia uutta ja kehittää itseään tulevaisuuden työntekijänä. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että palautetta riittävän usein ja ylemmät johtajat osaavat huomata, jos jollain eivät työt tule tehdyksi ja he osaavat puuttua siihen välittömästi.

Älykästä organisaatiota katsottaessa uskon, että juuri tähän on pyrkinyt Trainers House. He haluavat olla askeleen edellä muita yrityksiä. Uskon heidän ymmärtävän, kuinka tärkeä voimavara hyvät projektipäälliköt heille ovat. Sen vuoksi uskon, että Trainers House pyrkii kouluttamaan projektipäälliköitään koko ajan, jotta he pysyisivät mukana kehittyvässä liike-elämässä sekä koko ajan asiakkaiden vaatiessa enemmän.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että Trainers Housella saa paljon vertaistukea omilta työkavereiltaan. Vastaajat olivat sitä mieltä, että jokainen pystyi tarkastelemaan toisten tekemisiä noin kutsutun valkotaulun avulla, jos projektipäälliköt huomasivat, että työkaverilla on vaikeuksia saada omat työt tehdyksi. Vastaajat kertoivat, että jos näin oli, he osasivat auttaa ja tsemrata työkaveriaan. Tämä koettiin hyvin tärkeäksi voimavaraksi Trainers Housella.

Vaikka vertaistuki työkavereilta oli hyvin tärkeää, oli tärkeää myös se, että jos omia töitä ei saanut eteenpäin, oli paikalla aina tiimiesimies tai muu lähempi esimies. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ilman tätä tukea olisi ollut vaikeaa selvitä haasteellisten tilanteiden yli. Vaikka vastaajilla oli kaikilla suuri vastuu tekemisestään, oli heillä myös mahdollista saada apua ja tukea tiimiesimieheltään aina tarvittaessa.

Tiimijohtamisen kaavio kuvastaa hyvin toimintaa Trainers Housen projektipäälliköiden tiimeissä. Tiimissä on projektipäälliköitä sekä ylempi johtaja tai muu vastaava esimies. Johtaja ei tietysti voi olla koko ajan läsnä ja myös sen vuoksi tulosvastuu on jaettu tiiminjäsenten kesken.

Tiimijohtamisen kaaviosta käy ilmi myös, kuinka tärkeää johtajan tuki on kaikille projektissa oleville henkilöille. Hän ohjaa ja antaa tarvittaessahan tukea kaikille jäsenille. Kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä omaan tiimiinsä ja tiimin toimivuus on tärkeää juuri Trainers House tyyppisessä työskentelyssä.

Vastaajista kaikki pitivät tärkeänä sitä, että Trainers Housella työskennellessä on kaikille annettu samanlaiset reunaehdot työskentelyyn. Kuitenkin jokainen projektipäällikkö voi hoitaa työnsä itsensä parhaaksi katsomallaan tavalla. Vastaajat antoivat paljon kiitosta tästä toiminnasta ja siitä, että asiat sai hoitaa itse parhaaksi katsomallaan tavalla, eikä joku ole kokoajan vahtimassa tuleeko työt tehtyä. Vastaajat totesivat myös, että johtaminen on todella reilua Trainers Housella. Johtajat antavat paljon vastuuta projektipäälliköille, mutta he osaavat vaatia myös tulosta. Johtaminen on myös avointa ja hyvin kannustavaa. Vastaajat antoivat kiitosta siitä, että johtajat eivät yritä johtaa oppikirjamaisesti, vaan osaavat johtaa omalla tavallaan kaikki projektipäälliköitä.

Riskinottokyky mainittiin myös tärkeimpiin ominaisuuksiin Trainers Housella. Johtamistyyli on sellainen, ettei pelätä tulevaa vaan halutaan olla edelläkävijä Suomessa ja uskalletaan ottaa riskejä. Uskon, että tämän kaltaisessa markkinatilanteessa hyvällä riskinotto kyvyllä pärjää. Kuitenkin pitää tietää missä raja kulkee, eikä ottaa ylimääräisiä riskejä. Tärkeänä projektipäälliköt pitivät myös itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Trainers House tarjoaa koulutusta säännöllisin väliajoin vastaajille, mutta tarvittaessa kaikki vastaajat ovat saaneet koulutusta ja sparrausta sitä tarvittaessa. Vastaajat sanoivat myös, että on helpompi kehittää itseään, kun seuraa läheltä omien työkavereiden työskentelyä. Vastaajat sanoivat, että itsensä kehittäminen lisää myös työssä viihtyvyyttä huomattavasti.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Trainers Housella johtaminen on avointa ja läpinäkyvää. Vastaajat nostivat nämä asiat ylitse muiden, kun puhuttiin Trainers Housen erinomaisuustekijöistä. Kaikki vastaajat olivat myös vahvasti sitä mieltä, että johtaminen on erilaista verraten projektipäälliköiden mielikuviin muista yrityksistä. Arjen johtamiseen Trainers Housella olivat tyytyväisiä ainakin omat työntekijät, mikä onkin hyvin tärkeä asia menestyvässä yritystoiminnassa.

Avoimuudella tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä voi seurata muiden työskentelyä ja sitä, että jokaisella on samanlaiset päämäärät ja tavoitteet oman työnsä suhteen. Avoimuus on hyvin tärkeä asia työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Työntekijöille tiedotetaan ajoissa tapahtuvista muutoksista, ja kuten yksi vastaajista mainitsi; ei niin, että luetaan päivän lehdestä, mitä yrityksessämme tapahtuu. Kaikki vastaajat sanoivat, että Trainers Housella tiedottaminen toimii hyvin ja tulevista asioista saa kuulla ajoissa, eikä niitä joudu lukemaan lehdistä.

Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että kaikki ovat tietoisia mitä ympärillä tapahtuu. Projektipäälliköt voivat seurata alaistensa työskentelyä noin kutsutulla valkotaululta tai halutessaan oman työkaverinsa edistymistä. Läpinäkyvyys on myös sitä, että ylempi johto on arjessa koko ajan mukana. Moni vastaajista sanoi, ettei aikaisemmissa yrityksissä ollut lainkaan edes nähnyt toimitusjohtajaa, kun taas Trainers Housella toimitusjohtaja, sekä muu ylin johto on usein läsnä työntekijöiden arjessa.

Toisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka vastaajat kertoivat, että paineistus yrityksessä on kovaa. On ylin johto on silti läsnä jokapäiväisessä työskentelyssä. Vastaajat nostivat, myös sparrauksen suureksi tekijäksi. Vaikka paineistus on Trainers Housella suurta, saa silti aina ja tarvittaessa tukea omaan työhönsä. Vastaajat mielsivät tämän sparrauksen paineistuksen ohella erittäin tärkeäksi asiaksi. Projektipäälliköiden mielestä ilman kunnollista tukea ja apua ei voi onnistua työssään. Yhtenä johtopäätöksenä voidaan myös todeta, että toiminta Trainers Housella on hyvin ihmisläheistä. Työntekijöistä välitetään heidän kehittämisen kautta. Kuten olen aiemminkin todennut, projektipäälliköille järjestetään säännöllisin väliajoin itsensä kehittämiseen luotaavia koulutuksia. Mielestäni tämä on hyvin tärkeä osa-alue, kun puhutaan työssä hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Koulutusten avulla Trainers House pyrkii kehittämään projektipäälliköitä ja heidän johtamistaitojaan.

Projektipäälliköiden mielestä Trainers Housella on erilainen johtamistyyli ainakin osittain, kuin muilla vastaavilla pörssiyrityksillä Suomessa. Trainers Housen erinomaisuustekijät ovat läpinäkyvyys ja kouluttamisen ja sparrauksen kombinaatio. Uskon kuitenkin vahvasti, että jokaisella Suomalaisella yrityksellä on omannäköinen johtamistyyli. Uskon juuri, että tämä johtamistyyli on Trainers Housen näköinen. Lopullisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että Trainers House on onnistunut oman johtamisen suunnittelussaan hyvin. Projektipäälliköiden mielestä johtaminen oli hyvää ja luontevaa.

7.1 Kehitysehdotukset

Vaikka kaikki vastaajat olivatkin sitä mieltä, että johtaminen Trainers Housella on pääsääntöisesti hyvää, tuli kuitenkin suurimmat kehittämissuositukset juuri johtamiseen liittyen. Kaikki vastaaja pitivät positiivisena asiana sitä, että sai antaa palautetta sekä olivat yhtä mieltä siitä, että jokaisessa työyhteisössä on aina jotain kehitettävää.

Kehittämissuositukset Trainers Housella ovat vastaajien mielestä johtamismallejen yhtenäistäminen. Vaikka jokainen yritys ja johtajat johtavat omalla tyylillään, on erot silti eri johtajien välillä liian suuria. Osa johtajista osaa johtaa rennosti ja omalla tyylillään, kun taas osa johtajista johtaa hyvin oppikirjamaisesti alaisiaan.

Yhdistyminen Satama Oy kanssa vuonna 2008 on tuonut muutoksia myös Trainers Houselle. Yhdistymisen myötä on tullut enemmän johtajia ja näin ollen organisaatioon on tullut paljon muutoksia. Muutosten takia projektipäälliköt eivät aina tiedä, ketä johtajaa pitäisi kuunnella ja kenelle on tekemisistään vastuussa. Johtaminen oli hyvin erilaista Satamassa, kuin mitä se on nyt Trainers Housella. Tämän syyn vuoksi johtaminen Trainers Housella on erilaista eri johtajilla, koska osa johtajista on taustaltaan Satamasta ja osa Trainers Houselta.

Tämän syyn vuoksi olisi tärkeää yhdistää johtamismallit yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Jolloin Sataman ja Trainers Housen johtajat osaisivat johtaa samantyyppisillä menetelmillään omia alaisiaan. Tärkeintä olisi, että johto saisi yhdistettyä noin kutsutun oppikirjajohtamisen sekä vapaan johtamisen yhdeksi toimivaksi osa-alueeksi yrityksessä. Trainers House voisi kehittää omaa johtamistaan, esimerkiksi leader ja management tyylin mukaisesti.

7.2 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimusehdotuksena kehottaisin Trainers Housea tekemään kyselyn omille työntekijöilleen, jonka pohjalta he voisivat kehittää omia johtamismallejaan ja sitä kautta selkeyttää toimintaa yrityksen sisällä. Uskon, että johtamismallejen selkeytys toisi varmasti selkeyttä paljon lisää yrityksen sisälle. Vaikka vastaajat olivatkin sitä mieltä, että johtaminen Trainers Housella on hyvää, olisi silti syytä tarkastella johtamismalleja lisää.

Kaikki johtajat Trainers Housella ovat, kuitenkin tulleet erilaisista taustoista, joten johtaminen on hyvin erilaista, jopa samassa asemassa olevien henkilöiden kesken. Uskon, että kyselyn jälkeen projektipäälliköiden työssäviihtyvyys lisääntyisi, kun he tietäisivät kenelle pitää omista tekemisistään raportoida ja kenen tiimiin tarkalleen kuuluu.

Uskon kuitenkin, että johtamistyylien erilaisuus on väliaikaista. Yhdistymisestä Satama Oy kanssa on vuoden verran aikaa, joten asiat eivät varmasti ole vielä loksahaneet täysin kohdalleen. Tilannetta voi kuitenkin vaikeuttaa se, että Trainers Housella on hyvin monta eri nimikkeellä toimivaa johtajaa, joten johtajien täytyy myös osata johtaa eritavalla. Johtamismallejen yhtenäistämisen jälkeen, jopa yrityksen arvo voi nousta asiakkaiden ja sijoittajien silmissä.

LÄHTEET

Bennis, Warren & Nanus, Burt, 1986. Johtajat ja johtajuus. Weilin & Göös, Helsinki.

Blake and Mouton grid. 12 Manage executive fast track.
http://www.12manage.com/methods_blake_mouton_managerial_grid.html.
 Luettu 16.2.2008.

Buchanan, David & Huczynski, Andrzej, 2001. Organizational behaviour. An introductory text. Education Ltd, England.

Hale, Judith, 2004. Performance-based management, what every manager should do to get results. Pfeiffer, San Francisco.

Hirsijärvi, Sirkka & Pirkko, Remes & Sajavaara, Paula, 1997. Tutki ja kirjoita. Tammerpaino Oy, Tampere. 3-4 painos.

Huuhka, Maisa, 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulun Yliopistopaino, Oulu.

Jari Sarasvuo. Trainers House 2008.
<http://www.trainershouse.fi/fi/etusivu/>. Luettu 5.12.2008

Kauppinen, Tero J.2006. Johtamisen Johtaminen. Talentum, Helsinki.

Kotter, John P, 1988. The leadership factor. A Division of Macmillan, Inc. New York.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka, 2006. Taitolajina työ, johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita, Helsinki

Nokia palautti matriisimuodin 2005. Talouselämä.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/article164934.ece>. Luettu 2.3.2009

Näin syntyy kasvu. Trainers House 2008.
http://www.trainershouse.fi/fi/palvelut/nain_syntyy_kasvu/. Luettu 5.12.2008

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva, 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOY, Helsinki.

Sarasvuo pystyy parantamaan maineenkin. Kauppalehti 2008.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2008/10/15932> Luettu 30.10.2008

Sydänmaalakka, Pentti, 2004. Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki.

Trainers Housen vuosikertomus 2007.
http://www.trainershouse.fi/fi/sijoittajille/porssitiedotteet/tiedote/?10077_ni=11542&10077_newsList_t=readNewsItem&

Viitala, Riitta ja Jylhä, Eija, 2006. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yrityksen perusta. Edita, Helsinki.

Wikipedia 2008. Passio.

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Passio_\(filosofia\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Passio_(filosofia)). Luettu 5.12.2008

Yritysfakta. Trainers House 2008.

<http://www.trainershouse.fi/fi/yritys/yritysfakta/>

Luettu 5.12.2008

KYSELY

1. MITÄ EROA ON MIELESTÄSI TRAINERS HOUSEN JOHTAMISELLA VERRATEN AIEMPIEN TYÖPAIKKOJESI JOHTAMISEEN?

2. MITÄ MIELESTÄSI TRAINERS HOUSEN ARJENJOHTAMISESSA ON SELLAISTA MITÄ MUILLA YRITYKSILLÄ EI OLE?

3. MITEN KUVAILISIT TRAINERS HOUSEN JOHTAMISTA/ JOHTAMISTYYLIÄ

4. ONKO MIELESTÄSI TRAINERS HOUSEN JOHTAMISTYYLI ERILLAINEN?

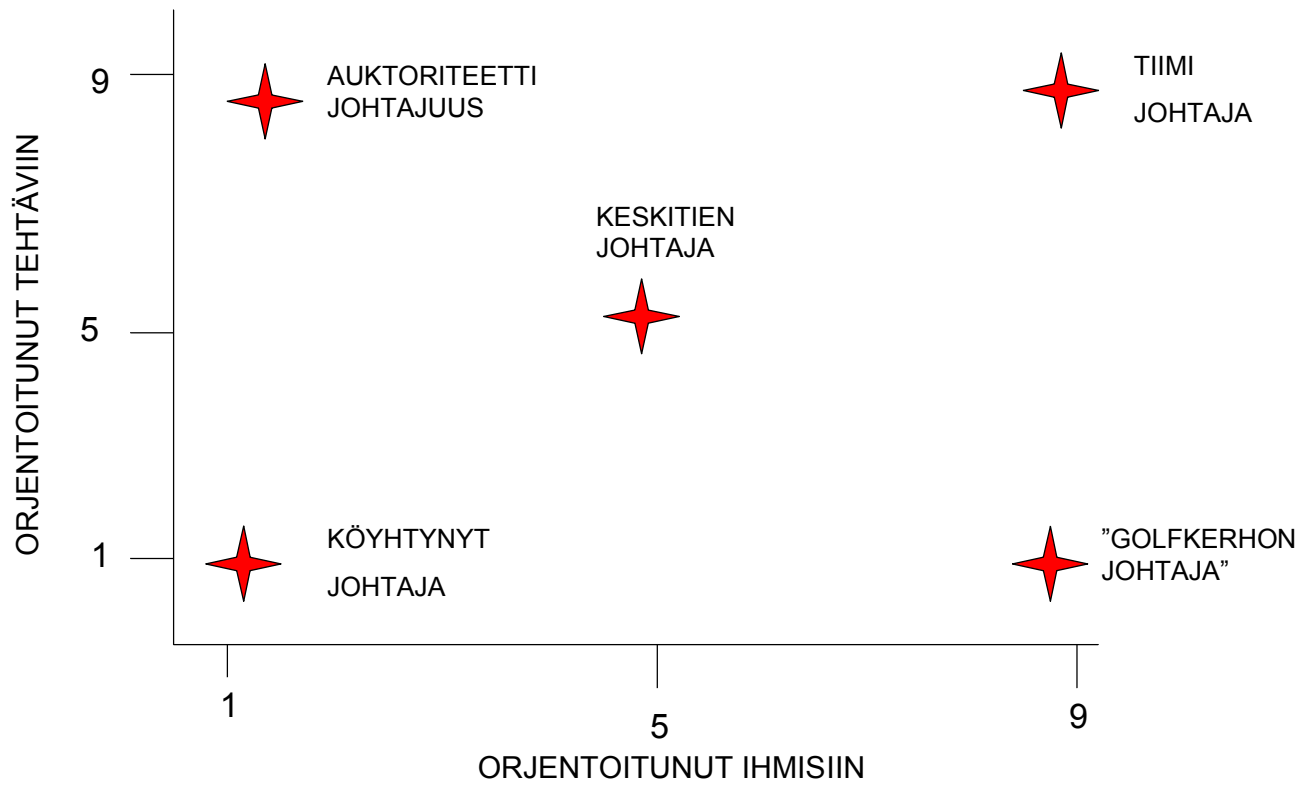
5. TRAINERS HOUSEN JOHTAMISTYYLIN PLUSSAT JA MIINUKSET?

PLUSSAT:

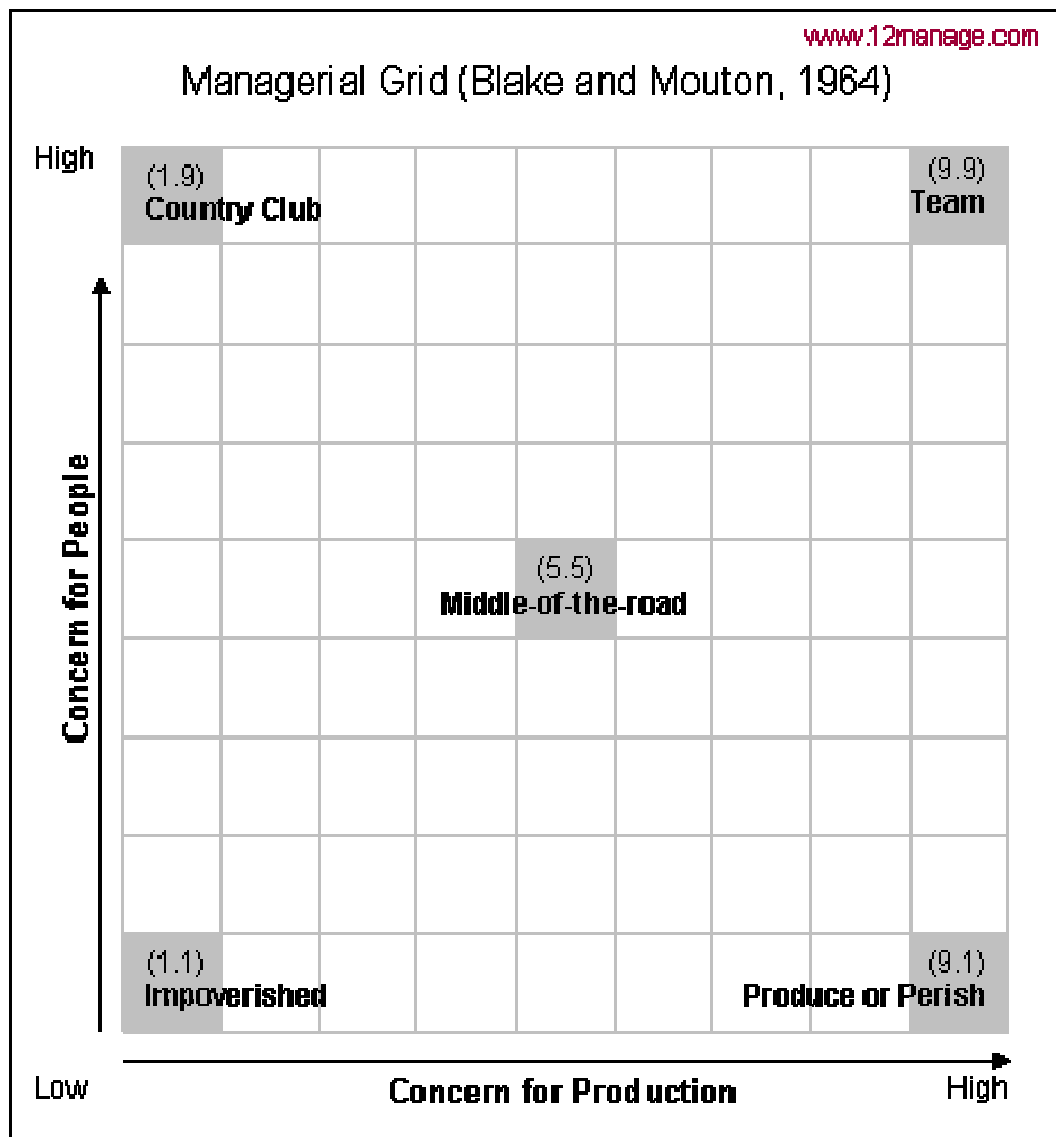
MIINUKSET:

6. SIJOITA TRAINERS HOUSEN YLEINEN JOHTAMISTYYLI SEURAAVAAN KAAVIOON?

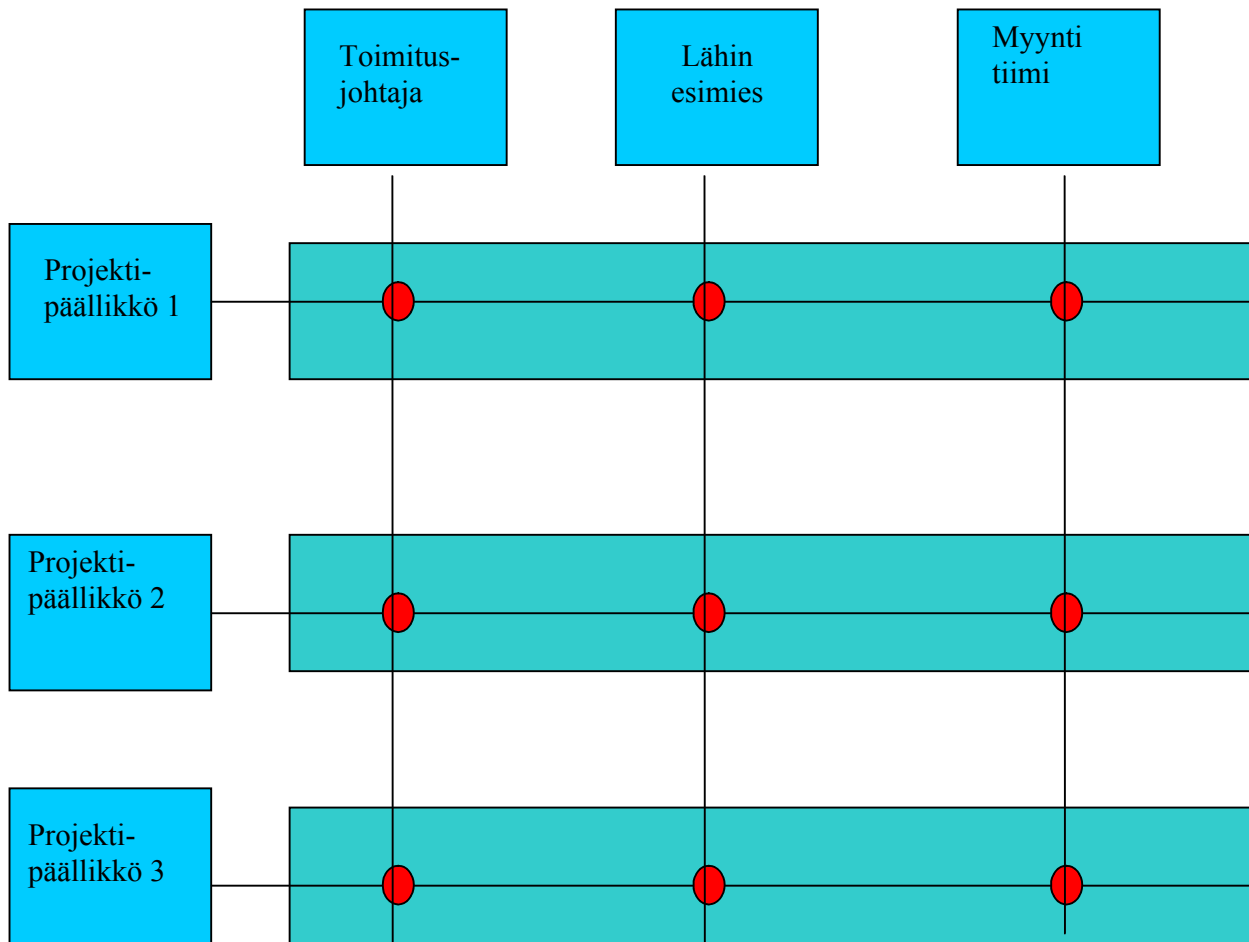
BLAKE AND MOUNTON GRID (1964)



KIITOS VASTAUKSISTASI JA AVUSTASI!



(Blake and Mouton grid, 12Manage)



Matriisiorganisaatio