

Mika Suomu

Johtaminen Suomessa 2010-luvulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Insinööri (AMK)
Tietotekniikan koulutusohjelma
Insinöörityö
14.6.2011

Tekijä Otsikko	Mika Suomu Johtaminen Suomessa 2010-luvulla
Sivumäärä Aika	71 sivua 14.6.2011
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tietotekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	ohjelmistotekniikka
Ohjaaja	opettaja Jarmo Toivanen. Teollisuustalouden maisteri
<p>Tutkielmassa arvioidaan ja tarkastellaan Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailuun osallistuneiden yritysten johtamista. Lähtökohtana tutkielmalle on Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailusta otetut kuusi yritystä ja niissä toteutuvaa johtamisen kontekstia, jota tarkastellaan vanhojen johtamisparadigmojen sekä Gary Hamelin (2009) teoksessa mainittujen johtamismallin kautta. Tutkielman tavoitteena on selvittää onko yrityksissä, jotka ovat osallistuneet Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailuun, kehitteillä uusia johtamisparadigmoja, käyttävätkö he jo olemassa olevia johtamisparadigmoja tai Gary Hamelin (2009) teoksessa käsiteltyä johtamismallia tai sen osia.</p> <p>Haastateltiin yritysten toimitusjohtajaa tai johdon henkilöä. Haastattelut pidettiin kasvotusten Helsingissä. Kysymysrunkoon sisältyi 15–26 kysymystä, riippuen yrityksestä. Näiden kysymysten ja vastatusten perusteella analysoitiin yritysten johtamista ja johtamismalleja johtamisen teorioita vasten. Analysoinnin perusteella muodostettiin kokonaiskuva yritysten johtamisesta, ja niiden käyttämistä johtamisparadigmoista. Tuloksien perusteella voidaan nähdä, ovatko yritykset edelläkävijöitä uuden johtamismallin käytössä, ja käyttävätkö he vielä esimerkiksi tieteellistä liikkeenjohtoa johtamisessaan.</p> <p>Tutkielmaan sisältyneiden haastatteluiden valossa kannustetaan yrityksiä kehittämään ja tunnistamaan käytettyjä johtamismalleja aktiivisesti. On ensiarvoisen tärkeää, että organisaation jäsenet osallistetaan yrityksen johtamismallien kehitysprosessiin. Tutkielman myötä kannustetaan johtajia itsetutkiskeluun ja täten itsetuntemuksen kehittämiseen, sillä ellei tunne itseään, ei myöskään voi johtaa muita.</p>	
Avainsanat	Johtaminen, johtamisparadigma, työyhteisö, johtamistyö, johtajuus, kehittyminen, johtamisopit, verkkopohjainen johtamisteoria

Author Title	Mika Suomu Leadership in Finland in the 2010s
Number of Pages Date	71 pages 14 th of June 2011
Degree	Bachelor of Science
Degree Programme	Bachelor's Degree Programme in Information Technology.
Specialisation option	Software Engineering
Instructor(s)	Jarmo Toivanen, MSc. Industrial Economics. Lecturer
<p>This study examines and evaluates the Best Workplaces in Finland, the competition involved in corporate management. The starting point for the thesis is Finland's Best Workplaces competition, entered by six companies, and they realized the context of management, which is considered the old management paradigms, as well as Gary Hamel (2009) work through the management model. Purpose of this study is to determine whether the companies who have participated in Finland's Best Workplaces contest, developed new management paradigms they use the existing management paradigms or Gary Hamel (2009) discussed the work of management model, or parts thereof.</p> <p>Interviews with the CEO or the management person. Interviews were held face to face in Helsinki. The question of the frame contained 15-26 questions, depending on the company. These issues and face the possibility to analyze corporate governance and management models. Formed an analysis of the overall business management, and their use of management paradigms. Based on the results can be seen, whether the companies pioneers in a new management model in place, and yet they use the example of scientific business management leadership.</p> <p>The thesis contained in the light of the interviews to encourage companies to develop and recognize management models used actively. It is vitally important that members of the organization is inclusive of corporate governance models in development processes. Thesis will encourage the leaders of self-reflection, and thus the development of self-knowledge, because if you feel, can not lead others.</p>	
Keywords	Managerial work, management, leadership, development, theories of management, net based management theory, new leadership paradigm

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Johtaminen	3
2.1	Johtamisen alkuhistoria	4
2.2	Johtamisen määritelmä	5
2.3	Johtamisen paradigmat	5
2.3.1	Johtamisparadigmojen nousu ja vallitsevuus	7
2.3.2	Johtamisen laatu eri paradigmoissa	8
2.4	Johtamisen pioneerit Ford ja Fayol	9
2.5	Taylorismi, tieteellinen liikkeenjohto-oppi	11
2.6	Ihmissuhdekoulukunta	17
2.7	Rakenneteoriat, rakenneanalyttinen paradigma	19
2.8	Organisaatiokulttuuriparadigma	21
2.9	Innovaatioteoriat	24
2.10	Johtaminen ja Google	28
2.11	Linus Torvalds ja johtaminen	29
2.12	Tiedottaminen	30
3	Tutkielman yritykset	31
3.1	Rauhala-Yhtiöt Oy	31
3.2	ComIQ Oy	37
3.3	Frami Oy	40
3.4	Futurice Oy	43
3.5	Patenttitoimisto BORENIUS & Co Oy Ab	46
3.6	Microsoft Oy	51
4	Analyysi yrityksien johtamismalleista	56
5	Johtamisen tulevaisuus	59
6	Yhteenveto	63

1 Johdanto

Tämän insinööriyön tavoitteena on tutkia johtamista ja johtamisen malleja Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailun yrityksissä. Tutkielmassa pureudutaan yritysten johtamiseen haastattelujen kautta. Mahdollisesti voidaan löytää uusia johtamismalleja, joita käytetään vain Suomessa. Yritysten liiketoiminnassa muuttuu moni asia erittäin nopeassa tahdissa, jos jokin liiketoimintaprosessi ei toimi tai vaatii päivittämistä. Johtamisen prosessit ja mallit taas muuttuvat pakon edessä ja joskus eivät silloinkaan. Jos yritys pääsee liikevaihdon ja tuloksen kautta tavoitteisiin, jotka yrityksen hallitus on asettanut, liiketoimintaprosessit toimivat yrityksessä eikä nähdä parannettavaa prosesseissa eikä nimenomaan myöskään johtamismalleissa. Tämä aiheuttaa johtamismallien muuttumisen yleensä kaaoksen aiheuttamina, liikevaihdon totaalisenä alentumana, tai organisaatiosta tulee niin paljon palautetta johtamisesta, että niitä on pakon edessä muutettava. Tämä organisaatiosta tuleva palaute on sen tasoista, että silloin yleensä organisaatio voi jo niin huonosti, minkä seurauksena olisi ollut yrityksen meneminen nurin.

Voidaan nähdä monia syitä, miksi johtamismallit eivät muutu kovinkaan helposti. Ensimmäinen syy nähdäkseni on se, että ne ovat niin syvästi juurtuneet organisaatioon eivätkä johtajat itse halua niitä muutettavan, koska pelkäävät paikkojensa puolesta ja eivätkä halua valtansa muuttuvan. Toinen syy on johdon haluttomuus ongelmien näkemiseen. Jos on selvitty tähänkin saakka ilman johtamisen muutoksia, selvittää myös tästä eteenpäin. Kolmas syy on, että ei nähdä ongelmia johtamisessa vaan muissa yrityksen asioissa, esimerkiksi että henkilöstö on haluton muuttumaan ja joustamaan. Tämä johtuu monesti siitä, että alemman tason työntekijöiden on vaikea saada ääntään kuuluville. (Hamel 2009: 108–110, 153–158, 219–224.)

Tutkielma antaa uusia näkökulmia yrityksen johtamisen kehittämiseen, karistaa syvään juurtuneita johtamisen malleja ja auttaa johtajia itsetutkiskeluun ja kehitykseen uuden johtamismallin myötä. On mielenkiintoista lähteä selvittämään, mihin suuntaan yritykset vievät omia johtamistyylyjään ja pyrkivätkö yritykset kehittämään omaa

johtamistaan ja mihin suuntaan. Voiko yrityksissä kehittyä johtamisparadigmoja, joita ei ole tunnustettu?

Tutkielman haastattelut, aineisto

Tähän tutkielmaan on valittu niiden kymmenen yrityksen joukosta kuusi yritystä, jotka osallistuivat Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailuun. Tarkasteluun valitut yritykset ovat menestyneet Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailussa todella hyvin. Yrityksistä oli neljä keskisuurta tai pientä ja loput kaksi ovat isoja yrityksiä.

Valitut yritykset ovat:

- Pienet
 - Rauhala-Yhtiöt Oy
 - Futurece Oy
 - ComIQ Oy
 - Frami Oy
 - Patenttitoimisto BORENIUS & Co Oy Ab
- Suuret
 - Microsoft Oy Finland

Yritykset sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja Etelä-Pohjanmaalla. Koska yritysten ulkoisilta web-sivuilta ei yleensä löydy kovinkaan paljon tietoa yrityksen käyttämistä johtamismalleista, niin päätettiin turvautua kunnolliseen haastatteluun yritysten kanssa ja käytettiin mahdollisuuksien mukaan myös yrityksen web-sivuja. Haastatteluja varten laadittiin kysymykset perustuen johtamisen kulmakiviin, uudet johtamismallit, mahdollisiin ongelmiin, haasteisiin, johtamisen paradigmoihin, valtiolta toivottaviin toimenpiteisiin ja johtamisen kehittämiseen. Jokaisen yrityksen kanssa sovittiin haastattelut ja lähetettiin kysymykset erikseen sähköpostilla tarkasteltavaksi ennen haastattelua, jotta haastateltavilla olisi ollut aikaa perehtyä kysymyksiin.

Nämä haastattelut olivat erittäin antoisina, mielenkiintoisia, opettavaisia ja myös tutkielman teossa erittäin hyödylliseksi. Haastattelun jälkeen oli mielenkiintoista lähteä kirjoittamaan auki haastatteluja ja analysoimaan tietoa mitä yritykset johtamisestaan ja käyttämistään malleista kertoivat. Tutkielmassa käytettiin myös laaja-alaisesti

johtamisen teoksia hyväksi alkaen Griffith (1963) Sun Tzun The Art of War teosta aina Gary Hamelin (2009) Johtamisen Tulevaisuus teokseen asti. Käytettiin myös laajalaisesti internetistä löytyvää tietoa hyväksi. Kaikki aineistot on mainittu lähteet osiossa tutkielman lopussa.

2 Johtaminen

Johtamista tapahtuu aina, jos kyseessä on organisaatio, oli se sitten voittoa tavoitteleva tai voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen organisaatio. Armeija, kirkko, urheiluseura tai sitten miljardiluokan yritys, näissä kaikissa tapahtuu johtamista eri tasoilla, enemmän tai vähemmän. Toisissa yrityksissä on erittäin hierarkkinen johtamismalli ja toisissa voidaan jo nähdä malleja, joissa johtaminen tapahtuu poikkiorganisatorisesti tai alhaalta ylöspäin. Voidaan myös nähdä tietyissä organisaatioissa verkon tyyppisiä johtamismalleja, joissa ei ole määrättyjä johtajia, vaan "sponsorit" ovat esimiehien tilalla. Sponsorit on tietynlainen esimies joka saanut asemansa omalla tekemisellään ja kannuksillaan. Organisaation lähellä työskentelevät työntekijät ovat äänestäneet tämän henkilön "sponsoriksi". Tietyissä organisaatioissa henkilöt ovat saaneet asemansa tai statusensa vain organisaatiolle tehdyn tuotoksen myötä, ja mitä paremmin he ovat suoriutuneet, niin sitä paremmin heidät otetaan vakavasti siinä organisaatiossa. Tällaisissa organisaatioissa johtaminen tapahtuu organisaatiossa itsessään. Joidenkin isojen yhtiöiden toimitusjohtajat ovat ällistyneitä siitä, kun tällainen organisaatio voi yleensä edes toimia, koska siinä eivät päde mitkään aiemmat johtamisen lait saatikka paradigmat. He ihmettelevät esimerkiksi Open Source-organisaatioiden toimivuutta.

Miksi tarvitsemme johtamista? Miksemme voi vain antaa työtoverille tehtävää ja aikataulua? Tämä pitää olla valmis vuoden kuluttua ja tulen hakemaan lopputuotoksen silloin. Miksi näin ei voi tehdä? Koska ihminen on luontaisesti sellainen, että jos häntä ei ohjata, hän pyrkii pääsemään mahdollisimman helposti eroon tehtävistään. Jos ihminen on motivoitunut, saattaa hän itsestään ohjata itseään eteenpäin. Jotkut pystyvät ohjaamaan itseään siten, että he saavat aikaan tuloksia ilman jatkuvaa ohjausta esimieheltään tai projektipäälliköltä. Tällaiset henkilöt usein ajautuvat

johtotehtäviin, joissa he johtavat suurta joukkoa ihmisiä. Tutkijoita, professoreita ja muita asiantuntijoita ajavat tuloksiin omaan päämäärään pääseminen. Heille tulee antaa suuntaviivat, joiden avulla he tekevät työtään tarviten välillä ohjausta, pysyäkseen kartalla.

2.1 Johtamisen alkuhistoria

Johtamisen perusteet voidaan sanoa saaneen alkunsa Sun Tsun ajan Kiinasta 600 eaa. Sun Tzu oli kuuluisa sotapäällikkö, joka johti armeijaan viisaasti ja strategisesti. Monesti johtamista käsittelevissä teoksissa viitataan tähän kuuluisaan sotapäällikköön. Sun Tzun "The Art of War" teoksen käännöksessä epäillään vahvasti, että tätä sotapäällikköä ei ole olemassa. Ensimmäisenä aitoutta epäili Sung-kaudella elänyt Yeh Cheng-tse, joka epäili, että tämä oli riidanhaluisten viisastelijoiden väärennös. (Griffith 1963: 13.) Sotapäällikköä on siteerattu monissa johtamisen teoriakirjoissa ja johtamista käsittelevissä artikkeleissa. Voidaan sanoa, että Sun Tzu oli erittäin taitava strategi, koska hän osasi käsitellä joukkojaan, niin että ne palvelivat sotapäällikköä viimeiseen asti kuolemaa uhaten.) Viisas johtaja kohtelee alamaisiaan hyväntahtoisesti ja oikeudenmukaisesti, koska vain siten he voivat luottaa johtajaan huonoina aikoina. Sun Tzu oli kirjoittanut tästä jo 2500 vuotta sitten (Griffith 1963: 73). Kuvassa 1 on ylvään sotapäällikön Sun Tzun patsas Japanissa. Tästä voisi päätellä, että Japanissakin kunnioitetaan tätä suurta sotapäällikköä ja hänen perintöään jälkipolville.



Kuvio 1. Sun Tzun patsas Yurihama, Tottori, Japani (Sun 2011).

Sun Tzun sodankäynnin taktiikka on kirjoitettu bambusta tehdylle "matolle". Tämä ilmenee kuvasta 2.



Kuvio 2. Bambusta tehty teos "The Art of War" (Sun 2011).

Kuvitellaan ennen ajanlaskumme alkua, kuinka sotapäällikkö tutkiskeli, viikkoja ennen suurta hyökkäystä strategiaa ja tulkitsti Sun Tzun oppeja. Sun Tzu sanoi tähän tapaan: ne sotapäälliköt, jotka eivät seuraa oppejani, saa panna viralta pois ja ne jotka seuraavat minua ja ottavat vaarin strategiastani palkataan kenraaleikseni. (Griffith 1963: 73–75.) Voidaan ymmärtää tämä lausunto, koska niskuroiva alamainen ei ole hyväksi missään organisaatiossa.

2.2 Johtamisen määritelmä

Johtamiseen tarvitaan aina kaksi henkilöä, itseään ei voi johtaa, korkeintaan ohjata oikeaan suuntaan. Johtaminen määritellään niin, että se on toimintaa, jossa ihmisen työpanos tai fyysiset resurssit saadaan hankittua, kohdennettua, hyödynnettyä ja saadaan ohjautumaan tiettyyn päämäärään tai tavoitteeseen (Seeck 2008: 18).

2.3 Johtamisen paradigmat

Johtamisen voidaan nähdä olevan eräänlainen prosessi tai ryhmä prosesseja ihmisten johtamiseen. Sen voidaan myös nähdä olevan joukko menetelmiä, sopivia työkaluja. Se on myös viitekehys. Johtamisen viitekehys muodostaa paradigman, jonka läpi johtamista voidaan tulkita (Sydänmaanlakka 2009: 16.)

Paradigma on universaalisesti tunnustettu tieteellinen saavutus, joka jonkin aikaa tuottaa tieteenharjoittajien yhteisön malliongelmat ja niiden ratkaisut. Malliongelmat ovat itse asiassa ainoita ongelmia, joiden ratkaiseminen on hyväksyttävää tiedeyhteisössä. Muunlaisten ongelmien käsittelemistä ei rohkaista. Muut ongelmat hylätään joko liian metafyyysisinä tai liian hankalina ja vähäarvoisina – joten niitä ei kannata yrittääkään ratkaista. Paradigma voi siksi myös eristää tiedeyhteisön yhteiskunnallisesti tärkeistäkin ongelmista silloin, kun yleisesti hyväksytty malliongelma ei riitä selittämään ongelman tyyppiä ja paradigma ei tarjoa työkaluja eikä peruskäsitteitä, joiden avulla ongelmaa voitaisiin lähestyä. (Kuhn 1996.)

Miksi eri johtamistyyliä tarvitaan ja miksi on syntynyt erilaisia johtamisparadigmoja? Paradigma syntyy tarpeesta ja vastaa tarpeeseen. Paradigmoja on käytetty eri aikakausina. Esimerkiksi tieteellistä liikkeenjohtoa käytettiin 1940–1960-luvuilla Suomessa voimakkaimmin ja ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat 1940- ja 1950-luvuilla. Suomessa on yleensä otettu uudet paradigmat käyttöön myöhemmin kuin esim. USA:ssa ja Euroopassa.

Seuraavassa taulukossa 1. on esitetty erilaiset johtamisparadigmat ja niiden käyttö eri aikakausina. Taulukkoon on lisätty yksi uusi tuleva paradigma tai viitekehys, jota ei kirjallisuudessa vielä mainita. Sitä ei ole vielä tunnustettu uutena paradigmatena, mutta uskon siitä sellaisen tulevan. Käytetään siitä nyt seuraavaa nimeä, verkkopohjainen johtamisteoria, eli Net Based Management Theory. Hamel (2009) oli nimennyt sen Management 2.0 ohjelmaversioksi ja nykyisen johtamisen 1.0. Voidaan nähdä tämän Net Based Management Theory kuvaavan paremmin kyseistä tulevan johtamisparadigman olemusta ja sitä mihin se perustuu. Verkottumiseen ja alhaalta ylöspäin toimiva johtamisen teoria, josta Hamel (2009) puhuu teoksessaan Johtamisen tulevaisuus.

Taulukko 1. Paradigmojen omaksuminen Suomessa ja muissa teollistuneissa maissa. ... = tieto puuttuu. (Esim. Guillén 1994; Barley & Kunda 1992 (muut maat kuin Suomi), ks. Seck 2008: 287 (Suomi). Lisätty Net Based Leadership Theory (Mt.))

	Tieteellinen liikkeenjohto	Ihmis-suhde-koulu-kunta	Rakenne-teoriat	Kulttuuri-teoriat	Innovaatio-teoriat	Net Based Leadership Theory
Yhdys-vallat	1900–1923, laajasti käytössä vielä 1930-luvun loppuun	1923–1955, voimak-kaimmin 1945–1955	1955–1975, voimak-kaimmin 1960–1975	1980–	1960–	jonkin verran 1995–
Saksa	1920–1933	1945–1955 (vähäinen vaikutus)	1960–1975
Espanja	jonkin verran 1920–1936, voimak-kaimmin 1939–1953	1954–1970	1960–1975 (vähäinen vaikutus)
Iso-britannia	jonkin verran 1914–1938, voimak-kaimmin 1939–1950	1940–1970	1960–1975
Suomi	voimak-kaimmin 1940–1960	1940–1960	1960–1990	1990–2000	voimak-kaimmin 2000–	(osin käytössä tai osia teoriasta)

2.3.1 Johtamisparadigmojen nousu ja vallitsevuus

On esitetty, että eri paradigmat heijastavat rationaalisten ja normatiivisten ideologioiden aaltojen vuorottelua. Rationaalisen kontrollin näkökulmasta käsitys organisaatiosta kiteytyy ajatukseen, että tuottavuus syntyy täsmällisistä metodeista ja järjestelmistä. Yritys on kuin kone, jota voidaan muuttaa ja tarkastella osiensa kautta. Esimiehet ovat kuin asiantuntijoita, jotka rationaalisen päättelyn ja kokemusten perusteella ratkaisevat yrityksen ongelmia. Työntekijät nähdään olevan laskelmoivia toimijoita, jotka suhtautuvat työhönsä välineellisesti, ymmärtävät tehokkaan järjestelmän tuomat edut (taloudelliset, suunniteltu järjestelmä). Rationaalisessa ideologiassa organisaation kontrolli tapahtuu ensisijaisesti järjestelmää manipuloimalla.

Normatiivisessa kontrollissa organisaatio on kuin yhteisö, jossa arvot jaetaan ja moraalit on ensiarvoisen tärkeää, ja niihin sitoudutaan. Tällaisessa normatiivisessa kontrollissa ei tehdä eroa työlle ja vapaa-ajalle, eikä myöskään vastakohtaisuutta työntekijöiden ja päälliköiden välillä. Yhteenkuuluvuus nähdään lojaalisuuden kanssa tuottavuuden ensisijaisena asiana. Normatiivisessa kontrollissa esimies on se, joka näyttää esimerkkiä ja toimii inspiroimalla työntekijöitä. Jos työntekijät toimivat kuin yhteisössä ja he tuntevat arvot omikseen, niin se auttaa työntekijöitä toimimaan tehokkaasti. Normatiivinen kontrolli siis syntyy siitä, että työntekijän identiteettiä, tuntemuksia, asenteita ja uskomuksia muokataan. (esim. Barley & Kunda 1992, ks. Seeck 2008: 33.)

2.3.2 Johtamisen laatu eri paradigmoissa

On olemassa kahdenlaista johtamistapaa, transaktionaalista ja transformationaalista. Taulukosta voidaan nähdä, mitä eroja eri paradigmojen välillä on.

Taulukko 2. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ja paradigmojen johtamislaatu. (ks. Seeck 2008: 332.)

	Transformationaalinen johtaminen (leadership)	Transaktionaalinen johtaminen (management)
RATIONAALISET OPIT Tieteellinen liikkeenjohto Rakenneanalyttinen paradigma		Johtaja suunnittelee ja valvoo työtä. Johtaja on rationaalinen päättäjä, joka punnitsee eri vaihtoehtoja. Hän selventää tavoitteita ja antaa palautetta sekä valvoo tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista
NORMATIIVISET OPIT Ihmissuhdekoulukunta Kulttuuriteoriat	Johtaja innostaa ja motivoi sekä pyrkii luomaan työyhteisössä mielekkään ympäristön työnteolle muun muassa kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin. Johtaja sitouttaa yhteisen jaetun vision avulla työntekijät sekä organisaatioon että tehtäviinsä.	
Innovaatioteoriat	Johtajien tehtävänä on taata, että työympäristön rakenne, ilmapiiri, kulttuuri ja henkilöstökäytännöt ovat sellaiset, että luovuutta ja innovatiivisuutta on mahdollista esiintyä ja esiintyykin.	Johtaja auttaa epämääräisten tehtävien yhteydessä keskittämään työntekijöiden panosta ja jäsentämään usein kaoottiseksi miellettyä työympäristöä. Hän näyttää, mihin toiminta suunnataan, ja siten vahvistaa työntekijän innovatiivisuutta.

Transformationaalinen johtamistapa auttaa luomaan yritykselle sellaisen ilmapiirin, joka tukee yrityksen innovointiprosessien toimivuutta ja saattaa ennustaa innovaation toteutumista.

Jos suoritettavat tehtävät ovat epämääräisiä, tutkimukset osoittavat transaktionaalisen johtamistavan auttavan työntekijöitä keskittämään työpanostaan ja jäsentämään kaoottiseksi miellettyä työympäristöä. Tämä osaltaan auttaa vahvistamaan työntekijän innovatiivisuutta ja suuntaa hänen voimavaransa, niin että se on tehokasta. (Esim. Huhtala & Parzefall 2006, ks. Seeck 2008: 333.)

2.4 Johtamisen pioneerit Ford ja Fayol

Nykyaikaiset johtamisteorioiden kehittäminen alkoi teollistumisen yhteydessä 1800-luvulla. Ensin kehitettiin Nuorten Miesten Kristillisen Yhdistyksen aloitteesta työoloja parantavia toimenpiteitä. Tätä kutsutaan nimellä teollisten työolojen parantaminen, industrial betterment. Yhdistys näki työolojen aiheuttamien ongelmien työntekijöiden keskuudessa ja lähti parantamaan työntekijöiden työoloja. Tämä aikakausi oli 1870–1900-lukujen välillä. Sen jälkeen Frederick Winslow Taylor kehitti tieteellisen liikkeenjohdon perustan vuosina 1856–1915 (esim. Huhtala 2000; 2004, ks. Seeck 2008: 51). Hänen ensimmäinen kirjoituksensa on julkaistu American Society of Mechanical Engineers yhdistyksen kokoontumisessa Detroitissa 1895. Kirjoituksen nimi oli "A Piece-Rate System". Taylorin esiteos tieteellisestä liikkeenjohdosta ilmestyi 1903. (Esim. Guillen 1994, ks. Seeck 2008: 51.)

Jules Henri Fayol

Jules Henri Fayol syntyi vuonna 1841 porvaristoperheeseen. Hän opiskeli kaivosinsinööriksi koulussa nimeltä École Nationale Supérieure des Mines kaupungissa Saint-Étienne'ssa. Opiskelujen jälkeen hän liittyi Commentry-ryhmään kaivosinsinööriksi 1860. Hänen työuransa eteni kaivosinsinööristä kaivosryhmän johtajaksi 1872, ja koko yhtymän pääjohtajaksi hänet ylennettiin vuonna 1888. Hän oli yhtiön palveluksessa yli kolmekymmentä vuotta aina 1918 vuoteen saakka. Fayol teki mahdottomalta tuntuvan tempun, hän nosti konkurssin partaalla olleen yhtymän yhdeksi maailman suurimmaksi

kaivosyhtiöksi. Ennen uransa päätöstä Commentry yhtiössä hän julkaisi vuonna 1916 kirjan nimeltä *Administration Industrielle et Générale*. (Fayol Henri 2011; Seeck 2008: 167–169.) Hän oli ensimmäinen suuren yrityksen johtaja joka kirjoitti teoksen johtamisensa periaatteista.

Fayol (2011) ehdotti kuutta johtamisen funktiota joita tänäkin päivänä käytetään johtamisen teoriassa. Funktiot ovat: ennustaminen (forecasting), suunnittelu (planning), organisointi (organizing), käskyttäminen (commanding), koordinointi (coordinating), ja monitorointi (Monitoring)

Fayolin mukaan oli hyvä erottaa johtamiskyvyt teknisistä tiedoista ja esimerkiksi hallinnollisista kyvyistä. Se, joka on parempi hallinnoimaan, on tärkeämpi organisaatiolle kuin tekninen asiantuntija. (esim. Wren 2005: 212, ks. Seeck 2008: 168.) Fayol on jäänyt historiaan johtamistieteessä, koska hän oli ensimmäinen joka tunnusti ja nosti esiin erillisen johtamistieteen ja -teorian tarpeen (esim. Wren 2005: 213, 225, ks. Seeck 2008: 167).

Fayolin (1918/1990, 2011, ks. Seeck 2008:169. Mukaillen) johtamisen yleiset periaatteet ovat: 1. työnjako, erikoistuminen lisää tuotantoa, 2. valtuutuksen mahdollistaminen, 3. sääntöjen kunnioitus/kuri, 4. määräysvallan ykseys, 5. ohjauksen ykseys, 6. yleisen edun asettaminen yksittäisen edun edelle, 7. oikeudenmukainen henkilöstön palkkaus, 8. päätöksen teon keskittäminen, 9. käsky/viestintäketju, 10. järjestys (materiaalit, asiat ja ihmiset oikeassa paikassa oikeaan aikaan), 11. Yhdenvertaisuus/oikeudenmukaisuus (jopa nähtävissä ihmissuhdekoulukunnan oppia), 12. henkilöstön pieni vaihtuvuus, 13. aloitekyky (nähtävissä innovaatioparadigmaa), 14. ryhmähenki/yhtenäisyys (nähtävissä ihmissuhdekoulukunnan oppia).

Henry Ford

Henry Ford, joka kehitti Ford autotehtaiden liukuhihnaprosessien johtamista, voidaan nähdä ottaneen pohjaksi tieteellisen liikkeenjohdon, koska Henry Fordin palveluksessa olevat insinöörit tunsivat Taylorin ajattelua. Taylor ei kuitenkaan nähnyt koskaan Fordin tehtaiden tuotantoa ja sen käyttämiä menetelmiä itse toiminnassa. Fordin tehtailla vierailleen Frank Gilbrethin tietojen mukaan Fordin ja Taylorin oppien

välillä oli suuri perustavaa laatua oleva ero: tieteellinen liikkeenjohto mitoitaa tai ainakin pyrkii mitoittamaan työtahdin työntekijän mukaisesti, kun Fordin tehtaassa työntekijän työtahti oli oltava linjassa liukuhihnan sanelemaan tahtiin. (Esim. Wren 2005: 170, ks. Seeck 2008: 62.) Voitaneen sanoa Fordin mallin perustuvan koneisiin ja linjastojen automatisoimiseen ja niiden tehostamiseen (Seeck 2008: 62).

2.5 Taylorismi, tieteellinen liikkeenjohto-oppi

Nykyisen johtamisen perustan loi Yhdysvalloissa syntynyt taylorismi 1900-luvun alussa. Silloin Yhdysvalloissa mietittiin, kuinka tehdastyöläiset saataisiin tekemään töitä tehokkaammin. Frederick Winslow Taylor kehitti tieteellisen liikkeenjohdonopin. Se otettiin käyttöön esimerkiksi Fordin tehtailla, vaikkakin Henry Ford kieltää Taylorin oppien käyttämisen tehtaillaan. Taylor kirjoitti vuonna 1911 teoksen *Scientific Management*, joka käännettiin suomeksi vuonna 1914. Yhdistys *The Society to Promote the Science of Management* perustettiin 1911, ja sen tehtävänä oli levittää tieteellisen liikkeenjohdon oppia. Taylorin oppien käyttäjänä voidaan mainita monikansallinen hampurilaisketju *Mc Donald's*. Mielenkiintoinen havainto Silénin (2006) teoksessa on Leninin toimi paradoksaalisesti Taylorin oppien suurena ihailijana. Silén myös näkee Taylorin väärin ymmärrettynä henkilönä ja mainitsee hänen käyttäneen myös pehmeitä ajatuksia johtamisesta. Toisaalta voidaan sanoa Taylorin mallissa ja hänen ajatukset on aika tavalla tieteellisiin näkökulmiin sidottuja ja en kyllä näe hänen johtamismallissaan kovin paljon pehmeitä näkökulmia. Samaan aikaan vaikuttaneen ranskalaisen Henry Fayolin (2011) voidaan sanoa olleen hieman pehmeiden johtamisoppien puolestapuhuja. (Silén 2006: 10–12; Fayol, 2011.)



Kuvio 3. Frederick Winslow Taylor 1856–1915 (Stevens Institute 2011).

Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet olivat Taylorin (Seeck 2008: 53) mukaan seuraavat:

1. Tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset.
2. Työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti.
3. Johto ja työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti.

Suunnittelu ja päätöksenteko erotettiin työstä. Työ jakautui työntekijöiden toteutukseen ja johtajien suunnitteluun ja valvontaan. Tieteellisessä liikkeenjohdossa hankkiuduttiin eron myös epätarkoista säännöistä. Kaikki perustui johdonmukaisesti tutkittuun tieteelliseen tietoon työstä. (Esim. Taylor 1911/1967; Huhtala 2000; Huhtala 2004, ks. Seeck 2008: 54.) Tieteellinen liikkeenjohto aiheutti ajattelun vähenemisen toteuttavassa osapuolella ja siten innovaatiot vähenivät. Työntekijät eivät voineet vaikuttaa työn kehittymiseen oikeastaan lainkaan.

Taylorin oppien edeltäjä Charles Babbage oli kirjoittanut teoksessaan *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1832) työn pilkkomisen pienempiin osakokonaisuuksiin lisäävän työn tehokkuutta ja pienentävän siten työvoimakustannuksia (esim. Kevätsalo 1999: 65; Wren 2005: 66–70, ks. Seeck 2008: 54). Babbage oli englantilainen

koneinsinööri ja myös filosofi koulutukseltaan. Hän eli vuosina 1792–1871. Babbagea kiinnostivat mekaaniset periaatteet tuotannossa. Hän pohti ja kehitti useita ajatuksia jo lähes sata vuotta ennen tieteellisen liikkeenjohdon syntyä. Babbagen ajatukset työntekijöiden ja työnantajan etujen yhteensopivuudesta olivat samankaltaisia kuin Taylorin opeissa. Babbage myös näki hyödylliseksi asiaksi työntekijöiden hyötymisen yrityksen paremmasta tuloksesta. (Esim. Babbage 1832/1833, 253, sit. Wren 2005: 66–69 ks. Seeck 2008: 54.)

Taylorin oppilaat

Taylorilla oli oppilaita, jotka tekivät tunnetuksi Taylorin oppeja, ja he kehittivät ja sovelsivat menetelmiä jatkossa. Kuuluisimmat Taylorin oppilaista ovat: Frank B. Gilbreth, Lillian E. M. Gilbreth, Hugo Münsterberg, Henry L. Gantt, Charles E. Bedaux ja Carl Barth. (Seeck 2008: 54–58.) Henry Gantt kehitti kuuluisat Gantt-kaaviot, joilla voitiin graafisesti kuvata työprosessin etenemistä. Hän kehitti palkkiojärjestelmän jonka tarkoituksena oli kehittää työnjohtajien alaisia. Työnjohtaja auttoi ja opetti alaisiaan, koska tämä palkkiojärjestelmä kannusti työnjohtajia näin tekemään. (Esim. Wren 2005: 155–156, 158–160, ks. Seeck 2008: 57–58.)

Taylorin oppilaista voidaan mainita Frank Gilbreth, joka syntyi vuonna 1868 Mainessa. Sieltä hän muutti perheensä kanssa Bostoniin Gilbrethin ollessa vain kolmevuotias. Gilbreth olisi päässyt opiskelemaan Massachusettsin teknilliseen instituuttiin (MIT) mutta päätti mennä muurarille oppipojaksi. Gilbreth perusti rakennusalan yrityksen. (Esim. Wren 2005: 162, ks. Seeck 2008: 58.) Hänen ensimmäiset keksintönsä keskittyivät rakentamisen tehostamiseen. Hän tehosti rakentamista esimerkiksi liikesarjojen muutoksilla. Gilbreth erosi Taylorin oppilaista, koska hän oli ollut jo aiemmin kehittänyt johtamistekniikoita ennen Taylorin tapaamista (esim. Price 1997: 58; Huhtala, Järvelä & Kuokkanen 2006, ks. Seeck 2008: 58). Myöhemmin kun hän meni naimisiin Lillian Mollerin kanssa, niin hän aloitti yhteistyön vaimonsa kanssa ja se vaikutti huomattavasti modernin liikkeenjohdon kehitykseen. (Esim. Wren 2005: 162, ks. Seeck 2008: 58.) Lillian Moller syntyi vuonna 1878 ja asui lapsuusajan Oaklandissa (CA, USA) (esim. Wren & Greenwood 1998: 141, ks. Seeck 2008: 59). Hänen isänsä vastusti korkeakouluopintoja ja neuvoi häntä keskittymään kodinhoitoon. Hänen isänsä antoi lopulta periksi, ja Lillian valmistui maisteriksi Berkeleyyn yliopistosta. Hänen pääaineena

oli englannin kieli. Kun hän meni naimisiin Gilbrethin kanssa, hän vaihtoi psykologiaan akateemisen kiinnostuksensa, koska se tuki hänen miehensä tutkimuksia paremmin (esim. Miller & Lemons 1998: 5, ks. Seeck 2008: 59–60.)

Tieteellinen liikkeenjohto Suomessa

1900-luvun alun ja ensimmäisen maailmansodan välissä Suomessa elettiin maatalousyhteiskunnassa. Ensimmäisen maailmansodan tuoksinassa Suomessa teollisuus sai ensimmäisen sysäyksen ottaa tieteellisen liikkeenjohdon oppeja käyttöön, koska sotavoimat kuluttivat tuotteita huomattavia määriä kun sitä verrataan sen aikaiseen markkinoiden kulutukseen (esim. Teräs 1995: 245–246, ks. Seeck 2008: 78–79).

Sotien välissä Suomelle Saksa oli tärkeämpi lähde hakea johtamisoppia kuin Yhdysvallat. Suomessa insinöörit olivat kiinnostuneempia saksalaisista rationalisointiopeista kuin yhdysvaltalaisesta tieteellisestä liikkeenjohdosta. Saksassa oli kehitetty saksalainen versio tieteellisestä liikkeenjohdosta, jota kutsuttiin teolliseksi rationalisoimiseksi (Rationalisierung). Suomalaisten insinöörien mielestä tämä saksalainen versio tieteellisestä liikkeenjohdosta otti paremmin huomioon työläisten vastareaktiot kuin tieteellinen liikkeenjohto. Toisen maailmansodan aikana Suomessa valmistettiin sotakoneistolle ja sotilaille tarvikkeita, siispä sota-ajan huollon piti toimia, ja tämä oli ensimmäinen sysäys kun tieteellistä liikkeenjohtoa alettiin käyttää yrityksissä. Voidaan nähdä, että se oli sosiaalinen tilaus rationalisoinnille. Sota-ajan jälkeen Suomen piti maksaa sotakorvauksia Venäjälle, ja siihen valjastettiin melkein koko Suomen yritysten voimavarat. Niinpä yritysten koneistot piti saada toimimaan kunnolla ja tieteellinen liikkeenjohto sai jalansijaa. 1940–1960-luvut olivatkin tieteellisen liikkeenjohdon kulta-aikaa. (Seeck 2008: 79–80.) Suomalaisen rationalisoinnin kuvauksen hengen on kirjoittanut auki professori Karl-Erik Michelsen.

Suomalainen rationalisointi ei ollut neuvostohenkistä stahanovilaisuutta, ei myöskään vapaan markkinatalouden ohjaamaa fordismia, vaan lähes tavallista ”maalaisjärkeä”. Työtä tehostettiin tehtaiden lattiatasolla ja rakennustyömailla, niukoilla pääomilla, hitaasti mutta pitkäjänteisesti harkiten. Näin luotiin

konsensusta ja synnytettiin uusia toimintamuotoja, jotka sopivat ennen kaikkea suomalaisiin työolosuhteisiin ja käytössä oleviin resursseihin (esim. Michelsen 2001, sit. Uusi-Rauva 2006: 52, sit. Seeck 2008: 74.)

On todettu, että Taylorin oppeja on sovellettu suomalaisissa suuryrityksissä painottaen insinöörikeskeisiä liikkeenjohtoperiaatteita.

Hallitusohjelmat

Suomi on ollut askeleen perässä, jos verrataan Keski-Eurooppaan ja Isoon-Britanniaan, koska Suomessa on otettu käyttöön tieteellinen liikkeenjohto-oppi ja se koska sitä on sovellettu (esim. Seeck & Järvelä 2007, ks. Seeck 2008). On tutkittu, miten tieteellinen liikkeenjohto levisi Suomessa, ja Matthias Kippingin mukaan siihen vaikutti sitä opettaneet ja sen puolesta puhuneet organisaatiot, esimerkiksi instituutiot (esim. Kipping 1999: 196; Kipping 1997: 68–71, ks. Seeck 2008: 92). Suomessa tieteellisen liikkeenjohdon leviämiseen vaikutti valtion toiminta, yritysten ja instituutioiden sisäinen yhteistyö (esim. Seeck & Järvelä 2007: 258; Kipping 1999, 1997; Littler 1982, ks. Seeck 2008: 92). Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutuksen voi myös nähdä hallitusohjelmissa (Seeck 2008: 92). Seeck, Kuokkanen ja Laakso (2008) ovat analysoineet valtiovallan hallitusohjelmia ja niissä ilmenneitä viittauksia tieteelliseen liikkeenjohtoon. Tieteellinen liikkeenjohto ilmenee hallituspuheissa esimerkiksi seuraavista viitteistä: tehostamisista, työn arvostuksen lisäämisestä, kannattavuuden nostamisesta ja maatalouden tehostamisesta (Seeck, Kuokkanen & Laakso 2008)

Virastotyön tehostamista, myöskin huomioon ottaen nykyaikaisten liikemenetelmien antamat kokemukset on toteutettava. (Pääministeri Aimo Cajanderin III hallituksen ohjelma, Cajanderin ohjelmapuhe valtioneuvoston yleisessä istunnossa 12.3.1937. Korostus lisätty.) (Seeck, Kuokkanen & Laakso 2008, sit. Seeck 2008: 93).

Cajanderin ohjelmasta otettu osa kuvastaa tuon aikakauden työn tehostamista ja se ilmentää tieteellistä liikkeenjohtoa.

”Patruunajohtaja”

Suomessa teollisuuden johdossa olivat 1950-luvulle saakka johtajat, joita kutsuttiin ”patruunatyypiksi” johtajiksi. Suorittavalle henkilöstölle ei annettu valtaa koskea strategiaan vaan strategia tuli johtajilta ja se oli tiukassa patruunan ohjauksessa. Tämä oli yksi niistä monista syistä, jonka vuoksi Suomessa ei tieteellinen liikkeenjohto saanut jalansijaa, ennen toista maailmansotaa. (Esim. Michelsen 2001, ks. Seeck 2008: 93.)

Autoritääriinen ja patruunatyypinen johtaja ohjasi voimakkaasti työmaalla. Patruuna oli melkein aina oppinut kantapään kautta johtamismallit. Hän oli erittäin määrätietoinen, koska hän monesti oli rakentanut yrityksensä omalla tahdollaan ja sisullaan. Perhesuhteet ja terveys joutuivat koetukselle, koska patruuna antoi yleensä yritykselleen kaikkensa, koska se oli hänelle tärkein asia. Suomalaisessa elokuvahistoriassa on monia elokuvia, jotka kuvaavat ”patruunatyypisiä” johtajia työssään.

Tieteellisen liikkeenjohdon pioneerit Suomessa

Taulukko 3. Tieteellisen liikkeenjohdon pioneereja Suomessa. (Kuokkanen & Seeck 2008 (Seeck ja Kuokkanen ovat käyttäneet seuraavia lähteitä laatiansaan taulukkoa: Kettunen 1997; Michelsen 2001; Sederholm 1915; Heinonen 2006 (ei lähdeluettelossa); Herranen 2007; Pihkala 1999), ks. Seeck 2008: 82.)

Nimi	Asemat	Keskeiset kirjoitukset	Vaikutteet
Jalmari Kekkonen (1878–1948)	Arkkitehti, opettaja, kauppa- ja teollisuusministeriön ammatillisten koulujen tarkastaja, aktiivinen kirjoittaja useissa ammattilehdissä	Suomensi Taylorin Principles of Scientific Management (Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteet)	Taylorismi (tieteellinen liikkeenjohto)
Jakob J. Sederholm (1863–1934)	Professori, geologi, useita luottamustoimia	Arbetets vetenskap (Työn tiede, 1915)	Taylorismi (tieteellinen liikkeenjohto)
Berhard Wuolle (1876–1962)	Yleisen koneopin ja teollisuustalouden professori (TKK), VR:n pääjohtaja, ministeri	Suomen teknillinen korkeakouluopetus 1849–1949, lehtikirjoitukset mm. Teknillisessä aikakauslehdessä	Taloudellinen ja tekninen rationalisointi, Yhdysvallat ja Saksa
Bruno Suviranta (1893–1967)	Kansantaloustieteiden professori (TKK ja HY), useiden yritysten johtokuntien jäsen, kansainvälisten taloustieteellisten yhdistysten jäsen	The Study of the Balance of Trade in England. A Study in Mercantilism (1923), Taloudelliset realiteetit- ja poliittiset (1956)	Taloudellinen liberalismi

Silén (2006) on todennut, että esimerkiksi suomalaisessa metsäteollisuuden yrityksissä työntekijöiden johtamisessa olisi ollut kehitettävää. Johtajien ja työntekijöiden yhteistoiminta oli puutteellista siksi, että Taylorin opit oli omaksuttu yksioikoisesti. (Silén 2006; Seeck 2008: 92.). On tutkittu 1980–2005 vuosien välillä johtamisoppien ilmenemistä metsäteollisuudessa ja tutkimuksen tuloksena oli, että metsäteollisuus käyttää vielä vahvasti tuotannon tehostamisen ideologiaa, ja siinä mielessä tieteellisen liikkeenjohdon ajattelu on edelleen vahvoilla Suomen metsäteollisuuden yrityksissä. Se ainakin ilmenee vahvasti vuosikatsauspuheissa. Samaisesta tutkimuksesta voidaan nähdä innovaatioteorioista puhumisen vähentymisen tasaisesti 1980-luvulta 2000-luvulle saakka. Tieteellisen liikkeenjohtamisen käyttö on kasvanut 1980-luvulta lähtien metsäteollisuudessa, ja pysynyt prosentuaalisesti suurin piirtein samana 1990- ja 2000-luvuilla. (Seeck & Eräkivi 2007: 24–25.)

2.6 Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdekoulukunnan ajatukset kehitettiin pääasiassa Yhdysvalloissa, mutta myös brittiläiset tukijat vaikuttivat paradigman muotoutumiseen (esim. Guillén 1997: 227–229, ks. Seeck 2008: 106). Tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan oppien välillä ei ole jyrkkää katkosta, vaan kumpikin tavoittelee tuottavuuden lisääntymistä, yhteistyötä johtajien ja työntekijöiden välillä ja myös johtajan auktoriteetin oikeuttamista. Molemmat opit myös pyrkivät yhtäältä tieteelliseen objektiivisuuteen eivätkä huomioi organisaation toimintaympäristöä. Kuitenkin niiden välillä on olemassa tärkeitä eroja. (Esim. Guillén 1994; O'Connor 1999; Huhtala 2000; Huhtala 2004, ks. Seeck: 104.)

Ihmissuhdekoulukunta myös pyrkii laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja rohkaisee myös vaihtamaan työnkuvaa eli kierrättämään töitä organisaatiossa. Työntekijöitä rohkaistiin aikaisempaa enemmän myös yhteistyöhön ja vuorovaikuttamiseen työyhteisössä (esim. Morgan 1997: 34–36, ks. Seeck: 104). Ihmissuhdekoulukunnan pääasiallisena tavoitteena oli työntekijän huomioonottava toimintamalli organisaation sisällä. 1800-luvun lopulla teollisten olojen parantamisen aikana käytetty retoriikka muistuttaa ihmissuhdekoulukunnan käyttämiä retorisia keinoja. Kuitenkin erona oli se, että teollisten elinolojen parantamisen aikakautena

parannettiin työntekijöiden elinoloja myös organisaation ulkopuolella tarjoamalla heille esimerkiksi sosiaalietuuksia, kuten päivähoitoa ja kouluja. (Seeck 2008: 104–105.)

Ihmissuhdekoulukunnan oppien mukaan kannustimet eivät määräydy koko henkilöstön mukaan vaan ovat tiimiperusteisia. Nykyäänhän on monesti kannustimena myös koko organisaation tulos, eivätkä vain tiimikohtaiset tulokset. Motivoivina seikkoina ei pelkästään pidetä palkkaa vaan myös työsuhteen jatkuvuus, työn mielekkyys ja onnistumisen tunnustukset. (Esim. Morgan 1997: 34–36, ks. Seeck: 104.)

Ihmissuhdekoulukunta halusi työntekijöiden valinnassa painottaa fyysisten ominaisuuksien lisäksi myös sosiaalisia taitoja, asenteita, sopeutumiskykyä ja persoonallisuuteen kuuluvia tekijöitä. Johtajan tärkeitä tehtäviä ovat ihmishuhdekoulukunnan näkökulmasta tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden suhteita ja sekä lisätä yhteistyötä ja vuorovaikutusta organisaatiossa. (Esim. Guillén 1994: 12–13, ks. Seeck: 104, ks. Seeck: 104.)

Ihmissuhdekoulukunnan opit Suomessa

Ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat Suomeen viiveellä. Vaikutus Suomessa on ollut vähäinen, ainakin siltä näyttää tutkimusten valossa. Valtiollinen tuki ja instituutioiden puuttuminen vaikutti osaksi tämän opin vaikutukseen. (Esim. Vartiainen 1994: 22–24; Michelsen 2001: 118–128, ks. Seeck 2008: 129.) Ihmissuhdekoulukunnan oppeja alettiin kouluttaa 1930-luvulla johtajille, mutta koulutuksen vaikutus jäi hyvin olemattomaksi. Toinen tuleminen jäi sekin hyvin lyhyeksi, koska taylorismi nousi toisen maailmansodan jälkeen taas esiin voimakkaasti (esim. Tiihonen 1992: 67, ks. Seeck 2008: 130). Missä voi ihmishuhdekoulukunnan vaikutukset nähdä kaikkein selvimmin? Yrityksien henkilöstöhallinta on vakiintunut yrityksissä omaksi kokonaisuudekseen ja hallinnokseen, työpsykologia on institutionalisoitunut (Seeck 2008: 130). Tästä on myös nykypäivänä hyviä esimerkkejä henkilöstöhallinnan edelleen kehittyessä: liikunta- ja kulttuurisetelit, erilaiset harrastekerhot ja henkilöstön erilaiset juhlatilaisuudet. Myös perjantaikahvit voidaan lukea hyviksi esimerkeiksi ihmishuhdekoulukunnan aikaansaamista asioista ihan alemmalla tasolla. Taulukossa 4. nähdään suomalaisia ihmishuhdekoulukunnan pioneereja, joista kuuluisin oli Akseli Rafael Kurki.

Taulukko 4. Ihmissuhdekoulukunnan pioneereja Suomessa. (Esim. Kuokkanen & Seeck 2008, ks. Seeck 2008: 137)

Nimi	Asema	Keskeiset kirjoitukset	Vaikutteet
Akseli Rafael Kurki (1880–1951)	Kasvatus- ja opetusopin dosentti, venäjän kielen lehtori	Tekniikka ja kulttuuri sekä työntekijän sielunelämä (1936)	Kasvatusoppi, psykometriikka, teknologinen optimismi
V.A. Niininen (1896–1980)	Kansakouluntarkastaja, kansakoulun opetussuunnitelmakomitean jäsen, kunnallispoliitikko	Sieluntieteelliset ja kasvatustieteelliset näkökohdat työnjohdossa (1942)	Rotsin työnjohto-opistossa omaksutut ihmissuhdekoulukunnan vaikutteet
Ohto Oksala (1905–1984)	VR:n psykoteknillisen laboratorion johtaja, työpsykologian ja työnjohtopelin professori (TKK), Työterveys-laitoksen psykologian osaston johtaja	Työn psykologia (1948/1956)	Ihmissuhdekoulukunta
Sauli Häkkinen (1921–2006)	Työpsykologian ja työnjohtopelin professori (TKK), Työterveyslaitoksen psykologian osaston johtaja	Psykologian sovelluksia (1969)	Psykologia

Ari Väänänen (2006: 27) mukaan Suomessa sotien jälkeen johtaminen perustui vielä autoritääriin johtamiseen ja myös ”patruunatyyppeihin” johtajiin, mikä ei edesauttanut ihmissuhdekoulukunnan sosiaalisten suhteiden lähestymistä siirtymään yritysten käytännön työhön. Lisäksi sotien jälkeen armeijassa johtaneita ihmisiä tuli yritysten vallan kahvoihin. Suomessa tuli voimakkaasti tieteellinen liikkeenjohto yritysten johtamiskäytäntöjen teoriaksi. Suomessa talouskasvu ja osaltaan myös hyvinvoinnin raju lisääntyminen sotien jälkeen pitivät yllä työmotivaatiota yrityksissä. Jopa 20 % tuotannon kasvu heti sodan jälkeen edesauttoi työmotivaation nousua yrityksissä. (Esim. Guillén 1994, ks. Seeck 2008: 136–137.)

2.7 Rakenneteoriat, rakenneanalyttinen paradigma

Rakenneteorioissa on lähdetty liikkeelle ajatuksesta, muokkaamalla rakenteita saadaan tuottavuutta parannettua. Rakenneteoriat syntyivät sellaisen yrityksen haasteita varten: kasvavan, byrokratisoituneen, kansainvälistyvän, laajan tuotevalikoiman omaavan, yritysostojen ja ulkoistamisesta johtuvien organisaattiorakenteiden haasteisiin (esim. Huhtala & Laakso 2006, ks. Seeck 2008: 156). Rakenneteoriat ovat edelleen

hyvinkin ajankohtaisia, koska näitä haasteita on kaikissa yrityksissä, jotka kansainvälistyvät ja kasvavat.

Rakenneteoriat syntyivät 1950–1960 luvuilla Yhdysvalloissa. Liike-elämää hallitsivat 1900–vuosisadan puolivälissä vaihteessa isot byrokratisoituneet yritykset. Näillä yrityksillä oli laaja tuote- ja palveluvalikoima. Isot yritykset jo tuolloin olivat kansainvälisiä yrityksiä, joiden markkinat ulottuivat Eurooppaan ja Aasiaan saakka. Koska hyvinvointi kasvoi Yhdysvalloissa, se aiheutti valtion ja julkisen sektorin organisaatioiden laajentumisen. (Guillén 1994: 13). Koska tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta eivät tarjonneet suoraan ratkaisua näihin haasteisiin, kehitettiin rakenneanalyttiset teoriat. Rakenneanalyttisen ajatteluun liitettiin myös teknologian huima kehittyminen toisen maailmansodan aikana ja tietokoneiden käyttöönotto. Tähän samaan aikaan vaadittiin yhteiskunnan ja yrityksiä taholta johtajakoulutuksen kehittämistä. (Seeck 2008: 157.) Samaan aikaan esitettiin MBA-tutkinnon edellyttämistä johtajalle, kun hän halusi suuntautua yrityksen johtamiseen (esim. Barley & Kunda 1992: 377, ks. Seeck 2008: 156.)

Rakenneteoriat otettiin käyttöön Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Saksassa 1960–1975. Espanjassa ei omaksuttu rakenneteorioita, koska siellä yritykset eivät olleet kovin suuria eikä kansainvälisiä yrityksiä ollut nimeksikään. Suomessa rakenneteoriat vaikuttivat 1960–1990-luvuilla ja vaikuttavat edelleen, eivät kuitenkaan kovin vahvasti.

Rakenneteoriat Suomessa

Suomeen rakenneteoriat tulivat 1970-luvulla Tuomo Peltosen (2004: 200) mukaan. Siitä lähtien kauppakorkeakoulujen oppiaineissa, tutkimuksissa ja väitöskirjoissa nähtiin rakenneteorioita (esim. Peltonen 2004: 200, ks. Seeck 2008:180). Seeck & Laakso (2008) ovat tutkineet, miten eri johtamisoppeja on opetettu eri korkeakouluissa Suomessa. Rakenneteorioita on opetettu tai ne ovat olleet vahvana vaikuttimena Suomen korkeakouluissa aina 1960-luvulta 1990-luvun alkuun saakka. Tieteellisessä tutkimuksessa rakenneteoriat ovat olleet vahvimillaan 1970-luvun Suomessa. Rakenneteorioiden ohi kiilasi strateginen johtaminen 1980-luvulla, ja se oli vahvin myös 1990-luvun tieteellisessä tutkimuksessa. (Esim. Seeck & Laakso 2008, ks. Seeck 2008: 180.) Tämä strateginen johtaminen voidaan nähdä jopa rakenneteorioiden osana tai

jatkumona (esim. Huhtala & Laakso 2006, ks. Seeck 2008: 181). Strategian muutos yleensä aiheuttaa myös organisaation osien muutoksia. Sen voidaan nähdä olevan ainakin jatkumo tai joiltain osin rakenneteorioita sisältävänä. Jos rakenneteoriat ja strategisen johtamisen tulokset yhdistettäisiin, se muodostaisi suurimman paradigman 1980-luvulta vuoteen 2008 saakka.

2.8 Organisaatiokulttuuriparadigma

Organisaatiokulttuuriparadigma sai alkunsa Yhdysvalloissa 1970–1980-lukujen taitteessa. Organisaatiokulttuuriteoriat syntyivät Yhdysvalloissa 1980-luvulla, kun Pohjois-Amerikka sai kilpailijoita Aasiasta ja Euroopasta. Teollisuudella oli ongelma, johon pyrittiin vastaamaan organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadullisista ideologioista koostuvilla organisaatiokulttuuriteorioilla. Organisaatioiden oli muututtava joustaviksi, luoviksi, ja motivaatio piti saada huippuunsa jotta Pohjois-Amerikan teollisuus olisi voinut vastata haasteeseen. (Esim. Barley & Kunda 1992: 380, ks. Seeck 2008: 204.) Japanilaiset yritykset olivat huippuunsa hiottuja timantteja, jotka rynnivät Pohjois-Amerikan markkinoille erittäin laadukkailla tuotteilla. Siihen oli amerikkalaisten vastattava, ja Pohjois-Amerikan yritykset piti saada iskuun vastatakseen idästä ja lännestä tulevaan kilpailuun. Japanilaisten yritysten laadukkaiden tuotteiden vyöry aiheutti laatujohtamisen kehittymisen. Yksi laatujohtamisen muotoja on Six-Sigma, jonka alun perin kehitti Motorola Yhdysvalloissa 1986.

Kulttuurissa on sen jäsenien välillä tutkittu olevan merkityksiä, kulttuuri siis oikeastaan perustuu jäsenten välisiin merkityksiin ja joista muodostuu merkityksien tuote (Schein 1985: 321). Tämä merkityksien tuote osaksi muodostaa kulttuurista osan, koska voidaan nähdä kulttuurin olevan paljon muutakin kuin merkityksiä kulttuurin ryhmän jäsenten välillä. Johtajuutta kulttuurissa on ja eikä se ehkä ole ihan niin läpinäkyvää kuin voisi kuvitella. Johtajuutta kulttuurissa voidaan tarvita tai sitten se on itsekeskeistä johtamista, jolla johdetaan kulttuuria muiden huomaamatta. Aina on olemassa niin sanottua hiljaista johtamista, jota ei joka organisaatiossa tunnisteta, ja joka johtamisen kehittämisen kannalta ei ole kovin pitkälle suunniteltua ja johdettua.

Organisaatiokulttuurin tasot

Geert Hofstede (1980: (mukaillen) 9,261–263, ks. Seeck 2008: 205) on jakanut organisaatiokulttuurin tasoihin ja kulttuurin tasot ovat yhdestä viiteen seuraavat:

1. Arvot:

Laajemmat taipumukset joidenkin asiantilojen pitämiseen toisia parempina.

2. Rituaalit:

Kollektiivista toimintaa, joka on materiaalistien päämäärien saavuttamisen kannalta tarpeetonta mutta sosiaalisen kanssakäymisen kannalta itseisarvoista toimintaa

3. Sankarit:

Todellisia tai kuvitteellisia, eläviä tai kuolleita henkilöitä, jotka edustavat kulttuurissa arvostettuja ominaisuuksia ja jotka täten toimivat käyttäytymistä ohjaavina esimerkkeinä.

4. Symbolit:

Sanoja, kuvia, eleitä, mielipiteitä tai esineitä, joiden merkityksen ja sisällön tunnistavat vain kulttuuriin kuuluvat henkilöt ja monesti kauan kuuluneet henkilöt. Symboleita on hiljaisella ja tiedostettavalla tiedolla olevia.

5. Käytännöt:

Kulttuurin keskipisteestä ulospäin näkyviä toimintatapojen muodostamia heijastuksia. Nämä käytännöt näkyvät kulttuurin ulkopuolisille ihmisille.

Organisaatiota ymmärtävän täytyy ymmärtää organisaation tulkintarakenteita ja mahdollisia rituaaleja (esim. Barley ym. 1988: 31, ks. Seeck 2008: 205). Lisäisin tähän vielä myös symbolien ja arvojen ymmärtämisen kulttuurin sisällä. Koska jos ei kulttuurin arvoja ymmärrä, kuinka voi ymmärtää itse kulttuuria ja sen tarkoitusta.

Aasialainen työmotivaatio ja yrityksen kunnioittaminen

Japanilaisten yritysten motivaatio oli ihan toista kuin yhdysvaltalaisien yritysten työntekijöiden, koska japanilainen oli ylpeä työstään ja siellä tehdään edelleen pitkää päivää töissä. Japanissa työtoverit ovat monesti niitä parhaita kavereita, joiden kanssa vietetään aikaa vapaalla. Tämä osaltaan motivoi ja tekee todella hyvän tiimiin yhteishengen. Japanissa on työllä myös varjopuolia; koska yritys on perheen jatkumo, tehdään pitkää päivää ja annetaan melkein "kaikki" työpanos töihin. Näin ainakin on kirjoitettu artikkeleissa julkisuudessa. Mietiskelin kesällä vuonna 2010, kun olin nuorempana tutkijaharjoittelijana Etelä-Koreassa, onko se oikeasti niin. Itse en huomannut vaikutusta lähipiirissäni, vaan työntekijät olivat iloisia ja kunnioittivat toisiaan hyvinkin suuresti ainakin Etelä-Koreassa. Maa on kovaa vauhtia menossa teknologisessa mielessä Japanin ohi. Jo nyt esimerkiksi Samsung on jopa kovempi merkki kuin Japanilainen Sony.

Eteläkorealainen organisaatiokulttuuri

Huomasin samalla tutkijan matkalla Etelä-Koreassa työntekijöiden matkustavan pitkänkin matkan päästä työpaikalle ja heidän olevan kaikki arkipäivät kaupungissa, jossa työpaikka sijaitsee. He matkustivat aina viikonlopuksi kotiin kotipaikkakunnalle. Se on varmasti raskasta perhesuhteille. Vaikka heillä on raskasta matkustaa pitkiä matkoja töihin, he olivat kuitenkin tyytyväisiä asiaan. Ainakaan he eivät ilmaisseet sitä kellekään. He olivat erittäin sitoutuneita työpaikkaan, arvostavan työtään ja työpaikkaansa. Olin siellä tutkija harjoittelijana ETRI nimisessä yrityksessä (valtiollinen tutkimuskeskus nimeltä Electronics and Telecommunications Research Institute), Daejeonin kaupungissa jota kutsutaan maan Silicon Valleyksi. Työpaikan lähellä on työpaikan omistama asuntola, josta sai kohtuullisella hinnalla pienen huoneen. Etelä-Koreahan oli 1960-luvulla Bangladeshin tasolla bruttokansantuotteessa, ja nykyään se on yksi G20-maista.

Pidin heidän tavastaan kunnioittaa työtään. Tiimihenki oli vahva työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella. Vietimme monesti johtajien ja työntekijöiden kanssa yhteistä aikaa työajan ulkopuolella. Se jos mikä on omiaan nostattamaan tiimihenkeä. Myös vanhempien ihmisten kunnioitus työpaikalla ja myös työpaikan ulkopuolella oli upeaa.

Länsimaisessa johtamiskulttuurissa olisi paljon vielä opittavaa aasialaisesta organisaatiokulttuurista. Jopa minä länsimaisena työntekijänä tunsin kuuluvani tiimiin ja tiiminjäsenten kunnioittavan minua. Maan organisaatiokulttuurista voisi ottaa oppia länsimaiseen organisaatiokulttuuriin, koska länsimaissa ihmisten kunnioitus työpaikan organisaatiossa ei ole järin hyvä, kun sitä vertaa aasialaiseen, ja nimenomaan japanilaiseen tai Eteläkorealaiseen yrityskulttuuriin.

Epävirallinen organisaatio

Alan Wilkins ja William Ouchi (1983) näkevät kulttuurin perustuvan epävirallisen organisaation yhteisymmärrykseen siitä, mikä on hyväksyttyä tai toivottua toimintaa (ks. Boessenkool 2006: 75). Jos organisaatiokulttuuria lähdetään muuttamaan, pitää ottaa huomioon epävirallisen organisaation muodostama kulttuuri. Jos tätä ei oteta huomioon, silloin varmasti ilmenee vastarintaa. Muutosvastarintaa ilmenee epävirallisen organisaation puolelta. Pitää ottaa huomioon organisaatiokulttuurin muutoksessa myös epävirallinen organisaatio huomioon, ja sisällyttää myös se virallisen organisaatiokulttuurin muutossuunnitelmaan.

2.9 Innovaatioteoriat

Innovaatioteoriat kehittyivät 1950–1960-lukujen vaihteessa Yhdysvalloissa. Innovaatioteoriat ovat nykyään hallitseva paradigma (Seeck 2008: 243). Teorian kautta haetaan vastausta seuraaviin ongelmiin: yrityksiä jatkuva tarve uudistua, tuoda jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluja markkinoille ja pysyä kilpailukykyisenä markkinoilla, joka koko ajan uudistuu (Seeck 2008: 243). Myös kuluttajien vaatimus entistä parempiin, innovatiivisiin ja uutta ”fiilistä” tuottaviin tuotteisiin on jatkuvaa. Kehitys on selvästi nähtävissä television uudistumisessa. Mallit vaihtuvat jatkuvasti ja tulee lisää uusia ominaisuuksia, joita normaali kuluttaja ei käytä lainkaan. Jos innovaatioteorioita verrataan tieteelliseen liikkeenjohtoon tai ihmishuokoulukunnan oppeihin; innovaatioteoriat eivät tarjoa vain yhtä oikeaa ratkaisua ongelmiin. Voidaan sanoa innovaatioteorioiden lähestyminen ongelmanratkaisua on kontingenssi, jolla ratkaisuja haetaan jatkuvasti tilanteen ja kontekstin asettamilla arvoilla (Seeck 2008: 243). Innovaatioteorioissa työntekijän ominaisuuksia ovat tarve oppia, ominaisuuksien

kehittyminen ja tarpeen uudistaa itseään. Tällä tavalla työntekijä pysyy tilanteen tasalla ja hyvässä markkinauskussa. Myös luovan potentiaalin käyttäminen ja asiantuntemuksen peliin laittaminen motivoi työntekijää. Edellä mainittu asia pätee nimenomaan tietotyöläisiin tietointensiivisissä organisaatioissa. (Seeck 2008:243–244.) Lisätään tähän vielä esimerkiksi arkkitehdit, muusikot ja taiteilijat eli luovan luokan työntekijöitä.

Innovaatioparadigman keskeisiä sanoja ovat ainutlaatuisuus, uutuus, muutos, joustavuus, innovaatiot, innovatiivisuus ja tietenkin luovuus (esim. Thrift 2006, ks. Seeck 2008: 244). Keskeisiä sanoja ja asioita voisi myös hyvin olla henkinen luovuus, taiteellisuus ja sen kehittyminen, muutoskeskeisyys ja markkinainnovatiivisuus. Markkinainnovatiivisuus on ollut esillä viime aikoina, ja se tarkoittaa sitä, että markkinoiden innovatiivisuudesta lähtevä sysäys saisi yritykset kehittämään innovatiivisia tuotteita ja palveluita.

Innovaatioparadigman sisällä voidaan nähdä olevan elementtejä Barleyn ja Kundan (1992) normatiivisesta ja rationaalisesta kontrollista. Seeckin ja Kuokkasen empiiristen tutkimusten (2008) mukaan se voidaan nähdä olevan enemmän rationaalinen kuin normatiivinen oppi (esim. Barley & Kunda 1992; Seeck & Kuokkanen 2008, ks. Seeck 2008: 245).

Innovaatio saattaa herättää turvattomuutta ja muutosvastarintaa. Sen takia se voidaan nähdä haitallisena työntekijöille ja työnantajalle, koska se kuluttaa resursseja ja rahaa. Siksi on tärkeää ottaa huomioon myös kielteiset, uhkaavat ja kuluttavat piirteet, jotta osataan resursoida ja kouluttaa oikealla tavalla innovaatioon osallistuvien työntekijöiden tarpeet. (Seeck 2008: 248).

Erlaisia innovaatioita ovat teknilliset, hallinnolliset, tuotteet, prosessit, vähittäiset ja kumoukselliset innovaatiot (Seeck 2008: 248). Vähittäiset tai asteittaiset innovaatiot sisältävät pääasiassa olemassa olevien tuotteiden, palveluiden ja prosessien parantamista. Kumouksellisissa innovaatioissa on kyse uusista tuotteista, palveluista ja prosesseista. (Esim. Totterdell 2002: 346, ks. Seeck 2008: 249.)

Luovat henkilöt

Ominaisia piirteitä luoville ja innovatiivisille ihmisille Kanterin (esim. 1989: 257, ks. Seeck 2008: 252) mukaan esimerkiksi seuraavat:

- Inspiraation ja tilaisuuden tullen painetaan eteenpäin.
- Koska aina on mielenkiintoisia projekteja aidan takana, niin pitää perustella itselleen miksi on kyseisessä projektissa.
- Tunteet liikkuvat koko skaalalla, pettymyksestä aina riemastuttavaan onnistumiseen saakka.
- On vaikea pysyä kärryllä siitä mitä muut tekevät projektissa.
- Se, että projekti on kokonaisuus, missä kaikki sen muodostavat.

Voitaneen sanoa, että Kanterin lista pitää paikkansa, koska juuri tuollaisia ajatuksia on kantautunut tutkielman valossa erilaisista yhteyksistä. Ei edetä hierarkiassa vaan edetään osaamisen perusteella ja tuotoksilla. Tyypillistä luoville työntekijöille on sitoutuminen projekteihin tai niiden lopputuotoksiin, eikä niinkään yrityksiin, joiden palveluksessa ollaan. Kanter suosittelee ottamaan käyttöön osaamisperusteisen palkan, joka kannustaisi työntekijöitä parantamaan osaamistaan opiskelemalla tai sitten itseopiskelulla, jos halutaan korvata byrokraattinen rakenne ja toimintatapa. Kuinka luodaan innovatiivinen organisaatio? Kanter neuvo on seuraava: Tutki ja etsi innovatiivisimmat ja lahjakkaimmat henkilöt organisaatiosta. Anna heille mahdollisuus toteuttaa itseään ja anna heidän tehdä mielenkiintoinen, yllätyksellinen paikka organisaatiosta ja anna vielä vapaus heille tehdä se. Koottu luova tiimi palaa ideoidensa kanssa joista osa on keskinkertaisia ja muut todella hyviä. Pyydä sen jälkeen koko organisaatiota toteuttamaan ja kehittämään näitä ideoita tämän tiimin avustuksella. Tästä syntyy organisaatiossa vapautuneille mielikuvituksille ja silloin "homma alkaa rokata". Tätä prosessia ei saa missään nimessä johtaa johdosta käsin, koska se ei vain toimi niin. Sellainen tukahduttaa luovat ideat, ennenkö ne ovat saaneet tuulta siipiensä alle. (Esim. Kanter 1989, ks. Seeck 2008: 253–254). Mistä se luova prosessi saa alkunsa? Sen pitää lähteä yksilöistä ja heidän vapautuneista ajatuksista ilman pakkoa, koska johtaminen ylhäältäpäin tukahduttaa koko asian ytimen.

Innovaatioteoriat Suomessa

Innovaatioteoriat ovat näkyneet lehdissä jo 1960-luvulta lähtien, mutta toden teolla ne ovat tulleet jäädäkseen 1990–2000-luvuilla. Oikeastaan innovaatioparadigma oli ensimmäinen paradigma, jota valtio on vienyt radikaalisti eteenpäin Suomessa. Se johtuu ehkä siitä, että Suomi on menettämässä toteuttavan teollisuuden, niin sanotun ”savupiipputeollisuuden” haaran. Koko ajan metsäteollisuuden tehtaita on ajettu alas 2000-luvun ajan ja eikä se varmasti jää tähän. Suomi on nykyään EU:ssa ja enää ei pystytä devalvoimaan markkaa, ja tukemaan metsäteollisuutta. Voidaan nähdä innovaatioteorioiden tärkeys Suomelle nykypäivänä tärkeämpänä kuin esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon teorioiden. Eli valtio on oikeasti huomannut innovaatioteorioiden suuren tärkeyden Suomelle.

Suomalainen yhteiskunta rakentuu entistä selvemmin osaamisen ja inhimillisen pääoman varaan. Luovat, innovoivat ja itsenäiset ihmiset ovat tällaisen yhteiskunnan ja siellä toimivien organisaatioiden menestyksen perusta. Itsenäiset osaajat vaativat kuitenkin johtamiselta paljon – heitä ei johdeta käskyillä ei pelon kautta. (Esim. Tehostaja 3/2005: 28, sit. Seeck 2008:265.)

Innovaatioteorioita on opetettu korkeakouluissa 1980-vuodesta alkaen. Vasta 1990-luvulla ne ovat tulleet vahvasti suomalaiseen johtamisen opetukseen. Hallitusohjelmat 1990-luvun lopusta ovat ottaneet kantaa innovaatioiden ja niiden mahdollistamiseen suomalaisessa yhteiskunnassa. Seuraavassa on ote pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelmasta vuodelta 2007 ja sen talousstrategiasta. Siinä haetaan keinoja talouden elvyttämiseksi otsikolla ”Suomen innovaatiokyky kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kasvun moottoriksi”.

Suomen on kyettävä yhtäaikaaisesti luomaan maailman kärkeen ulottuvia osaamiskeskittymiä ja varmistamaan, että talouteen syntyy laajasti kilpailukykyisiä ja tuottavia työpaikkoja. Hallitus vahvistaa talouden innovaatiokapasiteettia strategisilla osaamispanostuksilla valikoituihin kohteisiin, tukee osaamisen kehittymistä ja parantaa uuden riskipitoisen yritystoiminnan syntymisen ja kasvun edellytyksiä. ... Huippuosaamisstrategian osana luodaan tiede- ja teknologianeuvoston linjausten mukaisesti strategisia huippuosaamisen

keskittymiä yhteistyössä yrityssektorin kanssa. Hallitus tukee kansainväliseen kärkeen tähtäävän huippuyliopiston muodostamista. ... Innovaatio-organisaatioiden työnjakoa selkeytetään ja alueellisten organisaatioiden ja ohjelmien kokonaisuutta virtaviivaistetaan. (Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelma 19.4.2007: s. 13–14.)

2.10 Johtaminen ja Google

Tällä hetkellä johtamistavat ovat murroksessa (Hamel 2009: 78–87). Murroksessa olevat yritykset ovat edelläkävijöitä johtamisen kehittämisessä. Suomessa jotkut yritykset ovat uudistamassa johtamistapojaan pysyäkseen kilpailukykyisinä. Vain siten yritykset pystyvät toimimaan nykypäivän hektisessä liiketoiminnassa, koska yhteistyökumppanien ja asiakasyrityksien liiketoimintaprosessit muuttuvat huimaa vauhtia. Yrityksien pitää pystyä vastaamaan haasteeseen ja olla tässä muutoksessa mukana. Yritykset, joiden johtamismallit ja prosessit eivät muutu, eivät pysty seuraamaan muuttuvaa liiketoimintaympäristöä. Yritykset, jotka pyrkivät kehittämään johtamiskulttuuriaan ovat etulyöntiasemassa ja pärjäävät tässä muutoksessa parhaiten. Yrityksillä, jotka noudattavat vanhoja johtamistapojaan, eivät pysy kilpailussa mukana (Hamel 2009: 223–250; Työministeriö 2005.) Muutamassa tutkimuksessa yrityksessä kerrottiin tätä samaa viestiä. Yrityksien on muutettava johtamismallejaan, koska muuten yritykset jäävät kehityksessä jälkeen.

Työntekijät, jotka eivät tyydy tavanomaisiin yritysten ratkaisuihin, hakeutuvat yrityksiin, jotka noudattavat moderneja johtamismalleja ja uusiutuvia liiketoimintaprosesseja. Yrityksien pitää pysyä houkuttelevina osaaville työntekijöille, jotka etsivät vapaata, antaumuksellista ja elämyksellistä työtä. Nuorekkaat ja innovoivat työntekijät haluavat sitoutua yrityksiin, jotka ovat samankaltaisia kuin hekin: vapaita, nuorekkaita, innovoivia ja vailla rajoja. (Hamel 2009: 78–87.) Google on erittäin houkuttava yritys nuorille innovoiville ja hyvät arvosanat koulusta saaneelle luovan luokan työntekijälle. Voidaan nähdä Googlen uudenlaisen johtamiskulttuurin, ja brändin olevan suurin syy sille, mikä tehnyt Googlesta niin suosittu työntekijöiden keskuudessa (Hamel 2009: 128–145).

2.11 Linus Torvalds ja johtaminen

Open Source-malliin pohjautuva Linux Foundation on organisaatio, jonka päähenkilönä on Linus Torvalds. Tämä henkilö on nauttinut kyseisen organisaation luottamusta vajaat kymmenen vuotta. Linus on lisännyt Linuxin lähdekoodiin dokumentin omasta johtamistyylistään. Dokumentissa kerrotaan seuraavaa.

Menestyksekkään johtamisen periaate on olla johtamatta, tekemättä päätöksiä. Anna alaisten tehdä päätökset, koska he tuntevat yksityiskohdat paremmin kuin sinä itse. Tee itse vain pieniä päätöksiä, jotka voit myöhemmin korjata. Olennainen tunnusmerkki ison ja pienen päätöksen välillä on, pystytkö myöhemmin korjaamaan sen tuloksen, jos olit väärässä (koska joka tapauksessa tulet olemaan väärässä jossain vaiheessa). Älä tee päätöksiä asioista, joita et pysty myöhemmin perumaan. Se on suurin ero ison ja pienen päätöksen välillä. Älä päästä itseäsi nurkkaan huonon päätöksen vuoksi. Nurkkaan ajettu johtajan voidaan nähdä olevan vain säälittävä, jolle kukaan ei anna arvoa ja eikä häntä ei kunnioiteta organisaation keskuudessa. Parasta mitä johtaja voi tehdä on: älä ruoki itseluottamusta, vaan ruoki jäseniä sopivilla annoksilla kriittistä ajattelua. Myös kahden vaihtoehdon kokeileminen on hyväksi, koska organisaation jäsenet kyllä huomaavat, kumpi toimii paremmin. Älä polta siltoja takanasi, vaan kohtele ihmisiä kunnioittavasti, koska et voi olla varma, koska törmäät heihin uudestaan. Älä suututa ihmisiä ja muista kaksi sääntöä:

1. älä arvostele ketään ainakaan julkisesti
2. opettele anteeksipyytämisen jalo taito, tarvitset sitä kun unohdat säännön numero 1.

Jos tapaat hyvän ihmisen, niin peesaa häntä niin paljon kuin pystyt. Voit hyvin oppia asioista itseäsi viisaammalta. Viisas johtaja etsii ympärille häntä viisaampia ihmisiä. Muista myös, lahjakkuus jollain alueella ei takaa, että ihminen on lahjakas myös muilla alueilla. Jos ja kun asiat menevät pieleen niin silloin haetaan syyllistä. Muista, että se syyllinen olet sinä. Lopuksi mainittakoon tästä kirjoituksesta mielenkiintoinen lause: johtajana joudut ottamaan syyt niskoillesi toisten töppöilyistä, onko siinä mitään järkeä? Kirjoituksessa kyseenalaistetaan koko johtaminen mielekkäänä asiana. Eli

voitaisiin nähdä Torvaldsin olevan myös mukavuuden haluinen ihminen ja se, että ei se johtaminen aina ole niin mielekästä tekemistä. (Torvalds, 2004.)

2.12 Tiedottaminen

Tiedottaminen kuuluu tärkeänä osana johtamiseen ja eikä sen merkitystä voi kieltää. Siksi onkin outoa sinänsä, että monet organisaatiot eivät kiinnitä siihen kovinkaan paljoa huomiota. Tiedottamista ja kommunikointia voi aina parantaa ja siihen tulisi keskittyä kunnolla.

Torvalds (2004) kirjoittaa hyvin virheiden myöntämisestä ja niiden kertomisesta. Siinä otetaan tiedottamisen vastuun itselleen ja otetaan vastaan organisaation töppäilyt. Se on hyvän johtajan tunnusomainen piirre. Kuinka monta kertaa tätä voi kuulla jossain kokouksessa johtajien sättivän alaisiaan heidän aiheuttamistaan ongelmista toisille osapuolille? Johtajan olisi pitänyt ottaa kritiikki itse vastaan ja hoitaa kokouksen ulkopuolella asianomaisten henkilöiden kanssa vastuut. Virheet kannattaa aina myöntää heti. Viisas ja vastuuntuntoinen johtaja tekee tällä tavoin. Sellaista johtajaa arvostetaan suuresti, koska hän näyttää organisaatiolleen olevansa tilanteen tasalla ja huolehtivansa alaisistaan myös ottamalla vastuun.

Katkaise huhulta siivet

Mitään ei kannata salailia yrityksen johtamisessa (lukuun ottamatta pörssiyrityksissä), parempi on leikata huhuilta siivet kerta heitolla. Pahempi asia on se, että asia tulee julki huhuna, joka muuttuu kertojalta toiselle. Johtajien olisi parempi kertoa asiat heti, kun ne ovat tiedossa, koska ennemmin tai myöhemmin tieto on muuttuneena organisaatiossa eivätkä huhut ole hyväksi ilmapiirille. Avoin ja rakentava tiedottaminen on erittäin tärkeä asia organisaatiossa ja oikeanlainen tiedottaminen pitäisi olla erityisasemassa joka organisaatiossa. Tiedottaminen ja kommunikointi on vaikeaa, kun haluaa tehdä sen oikein, kunnolla ja tiedon perille menon varmistamiseen saakka. Ihmiset ottavat tiedon eri tavalla vastaan riippuen siitä, millä mielellä he ovat. Tiedon perille menon varmistamiseen ei yleensä organisaatiossa ole monestikaan prosessia tai välineitä sen perille menon tutkimiseksi. Siksi onkin suureksi avuksi nykyään sosiaalisen

median keinot esimerkiksi Facebookin kaltaiset Yammer-, Chat-työvälineet. Nämä työvälineet lisäävät avointa organisaation tiedonkulkua, jos ihmiset vain ottavat nämä omikseen ja käyttävät niitä aktiivisesti. Tiedon liikkuminen horisontaalisesti ja vertikaalisesti ylös ja alas on hieno asia nykyaikaisessa organisaatioissa ja voidaan ennustaa tämän vain lisääntyvän tulevaisuudessa.

3 Tutkielman yritykset

Seuraavaksi käsitellään ja analysoidaan eri yrityksiä ja niiden johtamista. Tarkastelun kohteena on pieniä yrityksiä, joilla on henkilöstöä muutamasta kymmenestä aina satoihin työntekijöihin. Yritykset keskittyvät pääasiassa pääkaupunkiseudulle, mutta mukana on myös muutama yritys Etelä-Pohjanmaalta. Yrityksistä neljä toimii ohjelmistokehitys- ja palvelualalla, viides toimii IPR-alalla ja kuudes yritys toimii yrityksiä eläkevakuuttajana.

Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailu

Suomessa on järjestetty jo vuodesta 2000 lähtien Suomen paras työpaikka kilpailu joka on saanut suuren suosion yritysten keskuudessa koska yhtäältä yritykset kokevat pystyvänsä kehittämään omia prosessejaan, mutta toisaalta mukana ololla voidaan nähdä markkinoinnillinen lisäarvo. Tosin hyvin pienellä pk-yrityksellä ei ole siihen varaa osallistua suuren osallistumismaksun vuoksi. Alle 50 henkilön yritykseltä osallistumismaksu on 4000 euroa + 23 % alv ja 50–500 henkilön yritykseltä 7000 euroa + 23 % alv. Yritykset saavat markkinointihyötyjä osallistuessaan ja varsinkin menestyessään kilpailussa. Toisaalta jos kilpailussa ei menesty saatu hyöty voi olla pienempi kuin siihen panostettu rahamäärä ja aika. Osallistumismaksun jälkeen yritys teettää koko henkilöstöllään kyselyn, jossa mitataan yritystä monelta eri kantilta.

3.1 Rauhala-Yhtiöt Oy

Rauhala-Yhtiöt on osallistunut Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailuun jo neljä kertaa peräkkäin. Rauhala-Yhtiöt on ollut erittäin tyytyväinen kyseisen kilpailun aiheuttamaan positiiviseen markkinointivaikutukseen. Kilpailun tulos on itsessään ollut hyvä kilpailuvaltti yrityksen taistellessa osaavasta työvoimasta markkinoilla. Kilpailu on taannut sen, ettei yrityksen ole tarvinnut pitää rekrytointikanavissa työpaikkailmoituksia. Yritys on menestynyt hyvin kilpailun nelivuotisen historian aikana. Vuonna 2011 se tuli neljänneksi pienten yritysten sarjassa. Sijoitukset sitä aiemmin: 2010 toinen, 2009 ja 2008 yhdeksäs. Vuonna 2008 Rauhala-Yhtiöt oli ensimmäistä kertaa mukana.

Haastateltaessa kyseisen yrityksen johdossa vaikuttavaa henkilöä, saatiin sellainen vaikutelman, että kilpailuun satsattu pääoma on jo tuottanut takaisin sen korkojen kanssa. Tämä kilpailu on osaltaan mahdollistanut organisaation prosessien toimivuuden testaamisen ulkopuolisella taholla. Testaus on osoittanut organisaation toimivan, missä käytännössä yrityksen johdon ja johtamisen "Best Practices"-mallilla ja käytännöllä on suuri merkitys. Johdossa oli otettu huomioon kilpailun tuomat edut ja oli myös puututtu niihin seikkoihin, jotka vaativat hienosäätöä. Yritys on oppinut virheistään ja tehnyt kivuliaitakin muutoksia.

Yrityskulttuurit

Rauhala-Yhtiöissä kiinnitetään huomiota hyviin työskentelyolosuhteisiin, ihmisten on hyvä tehdä työtä. Johtamisella nähdään olevan tärkeä rooli näiden olosuhteiden mahdollistajana. Hyvä johtaminen mahdollistaa työntekijöiden parhaan panoksen tuottamisen yritykselle, asiakkaille ja lopulta myös takaisin työntekijöille. Rauhala-Yhtiöt on hankalassa ja vaikeassa markkinatilanteessa pystynyt kasvamaan viimeisen kolmen vuoden aikana 10 prosentin orgaanisella kasvulla. Yritysosstossa johtaminen nähdään tärkeänä tekijänä, joka mahdollistaa kahden yrityskulttuuriltaan erilaisen yrityksen johtamisprosessien yhdistämisen yhdeksi kestäväksi kokonaisuudeksi. Johtaminen on avainasemassa uusien työntekijöiden sopeutumisessa erilaiseen yrityskulttuuriin. Kahden yrityksen yhdistäminen on vaikeaa, vaikka yritykset toimisivatkin samalla alalla. Molempiin yrityksiin on saattanut kehittyä erilainen oma yrityskulttuuri ja myös johtaminen on hoidettu eri tavalla. Johtaminen on aina oma kokonaisuutensa, ja kahden organisaationyhdistäminen on aina johdolle haastavaa.

Rauhala-Yhtiöt suosivat avointa ja rehellistä yrityskulttuuria, jossa jokainen työntekijä voi luottaa johtajiin ja johtajat voivat luottaa alaisiinsa. Työntekijän on usein vaikea uskoa, että yrityksessä on avoin yrityskulttuuri. Avoimessa yrityskulttuurissa kaikki perustuu avoimeen luottamukseen. Työntekijä voi rauhassa uskoa, että mitään ei salata vaan kaikki tieto on työntekijöiden saatavilla ja sitä voi rauhassa tiedustella johdolta. Yritys, jossa kaikki toiminta perustuu tällaiseen avoimeen yrityskulttuuriin, on kestäväällä pohjalla. Toivottavasti mahdollisimman moni yritys luopuisi salailusta ja noudattaisi avointa tiedonantoa. Tämä Rauhala-Yhtiöiden menetelmä on osoittautunut erittäin tuottavaksi. Kukapa työntekijä ei haluaisi olla sellaisessa yrityksessä töissä, jossa kaikki toiminta perustuu avoimeen kommunikointiin ja jossa johtajien sanaan voi luottaa täydellisesti. Avoin yrityskulttuuri on varmasti yksi tärkeä syy yrityksen työntekijöiden pieneen vaihtuvuuteen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Työhyvinvointi ja nuorten johtaminen

Rauhala-Yhtiön johtamisessa on tapahtunut suuri muutos. Aiemmin yrityksessä on keskitytty tuloslaskelmaan ja sen aiheuttamiin toimenpiteisiin. Esitetään seuraavassa yksi erittäin kuvaava esimerkki asiasta: Mikäli esimerkiksi myyjä ei ollut päässyt tulostavoitteisiinsa, aiheutti se aiemmin kysymykset: Miksi näin on käynyt ja mitä on tehty väärin. Vaikka näihin kysymyksiin olisikin hyvä löytää vastaus, on kuitenkin parempi keskittyä siihen, miten myyjää jatkossa autetaan tukemalla ja ohjaamalla parempaan tulokseen.

Ihmisten johtaminen on muuttunut varsinkin tietotyöläisten keskuudessa. Enää ei ole selkeitä työaikoja, vaan 20–30 vuotiaiden nuorien keskuudessa nähdään esimerkiksi työssä hyvinvointi kokonaisuutena. Ennen vanhaan kun joku alkoi kertoa itsestään, niin väistämättä hän jossain vaiheessa sanoi tähän tapaan ”kun minä silloin nuoruudessa olin töissä, niin siellä tehtiin hommat tähän tapaan. Kun lähdin töistä, niin työt jäivät sinne oven taakse.” Eli työn ja vapaa-ajan hyvinvointi erillään toisistaan. Nykyään nuoret eivät vedä enää selkeää rajaa töiden ja vapaa-ajan välillä. Työntekijät ja varsinkin nuoret työntekijät ovat aiempaa oma-aloitteisempia kuin ennen. Voitaisiin sanoa, enää ei ole helppoa vanhalla johtajalla, koska hänen pitäisi modernissa

organisaatiossa purra omaa kieltään, koska hän ei voi enää johtaa nuorempia ihmisiä samalla tavoin kuin vanhempia työntekijöitä.

Visio, luottamus ja avoimuus luo perustan

Hyvä johtaja osaa kertoa yrityksensä vision työntekijöille ymmärrettävällä tavalla. Johto näkee sen tärkeämpänä kuin jonkin tietyn johtamisparadigman noudattamisen. Johtajan tekemisiä seurataan ja niistä otetaan esimerkkiä. Yrityksessä nähdään erittäin tärkeänä se, mitä johtajat yrityksessä tekevät, koska työntekijät seuraavat heitä ja samastuvat ja ottavat esimerkkiä johtajista. Tämä edellyttää, että johtajien on oltava fiksuja ja heidän on tehtävä asiat niin kuin ne kuuluukin tehdä: oikeudenmukaisesti ja rehellisesti, työntekijää ja yrityksen arvoja kunnioittaen. Koska avoimuus on tämän yrityksen arvo, on johtajien päätöksiensä kestettävä päivänvalo ja oltava kenen tahansa tiedusteltavissa. Avoimella yrityskulttuurilla on pidemmällä aikavälillä positiiviset vaikutukset työntekijöiden arvomaailmaan ja siihen, kuinka he kunnioittavat yrityksen johtajia. Tällaisessa yrityskulttuurissa pääsee muodostumaan luottamussuhde työntekijöiden ja johtajien välillä. Luottamus luo perustan, jonka päällä yrityksen on todella hyvä toimia kehittäen liiketoimintaa. Tällaisessa yrityskulttuurissa syntyy erittäin luja side johtajien ja työntekijöiden välille, eikä se pienistä konflikteista hajoa.

Koska Rauhala-Yhtiöissä on avoin yrityskulttuuri, työntekijöillä on mahdollisuus tarkastella tuloskehitystietoja. Siten työntekijät pysyvät selvillä koko ajan tuloskehityksestä mikä osaltaan auttaa heitä suoriutumaan työtehtävistään paremmin. He myös näkevät tuloksensa paljon paremmin kuin yritykset, joissa ei ole avointa yrityskulttuuria.

Rauhala-Yhtiöissä on ymmärretty avoimen yrityskulttuurin pitkäkantoiset vaikutukset, joka onkin yksi perustavaa laatua oleva komponentti yrityksen perustassa. Yrityksen perustamista ja johtamista voi verrata omakotitalon rakentamiseen. Omakotitalon rakentamisessa, kunnollisen perustuksen rakentaminen on hyvin tärkeää. Siihen päälle on helppo rakentaa hyvä ja käyttötarpeisiin soveltuva omakotitalo. Jos perusta rakennetaan huonosti, niin seuraa vain ongelmia jatkossa, koska perustusten varassa pitää omakotitalon seistä koko olemassaolonsa ajan. (Perustukset 2011.)

Perustusten kaivamisesta alkaa omakotitalon rakentaminen ja perustustensa varassa talon tulee seistä koko rakennuksen käyttöiän. Maanrakennuksen ja perustuksien osuus rakennuskustannuksista on vain kymmenen prosentin luokkaa, mutta perustamisessa tehdyt virheet ovat varsin kalliita ja vaikeita korjata. Tontille parhaiten soveltuvat perustusratkaisut kannattaakin selvittää huolellisesti jo suunnitteluvaiheessa. (Perustukset 2011.)

Rauhala-Yhtiöiden johto oli sitä mieltä, että uhkailu ei kuulu koskaan työpaikalle. Kyseisessä yrityksessä ei koskaan turvauduta uhkailuun tai pelotteluun. Ristiriidat ja virheet kyetään ratkaisemaan tukemalla, auttamalla, ohjaamalla, kouluttamalla sekä johdon ja työtovereiden avustuksella. Uhkailu ja pelottelu nähdään sellaisena keinona, joka ei kuulu normaaliin työyhteisöön. Mikäli työntekijälle pitää tuoda jokin vaikea asia julki, niin sitä ei koskaan tehdä seuraavalla tavalla.

Jos kaulan pitää laittaa poikki, niin sitä ei missään nimessä kannata nirhata pikkuhiljaa poikki (Hakanpää 2011).

Osaksi voidaan uskoa, että tällainen ajattelutapa on myös seurausta osaksi Etelä-Pohjanmaan yrittäjähenkisyydestä ja siitä, että siellä sanotaan asiat niin kuin ne kuulukin sanoa (Nevanperä 2003).

Innovointi, asiakkaalle pääomaa

Rauhala-Yhtiöissä on otettu tosissaan innovoinnin tuoma positiivinen noste liiketoimintaan. Yrityksessä on lähdetty toteuttamaan innovoinnin vaikutusta tiimikohtaisesti. Eri tiimit lähtevät innovoimaan 3–4 kertaa vuodessa johonkin tiettyyn paikkaan, irti totutusta työympäristöstä. Tiimi keskittyy asiakkaan parempaan palveluun, mikä tuo yritykselle enemmän vastinetta maksetulle rahalle. On erittäin tärkeää, että tiimi koostuu oikeanlaisista henkilöistä ja että mukana ovat myös ne henkilöt, joilla on omia ajatuksia liiketoiminnan kehittämistä tiimissä. On hyvä, että johdossa on huomattu liiketoimintaa kehittävä innovoinnin tuoma lisähyöty. Annetaan tiimille itse päättää innovoinnin aloittaminen ja saadaan heidät itse ottamaan vastuu oman tiimin liiketoiminnan kehittämistä. Tiimin omasta ajatuksesta lähtevän kehitysideoita toteuttamiseen tiimi tekee paljon enemmän töitä. Tämä on erinomaista

johtamista ajatellen pitkän tähtäimen tavoitteita, tiimiä ja sen jäseniä ajatellen. Tällä tavalla tiimi puhaltaa yhteen hiileen ja syntyy win-win tilanne.

Pehmeä ja kova johtaminen

Pehmeä johtaminen on transformationaalista ja kova johtaminen on transaktionaalista. Pehmeästä johtamisesta käytetään englanninkielistä nimitystä leadership ja kovasta johtamisesta management. Kovassa johtamisessa on seuraavanlaisia piirteitä: lyhytjänteinen, kontrollointia, valvontaa, vakautta, tavoitteellista, työstä rahaa, reagoivaa ja tehdään rajat. Pehmeässä johtamisessa on seuraavia piirteitä: pitkäjänteistä, johdattamista, ennakoivaa, muutoksellisuutta, persoonallista karismaa, visionäärisyyttä, työn intohimoa ja rikkoo rajoja. (Leadership vs. management 2011.)

Rauhala-Yhtiöissä uskotaan pehmeään johtamiseen ja siihen, että kova johtaminen kuuluu armeijaan. Tässä yrityksessä ei uskota käskyttämiseen, pelotteluun ja uhkailuun. Tiimin tai sen jäsenen pitäisi omasta halusta ja lähtökohdista lähteä tekemään asioita, eikä suoraan käskyttämällä johdosta. Juuri tällainen ajattelu on todella tehokas johtamisen muoto ja tämä on lähellä sitä horisontaalista ja vertikaalista johtamista, josta Gary Hamel (2009) puhuu kirjassaan Johtamisen tulevaisuus. Tiimi tai sen jäsenet ottavat itse vastuuta johtamisestaan ja tukevat, auttavat, kehuvat ja kannustavat niitä tiimin jäseniä, jotka tarvitsevat tukea. Tiimi on erittäin vahva ja sen ympärillä olevaa vahvaa sidosta ei oikeastaan mikään pääse murtamaan. Tällainen johtamismalli on tulosta johdon organisaatiossaan tekemästä pitkäjänteisestä työstä. Tämän tyyppinen horisontaalinen malli on käytössä muun muassa Googlessa, San Franciscossa pääkonttoriaan pitävässä Googlessa. (Hamel 2009: 136–139.)

Voittajatiimi

Jos tiimi suoriutuu hyvin päivittäisistä rutiineista ja pärjää hyvin, jokainen haluaa olla osa voittajatiimiä. Mitä paremmin pärjäävä tiimi on, niin sitä tiukemmin sen jäsenet haluavat olla sen jäseniä. Voisin sanoa, että Rauhala-Yhtiöissä johdetaan juuri oikeaan suuntaan yritystä ja sen tiimejä ja sitä kautta yksilöitä tiimin sisällä. Rauhala-Yhtiöissä johtamisjärjestelmä rohkaisee antamaan palautetta suoraan ja rehellisesti. Kuka tahansa voi mennä johtajan luo sanomaan mielipiteensä, ja häntä myös kuunnellaan.

Perinteinen johtaminen voisi mennä vaikka romukoppaan. Edistyneiden ja innovatiivisten organisaatioiden johtaminen tapahtuu tulevaisuudessa horisontaalisella akselilla, koska maailma muuttuu ja business sen ympärillä nopealla tahdilla. (Hakanpää 2011.)

Voitaneen sanoa, ei ole mikään ihme, että tämä yritys on pärjännyt hyvin Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailussa. Tutkielman näkökulmasta yrityksessä on toteutettu avointa yrityskulttuuria ja saatu perustettua pohja, johon yrityksen on hyvä rakentaa toimivaa ja hyvin kestäväää liiketoimintamallia. Yrityksessä on toteutettu työntekijöiden vapautta, rekrytointiprosessia ja liiketoimintaprosessien kehittämistä samalla tavoin kuin yhdysvaltalaisessa Whole Foods Market päivittäistavarakauppaketjussa. (Hamel 2009: 136, 94.) Rauhala-Yhtiöissä ei tehdä prosesseja itsensä vuoksi, vaan sellainen tehdään, jos sen nähdään vievän liiketoimintaa eteenpäin, ja jos siitä on hyötyä työntekijöille ja asiakkaille.

3.2 ComIQ Oy

ComIQ on tietotekniikka-alan yritys, joka on keskittynyt tietoteknisten järjestelmien testaukseen. Yrityksen toimenkuvaan kuuluu ohjelmistotestaus- ja koulutuspalveluja. Yrityksen hallituksessa työskentelevät seuraavat yritysmaailman vaikuttajat:

- Mikko Voipio (hallituksen jäsen, Vaisala Oyj)
- Fred Ramberg (toimitusjohtaja, Monilaite-Thomeko Oy)
- Thomas Hood (CEO, PlanMill Oy)

Sertifioidulla ja osaavalla henkilöstöllä on vuosien kokemus liiketoimintakriittisten järjestelmien laadun parantamisesta ja varmistamisesta. (ComIQ 2011.) Yrityksessä työskentelee noin kaksikymmentä testauksen ammattilaista. Yritys osallistui ensimmäistä kertaa Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailuun vuonna 2011 ja tuli kahdeksanneksi. Yrityksessä nähdään, että kyseinen kilpailu auttaa yritystä pärjäämään markkinoilla paremmin, ja lisää yrityksen tunnettavuutta ohjelmistotestauksen kentällä. Yritys haki suuntaviivoja toiminnalleen vuonna 2005. He erikoistuivat kapealle sektorille ohjelmistotestaukseen. Yrityksen mielestä IT-sektorilla kannattaa keskittyä yhteen asiaan kunnolla, eikä moneen asiaan keskinkertaisesti. Keskittyminen kannattaa, koska

asiakkaat monesti arvostavat huippuosaajia, jotka osaavat työnsä kunnolla. Keskittyminen auttaa tuomaan esiin yrityksen voimavarat ja edesauttaa voimavarojen suuntaamista oleellisiin asioihin.

Toimistotilat Helsingissä

Yritys on juuri avannut Helsingin keskustaan konttorin, joka on lähellä kaikkia palveluja ja johon on helppo mennä käymään. Se auttaa asiakkailla työskenteleviä työntekijöitä käymään konttorilla ja luo osaltaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta pidemmällä aikavälillä. Tilat voidaan nähdä ajatuksenvaihtotiloina ja myös uusien ideoiden kasvualustana. Sanoisin myös, että tämä on oiva tilaisuus keskustella työntekijöiden kanssa ihan heidän jokapäiväisistä asioistaan ja kuunnella heidän toiveitaan. Katson ajatuksenvaihtotiloina toimivan tilan olevan erittäin hyödyllinen kyseiseen asiantuntijaorganisaatioon. Tiloihin olisi hyvä rakentaa erilaisia ympäristöjä luovien ideoiden tuottamiseen, omassa rauhassa olemiseen ja myös normaaliin työskentelyyn. Jos ihmiset kokevat tilat tarkoituksenmukaisiksi, hyvänä ympäristönä, he kokevat tilat omikseen ja tulevat sinne useasti käymään. Hyvällä työskentely-ympäristöllä on oleva todella iso merkitys työnteolle. Muutamat organisaatiot ovat lähteneet toteuttamaan muutoksia työskentely-ympäristöissään, ja johtajatkin tuntevat sellaisessa ympäristössä johtamisen paljon mielekkäämmäksi kuin normaalinkaltaisissa tiloissa johtamisen.

Johtamisen pyramidimalli

Perinteinen johtamisen pyramidimalli, jossa johdetaan ylhäältä alaspäin, on aikansa elänyt. Tarkasteltavana oleva yritys onkin kääntänyt sen ylösalaisin. Siellä nähdään, että sellainen malli ei enää sovellu nykyorganisaation johtamiseen varsinkaan asiantuntijaorganisaatiossa. Seuraavassa siteerauksessa tulee hyvin ilmi se, miten johtaja toimii asiantuntijaorganisaatiossa saaden aikaan hyvän perustan työn tekemiselle.

Johtaja toimii viljelijänä, joka ruokkii kasvualustaa, jossa hyvät kasvit tuottavat satoa vuodesta toiseen (Toivanen 2011).

Kasvualusta on saatava kuntoon ja siinä voi lähteä kasvattamaan pienistä versoista vahvoja, osaavia, menestyksekkäitä ja luovia työntekijöitä. Kasvualustalla annetaan niiden kasvien tuottaa satoa vuodesta toiseen ja niille annetaan tarvittavaa kasvuvoimaa. Johdon pääasiallisena tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijöillä on asiat kunnossa, mikä tarkoittaa seuraavia asioita: työvälineet ovat tarkoituksenmukaisia, työntekijöillä on resursseja tehdä työtään, palkka tulee ajallaan, johtajat ohjaavat ja ovat tukena tarvittaessa, työympäristö on toimiva, tarvittava IT-tuki käytettävissä jne.

Yrityksen kasvun johtaminen ja hallinta

Kasvun hallinta on yksi teema, johon kiinnitetään huomiota ja jonka oikea johtaminen on tärkeä asia. Yritystä on vaikea johtaa, jos kasvutekijöitä ja sen tuomia haasteita ei ole otettu huomioon ajoissa. Kasvutekijöiden johtamisessa pitää ottaa huomioon tietyt seikat, jotka helpottavat kasvun johtamista. Yrityksen tietojärjestelmien pitää olla mietittynä arkkitehtuurisesti ja myös siten, että jatkossa niihin on entistä helpompi liittää toisia järjestelmiä. Kasvun johtamisessa pitää myös kiinnittää huomiota organisaatorakenteen matalana pysymiseen, ettei tule hierarkkisia kerroksia toisensa jälkeen. Haasteena on myös henkilöstöhallinnan hoitaminen menestyksekkäästi, työntekijöiden arvoa kasvattaen ja pitkällä aikavälillä koko ajan kehittäen. Tähän liittyy vahvasti henkilöstön kehittäminen niin niiden ammatillisesti kuin suuntaviivojen hakeminen, millaisia henkilöitä organisaatioon otetaan sisään. Oikeanlaisten henkilöiden rekrytointi on tärkeää, jos halutaan kehittää organisaatiokulttuuria oikeaan suuntaan. Organisaatiokulttuurin kehittäminen "learning by doing" menetelmä on kaiketi tehokkain keino vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Jos yksikin johtaja tekee väärällä tavalla, se vaikuttaa heti negatiivisesti asioihin.

Johtaminen ja työhyvinvointi

Yrityksessä nähdään, että johtaminen on olennainen asia, joka vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin kaikilla sektoreilla. Johtamista myös toteutetaan käytännönläheisesti ja ihmisiä kuunnellen. Johtamista on lähdetty kehittämään määrätietoisesti pari vuotta sitten, kun huomattiin, että sillä olisi suuri vaikutus pidemmällä aikavälillä. Yrityksessä nähdään, että arvojohtamisella on suuri merkitys, ja niinpä nimesivät sen yhdeksi

tärkeimmäksi johtamismallikseen. Jos taasen tullaan kovaan johtamiseen, niin yrityksessä nähdään, että kova johtaminen ei sovellu tälle liiketoiminta-alueelle, ja pehmeää johtamista arvostetaan oikeana johtamisen mallina. Johtaja ei ole viisain, vaan ohjaa toimintaa ja antaa sen kasvualustan.

Visiot, arvot ja missiot

Visiota, arvoja ja missiota on ComIQ Oy:ssä tarkennettu. Nykyään yrityksissä kuunnellaan myös työntekijöiden mielipiteitä yrityksen arvoista, missiosta ja visiosta. Hyvät ideat ja palautteet ovat aina tervetulleita. Johtajien täytyy huomioida, kuinka paljon antaa työntekijöiden vaikuttaa asioihin. Johdon tulee määrittää visio, arvot ja missio siten, että henkilöstö kykenee noudattamaan niitä. Yrityksen tavoitteiden tulee olla linjassa arvojen, mission ja vision kanssa. Toisaalta johdolla täytyy olla näkemys, milloin arvoja, visiota ja missiota pitää muuttaa markkinoiden tai olosuhteiden muuttuessa. Useasti voi olla vaikeaa nähdä etukäteen markkinoiden muuttumista, ja monesti johtamiseen tehdään muutos vasta kun on pakko. Yritys, joka toimii tunnustellen koko ajan markkinoita, voi oppia näkemään oikean ajankohdan muuttaa johtamistaan parempaan suuntaan. Uskon, että Gary Hamelin (Hamel 2009) esittelemä uudenlainen johtamistapa, jonka olen nimennyt tässä tutkielmassa Net Based Leadership Theory alkaa tulla hiljalleen muidenkin yritysten tietoisuuteen kuin Googlen. ComIQ Oy:ssä on otettu käyttöön eräitä asioita, joista Gary Hamelikin puhuu kirjassaan Johtamisen tulevaisuus. Yrityksillä, jotka muuttavat johtajuutta nopeasti muuttuvan yhteiskunnan mukaan, on jatkossa paremmat edellytykset menestyä. Kuluttajat haluavat, että yritykset markkinoivat tuotteita ja palveluita suoraan kuluttajalle. Siihen muutokseen on yritysten lähdeittävä mukaan, halusivat tai eivät.

3.3 Frami Oy

Frami Oy on keskittynyt yritysten toimintaedellytysten ja innovaatioympäristöjen kehittämiseen. Yrityksen pääpaikka sijaitsee Seinäjoella, joka on yksi nopeimmin kasvavia kehyskuntia Suomessa. Etelä-Pohjanmaalla onkin käytössä seuraavanlainen sanonta: "Parhaamme yritetähän, mutta priimaa pakkaa tulemaan". Sanonta sopii tähän kyseiseen yritykseen, joka on kasvanut vauhdilla ja sen omistamissa toimitiloissa

sijaitsee useita yrityksiä. Framin yhtä liiketoimintamuotoa kutsutaankin yrityshautomoksi. Yritys on huomannut, että keskittymällä yrityksen teknologiseen kehitykseen ja edesauttamalla yrityksen teknologian kehittymistä, voi yritys nopeasti nousta kärkikaartiin Seinäjoen yrityselämässä.

Yritys keskittyy poimimaan markkinoilta parhaat osaajat, ja tämä lähtökohta onkin fiksu lähestymistapa rekrytoinnissa. Yritys on työntekijöiden peili, ja mikäli työntekijöiden rekrytointiin ei kiinnitetä huomiota kylliksi, joukon voima heikkenee. Työnteko on tiimityöskentelyä tässäkin yrityksessä, vaikka kaikilla työntekijöillä on omat liiketoiminta- ja kehitysvastuut. Yrityksessä vaihdetaan aktiivisesti ajatuksia, ideoita ja mielipiteitä yli organisaatio- ja tiimirajojen. Mikäli joukossa on erihenkisiä henkilöitä, ajatusten vaihto ei toimi sujuvasti ja myös häviää yritteliäisyys ja positiivinen energia vähitellen. Yrityksessä on erittäin tärkeää paneutua huolellisesti rekrytointiin ja työntekijöiden hankintaan. Yritykseen haetaan henkilöitä, jotka osaavat tehdä linjaorganisaation tavoitteiden ja päämäärien täyttäviä itsenäisiä päätöksiä. Vain jatkuvasti ideoimalla yritys kykenee tuottamaan tehokkaasti kehityspalveluja ja kehittämään yritysten innovaatioympäristöjä. Toisaalta yritykset hakevat myös erilaisia ihmisiä, koska se koetaan voimavaraksi. Oma kehittymistä kannustetaan työntekijöitä kouluttamalla.

Ideointi on yrityksessä tärkein voimavara. Jos se hiipuu, yritys ei kykene tuottamaan palveluja asiakkaille. Organisaatiossa johtajilla on suuri merkitys suuntaviivojen vetäjänä pitämällä organisaatio oikeilla raiteilla. Johdon tulee varmistaa, että organisaatio toimii arvojensa mukaisesti kohti omaa visiota. Johtajille on tärkeää huomata organisaation ideoinnin voimavara ja taata sille parhaat edellytykset jatkossakin. Frami Oy:ssä on huomattu, että ylhäältä alaspäin oleva pyramidimallinen johtamistyyli ei toimi lainkaan Framin kaltaisessa organisaatiossa. Yrityksessä on hierarkkinen organisaatio, mutta rinnalla toimii horisontaalisessa tasossa alhaalta ylöspäin toimiva johtaminen. Liiketoiminta-alueen asiantuntijat kehittävät ideoita, eivät johtajat. Asiantuntijoiden tulee kommunikoida organisaatiossa sivusuuntaisesti ja hankkia ideoilleen kannatusta, jotta idea voidaan sopivalla tuella viedä organisaatiossa eteenpäin. Tätä ideointimallia käytetään Googlessa vahvasti ideoiden taustana. Googlella on tietojärjestelmät, joissa ideoita esitellään. Ideoille hankitaan kannatusta ja

ne testataan asiakkaiden keskuudessa. Frami Oy käyttää omassa toiminnassaan samankaltaista mallia kuin Google.

Frami Oy:ssä ihmiset nähdään yksilöinä. Toiset innostuvat esimerkiksi liiketoiminnan mittareista ja toiset innovoinnista ja näkevät itsensä innovoimassa koko ajan. On tärkeää mukauttaa ihmiset yrityksen toimintaan. Tässä piilee hienoinen riski. Ei kannata liikaa yrittää mukauttaa ihmistä yritykseen, koska silloin ihmisen ideoiden ja innovoinnin voima voi hiipua. Aina kun työntekijöitä mukautetaan johonkin malliin, saattaa luovuus kärsiä. Demokratia ei sovellu kaikille, ja johtajan täytyy olla selvillä ihmisten tavoista tyydyttää tarpeitaan. Johtajan täytyy olla moninainen osaaja ja nähdä ihmisten tarpeet ja olla koko ajan läsnä organisaatiossa. Frami Oy:ssä siis käytetään ihmishuokoukunnan oppeja hyväksi.

Monissa yrityksissä sosiaalinen media koetaan hyödylliseksi ja sitä käytetäänkin yleisesti. Frami Oy:ssä on käytössä sosiaalisen median keinoin toteutettu Facebook-tyyppinen sovellus nimeltä Yammer. Tämän työkalun käyttöä sovelletaan johtamisessa eräänlaisena apuvälineenä ja tiedottamisen välineenä. Yammerin kautta työntekijät myös voivat kommunikoida toisilleen ja tuoda kehitysideoita esille muiden tietoisuuteen. Johtajille tämänkaltainen työkalu on oiva väline huomata, mitä organisaatiossa liikkuu kullakin hetkellä.

Avoimuus ja erilaisuus

Yritykset, jotka ovat valmiita huomisen avoimuudelle, pärjäävät jatkossakin hyvin. Frami Oy:ssä avoimuus on tärkeää koko organisaatiossa. Framin kaltaisen kehitysorganisaation toiminta kärsii, jos asioita peitellään. Verkostoituminen tukee innovaatioiden kehitystä ja Frami Oy:ssä ihmisiä rohkaistaan verkostoitumaan. Richard Floridan tutkimustuloksien mukaan San Franciscossa innovaatioiden asteen ja eri kansallisuuksien määrän ja erilaisuuden välillä vallitsee vahva yhteys, koska kaupunki on erilaisten ihmisten sulatusuuni ja siellä suvaitaan kaikenlaiset ihmiset (Florida 2005: 372–383). Innovaatioiden kehittäminen ja luominen on Suomelle hyödyksi ja myös Seinäjoen seutukunnalle. Voidaan nähdä Frami Oy:llä on osuutensa asiassa, kun Seinäjoelle saapuu yrityksiä jotka rakentavat sinne konttorinsa. Paul Romer (2007) kirjoitti teoksessaan *The Concise Encyclopedia of Economics* seuraavasti:

Me emme tiedä, mikä on seuraava merkittävä näkemys siitä, miten uusia ideoita tuetaan. Emme myöskään tiedä, missä tämä näkemys ensimmäisenä esitetään. Voimme kuitenkin olla etukäteen varmoja kahdesta asiasta. Johtoasemaan 2000-luvulla nousee ensinnäkin se maa, jossa toteutetaan innovaatiotoimintaa ja tuetaan kaupallisessa mielessä merkityksellisten ideoiden tuottamista yksityiselle sektorille. Uusiakin tämänkaltaisia meta-ajatuksia nousee esiin. Vain se sama mielikuvituksen puute, joka saa kadunmiehen luulemaan, että kaikki on jo keksitty, saa meidät uskomaan, että kaikki tärkeät instituutiot on jo rakennettu ja että kaikki poliittiset keinot on jo keksitty. (Romer 2007: 5.)

Mikäli Seinäjoki muuttuisi vielä avoimemmaksi yhteisöksi, nähdään, että Seinäjoella olisi hyvät mahdollisuudet tulla yhdeksi Suomen johtavaksi innovaatioiden kehityspaikaksi. Yrityksen visio on olla innovaatioympäristöjen edelläkävijä, ja yrityksellä on hyvä tahtotila ja positiivinen asenne. Seinäjoella on hyvä ympäristö yritysten kasvaa. Tutkimuksen mukaan eteläpohjalaiset ihmiset ovat hyvin yritysmuonenteisiä ihmisiä (Nevanperä 2003:16). Sieltä kuitenkin puuttuu suvaitsevaisuus muita kulttuureja ja erilaisia ihmisiä kohtaan. Näkemysten mukaan Seinäjoen seutukuntaa pitäisi ajaa kohti avointa maailmankatsomusta ja ottaa ihmisiä asumaan erilaisista kulttuureista. Kun saadaan muodostettua erilaisten kulttuurien sulatusuuni, siinä jos jossain erilaisuus ja innovaatiot pääsevät kehittymään. Tässäkin mielessä johtajien on oltava avoimia, ja avarakatseisia erilaisia ihmisiä kohtaan, koska juuri "törmäyskurssit" tuottavat innovaatioita. Johtajien on tuettava kasvua erilaisuudesta. Johtajien on myös tuettava innovaatioiden kasvualustaa, mikä tässäkin yrityksessä on tehty. Jos tekemisessä vielä on aito ilo mukana, mihin yksi yrityksen arvoista viittaa, kykenee yritys innovoimaan vieläkin tehokkaammin. Floridan mukaan (2005: 372–383) mukaan ihmisten samankaltaisuus ei muodosta parasta mahdollista kasvualustaa innovaatioiden kasvamiseen.

3.4 Futurice Oy

Futurice Oy:n arvoja ovat luottamus, reiluus, yritteliäisyys, oma-aloitteisuus, proaktiivisuus, sekä asiakkaiden ja työkavereiden kunnioitus. Missioksi on mainittu "uuden ajan IT-talo, ei isoin mutta kaunein". Yritys hoitamaan isoja asiakkaiden tarpeita, ja rakentaa tulevaisuuttaan netin kehityksen kärjessä. Yritys on yksi Euroopan nopeimmin kasvavia teknologiayrityksiä. Yritys on sijoittunut Deloitte Fast Technology

50 listalle vuosina 2006, 2007 ja ollut ensimmäinen vuonna 2008. Visiossaan yritys näkee itsensä isojen asiakkaiden kiihdyttimenä (Accelerator), Euroopan ja USA:n markkinoiden digitaalisten palveluiden tuottamisessa edelläkävijänä. Visiossaan näkevät neljän vuoden kuluttua uudet toimistot USA:ssa ja neljä uutta konttoria Euroopassa. Yrityksellä on kunnianhimoiset päämäärät, ja johtamisen pitää pysyä kehityksen kärjessä. Suomen Parhaat Työpaikat kilpailussa Futurice Oy sijoittui toiseksi vuonna 2011, mitä voidaan pitää todella hyvänä saavutuksena.

Esimiesasema ja esimies

Toimitusjohtaja näkee yhtenä haasteena kasvulle löytää parhaita esimiesasemassa olevia henkilöitä luotsaamaan henkilökuntaansa läpi vaikeiden, osallistavien kasvun vuosien. Yrityksellä on haaste löytää sopivat ihmiset esimiesasemaan tiiminvetäjiksi ja yksikönvetäjiksi. Tutkielman valossa nuoret ihmiset eivät enää halua ottaa esimiesvastuuta, niin kuin keski-ikäiset ovat tehneet. Yhtenä haasteena Suomen päättäjille olisi kasvattaa Suomen nuorista vastuuntuntoisia kansalaisia, jotka olisivat ylpeitä mahdollisesta esimiesasemastaan tulevassa tietoyhteiskunnassa ja olisivat kiinnostuneita työskentelemään sellaisessa asemassa. Vaikka puhutaan, että organisaatio voi olla itseohjautuva, siitä huolimatta kykeneviä johtajia ja esimiehiä Suomessa tarvitaan jatkossakin. Kaikki yritykset eivät voi olla Googlen kaltaisia, joihin hakeutuvat vain fiksit ja itseohjautuvat ihmiset.

Suunnan näyttäminen

Futurice Oy:ssä suositaan kahdenlaista johtamista, eturintamasta johtamista ja myynnin kautta johtamista. Johtajan tärkein tehtävä on suunnan näyttäminen ja asioiden johtaminen. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajan tärkeimpiä tehtäviä on suunnan näyttäminen organisaation jäsenille. Johtaminen tapahtuu esimerkiksi johtamalla, avoimesti, luottamalla ihmisiin, ei käskemällä. Hierarkiajohtaminen huonoimmassa tapauksessa aiheuttaa innovatiivisen mielihalun totaalisen nujertamisen. Futurice Oy:ssä on tämä asia huomattu, ja yritys pyrkii välttämään hierarkiajohtamista kaikin keinoin. Erityisesti kiinnitin huomiota siihen, että yritys antaa ihmiselle vapautta edetä kohti päämääriään. Yrityksessä erilaisilla johtamistyyyleillä on valtava merkitys ihmisten hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Mikäli johtaja on toiminut

Furice Oy:ssä tiiminvetäjänä, on siirtyminen yksikönvetäjän rooliin suuri askel. Monesti työntekijä, joka sopii tiiminvetäjäksi, ei välttämättä sovi yksikönvetäjän rooliin.

Johtamisen pyramidimalli

Furice Oy:ssä heitetään romukoppaan vanhentunut, ylhäältä alaspäin johtaminen. Jos jollakin työntekijällä on hyvä idea, se kokeillaan ja tarkistetaan, onko se linjassa strategian ja arvojen, visioiden ja mission asettamisrajoissa. "Johtakaa toisianne" voisi olla tämän organisaation motto, koska se koetaan tärkeänä ja siitä myös muistutetaan organisaatiota tihein väliajoin. Furice Oy:ssä ei ole salailulle mitään sijaa, vaan avointa yrityskulttuuria suositaan. Näkemyksien mukaan salailu ja avoimuuden puute johtavat innovaatioiden kuihtumiseen. Työntekijöiden pitää myös kiinnittää huomiota siihen, mitä kulisseyksissä tapahtuu. Tällainen huomion kiinnittyminen yrityksen kulisseyksiin on hyvin kuluttavaa ja raastavaa työntekijälle. On mahtavaa huomata, että yritys suosii avointa ja kaikille rehellistä kulttuuria.

Kehitysideat ja tekemisen meininki

Yrityksessä myös käytetään Yammeria, Skypeä ja muita chat-työkaluja, ja firman asioita voi vapaasti kommentoida ja antaa kehitysideoita. Johtamisen kehittämisessä yritys hakee aktiivisesti ulkopuolelta vaikutteita ja valitsee sieltä parhaat käytännöt ja muokkaa ne sopimaan omaan organisaatioonsa. Myös työntekijät voivat ideoida ja antaa oman panoksensa johtamisen kehittämiseen, eli yrityksessä luotetaan työntekijöihin ja ollaan avoimia uusille ideoille. Tämä "tekemisen meininki" näkyy varmasti asiakkaisiin päin. Johtajat sitoutuvat yrityksen arvomaailmaan, hyvä esimies myös johtaa esimerkillään ja välittää alaisistaan. Uskoisin, että tuo hyvä tekemisen meininki johtuu avoimesta yrityskulttuurista, inhimillisestä ja ihmisläheisestä johtamistavasta. Myös kovaa management-johtamista pitää olla tiukoissa paikoissa ja silloin sanotaan mitä pitää tehdä. Heillä arvellaan, että suhde on ehkä 80/20, eli kovaa johtamista tarvitaan noin 20 prosenttia ja loppu on pehmeää leadership-johtamista.

Kriisijohtaminen ja muutosjohtaminen

Kriisijohtaminen Futuricessa on sitä, että joku sanoo, mihin suuntaan mennään kriisitilanteessa. Kaikki otetaan mukaan ja kysytään, ovatko kaikki ymmärtäneet, mihin ollaan menossa. Kriisijohtamisessa auktoriteettinen johtaminen, niin sanottu kova johtaminen, korostuu. Ihmiset kaipaavat oikeaa johtajaa, joka sanoo mihin mennään.

Muutosjohtamisessa on tärkeää purkaa tilanne ja kertoa miten muutos toteutetaan. Ei myöskään sovi unohtaa pelkojen purkamista. Tässä yrityksessä käytetään normaaleja muutosjohtamisen metodeja. Futuricen mukaan etäjohtaminen onnistuu, jos ajatusten samankaltaisuus ja arvomaailma kohtaavat esimiehellä ja alaisella. Mikäli ajatusten samankaltaisuus ja arvomaailmat eivät kohtaa, etäjohtaminen ei voi toimia kunnolla. Tässäkin tapauksessa huomataan kuinka, tärkeää on rekrytoida yrityksen arvoihin sopivia ihmisiä. Vaikka rekrytointiprosessista ei haastattelussa ollut puhetta, uskon, että tässä yrityksessä se otetaan vakavasti. Yksi kiinnostavimpia havaintoja yrityksessä oli se, että johto jaksaa muistuttaa organisaatiotaan tärkeistä asioista. Yksi tärkeimmistä asioista on vision mielessä pitäminen ja visiosta puhuminen joka päivä. Vain siten yritys kulkee vääjäämättä kohti omaa visiotaan.

3.5 Patenttitoimisto BORENIUS & Co Oy Ab

BORENIUS & Co toimii IPR-alalla, joka paremmin Suomessa tunnetaan immateriaalioikeutena. IPR:n avulla voidaan suojata asiakkaiden oikeudet heidän keksimiin asioihin, esimerkiksi hakemalla patenteja. Patentti-, tavaramerkki-, malli- ja hyödyllisyysuojaus toimivat käytännössä asiakkaiden aineellisten ja aineettomien omaisuuksien suojana. (Immateriaalioikeus 2011.)

BORENIUS & Co on tekemisissä yrityssalaisuuksien kanssa ja siten pitää saavuttaa asiakkaidensa vääjäämätön luottamus. Sen vuoksi yrityksen rekrytointi pitää olla huippuunsa hiottu kokonaisuus ja vain luotettavimmat yksilöt otetaan töihin hoitamaan yrityksen yrityssalaisuuksia. Johtamisen tulee tukeutua luottamukseen. Perustuksen yksi tärkeimmistä pilareista on luottamus esimiestyössä ja työntekijöiden johtamisessa. Myös asioiden johtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota luottamukseen ja siihen, että kaikki tieto säilyy yrityksen sisällä eikä vuoda ulkopuolisten käsiin. Jos näin kävisi,

yrittöiminnalta meni pohja kokonaan. Luottamuksen uudelleen rakentaminen olisi erittäin haasteellista, hankalaa, aikaavievää ja monesti mahdotonta rakentaa uudelleen saman asiakkaan kanssa. Luottamusta ei tässä yrittöiminnassa voi koskaan menettää, koska silloin ollaan heikolla pohjalla. Niinpä yrityksen tärkein arvo onkin luottamus. Siihen pitää yrityksessä kaiken pohjautua.

Yrityksen arvot, visio ja hauskuus

Arvoja BORENIUS & Co:lla on ihmisläheisyys. Mitä aidommin yritys välittää organisaation ihmisistä, sitä tyytyväisempiä työntekijöitä talossa on. Myös asiakkaat ovat ihmisiä, ja aidosti asiakkaista välittäminen on tärkeää. Aidosti välittämiseen ja luottamukseen perustuvan asiakassuhde on yrityksessä todettu toimivan parhaiten. Kolmantena arvona on monipuolinen osaaminen. Osaamisen kehittämistä tehdään Gary Hamelin (2009) teesein. Neljäntenä arvona on asiakaslähtöisyys. Oppimisesta halutaan rutiinin omainen ominaisuus työntekijöille. Oppimisella on välitön vaikutus organisaation osaamiselle ja myös henkilölle itselleen. Arvot ovat mukana jokapäiväisessä työskentelyssä, ja yrityksen käytävillä on nähtävillä arvoja kuvaavia tauluja. Näin arvot pysyvät kaikkien mielessä joka päivä. Arvoihin ja visioon rakentuva liiketoiminta on yritykselle avain jokapäiväiseen menestymiseen. Tässä yrityksessä on otettu todesta visioiden rakentaminen, ja visiopäivät järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Näillä päivilä osallistuu koko henkilökunta ja siellä käydään läpi visio, strategia ja missio. Visiopäivät rakentuvat teemojen ympärille.

Luova luokka ja arvomaailma

BORENIUS & Co:ssa nähdään selvästi luovan luokan työskentely. Luovan luokan kasvaminen näkyy Suomessakin, josta Hamel (2009) kirjassaan puhuu. Tässä yrityksessä on huomattu Nokian ja IT-alalla työskentelevien yritysten määrän kasvaminen. IT-alalla haetaan patenteja enemmän kuin muilla aloilla keskimäärin. Myös esimerkiksi Kone Oy:n liiketoimintamallit ovat kehittyneet koko ajan luovemmiksi ja myös siellä tuotetaan selkeitä uusia innovaatioita, joihin yritys hakee patenteja. Kone Oy on muokkaantunut perinteisestä konepaja yhtiöstä luovan luokan työpaikaksi. Tässä onkin mielenkiintoinen syy-seuraussuhde: luovan luokan työpaikat ovat osaltaan vieneet työpaikkoja, mutta ne ovat myös tuoneet niitä esimerkiksi IPR-alalle. Mitä

innovoivammaksi Suomen yhteiskunta muuttuu, sitä enemmän se tuottaa uusia työpaikkoja Suomeen myös muille aloille.

BORENIUS & Co tekee merkittävällä alalla töitä ja varmistaa uusien innovaatioiden pysymisen suomalaisissa yrityksissä. Yritys kertoo missiossaan haluavansa omalta osaltaan olla auttamassa suomalaista teollisuutta. Yritys myös valitsee, minkä yritysten kanssa se haluaa tehdä yhteistyötä. Myös yhteistyöyritysten tulee olla lähellä BORENIUS & Co:n arvoja. Luovalla luokalla on myös samanlaisia arvoja kuin tällä yrityksellä. Esimerkiksi vihreät arvot ovat tärkeitä. Miksi kuluttaa enemmän kuin on tarpeeksi? Kohtuullinen kulutus auttaa ympäröivää maailmaa toimimaan paremmin. Luovan luokan työntekijät samastuvat helposti yrityksen arvoihin ja voidaan uskoa, että kyseisen yrityksen on helppo arvojensa puitteissa saada osaavaa ja luovaa työvoimaa yritykseen. Myös tällä työllä on tärkeä merkityksensä, koska sillä suojellaan yrityksen omia pääomia, ja se jos mikä on tärkeää.

Johtamismallit ja johtaminen

BORENIUS & Co:ssa arvostetaan kaikkien eniten johtamismallien kyseenalaistamisesta ja uusien mallien luomisesta. Yritys luetuttaa johtamiskirjoja myös henkilökunnalla. Henkilökunnalta voi tulla kallisarvoisia ajatuksia ideoita yrityksen johdolle. Tämä osoittaa yrityksen johdon käyneen käsiksi päivänpolttavaan aiheeseen. Yrityksessä käytetään muutosjohtamisessa maailmankuulua Kotterin & Rathgeberin (2005) teosta ”jäävuoremme sulaa”, jota käytetään johtamisessa Nokiallakin tiedotusvälineiden mukaan.

Yrityksen yrityskulttuuri on avointa ja läpinäkyvää. Työntekijä pystyy milloin tahansa katsomaan talousluvut toiminnanohjausjärjestelmästä. Strategia on myös näyttävästi näkyvillä yrityksessä, muun muassa tauluissa yrityksen käytävillä. Tämä on hyvä lähtökohta, koska silloin arvot ja strategia eivät unohdu.

Yrityksessä yksi parhaita asioita on jatkuva johtamisen uudistuminen. Ne yritykset, jotka ovat sisäistäneet tämän asian, ovat Gary Hamelin (2009) mukaan niitä, jotka kulkevat joukon kärjessä. Kuvaavan esimerkin voi löytää helposti maantiepyöräilystä: maantiepyöräilykisassa on tärkeä tehtävä joukon etummaisella ajajalla, koska hän

halkoo tuulta edellä ja helpottaa muiden perässä tulevien ajajien ajamista. Usein kärkijoukon ajaja on kilpailun lopputuloksissa viiden parhaan joukossa ja useasti myös voittaja. Joskus maantiekisassa se joukon vetäjä taas tekee jollekin tiiminjäsenelleen palveluksen saadakseen joukkuetoverin voittaman kisa. Yrityksien voidaan nähdä olevan maantiekisan ajajia, joista jotkut ovat etujoukossa ja jotkut siellä takana ja kolmannet hännän huippuna. Ne yritykset, jotka eivät uudista johtamistaan, ovat kaukana etujoukon takana, kun taas ne, jotka aktiivisesti kehittävät johtamistaan ovat joukon kärjessä. BORENIUS & Co on sen joukon kärjessä joka rikkoo niitä syvään juurtuneita malleja kuinka yritystä pitää johtaa. Voimme olla tyytyväisiä, että tutkimuksessa olleista yrityksistä löytyi johtamismallien kyseenalaistaja ja kehittäjä.

Suomalaisille yrityksille voidaan suositella johtamiskirjojen lukua ja niiden tutkimista ja soveltamista oman yrityksen johtamisen kehittämisessä. Johtaminen on usein viimeinen asia, joka organisaatiossa muuttuu. Kaikkea muuta kehitetään, muttei johtamista. Johtamismalleista osa on 120 vuotta vanhoja malleja, osa 50 vuotta ja muut siltä väliltä ja ne ovat yrityksissä syvään juurtuneita. Kyseenalaistamalla, lukemalla, oppimalla ja kokeilemalla uusia johtamisen malleja voi kehittää ja siten taata oman yrityksen ajan hermolla olemisen.

Avoimuus

BORENIUS & Co:ssa on tapana sanoa, että olkaa ylpeitä yrityksenne nimestä ja liitykää LinkedIn yhteisöön. LinkedIn on ammattilaisten käyttämä sosiaalisen median kohtaamispaikka, jota ammattilaiset käyttävät luodessaan kontakteja muihin yrityksiin ja ihmisiin. Siellä voi esimerkiksi etsiä sopivia ihmisiä rekrytointiehdessä tai luoda kontakteja ihmisiin, jotka mahdollisesti osaavat auttaa asiassa. Yrityksellä on Facebook- ja Twitter-sivusto. Yritys haluaa tietää, mitä mieltä omat työntekijät ovat ja mitä he tekevät. Kun kysymyksessä on näin avoin yrityskulttuuri, siihen sopeutuvat vain avoimet ihmiset. Vaikuttaa siltä, että ovat onnistuneet rekrytoimaan juuri oikeanlaisia ihmisiä. Tämän takia luottamus yrityksen ja työntekijöiden välillä pitää olla erittäin vahva. Toisaalta joistakin ihmisistä saattaa tuntua, että he ovat liian läheisessä yhteydessä yritykseen. Jos yrityksen ihmisläheisyys toimii hyvin, se edesauttaa tämän asian toteutumista. Toisaalta taas kun yritys tuntee työntekijänsä hyvin, se lähentää työntekijöitä ja yritystä toimimaan yhdessä paremmin.

Johtamisen sanoma ja viestintä

Johtamisen perille menossa viestintä on hyvin merkittävässä roolissa. Jos ei johtaja pysty viestimään kunnolla alaisilleen, ei sanoma saavuta kohdettaan. Viestintää painotetaan monin tavoin. Viestintää ei koskaan voi olla liikaa. Ihmiset ovat erilaisia ja ottavat viestit eri tavalla vastaan. Toiselle joutuu asian sanomaan pariin kertaan, ennen kuin hän siihen kiinnittää huomiota. Vision perillemeno työntekijöille riippuu paljolti viestinnän onnistumisesta. Viestintää tulisi tehdä jatkuvasti. Vision kuvaamisen ihmisille auttaa se, että se mielletään kokonaisuudessaan yhdeksi kuvaksi. Tämä on vaikeaa, ja se on huomattu BORENIUS & Co:ssa. Vision kuvaaminen yrityksen henkilöstölle on vaikeaa, koska ihmiset monesti unohtavat sen aika nopeasti, jos se ei tule esille usein ja toistuvassa muodossa. Viestinnän perille menemiseksi auttaa todella paljon se, että yrityksellä ja henkilöstöllä on samanlainen arvomaailma. Silloin henkilöt ovat samalla aaltopituudella ja sinut asioiden kanssa.

Tämä yritys oli ainoa tutkielman yrityksistä jossa oikeasti varataan henkilön työkuormasta puoli tuntia päivässä opiskeluun tai uusien ideoiden ja innovaatioiden kehittämiseen. Ajankäyttöä myös seurataan työajanseurannassa, jolla tarkistetaan, onko työntekijä käyttänyt ajan opiskeluun/innovointiin vai työntekoon. Maanantaiaamulla yrityksessä kerrotaan kuulumiset, työasiat, projektit, mielenkiintoiset asiat ja lisätään tiedon jakoa. Tämä tietojen jakaminen on tärkeää innovointikulttuurin rakentamisessa. Mitä enemmän tietoa kaikilla ihmisillä yrityksessä on, sitä paremmin voi syntyä yhdestä pienestä tiedonjyvästä uusi innovaatio tai jonkun työmenetelmän parannusehdotus. Toisaalta tieto lisää tuskaa, tavataan sanoa. Se voidaan nähdä enemmän positiivisena asiana kuin negatiivisena asiana.

Tiedonjakotilaisuudet toimivat tapaamispaikkoina työntekijöille. Aina kun erilaiset ihmiset ovat yhdessä ja "törmäävät toisiinsa", niin siinä voi syntyä jotain uutta ja he voivat vaihtaa tietojaan jopa tahtomattaan. Kun menet kulman taakse, et voi tietää mitä siellä takana voi olla. (Jacobs 1961: 143–238.) Koska myös yritys voi organisoida konttorinsa ja toimitilansa monimuotoisiksi siten, että siellä voi tapahtua näitä yllättäviä käännteitä. Yllättäviä käännteitä monimuotoisuuden aiheuttama "konflikti" aikaansaa uuden asian synnyn tai vanha asiaa kehitetään valmiiksi yhtäkkiä siinä kulmassa

kahden työntekijän voimin. Voidaan joko rohkaista tai sitten ehkäistä innovaatioita muodostamalla toimistosta sellaisen ympäristön. (Florida 2005: 209.) Yritys voi muokata työskentely-ympäristöstään avoimen, niin että siellä on törmäyskohtia ja kohtausta paikka ihmisille. BORENIUS & Co:n uusissa toimitiloissa on otettu huomioon tämänkaltaisten tapahtumien synnyn mahdollistaminen. Koska BORENIUS & Co:n yksi arvo on olla luottamuksen arvoinen, vastaanottotilansa on erotettu yrityksen toimitiloista lasiovella, mikä luo samalla avoimuuden tunnetta ja luottamusta.

3.6 Microsoft Oy

Huomautus! Tässä pureudutaan vain Suomen Microsoft Oy:ssä käytettäviin johtamismalleihin, menetelmiin, eli kyseinen analyysi ei koske muiden maiden tai edes emoyrityksen käyttämiä malleja.

Microsoft Oy on ollut suomalaisissa uutisotsikoissa vuoden 2011 alussa, kun Nokia Oyj julkisti strategiamuutoksessaan, että se alkaa käyttää Microsoftin tekemää käyttöjärjestelmää WP7 älypuhelimissaan. Kyseinen julkistus toi kuhinaa ja spekulointia siitä, ostaako Microsoft nyt koko Nokian. Nokia on vakuutellut julkisuudessa, että niin ei käy, vaan kaikki perustuu yhteistyöhön älypuhelinmarkkinoilla. Voisi kysyä, olisiko Nokialla ollut muuta vaihtoehtoa. Seuraavassa tarkastellaan Suomen Microsoftilla tehtyjä havaintoja yrityksen johtamismalleista.

Toimitilat

Microsoftin konttori oli kokenut tilojen sisäisen muodonmuutoksen ja värit, jotka toistuivat yleisissä tiloissa, olivat raikkaat ja värikkäät. Saatiin vaikutelma, että yrityksessä ollaan ajan hermolla. Nuorekkuus, innovoivuus ja moderni johtajuus ikään kuin huokuvat tiloista. Johto kiinnitti huomiota yrityksen toimitiloihin ja uudisti ne vastaamaan 2010-luvun johtamisen haasteita. Yritys loi kohtaamispaikkoja ja raikkaan ilmapiirin, joka innostaa luomaan uutta. Aulassa oli asialliseen tapaan muutamia Microsoftin käyttöjärjestelmällä varustettuja puhelimia kokeiltaviksi. Aulassa oli myös asiaankuuluva Xbox-pelikonsoli, jolla ihmiset odottaessaan voivat pelata. Samassa yhteydessä oli lentokentän lounge-tyyppinen levähdyspaikka, jossa oli mukava istahtaa

rankan päivän lomassa. Selvästi tätäkin konseptia oli mietitty. Voidaan nähdä Microsoftin käyttävän samankaltaista työskentely-ympäristö mallia mihin Gary Hamelkin viittaa kirjassaan Johtamisen tulevaisuus (Hamel 2009). Voidaan sanoa, että tässä lähitulevaisuudessa yhä useampi yritys muuttaa ja saneeraa toimitilojaan tällä samalla tavalla. Luodaan törmäyspaikkoja työntekijöille ja paikkoja, jossa kokoontua formaalisti ja ei formaalisti.

Sijoitus Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailussa

Yritys on ollut listan kärkipäässä kahdeksan kertaa Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailussa. Ensimmäisellä kerralla vuonna 2004 yritys sijoittui toiseksi ja siitä lähtien he ovat voittaneet kilpailun kolmena vuonna peräkkäin, vuosina 2005–2007. Sen jälkeen sijoitukset ovat olleet 4, 2, 4, ja vuonna 2011 tuli viides sija. Näin korkealla sijaluvulla pysyminen monena vuotena peräjälkeen on melkoinen saavutus. Yrityksessä tehdään asioita oikein ja huolellisesti. Henkilöstö pysyy vuodesta toiseen tyytyväisenä. Ihmisiä ja asioita johdetaan mitä ilmeisimmin oikealla ja pitkäjänteisellä tavalla. Lance Armstrong pystyi huippusuoritukseen vuosi toisensa jälkeen US Postal-tiimin jäsenenä Ranskan ympäriajossa ja voitti ympäriajon seitsemän kertaa. Hän on ainut ihminen, joka tämän on pystynyt tekemään. Sitä ennen Armstrong tervehtyi vakavasta syövästä kahdessa vuodessa 1996–1998. Vuonna 1998 hän teki loistavan comebackin ollen neljäs Espanjan Vuelta a España kisoissa. Vuonna 1999 hän voitti ensimmäisen Ranskan ympäriajon ja putki jatkui aina vuoteen 2005. Microsoft on tehnyt "Armstrongit" sijoittumalla loistavasti tässä Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailussa jo kahdeksana vuonna peräjälkeen. (Armstrong 2011.)

Microsoftin johtamisen erinomaisuus

Microsoft on onnistunut joka vuosi jo kahdeksan vuoden ajan sijoittumaan kärkisijoille. Jotakin erinomaista täytyy heidän johtamistavoissaan ja tyylessään täytyy olla. Kyseessä täytyy olla kunnolla tehdyt toimintasuunnitelmat ja osaavia ihmisiä "ruorissa". Muutoksenhallintaa tehdään sydämellä ja panostetaan voimakkaasti työntekijöiden työhyvinvointiin ja osaamiseen. Microsoftilla annetaan selkeät tavoitteet ihmisille, mutta myös paljon vapautta niiden toteuttamiseen. Kun ihminen saa vapaat kädet tavoitteiden toteuttamiseen, voi hän toteuttaa itseään ja osoittaa olevansa voittaja.

Luottamus ihmisiin korostuu, ja Microsoftilla mitä ilmeisimmin luotetaan ihmisiin. Microsoftilla työskentelevien henkilöiden ominaisuuksia voidaan katsoa olevan tavoitehakuisuus, positiivisuus, optimismi, eteenpäin katsovia ja korkeasti koulutettuja ihmisiä. Johtajat toimivat suunnan näyttäjänä ja pitävät ihmiset tiettyjen rajojen sisällä. Suurena apuna on helposti lähestyttävä johto.

Organisaatio on pidetty matalana ja poikkiorganisatorisiin virtuaalitiimeihin on otettu eri yksiköistä ihmisiä ja näin on saatu monipuolinen kokonaisuus. Ihmisiä sekoittelemalla poikkiorganisatorisiin virtuaalitiimeihin saadaan erilaiset ihmiset törmäämään toisiinsa. Tällaisella sekoituksella voidaan saada aikaan ideoita, joita ei silloin synny, kun ihmiset tekevät työtä omilla työpisteillään. Tällaisia virtuaalitiimejä on myös hyvä muodostaa uudelleen aika ajoin, jolloin eri ihmiset pääsevät kommunikoimaan keskenään. Kun erilaiset ihmiset törmäävät toisiinsa, seuraa yleensä jotain hyvää. Erilaisten ihmisten kulttuurillinen sulatussuuni, Yhdysvallat on pärjännyt valtiona hyvin. Tarvitaan lisää fiksuja ihmisiä ulkomailta, jotka kasvavat Suomessa loistaviksi johtajiksi. Yritykset, jotka ovat ymmärtäneet erilaisuuden voiman, pärjäävät myös tulevaisuudessa hyvin.

Palkitseminen

Kun ihminen suoriutuu hyvin työstään, tulee sitä jollain tavalla palkita. Microsoftilla suoriutumiseen perustuva palkitseminen on isossa roolissa. Suorituksen perustuva palkitseminen on osa Microsoftin yrityskulttuuria. Palkitsemisjärjestelmää pyritään yrityksessä myös jatkuvasti kehittämään. Monesti suomalaisissa yrityksissä ei ole totuttu hyvää työtä liiemmin kehuun, vain huonosta työstä mainitaan. Sen vuoksi on ilahduttavaa huomata, että Microsoft toimii toisin. Niiden jotka tekevät tuloksen, kuuluu saada siitä myös palkkio. On vaikea hyväksyä ihmisiä, jotka elävät "siivellä" ja jotka haluavat osansa jonkun toisen ansioista. Reilu peli pitää olla yrityskulttuurissa. Suomalaisilla yrityksillä ja niiden johtajilla ja esimiehillä olisi paljon opittavaa muilta mailta. Ruotsissakin osataan kiittää hyvästä työstä paremmin kuin Suomessa. Monesti yritysten optio- tai osakepohjainen palkitseminen on katsottu jotenkin vääräksi malliksi toimia. Microsoftilla on käytössä osakepohjaista palkitsemista. Julkisuudessa voidaan yritysjohdajien palkkioita, niin kuin yritysjohdajat olisivat rosvoja saadessaan suuria palkkioita. Suomalaisissa ja suomalaisessa kulttuurissa tuntuu olevan syvälle juurtunut käsite palkitsemisen epäoikeudenmukaisuudesta. On jokseenkin hämmäntävää

Suomessa palkitseminen on niin vaikeaa hyväksyä, vaikka Ruotsissakin suhtautuminen on paljon suopeampaa. Taustalla saattaa olla, että olemme historiallisesti olleet niin kauan alltiita Venäjän sosialismin vaikutteille ja kauppaa meillä on käyty huomattavasti lyhyemmän aikaa kuin esimerkiksi Ruotsissa, että nuo vaikutteet ovat meihin juurtuneet.

Kaaos ja epävarmuus

Microsoftilla ei uskota oppisuuntiin eikä hypetyksen aikaansaamiin malleihin. Microsoftia johdetaan itse hyväksi koetuin mallein. Microsoftin johtajien on selviydyttävä kaaoksista ja heidän epävarmuudensietokykynsä on oltava kohdallaan. Microsoftin toimintaympäristö muuttuu koko ajan, viimeisimpänä esimerkkinä on Nokian ja Microsoftin strateginen allianssi. Koskaan ei voi olla varma mitä nurkan takaa huomenna tulee. Maailma muuttuu koko ajan nopeammin ja uutena virtauksena on ollut jo jonkin aikaa Open Source-pohjainen ohjelmistokehitys, johon Microsoftinkin on täytynyt vastata. Microsoft Oy on onnistunut vastaamaan tähän hyvin, päätellen yrityksen suuresta markkinaosuudesta yritysohjelmistoissa ja hyvästä liikevaihdosta ja tuloksesta. Toinen iso asia on ollut viimeisen kolmen vuoden aikana pilveen siirtyminen (Cloud Computing), ja siihenkin on Microsoft joutunut vastaamaan.

Muutosjohtaminen on joutunut kovalle koetukselle tässä yrityksessä. Voidaan todeta, että muutosjohtaminen on toiminut hyvin, koska yrityksellä on iso markkinaosuus myös pilvipalveluiden tuottamisesta. Yrityksen tulee muuttuvissa olosuhteissa tehdä päätöksiä parhaan käsityksensä mukaan eikä tarvitse jäädä odottamaan täsmällistä ohjetta. Mikäli täsmällinen ohje tulee liian myöhään, asiaan on vaikeampi enää reagoida. Usein ensivaikutelman mukaan toimiminen on oikea ratkaisu. Muutosjohtamisessa käytetään hyväksi koettuja toimintatapoja. Kotterin kirjat ovat niittäneet maailmalla suurta suosiota ja nykyisin muutosjohtamista tehdäänkin monessa yrityksessä juuri John Kotterin opeilla.

Suoritusjohtaminen

Microsoftissa käytetään myös vahvaa suoritusjohtamista. Suoritusjohtamisessa seurataan tiukasti suorituksia ja niiden kautta saavutettavien tavoitteiden toteutumisia.

Suoritusjohtamisessa mitataan ja seurataan täsmällisesti myös tavoitteiden toteutumista. Microsoftilla mittaaminen koetaan yhdeksi tärkeimmistä asioista. Vain mittaamalla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista ja sitä kautta liikevaihdon muutoksen kehittymistä. Microsoftilla on panostettu kovasti mittaamiseen ja tutkittu sitä, millä eri toimintoja voidaan mitata täsmällisesti, niin että voidaan tehdä parannuksia olemassa oleviin tavoitteisiin. Yksi pullonkaula mittaamisessa on oikeiden instrumenttien löytäminen ja se kuinka löytää oikeat mittarit asioiden mittaamiseen. Kuinka mitata asiantuntijan onnistumista työssään? Onko se kyseinen myyntitapahtuma voitettu vai ei? Kuinka hän voisi toimia oikealla tavalla, kun hän seuraavan kerran on myynnin apuna myynnin tuen palaverissa. Mittaamisen ja johtamisen välille tulisi löytää jokin yhteys ja ehkäpä Microsoftilla tämä on ratkaistu joko täysin tai sitten osaksi. Kun mitataan, eikä osata yhdistää mittaamista oikeisiin asioihin, niin ei mittaamisestakaan ole varsinaista hyötyä.

Tiedon hallittavuus ja esimiesongelma

Microsoftilla nähdään haasteena sopeuttaa omat liiketoimintaprosessit yrityksen haluun ja tarpeeseen muuttua. Jatkuva muutosjohtaminen ohjaa organisaatiota eteenpäin. Microsoftilla nähdäänkin suurena haasteena se, millä ihmeellä ihminen pystyy tulevaisuudessa käsittelemään kaikkea tietoa mitä on saatavilla ja mitä pitää tietää omassa työssään. Ihmisen kokoiset työtehtävät ovat haaste johtamiselle. Johtajan täytyisi kyetä tukemaan ihmistä oman työn hallinnassa. Edes esimies ei voi hallita kaikkea tietoa ympärillään ja siten määrittää sopivan kokoisia työtehtäviä, vaan siihen hänen olisi saatava reaaliaikaista palautetta henkilöltä itseltään. Tämä kysymys tulee myös yliopistoissa ja muissakin kouluissa vastaan. Kuinka kouluissa pystytään opettamaan opiskelijoita tässä valtavan tiedon lisääntymisen maailmassa? Kuolemmeko tiedon ähkyyn vai selviääkö ihmiskunta siitä kunnialla? Ainakin johtamisessa on isoja haasteita tämä suhteen. Microsoftilla koetaan isona haasteena myös sopivien ja pätevien esimiesten löytäminen, pelkona on, että nuorissa lisääntyy haluttomuus tehdä esimiestyötä.

4 Analyysi yritysten johtamismalleista

Taulukossa 5 on havainnointi tutkielmassa tutkittujen yritysten johtamisparadigmoja.

Taulukko 5. Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailun yritysten käyttämät paradigmat.

	Tieteellinen liikkeenjohto	Ihmissuhdekoulukunta	Rakenne-teoriat	Kulttuuri-teoriat	Innovaatio-teoriat	Net Based Leadership Theory
Rauhala-Yhtiöt Oy	Hierarkkinen organisaatio on olemassa	Työhyvinvointi tärkeässä asemassa		Hyvin avoin kulttuuri		Hieman osia. Tiimit innovoivat muutamia kertoja vuodessa
ComIQ Oy	Hierarkkinen organisaatio on olemassa	Työhyvinvointi tärkeässä asemassa. Johtajien tehtävä on pitää ihmiset tyytyväisiä		Avoin kulttuuri		
Frami Oy	Hierarkkinen organisaatio on olemassa	Työhyvinvointi tärkeässä asemassa. Luotetaan ihmisiin		Avoin kulttuuri	Innovaatioiden kehitys on liiketoiminnan ytimessä	Social networking
Furice Oy	Hierarkkinen organisaatio on olemassa	Työhyvinvointi tärkeässä asemassa		Avoin kulttuuri		
BORENIUS & Co	Hierarkkinen organisaatio on olemassa	Työhyvinvointi tärkeässä asemassa. Luotetaan ihmisiin		Hyvin avoin kulttuuri	Puoli tuntia päivässä opiskeluun ja innovointiin	Käytetään Hamelin oppeja (Mt.)
Microsoft Oy	Hierarkkinen organisaatio on olemassa	Työhyvinvointi tärkeässä asemassa. Luotetaan ihmisiin	Tavoitehakuinen organisaatio. Ihmiset tavoitehakuisia	Arjen innovointia ja työtaparatkaisuja. Uusia näkökulmia ja synergioita		Upward management. Virtuaali-tiimejä. Social networking

Tutkielman yrityksissä, nähdään jo ehkä lähitulevaisuudessa ongelmana ainakin luovan työn työpaikoissa paisuva informaation virta. Kuinka työntekijä tulee toimeen jatkuvan informaatiovirran kanssa ja kuinka hän pystyy käsittelemään sitä? Kuinka johtajat ja työn suunnittelijat voivat suunnitella tarpeeksi pieniä kokonaisuuksia ihmisille, jotka pystyy hahmottamaan ja hoitamaan kunnialla? Ainakin yhdessä yrityksessä tämä otettiin esille. Sen johdosta tulikin tutkittua informaation valtavaa kasvua, josta on kirjoitettu tässä tutkielmassa johtamisen tulevaisuus osiossa. Koska informaation kasvu aiheuttaa tällaisen ilmiön, niin uskon jos jossain päin johtamisen paradigman muodostuvan kyseisen ongelman ympärille, kuinka saada johdettua organisaatiota valtavan tietovirran aiheuttavan ongelman takia. Jos tämä asia ei vielä ole aiheellinen, niin ainakin lähitulevaisuudessa tähän puututaan ja aiheesta tehdään tutkimuksia. Tämä olisi tämän tutkielman mukaan jo nyt yksi johtamisen haaste. Kuinka johdetaan organisaatiota koko ajan lisääntyvän informaation myötä? Siinä samassa pitäisi yrittää innovoida eikä aika ei tahdo riittää edes kaikkien työtehtävien suorittamiseen.

Esimiestyö ja kiinnostus

Nuorien ihmisten kiinnostus ja halu esimiesuralle koulutuksen jälkeen huolestutti kolmea tutkielman yritystä. Voidaan huolestua asiasta ja ilmaista asia seuraavasti: "kohta kaikki ovat verkostoitujia ja kehittämässä innovaatioita". Mistä löytää osaavia henkilöitä esimieheksi, huolestutti BORENIUS & Co:ta, Microsoftia ja Futuricea. On tutkittu ja haastateltu nuorisoa ja huomattu heidän kiinnostuksensa hiipuneen tässä suhteessa. Nykyajan nuoret ihmiset ovat kiinnostuneita itsensä kehittämisestä, innovaatioiden parissa työskentelystä ja vapaasta työnteosta ja ehkä tällainen esimiesasemassa työskenteleminen ei ole ehkä niitä halutumpia töitä kun koulutuksen jälkeen töitä etsitään. Innovaatioiden ja sen ympärille muodostuvan kuvan vuoksi tällainen "tylsä" esimiestyö ei enää kiinnosta niin paljon. Miten saamme nuoret uudestaan kiinnostumaan esimiestyöstä ja saamme sen tehtävän kuvan mielenkiintoiseksi ja halutuksi.

Saada nuoret innostumaan esimiestyötä, niin sen parissa on töitä jatkossa runsaasti. Työ- ja elinkeinoministeriö voisi teettää tästä aiheesta tutkimuksen ja sen tutkimuksen pohjalta tehdä tarvittavia toimenpiteitä tilanteen tervehdyttämiseksi. Mahdollisuus olisi

myös yrityksen toimesta järjestää mainoskampanjoita ja parantaa kuvaa tämän suhteen. Myös erilaisten "porkkanoiden" tai etuuksien asettaminen rooleille voisi olla hyvä asia. Ainakin yrityksen optio-ohjelmaan tai osakkeenosto-ohjelmaan pääseminen nostaisi esimiesroolin kiinnostavuutta. Tulee mieleen, voisiko esimiesrooliin liittää työvälineiksi sosiaaliset välineet, koska nuorempia ihmisiä varmaankin pystyttäisiin osaksi johtamaan sosiaalisen median työvälineillä. Tämä ei tarkoita sitä, että johdettaisiin ihmisiä vain sosiaalisen median keinoin, vaan tehtäisiin esimiestyöstä kiinnostava nuorien parissa markkinoimalla sosiaalisen median keinojen mahdollisuutta esimiestyössä. Se varmasti kiinnostaisi nuoria osaltaan enemmän esimiestyön roolin pariin. Ongelmaa ei saisi päästää kasvamaan kovin suureksi, vaan tarttua oikealla kädellä ongelman kitkemiseksi.

Havaintoja johtamisesta

Rauhala-Yhtiöt:

- Miten mitataan johtamisen onnistumista? Tulosojohtamisen kautta.
- Syvä läsnäolo organisaatiossa, helikopterinäkymä.
- Horisontaalinen johtaminen tulee yleistymään.
- Perinteinen pyramidimalli romukoppaan.
- Sillan rakennus opiskelusta työelämään. Puuttuu, valtio apuun.
- Hyvä ja arvostettava henkilöstö, valmiina tekemään "kaikkensa" yrityksen eteen.
- Todella avoin yrityskulttuuri.
- Opiskelu ja halu kehittää itseään ovat kannatettavia.
- Tavoitteena avata kommunikaatiota asiakkaisiin päin.
- Johtamista tapahtuu alhaalta ylöspäin. Asiantuntijatasolta johtajille.
- Leadership, eli pehmeää johtamista. Kaiken pitäisi lähteä omasta halusta ja lähtökohdista.
- Johtamista tukemalla, kannustamalla ja ohjaamalla.
- Nuorien johtaminen muuttunut, ei työaikoja, omatoimisempia kuin aiemmin.
 - Vanhan johtajan on vain purtava kieltänsä ja omaksuttava uudenlainen johtamismalli.

Patenttitoimisto BORENIUS & Co Oy Ab:

- Kannustetaan oppimiseen ja opiskeluun. Itsensä kehittämistä arvostetaan.
- Asiakasjohtaminen arvossaan, vaikea viedä käytäntöön. Hyviä tuloksia saavutettu. Asiakkaiden sitoutuminen kasvaa.
- Teknologinen kehitys lisäsi töitä IPR-alalle (Nokia).
- Arvojohdettu yritys, arvot ovat kaikessa mukana.
- Visiöpäivät kahdesti vuodessa.
- Hyvä ote työhön ja esimies kannustaa.
- Johtamisen pitää uudistua koko ajan.
- Avoin johtaminen ja yrityskulttuuri.
- Vähennetään hierarkkisuutta.
- Kuunteleminen, ei voi tehdä koskaan liikaa.
- Paljon horisontaalijohtamista.
- Olkaa ylpeitä yrityksestä, rekisteröitykää itsenne LinkedIn sosiaaliseen mediaan.
- Luetaan ja opiskellaan johtamisen teoksia ja kyseenalaistetaan kaikki johtamisen mallit ja kokeillaan käytännössä.
- Arvomaailman yhteensopivuus yrityksen kanssa, tärkeää rekrytoinnissa.
- Pehmeää johtamista suosittelee mutta määrätietoisuutta pitää myös löytyä tietyissä kohdissa.
- Läsä olemisen johtamisessa ja tekemisessä.
- Nöyryyttä, positiivista ajattelua.
- Johtoryhmässä on tärkeää olla erilaisia ihmisiä, erilaisia katsontakantoja.

5 Johtamisen tulevaisuus

Tieto lisääntyy koko ajan ja yritykset joutuvat toimimaan yhä nopeammin muuttuvissa ja kaaoksen tyypisissä olosuhteissa. Johtamisen täytyy muuttua näiden olosuhteiden mukana. Tiedon määrän hurja kasvaminen tuottaa johtamiselle isoja haasteita yrityksissä. Vuoden 2008 lopussa digitaalista tietoa oli noin 487 miljardia gigatavua ja vuoden 2020 vuoden loppuun mennessä sitä on ennustettu olevan yli 50 kertaa niin paljon kuin oli vuonna 2009. Tämä vastaa DVD-pinoa, joka ulottuisi puoliväliin Mars-planeettaa. Kasvu ei näytä edes hidastuvan eikä edes talouden taantuma ole vähentänyt tiedon lisääntymistä, vaan se kasvoi 60 % (eli DVD-pinona maasta kuuhun)

globaalin taantuman aikana. Emme siis ole nähneet vielä mitään tästä tiedon määrästä. (The Digital Universe Decade 2010.)

Johtamisen haasteet tiedon kasvamisen suhteen ovat melkein yhtä isot muunlaisissa yrityksissä, kuin on luokan työntekijöiden muodostamassa yrityksessä. Kuinka pystytään pitämään organisaatio sellaisessa tilassa, että sen pienimmät yksiköt käsittelevät vain relevanttia tietoa, joka on tarpeeksi pieni osa siitä määrästä, jota syötetään jokaisesta kanavasta. Tässä vaiheessa voidaan sanoa, ei tule olemaan helppoa esimiehelle, jonka pitää pystyä johtamaan alaisiaan oikealla tavalla ja pystyä tuottamaan heille se kasvualusta oikeilla aineksilla. Lisääntyvä informaatio lähitulevaisuudessa tuottaa tiedon käsittelemiseen myös johtamisessa omat isot haasteensa. Yrityksiin voisi muodostua erilaisia yksiköitä, jotka vain jalostavat tietoa ja louhivat sitä. Tämä yksikkö myös toimisi yhdessä johtajien kanssa yhteistyössä jotka voisivat antaa esimerkiksi toimeksiannon tälle poikkiorganisatoriselle yksikölle jalostaa jonkun tiedon oikeaan muotoon tai sitten etsiä tätä tietoa tietovirtojen syövereistä.

Tulevaisuuden yritys

Tulee mieleen kysymys, missä muodossa yritys oikeastaan nähdäänkään lähitulevaisuudessa. Onko yrityksissä johtajia, jotka ovat linjaesimiehiä, vai ovatko organisaatiot itseohjautuvia ja muodostuneita verkon (internet) tavoin? Väistämättä tulee mieleen, kun Gary Hamel (2009) maalaili että onko tulevaisuuden yrityksen johtaminen verkoissa tai onko itse internetin hyväksikäyttö johtamisessa iskenyt itsensä läpi vai nähdäänkö yrityksen hierarkia itse verkkona? Johtaminen kadottaa perinteikkään pyramidimalli-merkityksen jonkun ajan kuluessa ja organisaatioista ovat itseohjautuvia organisaatioita jotka toimivat verkon tavoin. Onko meillä enää linjaesimiehiä tulevaisuudessa? Uskoisin että ensimmäisinä verkon lailla toimivaa johtamista kohti menevät luovan luokan yritykset esimerkiksi IT- ja biotekniikka-alan yritykset.

Uudet johtamismallit

Nähdäänkö perinteisen johtamismallien murros, kun uudet johtamismallit ajavat vanhojen yli? Yksinkertaisesti yrityksiä ei voi enää johtaa vanhojen mallien mukaan,

koska uudet mallit toimivat paremmin muuttuneissa olosuhteissa paremmin. Vanhat johtamismallit eivät pysty vastaamaan koko ajan muuttuvan liiketoiminnan haasteisiin. Johtamismallien on muututtava. Maailma muuttuu vauhdilla ja samalla asiakasyrityksien liiketoiminta muuttuu. Perinteisiin johtamismalleihin luottavat yritykset ovat auttamattomasti kehityksestä jäljessä, mikäli ne luulevat pärjäävänsä vanhojen johtamiskäytäntöjen avulla muuttuvassa maailmassa missä tiedon määrän kasvaa valtavalla nopeudella. Syvään juurtuneet johtamiskäytännöt eivät voi yksinkertaisesti enää toimia (Hamel 2009: 254–269, 287). On huomattu liiketoimintaprosessien muuttuvan, mutta johtaminen ei yleensä muutu kuin vasta pakon edessä ja silloinkin vain kitsaasti (Hamel 2009: 287). Suurin syy on varmasti se, että johtamismallit ovat juurtuneet syvään ja johtajat pelkäävät menettävänsä paikkansa. Johtamista muuttamalla liiketoiminta todennäköisesti kasvaa edellyttäen, että muutokset johtamiseen tehdään hallitusti ja oikealla tavalla. Muutos tulisi tehdä vähitellen (Kotter 2007).

Suomen valtion rooli johtamisessa

Yleensä valtion rooli on vaikuttanut ratkaisevasti siihen, miten organisaatio- ja johtamisparadigmoja on eri maissa omaksuttu ja otettu käyttöön (esim. Guillén 1994, ks. Seeck 2008: 294). Suomessa valtio on edistänyt erityisesti tieteellistä liikkeenjohtoa (Seeck 2008: 294). Suomen valtio ja elinkeinoministeriö ovat aktiivisesti vuodesta 2005 edistäneet innovaatioiden ja luovuuden esiintuloa. Työministeriön tuottavuusstrategiassa kuvataan konkreettisia suosituksia kuuden sivun verran. Seuraavassa on visio kyseisestä tuottavuusstrategiasta:

Suomi menestyy luovaan työotteeseen perustuvalla uudistumisella. Visio merkitsee sitä, että Suomessa tulee entistä enemmän keskittyä tuottamaan yhteiskunnallisia rakenteita ja palveluja, joilla varmistetaan luovaan työotteeseen perustuva uudistuminen ja kilpailukyky niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Tämä ydintehtävä edellyttää paitsi kulttuurillista muutosta myös voimavarojen uudelleen allokointia ja toimenpiteitä erityisesti työelämän ja elinkeinoelämän kehittämisessä sekä kasvatuksen ja koulutuksen, tieteen ja tutkimuksen sekä kulttuurielämän alalla, sosiaali- ja terveystoiminnan, maankäytön ja rakentamisen sekä ympäristön kehittämisessä samoin kuin alueellisessa kehittämistyössä. (Työministeriö 2005: 8)

Tuottavuusstrategiassa suositellaan muun muassa että työolainsäädännön tavoitteet sisällytettäisiin kaiken kaikkiaan luovuuden edistämiseen yrityksissä ja työntekijöiden keskuudessa. Työelämän kehittämissuunnitelmaa (Tykes-ohjelmaa) pitää ja tulee käyttää hyväksi luovuuden ja sitä tukevien rakenteiden ja käytäntöjen edistämiseksi. Työelämään valmistautuminen pitäisi alkaa jo peruskoulusta, ja päättäjille pitäisi välittää riittävästi tietoa, mitä luova työelämä vaatii työntekijältä ja miten sitä voitaisiin jo koulussa edistää. Tässä suositellaan, että edistetään myös varhaiskasvatuksesta lähtien luovuutta tukevaa opiskelua ja opiskeluympäristöjä. Taidekasvatuksen asemaa on edistettävä kouluissa ja myös kädentaitojen vahvistamista. (Työministeriö 2005: 8–9.) Voidaan nähdä suomalaisissa peruskouluissa edistettävän vielä tällä hetkellä hyvin vähän innovaatioita ja luovaa ajattelutapaa. Luovan ajattelumallin edistämistä nuorissa koululaisissa edistetään kuitenkin muun muassa hyvin Steiner-kouluissa jo senkin vuoksi, että siellä tehdään osa kirjoista itse eikä niitä osteta valmiina. Toisaalta esimerkiksi kielten aineissa ovat kirjat olemassa Steiner-kouluissa. Tämän jos minkä voidaan nähdä auttavan nuorta ajattelemaan innovatiivisesti ja kokeilemaan luovuuden rajoja. Läheltä voidaan seurata normaalin peruskoulun ja Steinerkoulun välisiä eroja. Steinerkoulussa edistetään luovuutta ja normaalissa peruskoulussa sitä edistetään vähemmän. Tähän olisi saatava muutos.

Valtion toimenpiteiden tulisi olla sellaisia, jotta mahdollistetaan yrityksen sisällä tapahtuva innovointi. Pitäisi olla kunnossa oikeudenmukainen maahanmuuttopolitiikka, kaupunkien monimuotoisuus, liiketoimintaympäristö, ihmisten erilaisuuden hyväksyminen, valtion vahva tuki innovoinnille, pienien yritysten synnyn mahdollistaminen ja yrittäjyydestä puhuminen valtion taholta. Pitää myös yrittää muuttaa yrittäjyyden imago positiiviseksi ja halutuksi Suomessa, koska nuorten keskuudessa yrittäjäksi haluaminen ei ole kovin innostunutta. Myös yrittäjyyden koulutusta pitäisi lisätä Suomen kouluissa. Viimeisimmät Suomessa uusyritysverkoston Suomen Gallupilla teettämät tutkimukset osoittavat, että peräti 65 % kansalaisista ei ole juurikaan tai koskaan halunnut yrittäjäksi. Tutkijoiden Bradleyn, Lachon, ja Rabbin (2000) mukaan peräti seitsemän kymmenestä Yhdysvalloissa aikoo jossain elämänsä vaiheessa perustaa yrityksen. (Nevanperä 2003: 188.) Tutkielman yrityksistä tuli palautetta valtiolle, yritysten toimintaympäristön tekeminen mahdollisimman joustavaksi.

6 Yhteenveto

Tätä insinööriä on ollut mielenkiintoista kirjoittaa, koska johtaminen on ollut hyvin pitkän aikaa sydäntä lähellä ja olen nähnyt elämäni aikana erilaisia johtajia ja johtamismalleja. Toiset kokemuksista ovat olleet hyviä, toiset ei.

Olisi todella mielenkiintoista lähteä tutkimaan oikein laaja-alaisesti yritysten käyttämiä paradigmoja Suomessa ja hakea tietoa, kuinka paljon oikeasti tällä hetkellä vanhat johtamismallit ovat menettämässä tilaansa suomalaisten organisaatioiden keskuudessa. Tämänhetkisen tutkielmani valossa voidaan nähdä muutoksia johtamiskulttuurissa. Tämä olikin arvattavissa, että Suomen Parhaat Työpaikat-kilpailun kärkisijojen yrityksissä on tapahduttava tällä tavoin. Uuden kaltaisen johtamismallin osien ja vanhojen johtamisparadigmojen parhaiden ominaisuuksien sekoitus tuottaa johtamisesta sellaisen mallin, jolla johdetaan organisaatiota hyvään suuntaan ja tulevaisuuteen (Hamel 2009).

Paradigmojen kehitys

On erikoista huomata, ettei Suomesta ei löydy yhtään johtamisparadigman kehittäjää, vaikka johtamisparadigmoja on käytetty Suomessa jo kauan. Sotien aikana oli erityinen tarve ottaa käyttöön joku johtamisparadigma, jotta Suomen teollisuus olisi pystynyt tyydyttämään armeijan sotakalustotarpeen. Siihen aikaan käytettiin voimakkaimmin tieteellistä liikkeenjohdon paradigmaa. Vaikka Suomessa toimii isoja kansainvälisiä yrityksiä, kuten Nokia, Wärtsilä, Metso, Kone ja Rautaruukki, ei niissä kuitenkaan ole kehitetty johtamisparadigmaa. (Seeck 2008: 276–177.) Tulevaisuudessa joku suomalainen johtaja saattaa kirjoittaa kirjan omista johtamisnäkemystään. Suomi on kulkenut jälkijunassa verrattuna muihin maihin, joissa menestyksekkäästi kehitetään uusia johtamisparadigmoja. Suomesta voisi tulla uusi tai uusia johtamisparadigmoja, jos vain joku oikeasti haluaisi sellaisia kehittää. Tarvitaan vain tarpeeksi energiaa ja luovaa "hulluutta". Toisaalta jos omia johtamismallejaan voisi kokeilla käytännössä yrityksessä, niin niitä voisi kehittää eteenpäin ja edelleen jatkojalostaa ne astetta korkeammalle. Sitä kautta pystyisi luomaan uuden johtamisparadigman ja tuomaan yrity maailmalle.

Johtamiskulttuuria haluttiin kehittää ja muokata aikaan sopivaksi, mutta missään näissä yrityksissä ei käytännössä kehitetty uutta johtamisparadigmaa vaan käytössä oli hyväksi koettuja johtamismenetelmiä, joita oli muokattu käyttöön sopiviksi. Yleensä näissä yrityksissä ei kiinnitetty huomiota johtamisparadigmoihin lukuun ottamatta yhtä, jonka toimitusjohtaja oli erittäin aktiivinen uusien johtamismallien opiskeleva ja kokeileva. Yritys kuitenkin selvästi kehitti johtamistaan ja on ennakkoluuloton erilaisten menetelmien kokeilija. Juuri tällainen ennakkoluuloton kokeileminen on ensi arvoisen tärkeä asia uusien johtamismallien käyttöönotossa (Hamel 2009: 266–281).

Mielenkiintoiset yritykset ja vanhat johtamismallit

Johtajat joita päästiin haastattelemaan, olivat selvästi kuunnelleet työntekijöitään ja heidän ehdotuksiaan parantaakseen yrityksensä ilmapiiriä ja johtamiskulttuuria. Eräissä yrityksistä nähtiin innovoivan ympäristön ja johtajuuden hyödyt vahvuutena ja kilpailuetuina muihin yrityksiin nähden. Muutamassa yrityksessä nähtiin innovoivan yritysjohtamiskulttuurin rikkovan perinteisen johtamistavan. Yritysten, joissa on suorittavana osapuolena luovan luokan työntekijöitä, pitäisi keskittyä kehittämään horisontaalista ja alhaalta ylöspäin johtamista (Hamel 2009). Usein yritykset käyttävät 1900-vuosisadalta peräisin tai vanhempiakin johtamisen malleja. Yritykset käyttävät kuitenkin uusia menetelmiä kaikessa muussa toiminnassaan, ja olisi aika lähteä muuttamaan pienin askelein johtamisen käytäntöjä uudella tavalla. Johtamisen perusteet ovat niin syvällä yrityksissä, että niiden olemassaoloa ei moni johtaja edes huomaa ja sen vuoksi niitä ei helposti muuteta. Tarvitaan oikeita, rohkeita ja ennakkoluulottomia johtajia, jotka pystyvät viemään johtamisen muutoksia organisaatiossa eteenpäin.

Johtamisen muutoksen tuulet

Voidaan ennustaa, että noin 10–15 vuoden kuluttua lähes kaikki yritykset ovat uudistaneet johtamistaan. Edelleen tarvitaan kuitenkin johtajia, linjaesimiehiä, vaikkakin uudessa tavassa johtajat johtavat entistä vähemmän suoraa alaisiaan. Toimintaan liittyy enemmän ohjausta, rajojen piirtämistä ja taustan kunnossa pitämistä

sekä työntekijän auttamista ja ohjausta. Työntekijät ovat entistä itseohjautuvampia ja he antavat aktiivisesti palautetta sivulle ja ylöspäin. He kommunikoivat ja ohjaavat myös muita ihmisiä kautta koko organisaation virtuaalitiimien ja laaja-alaisen verkottumisen avulla. Toimiiko sitten tällainen malli toisen tyyppisissä töissä, esim. metalliyrityksissä, joissa tehdään paljon suorittavaa työtä eikä niinkään luovan luokan työtä?

Suomen menestyminen ankarassa kilpailutilanteessa

Työpaikkojen luonne muuttuu luovempaan suuntaan lähes kaikilla aloilla. Ja suorittava työ saattaa siirtyä ulkomaille. Suorittavan työn siirtyminen ulkomaille on yritysten kansainvälisen kilpailukyvyn kannalta tarpeellista, joskus jopa välttämätöntä. Suomen menestymisen kansainvälisillä markkinoilla saattaa pelastaa luovan luokan yritysten esiinmarssi Suomessa. (Työministeriö 2005: 6–14) Richard Florida (2005) kirjoittaa seuraavasti

Aikamme todellinen haaste on haaste on kilpailla luomamme järjestelmän kanssa – rakentaa nykyistä laaja-alaisempi luova yhteiskunta, joka pystyy hyödyntämään valloilleen päästämäämme luovuutta, ja lievittää tästä aiheutuvaa kuohuntaa ja hajaannusta (Florida 2005, sit. Esim. Hamel 2009: 298).

Kaikkien yritysten pitää ottaa ohjat käsiinsä ja lähteä muuttamaan ennakkoluulottomasti johtamisen syvään juurtuneita malleja ja toivoa saattaa, että Suomen valtio toteuttaa Työministeriön (2005) raportissaan julkaisemat strategiset suositukset. Myös täytyy uskoa, että seuraavankin hallituksen ja eduskunnan työlistalla ovat edelleen nämä hyvät ja idearikkaat strategiset suositukset. Työministeriön (2005) asettaman työelämälähtöisen luovuuteen perustuvan tuottavuusstrategian työryhmän tuottama visio kuvataan seuraavasti. Suomen menestyminen on kiinni luovaan työotteeseen perustuvalla jatkuvalla uudistumisella (Työministeriö 2005).

Tuleva liike-elämän taistelu

Johtajien pitäisi päästä eroon vanhoista johtamistavoistaan, koska haluavatko he jäädä puolustamaan byrokraattisen luokan puolesta olevia vanhoja jo 1800-luvulla kehitettyjä johtamismalleja.

Uuden vuosituhannen merkittävämpiä liike-elämän taisteluja uskoakseni ei niinkään käydä samalla alalla toimivien kilpailijoiden välillä eikä kahden kaupallisen ekosysteemin kesken, vaan byrokraattisen luokan etujen säilyttäjien ja uuden johtamismallin puolustajien välillä (Hamel 2009: 298).

Innovatiiviset johtajat ovatkin usein johtajia joilla ei ole takanaan johtajuuden menneisyyden taakkaa. Osa johtajista on kyllästynyt usein organisaation tehokkaan toiminnan estäviin vanhoihin johtamistapoihin. He lähtevät rohkeasti kehittämään uusia malleja ja testaavat niitä ja kehittävät edelleen. Heillä ei ole sitä taakkaa harteillaan, joka vanhoilla johtajilla ja organisaatiolla saattaa olla. Siksi he ovat pelottomia muuttamaan johtamista uuteen suuntaan ja tulevat varmasti menestymään tulevaisuudessa. Se tulevaisuuden aika on käsillä ja ne jotka aikailevat, jäävät kyydistä.

On hyvä olla avoin uusille liiketoimintamalleille ja johtamisen uudistamiselle. Koska miksi kulkea paikallaan kun voi kulkea muutaman askeleen edellä. Abraham Lincoln on sanonut viisaasti:

Et voi paeta huomispäivän johtamisen vastuuta kiertämällä sitä tänään (Abraham Lincoln).

Lähteet

- Armstrong, Lance. Wikipedia. 2011. Verkkodokumentti
<http://en.wikipedia.org/wiki/Lance_Armstrong>. Luettu 2.5.2011.
- Babbage, Charles. 1832/1833. On the Economy of Machinery and Manufacturers. London: Charles Knight.
- Barley, Stephen R. & Gideon Kunda. 1992. Design and Devotion. Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37:3, 363–399.
- Bergman, Tytti. 2011. Kehitysjohtaja KTM. Microsoft Oy. Espoo. Haastattelu 14.4.2011.
- Boeree, George C. 2006. Abraham Maslow 1908–1970. Maslow's Hierarchy of needs. Verkkodokumentti Webpace.ship.edu
<<http://webpace.ship.edu/cgboer/maslow.html>>. Luettu 17.5.2011.
- Boessenkool, Jan. 2006. Organization Culture. A Concept's Strengths and Weaknesses. Teoksessa Bert van Hees & Paul Verweel (toim.): *Deframing Organization Concepts*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School, 70–88.
- ComIQ palvelut. 2011. Verkkodokumentti. comiq.fi
<http://www.comiq.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=4&lang=fi>. Luettu 3.4.2011.
- Fayol, Henri. 1918/1990. Johtamisen perusteet. Suomentanut Silva Lehtinen. Helsinki: Rastor (ranskalainen alkuteos *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1917).
- Fayol, Jules Henri. 2011. Verkkodokumentti Wikipedia<
http://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol>. Luettu 21.5.2011.
- Florida, Richard. 2005. Luovan luokan esiinmarssi. Talentum Media Oy. Englanninkielinen alkuteos, *The Rise of the Creative Class* 2002.
- Griffith, Samuel B. 1963. Alkuperäinen teos. Sun Tzu: *The Art of War*. Oxford University Press 1963. Suomentanut Heikki Karkkolainen. Sun Tzu: *Sodankäynnin taito*. Helsinki: Tietosanoma.
- Guillén, Mauro F. 1994. *Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago. University of Chicago Press.
- Hakanpää, Mika. 2011. Toimitusjohtaja. Rauhala-Yhtiöt Oy. Seinäjoki. Haastattelu 22.3.2011.
- Hamel, Gary. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Talentum Media Oy. Englanninkielinen alkuteos, *The Future of Management* 2007.

- Herranen, Timo. 2007. Wuolle, Bernhard (1876–1962). Kansallisbiografia-verkkójulkaisu. *Studia Biographica* 4. Helsinki SKS. Verkkodokumentti <<http://www.kansallisbiografia.fi/kb/artikkeli/1004/>>. Luettu 21.5.2011
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Huhtala, Hannele & Aino Laakso. 2006. Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan, *Hallinnon tutkimus* 25:4, 4–18.
- Huhtala, Hannele & Marjo Riitta Parzefall. 2006. Innovatiivisuus ja aikapaine tietotyössä. *Työ ja ihminen* 20:2, 149–157.
- Huhtala, Hannele, Simo Järvelä & Anna Kuokkanen. 2006. Luentomateriaalia tieteellisestä liikkeenjohdosta. Esitetty Helsingin yliopistolla marraskuussa 2007 työpsykologian jatkokoulutusohjelmassa.
- Huhtala, Hannele. 2000. Foucault and Work. Theoretical Analysis on how the Meaning of Work has changed in Terms of 'Work Subjectivity'. Pro gradu –tutkielma. Department of Social Psychology. London: The London School of Economics and Political Science.
- Huhtala, Hannele. 2004. The Emancipated Worker? A Foucauldian Study of Power, Subjectivity and Organising in the Information Age. *Commentationes Scientiarum Socialicum* 64. Helsinki: Suomen Tiedeseura.
- Immateriaalioikeus. 2011. Verkkodokumentti. Wikipedia <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Immateriaalioikeus>>. Luettu 29.04.2011.
- Jacobs, Jane. 1961. *The Death and Life of Great American Cities* (uusintapainos New York: Vintage Books 1992).
- Kanter, Rosabeth Moss. 1989. *When Giants Learn to Dance*. New York: Simon and Schuster.
- Kettunen, Pauli. 1997. *Työjärjestys. Tutkielmia työn ja tiedon poliittisesta historiasta*. Helsinki: Tutkija-liitto.
- Kevätsalo, Kimmo. 1999. *Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit*. Tampere: Vastapaino.
- Kipping, Matthias. 1997. Consultancies, Institutions and the Diffusions of Taylorism in Britain, Germany and France, 1920s to 1950s. *Business History* 39:4, 67–83.
- Kipping, Matthias. 1999. American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990, Products, Reputation, and Relationships. *Business History Review* 73:4, 190–220.
- Kotter, John & Holger Rathgeber. 2005. *Our Iceberg is Melting*. St. Martin's Press.
- Kuhn, Thomas S. 1996. *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.

Kuokkanen, Anna & Hannele Seeck. 2008. Ihmissuhdekoulukunnan pioneerit Suomessa. Artikkelikäsitkirjoitus kirjassa Historiallinen aikakauskirja. 4/2008 : Ruotsista Venäjään / Helsinki: Suomen historiallinen seura : Historian ystävain liitto 2008

Leadership vs. management. 2011. Verkkodokumentti
<http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm >.
Luettu 2.6.2011.

Leskinen, Karri. 2011. Toimitusjohtaja, DI. Patenttitoimisto BORENIUS & Co Oy Ab. Helsinki. Haastattelu 04.04.2011.

Littler, Craig R. 1982. The Development of the Labour Process in Capitalist Societies. London: Heineman Educational Books.

Melaja, Pirkko. 2011. Henkilöstön kehittämispäällikkö, FM. Ilmarinen Oy. Helsinki. Haastattelu 26.4.2011.

Michelsen, Karl-Erik. 2001. Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Rationalisoinnin seniorikilta ry.

Miller, Thomas R. & Mary A. Lemons 1998. Breaking the Glass Ceiling. Lesson From A Management Pioneer. SAM Advanced Management. London: Prentice Hall.

Morgan, Gareth. 1997. Images of Organization. Thousands Oaks: Sage.

Nevanperä, Erkki. 2003. Yrittäjyyden väitöskirja. Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa. Verkkodokumentti <
http://perheyritystenliitto.demo.emedia.fi/easydata/customers/perheyritys/files/Tutkimus/Erkki_Nevanpera.pdf >. Luettu 13.5.2011.

O'Connor, Ellen. 1999. Minding the Workers, the Meaning of 'Human and 'Human relations' in Elton Mayo. Organization 6:2, 223–246.

Peltonen, Tuomo. 2004. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja 53:2, 199–204.

Perukset omakotitalolle. 2011. Verkkodokumentti. Rakentaja.fi
<<http://www.rakentaja.fi/index.asp?s=/kuluttaja/Suorakanava/harkkoperustus.htm>>.
Luettu 26.3.2011.

Perämäki, Leena. 2011. Kehitysjohtaja. Frami Oy. Helsinki. Haastattelu 29.3.2011.

Pihkala, Erkki. 1999. Suviranta, Bruno (1893–1967). Kansallisbiografia-verkkojulkaisu. Studia Biographica 4. Helsinki SKS. Verkkodokumentti <
<http://www.kansallisbiografia.fi/kb/artikkeli/7227/>>. Luettu 21.5.2011.

Pohjanmaan Kokoomuksen ehdokaslista on valmis. 2011. Verkkodokumentti. Pohjanmaan Kokoomus. <<http://www.pohjanmaankokoomus.fi/?x103997=1866906>>.
Luettu 26.3.2011.

Price, Alan. 2007. Human Resource Management in a Business Context. Ensimmäinen painos 1997, kolmas painos 2007. Painettu: Cengage Learning Business Press; 003 edition (April 6, 2007).

- Pääministeri Matti Vanhasen hallituksen ohjelma II 2007.
<<http://www.aka.fi/Tiedostot/Strategiat/hallitusohjelma2007.pdf>> Luettu 25.5.2011.
- Rawlinson, John. 2010. Dream Employers Survey 2010. Verkkodokumentti Dynamic Business. Australia <<http://www.dynamicbusiness.com.au/hr-and-staff/dream-employers-survey-want-to-work-google-2162.html>>. Luettu 16.5.11.
- Romer, Paul M. 2007. Economic Growth. Verkkodokumentti <<http://www.stanford.edu/~promer/EconomicGrowth.pdf>> (From The Concise Encyclopedia of Economics, David R. Henderson, ed. Liberty Fund, Third edition 2007. Reprinted by Romer Paul M. by permission of the copyright holder. Alkuperäinen teos ilmestyi 1993 nimellä The Fortune Encyclopedia of Economics ja päivitettiin 2002 uudella nimellä The Concise Encyclopedia of Economics). Lainattu teoksessa Florida Richard: Luovan luokan esiinmarssi. Talentum Media Oy 2005.
- Schein, Edgar H. 1985. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Sederholm, Jakob Johannes. 1915. Arbetets vetenskap (Työn tiede).
- Seeck, Hannele & Ossi Eräkivi. 2008, Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisoppien käyttö vuosikatsauspuheissa Suomen metsä- ja metalliteollisuudessa 1980–2005. Hallinnon tutkimus 27:2, 13–35.
- Seeck, Hannele, Anna Kuokkanen & Aino Laakso. 2010. Adoption of Managerial Ideologies in Finnish Academic Management Education 1960–2007.
- Seeck, Hannele. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Silén, Timo. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Stevens Institute. 2011. Frederick Winslow Taylor Collection. Samuel C. Williams Library, Stevens Institute of Technology, Hoboken, NJ, USA
- Sun, Tzu. 2011. Wikipedia. Verkkodokumentti <http://en.wikipedia.org/wiki/Sun_Tzu>. Luettu 2.5.2011.
- Sydänmaanlakka, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy.
- Syrjänen, Tuomas. 2011. Toimitusjohtaja. Futurice Oy. Helsinki. Haastattelu 31.3.2011.
- The Digital Universe Decade – Are you Ready? 2010. www.EMC.com. Verkkodokumentti <<http://www.emc.com/collateral/demos/microsites/idc-digital-universe/iview.htm>>. Luettu 3.5.2011.
- Thrift, Nigel. 2006. Knowing Capitalism. London: Sage.
- Tiihonen, Paula. 1992. Hallintovallan pikkupilarit. Hallintoa koskevasta ajattelusta, opetuksesta, tutkimuksesta. Helsinki: Paula Tiihonen.

Toivanen, Paavo. 2011. Vanhempi konsultti, omistaja. ComIQ Oy. Helsinki. Haastattelu 29.3.2011.

Torvalds, Linus 2004. Linux Management Style. Verkkodokumentti <http://www.avoinelama.fi/html/AvoinElama-H2_51.html> Alkuperäinen: Documentation/ManagementStyle <<http://lwn.net/Articles/105375/>>. Luettu 15.5.2011.

Totterdell, Peter, Desmond Leach, Kamal Birdi, Chris Clegg & Toby Wall. 2002. Investigation of the Contents and Consequences fo Major Organizational Innovations. Iernational Journal of Innovation Management 6:4, 343–369.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Kysyntälähtöisen innovaationpolitiikan viitekehikko Helsinki: Työ ja elinkeinoministeriö, innovaatio-osasto. Verkkodokumentti <http://www.tem.fi/files/23424/Kysyntalahtoisin_innovaatiopolitiikan_viitekehikko.pdf>. Luettu 8.5.2011

Työministeriö. 2005. Luova työote – tuottava työ. Työelämälähtöiseen luovuuteen perustuva tuottavuusstrategia. Työhallinnon julkaisu 345. Helsinki: Työministeriö. Verkkodokumentti <[http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj345.p df](http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj345.pdf)>. Luettu 8.5.2011.

Vartiainen, Matti. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Espoo: Otatieto.

Wilkins, Alan L. & William G. Ouchi. 1983. Efficient Cultures. Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly 28:3, 468–481.

Wren, Daniel A. & Ronald G. Greenwood. 1998. Management Innovators. The People and Ideas That Have Shaped Modern Business. New York: Oxford University Press.

Wren, Daniel A. 2005. The History of Management Thought. 5. Painos. Hoboken: John Wiley & Sons (ilm.alun perin 1994).

