



# **TIIMITYÖLLÄ TEHOKKAASEEN ASIAKASSUUNTAUTUNEeseen MYyntiin**

**Kaisa Iivonen**

**Opinnäytetyö  
Toukokuu 2008**

**Tekniikka ja liikenne**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t)  Kaisa livonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.	
	Sivumäärä 47 (+ 39)	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Opinnäytetyö on salainen saakka	
Työn nimi  Tiimityöllä tehokkaaseen asiakassuuntautuneeseen myyntiin		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.		
Työn ohjaaja(t) Lehtori Jouni Jurvelin Lehtori Petri Luosma		
Toimeksiantaja(t) Metso Paper Oyj Myyntijohtaja Hannu T Pietilä		
Tiivistelmä Opinnäytetyö on tehty Metso Paper Oyj:n Paperit ja Kartongit liiketoimintayksikön myynti- ja markkinointiosastolle. Työn tavoitteena oli tutkia asiakaslähtöisen myyntiprosessin tekijöitä.  Työn luonteesta johtuen osa työstä on salainen. Työ on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen osa käsittää yleisen, julkisen osan. Yleiseen osaan on koostettu työhön liittyvä teoreettinen perusta. Työn näkökulmaksi on valittu tehokkaan myyntiprosessin tutkiminen, lähinnä organisaatioiden ja tiimien toiminnan kautta. Työn teoreettinen tausta rakentuu lyhyen tehokkuutta käsittelevän johdannon jälkeen organisaation, oppivan organisaatio ja tiimien kirjallisuustutkimukseen. Koska oppivan organisaation teoreettinen tausta perustuu ns. nopeaan oppimiseen, on teoreettisessa taustassa käsitelty myös benchmarkingin toimintatapoja ja teoriaa.  Työn salaisessa osassa analysoidaan Metso Paperin ja sen myyntiosaston hallinnollisen ja toiminnallisen organisaation eroavaisuuden merkitystä toimintaan sekä tiimien toimintatapojen vaikutusta myyntitoiminnan tehokkuuteen. Hyvin merkittävänä osana on ollut myös tilannekuvausten analysoiminen erityyppisissä tiimin toiminnan tilanteissa.  Salaisessa osassa on esitelty myös yksi benchmarking prosessi. Tutkimusta on tehty kirjalliseen materiaaliin perustuen sekä prosessissa mukana olleena havainnoijana.		
Avainsanat (asiasanat) tiimit, organisaatio, oppiva organisaatio		
Toimeksiantajan myöntämä raportin julkaisulupa, koskien työn julkista osaa		
Paikka Jyväskylä	Aika 6.6.2008	Allekirjoitus Hannu Pietilä Nimenselvennös Hannu Pietilä

Author(s)  Kaisa livonen	Type of Publication <b>Master's Thesis</b>	
	Pages 47 (+ 39)	Language Finnish
	Confidential until <input type="checkbox"/>	
Title  Toward Efficient Customer-Oriented Sales with Team Work		
Degree Programme <b>Degree Programme in Technological Competence Management</b>		
Supervisor(s) Jouni Jurvelin, Lecturer Petri Luosma, Lecturer		
Commissioner(s), contact person Metso Paper, Inc. Hannu T. Pietilä, Vice President, Sales		
Abstract  <p>The present Master's Thesis was done for the Sales and Marketing Department of Metso Paper, Inc., Paper and Board Business Line. The objective of this thesis was to study the elements of customer-oriented sales process.</p> <p>Due to the nature of the study, part of the material is classified. The thesis is divided into two parts of which the first contains the general, unclassified material. This general part presents the theoretical foundations of the study. The perspective of the present study is that of efficient sales process with particular concentration on organizations and team work. At the beginning of the thesis, there is a short introduction to efficiency. Then, the theoretical framework is built up through a literature review on organization, learning organization and teams. As the so-called quick learning forms the theoretical basis of the notion of the learning organization, also benchmarking process, methods and theory are discussed.</p> <p>The classified part of the thesis analyzes the differences between the administrative and operative organizations of both Metso Paper, Inc. and its sales department. Also the effects of team operation and working methods on sales efficiency are analyzed. Various types of team work situations are analyzed based on written descriptions. The analyses form a significant part of the present study.</p> <p>The classified part also presents a real life benchmarking process. The study of this benchmarking process is based on both written material and participatory observation.</p>		
Keywords <b>Teams, organization, learning organization</b>		
Commissioner's permission to publish this report (public part)		
Place	Date	Signature
		Clarification

# SISÄLTÖ

<b>1 TYÖN TAUSTA.....</b>	<b>4</b>
1.1 Metso -konserni ja Metso Paper Oy .....	4
1.2 Työn tavoite ja näkökulman valinta.....	5
<b>2 TEHOKAS MYYNTIPROSESSI .....</b>	<b>5</b>
2.1 Tehokkuuden käsite myyntiprosessissa .....	5
2.2 Myynnin tehokkuuden mittareita .....	6
2.3 Tehokkuuden lisäämisen keinoja .....	7
<b>3 ASIAKASTYYPIT JA SEGMENTOINTI .....</b>	<b>7</b>
3.1 Asiakkaiden tunteminen ja asiakastiedon hallinta.....	7
3.2 Kannattavan asiakkaan tunnusmerkit .....	8
3.3 Segmentointi .....	9
3.4 Tuotesuuntautuneisuudesta asiakassuuntautuneisuuteen .....	10
<b>4 BENCHMARKING .....</b>	<b>10</b>
4.1 Benchmarkingin määritelmä .....	10
4.2 Nopeampaa oppimista benchmarkingin avulla .....	12
4.3 Benchmarking –tyypit .....	13
4.4 Benchmarking kohten valinta .....	15
4.5 Benchmarking jatkuvana prosessina tai prosessien sarjana .....	16
4.6 Benchmarkingin vaarat ja mahdollisen epäonnistumisen syyt .....	17
4.7 Benchmarkingin yleiset eettiset periaatteet .....	19
<b>5 ORGANISAATIO .....</b>	<b>20</b>
5.1 Organisaation määritelmä .....	20
5.2 Organisaatiotyyppien kehitys .....	21
5.2.1 Klassiset organisaatioteoriat .....	21
5.2.1.1 Weberin byrokratia .....	21
5.2.1.2 Taylorin tieteellinen liikkeenjohto .....	22
5.2.1.3 Fayolin hallinnollinen koulukunta .....	24
5.2.1.4 Mayon ihmissuhdekoulukunta .....	25
5.2.2 Kontingenssiteoria .....	27
5.2.3 Postmodernin organisaation rakenne .....	28
5.3 Organisaatorakenteet .....	28
<b>6 RYHMÄ JA TIIMI .....</b>	<b>32</b>
6.1 Yksilösuorituksista tiimeihin .....	32
6.2 Taustaa tiimien tutkimisesta .....	34
6.3 Tiimin määritelmä .....	34
6.4 Tiimin ominaisuudet .....	34
6.5 Yksilön ja tiimin oppiminen .....	35
6.6 Tiimin toiminnan edellytykset .....	40
6.7 Tiimin kehitysvaiheet .....	41
6.8 Huipputiimi tarvitsee huippuvetäjän .....	43

<b>7 ÄLYKÄS ORGANISAATIO JA VERKOSTOT.....</b>	<b>44</b>
7.1 Verkostoituminen .....	44
7.2 Älykkään organisaation toiminta .....	45
<b>LÄHTEET (julkinen osio) .....</b>	<b>46</b>

## **SALAINEN OSUUS**

<b>8 TYÖN TAUSTA 2 .....</b>	<b>49</b>
------------------------------	-----------

<b>9 TEHOKAS MYYNTIPROSESSI METSO PAPERIN PAPERIT JA KARTONGIT LIIKETOIMINTAYKSIKÖSSÄ .....</b>	<b>49</b>
9.1 Asiakastytyväisyys .....	49
9.2 Paperi- ja kartonkikoneyksikkötason myyntiä ohjaavat prosessit .....	51
9.3 Tarjoustyötä ohjaavat prosessikuvaukset .....	53
9.4 Päätös tarjouksen tekemisestä .....	54
9.5 Tarjouksen teko .....	54
9.7 Tehokkuuden mittarit Paperit ja Kartongit liiketoimintayksikön myynnissä .....	56

<b>10 ASIAKASTYYPIT JA SEGMENTOINTI METSO PAPERIN PAPERIT JA KARTONGIT LIIKETOIMINTAYKSIKÖSSÄ .....</b>	<b>58</b>
10.1 Asiakastiedon hallinta .....	58
10.2 Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä Metso.....	59
10.3 Segmentointi .....	61
10.4 Tuotesuuntautuneisuudesta asiakassuuntautuneisuuteen .....	61

<b>11 BENCHMARKING .....</b>	<b>62</b>
------------------------------	-----------

<b>12 ORGANISAATIO METSO PAPERIN PAPERIT JA KARTONGIT LIIKETOIMINTAYKSIKÖSSÄ .....</b>	<b>63</b>
12.1 Metso-konserni .....	63
12.2 Metso Paper –liiketoimintalinjan organisaatiokaavio .....	64
12.3 Metso Paper, Paperi- ja Kartonkikoneyksikön organisaatio .....	65
12.4 Paperi- ja Kartonkikoneyksikön myynnin ja markkinoinnin organisaatio .....	65
12.5 Huomioita organisaatorakenteista .....	69
12.6 Laajojen organisaatiomuutosten vaikutukset myyntiin .....	69

<b>13 TIIMITYÖLLÄ TEHOKKAASEEN ASIAKASSUUNTAUTUNEeseen MYYNTIIN: CASE KARTONKIMYYNTI- JA KARTONKI- APPLIKAATIOTIIMIT.....</b>	<b>70</b>
13.1 Toimivan tiimin ominaisuuksia ja piirteitä .....	70
13.2 Johtamistapa ja esimiestyöskentely ..	72
13.3 Ryhmähenki sekä tiimin osaamisen kehittäminen .....	72
13.4 Riskit ja niiden hallinta .....	74
13.5 Yksilön ja tiimin työn kehittäminen .....	75
13.6 Älykäs organisaatio ja verkostot .....	76

<b>15 POHDINTA .....</b>	<b>79</b>
--------------------------	-----------

<b>LÄHTEET (salainen osio) .....</b>	<b>81</b>
--------------------------------------	-----------

<b>LIITTEET .....</b>	<b>82</b>
-----------------------	-----------

Liite 1. Paperi- ja kartonkikone yksikön myyntiä ja markkinointia kuvaavien prosessien tarkemmat kuvaukset .....	82
Liite 2. Ote muistiosta Benchmarking yhteistyöpalaverista .....	84

## KUVIOT

(Julkisessa osiossa)

KUVIO 1. Metso Paperin Jyväskylän liiketoimintayksikön Henkilöstö .....	4
KUVIO 2. Tehokkuuden määritelmä teollisuusyrityksessä (Lattunen 2005) .....	5
KUVIO 3. Arvoketjusta arvotähdeksi. Normann & Ramirez (1993) .....	10
KUVIO 4. Benchmarking jatkuvana prosessina .....	17
KUVIO 5. Benchmarkingiin liittyviä pelkoja ja epäonnistumisen vaaroja .....	18
KUVIO 6. Pitkästä historiastaan huolimatta vielä edelleen Weberin byrokratian pääpiirteitä on tunnistettavissa monissa nykyajan organisaatioissa .....	22
KUVIO 7. Sydänmaalakan (2001) esittelemät oppimisen portaavat .....	36
KUVIO 8. Kolbin malli oppimisesta .....	36
KUVIO 9. Positiivisen tavoitteellisuuden kehä kehittymisen lähteenä Moilasen mukaan (2001) .....	39
KUVIO 10. Toimivan tiimin edellytyksenä on selkeä päämäärä .....	40

## 1 TYÖN TAUSTA

### 1.1 Metso –konserni ja Metso Paper Oyj

#### Metso -konserni

Metso on kansainvälinen teknologiakonserni, jonka liikevaihto vuonna 2007 oli yli 6 miljardia euroa. Metson lähes 27 000 työntekijää noin 50 maassa palvelee asiakkaita massa- ja paperiteollisuudessa, kiven- ja mineraalienkäsittelyssä, energiateollisuudessa sekä valituilla muilla teollisuudenaloilla.

([www.metso.com](http://www.metso.com))

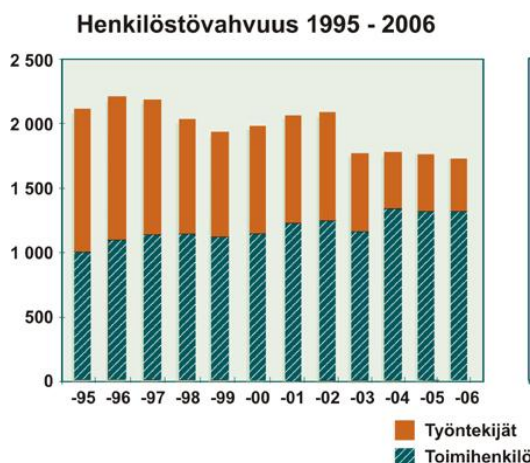
#### Metso Paper

Metso Paperin osuus on koko Metso –konsernin liikevaihosta oli vuonna 2007 42% (kokonaisliikevaihto Metso -konsernissa 6250 milj. Euroa).

Metso Paper jakaantuu neljään toimintayksikköön: paper and board, tissue, fiber ja Power. ([www.metsopaper.com](http://www.metsopaper.com) 2008)

#### Metso Paper, Paperit ja Kartongit liiketoimintayksikkö

Paperit ja Kartongit liiketoimintayksikkö toimii pääasiallisesti Jyväskylässä, Rautpohjassa. Kaikkiaan henkilöstön vahvuus on noin 1700 henkilöä, joista noin 1400 henkilöä on toimihenkilöitä (kuvio 1). Myynti- ja markkinointiosaston vahvuus on hieman alle sata henkilöä. (Metso Paper Intraverkko 2008)



KUVIO 1. Metso Paperin Jyväskylän liiketoimintayksikön henkilöstö (Metso Paper yleisesittely 2008. Metso Paper Intraverkko)

## 1.2 Työn tavoite ja näkökulman valinta

Työn tavoitteena oli tutkia tehokkaaseen asiakaslähtöiseen myyntiprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Päättötyö ei ole kuitenkaan tehty prosessinäkökulmasta vaan organisaation ja osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tästä syystä pääpaino on tiimien tehokkuuden ja osaamisen johtamisen sekä älykkään organisaation tutkimisessa.

Klassisten organisaatioteorioiden tutkiminen oli opinnäytetyön tekemisen kannalta olennaista, koska ne ymmärtämällä myös useat nykyajan organisaatioita ja oppivaa organisaatiota käsittelevät kirjallisuuslähteet antoivat enemmän hyödynnettävää tietoa.

## 2 TEHOKAS MYYNTIPROSESSI

### 2.1 Tehokkuuden käsite myyntiprosessissa

Teollisuudessa tehokkuuden määritelmä on yleisesti määritetty teoreettisen käytettävissä olevan kapasiteetin ja todellisen kapasiteetin erotuksen sekä saavutetun todellisen tuoton väliseksi suhteeksi (kuvio 2).

$$\text{Tehokkuus} = \frac{\text{Todellinen tuotto}}{\text{Tehollinen kapasiteetti}} = \frac{\text{Todellinen tuotto}}{\text{Kokonaiskapasiteetti} - \text{suunniteltu seisokkiaika}}$$

KUVIO 2. Tehokkuuden määritelmä teollisuusyrityksessä (Lattunen 2005).

Näkökulmasta riippuen tehokkuus voidaan määritellä myös Karlöf ja Österblomin (1993, 13) mukaan koostuvan yleisesti neljästä perusosasta:

1. laatu (hyöty)
2. hinta
3. tuotantomäärä
4. kustannukset



Kymmenen vuotta myöhemmin Karlöf, Lundgren ja Fromentin (2003, 41) esittävät teoksessaan ”Ota oppia parhaista!”, tiivistyneen määritelmän tehokkuudelle: ”Kaiken organisoidun toiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin arvon tuottamisen kustannukset.” Tämä lause toki löytyy monesta muustakin lähteestä eri tavoin muotoiltuna.

Yllä mainitut määritelmät tehokkuudesta ovat myyntiprosessin arvioinnissa varsin hankalia todentaa. Toisin kuin aineellisten hyödykkeiden, aineettomien hyödykkeiden (ideoiden, asiakkaan saaman mielihyvän, virheettömyyden jne.) laatua ja tuotantomäärää on vaikea numeerisesti osoittaa. Grönroos ja Ojasalo (2004, 414-423) tiivistävät ajatuksen service –tyyppisen myynnin tehokkuuden tekijöistä ”Tehokkuus muodostuu sisäistä kustannustehokkuudesta ja ulkoiselta taholta saadusta tulosta. ”

## **2.2 Myynnin tehokkuuden mittareita**

Karlöf ja muut (2003, 43) listaavat neljä peruskysymystä, joiden avulla voidaan määrittää tehokkuutta:

1. Mitä tuotamme ja toimitamme?
2. Mitä se maksaa yksikköä, tuntia tai jotain muuta suuretta kohden?
3. Kuka arvioi toimittamamme tuotoksen laadun?
4. Mihin kriteereihin arviointi perustuu?

Karlöfin ja muiden (2003) esittelemässä kysymyslistassa on edelleen ongelmana aineettoman tuotteen arviointi vertailukelpoisilla mittareilla.

Jari Sarasvuo (2005, 85) kansanomaistaa ajatuksia tehokkuudesta televisiosarja Diilin opetusten perusteella kirjoittamassaan kirjassa ja tiivistää kuuteen kysymykseen ajan käytön ja tehokkuuden strategian:

1. Mitä me todella ja täsmälleen aiomme saada aikaan?
2. Miksi se on välttämätöntä?
3. Milloin täytyy olla jotain valmista?
4. Miten se on silloin tehty?
5. Kuka ja ketkä kaikki sen tekevät?
6. Mitä jos jokin ei mene niin kuin aavistelemme?

Sarasvuon kansanomaistus tuo lisäelementtejä perusteoriaan. Huomiota kiinnitetään myös tekemisen motiiveihin ja työn varsinaisiin tekijöihin sekä ennakoimattomiin (virhe-) tilanteisiin.

## 2.3 Tehokkuuden lisäämisen keinoja

Kun tehokkuuden tarkastelussa pidetään mielessä valittu näkökulma, eli osaamisen johtaminen, tehokkuuden lisäämistä tarkastellaan enemmän yksikön ja organisaation kannalta kuin prosessin tehostamisen kautta. Kaikkiaan tehokkuuden edellytyksenä on useimmissa tilanteissa oppiminen. Karlöf ja muut (2003, 95-96) päätyvät johtopäätelmään, että yrityksen harjoittaman pitkäaikaiseksi tarkoitetun kehittämisen tulee pohjautua tiedonmuodostukseen. *"Tehokkuus ja oppiminen täytyy siis nivoa yhteen, ja yksilön kehittymisen tarve pitää puolestaan kytkeä yrityksen kokonaistavoitteisiin"*. (Karlöf ym. 2003, 95-96)

## 3 ASIAKASTYYPIT JA SEGMENTOINTI

### 3.1 Asiakkaiden tunteminen ja asiakastiedon hallinta

Jotta asiakkuuden hallinnan kehittyminen asiakkaiden valinnasta asiakkuuksien arvon kasvattamiseen olisi mahdollista, tulee ensin tunnistaa nykyiset asiakkaat ja mitata jotenkin nykyisten asiakkaiden arvoa.

Lauri Kaskela (2006) Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskuksesta kuvaa asiakkuuden hallintaa näin: *"Asiakkuuden hallinta edellyttää asiakkaan toimintatapojen tarkkaa tuntemusta, se voi myös tarkoittaa sitä, miten yritys voi muokata omia prosessejaan palvelemaan nimenomaan sen parhaita asiakkaita."* Lauri Kaskela jakaa asiakkuuden hallintaa eri tasoihin: asiakaskannan hallinta, asiakkuuksien hallinta ja asiakaskohtaamisen hallinta. CRM-tietojärjestelmä (Customer Related Management) on siis vain yksi asiakkuuden hallintaa tukeva osa.

Päivi Ristimäki 1st MAY Marketing -yrityksestä tuo esille Lauri Kaskelan tavoin asiakkuuksien arvon nostamisessa asiakkaan tuntemisen sekä asiakkaan tavoitteiden tuntemisen tärkeyden. Ristimäki toteaa, että olennaista olisi tuntea asiakas kaikilla tasoilla, huoltomiehestä johtajaan. Usein tärkeitä, asiakkaan päätöksiin vaikuttavia asioita nousee esille juuri varsinaisten toimijoiden tasolla. Asiakkaan ongelmat tuntee monessa tapauksessa parhaiten asiakkaan luona usein vieraileva huoltomies. (Ristimäki 2006).

### **3.2 Kannattavan asiakkaan tunnusmerkit**

Asiakkuuden arvon kasvattaminen vaatii, että tunnistamme ketä pidetään myös yrityksen kannalta kannattavana asiakkaana. Asiakkuuden arvon kasvattaminen yhden arvotähden osan kannalta kasvattaa myös arvotähden muiden osien kannattavuutta. Asiakkuutta ja sen arvoa on mitattu perinteisesti suoraan taloudellisten mittareiden avulla; On mitattu niin liikevaihtoa kuin asiakaskohtaista voittoakin.

Kannattava asiakas voidaan määritellä monella eri tavalla, monesta eri näkökulmasta. Kalevi Hellman (2003) lähestyy aihetta kirjassaan ”Asiakastavoitteet ja – strategiat” asiakastuloslaskelman ja –taseen muodossa. Ongelmana asiakastuloslaskelmassa ja -taseessa on niiden suppea lähestyminen asiakkuuteen. Hellman käsittelee asiakastuloslaskelmaa lähinnä asiakkaiden tyyppin ja lukumäärän mukaan. Asiakkuuden arvo määritetään asiakkaiden tuoman suoran taloudellisen tuottavuuden mukaan. Samansuuntaisesti aihetta käsittelee Mikko Mäntyneva (2001) kirjassaan ”Asiakkuuden hallinta”. Mäntyneva esittelee kirjassaan esimerkiksi hyvin yksityiskohtaisen matemaattisen kaavan asiakkuuden arvon määrittämiseen. Kun asiakkuuksien laatua ja tuottavuutta määritetään yritys-yritys – välisessä kaupankäynnissä, asiakkaiden lukumäärän suoraan taloudelliseen tarkasteluun perustuva arviointi ei kuitenkaan kerro välttämättä asiakkuuden arvosta koko totuutta.

Monipuolisemmin aihetta lähestyvät Storbacka ja Lehtinen (1999) teoksessaan ”Asiakkuuden ehdoilla, vai Asiakkaiden armoilla”. Kirja lähestyy asiakkaita ja asiakkuuksia paitsi lukumäärän tai suoran taloudellisen tuottavuuden lisäksi myös toisesta näkökulmasta – osaamisen ja tiedon näkökulmasta. Tämä teos

on mainittu lähteenä monissa muissa tämän jälkeen kirjoitetuissa asiakkuuden hallintaa käsittelevissä teoksissa.

Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttaa suorien taloudellisten tekijöiden lisäksi muitakin tekijöitä. Ristimäki nosti samat asiat esille kuin Storbacka ja Lehtinen (1999): asiakkuuden kesto, asiakkaan osaamisarvo, asiakkuuden referenssiarvo sekä asiakkuuden potentiaalinen arvo.

### 3.3 Segmentointi

Asiakkuuksien segmentoinnista on kirjoitettu useissa erilaisissa yhteyksissä. Asiakkuuden arvon kasvattamisessa on tärkeää tunnistaa erilaiset asiakastyypit. Segmentointi voidaan tehdä monin erilaisin perustein. Yksi peruste on miettiä asiakkuuden mahdollisuuksia, potentiaalia. Ristimäki jaotteli asiakkaat neljään kategoriaan. Sama jaottelu on esitelty useissa eri kirjallisuuslähteissä:

- **Tähtiasiakkaat** ovat asiakkaita, jotka tuovat ainakin taloudellisesti ja kenties myös referenssimielessä runsaasti etua ollessaan asiakkaana. Näillä asiakkailla saattaa olla edelleen lisäpotentiaalia, jota ne voivat tuoda yritykseen. Näihin asiakkaisiin kannattaa panostaa ja näitä asiakkaita kannattaa suojella.

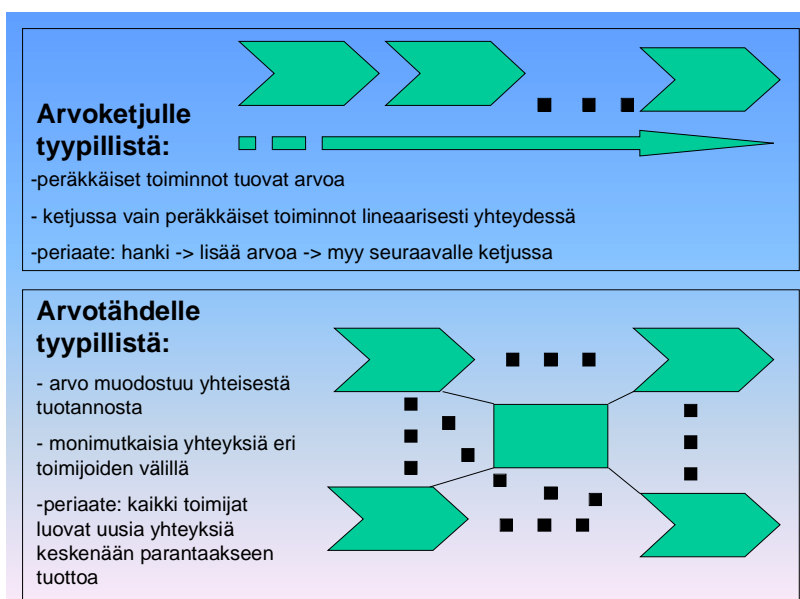
- **Arvoasiakkaat** ovat asiakkaita, joiden ostot ovat niiden omalta osalta maksimissaan. Asiakkaat ovat tuottavia, mutta ne eivät voi tuottaa (ainakaan helposti) suurempaa osuutta tuotosta.

- **"Itsepalveluasiakkaat"** ovat sellaisia asiakkaita, jotka eivät muodosta suurta osuutta yrityksen kassavirrasta. Minimiasiakkaat eivät välttämättä ole yritykselle syystä tai toisesta edes kannattavia, joten niihin ei kannata panostaa, vaan näihin asiakkaisiin suhtaudutaan minimipanostuksella.

- **Potentiaaliset** asiakkaat ovat sellaisia, jotka eivät tällä hetkellä muodosta suurta osuutta yrityksen kassavirrasta. Potentiaaliset asiakkaat ovat juuri niitä asiakkaita, jotka voivat oikealla lähestymisellä tuoda lisää kassavirtaa ja tuottavuutta.

### 3.4 Tuotesuuntautuneisuudesta asiakassuuntautuneisuuteen

Perinteisesti konepajateollisuus on keskittynyt lähinnä tuotteeseen ja sen valmistamiseen. Asiakas on passiivinen suoraviivaisen toimitusketjun pääte. Ristimäen mukaan yhä useammin kuitenkin tulisi puhua arvoketjun sijasta arvotähdestä (kuvio 3). Arvotähtiajattelussa asiakas on osa prosessia; yksi tähden osa.



KUVIO 3. Arvoketjusta arvotähdeksi. ( Normann & Ramirez 1993)

## 4 BENCHMARKING

### 4.1 Benchmarkingin määritelmä

*"Benchmarking on oivallus olla tarpeeksi nöyrä sen havaitsemiseksi, että joku muu on parempi joillakin alueella, ja olla tarpeeksi viisas sen oppimiseksi, kuinka saavuttaa sama taso ja jopa ylittää se."* kiteyttää Kari Tuominen esipuheessaan kirjassaan "Benchmarking käytännössä" benchmarkingin perusidean (Niva & Tuominen 2005, 5).

Eri aikakaudet ja teoriat antavat toinen toistaan radikaalimpia ratkaisuja tehokkuuden lisäämiseksi. Benchmarking antaa eväitä yrityksessä oppia tuntemaan omia toimintoja jopa niin hyvin, että osaa nähdä missä asioissa joku muu osaa tehdä jonkin tietyn toiminnon paremmin. Tämä puolestaan

mahdollistaa parantamisen täsmällisesti juuri siellä, missä tehostettavaa on. Benchmarking parempaan toimijaan antaa myös viitteitä siitä, miten tehostamisen tai parantamisen voisi toteuttaa käytännössä.

Hotanen, Laine ja Pietiläinen (2002, 5) määrittelevät benchmarkingin seuraavasti: *”Benchmarking on menetelmä, jolla systemaattisesti opitaan hyviltä esikuvilta toimialasta riippumatta. Tarkoituksena on saada tietoja ja taitoja, joita voidaan muuntaa tehokkaiksi oman yrityksen parannuksiksi.”* Määritelmässä nostetaan Tuomisen esittämän määritelmän laajennus: benchmarkingin kohteen ei tarvitse välttämättä olla samalta toimialalta. Jos vertaillaan vaikkapa tiimien tapaa toimia, voidaan ottaa benchmarkingin kohde miltei mistä tahansa organisaatiosta, jossa tiimityöskentelyllä on saavutettu hyviä tuloksia.

Itse termille ”benchmarking” ei ole löydettävissä suomen kieleen vakiintunutta yhtä tiettyä käännöstä. Kirjallisuushakuja tehdessä törmää usein termeihin vertailukehittäminen, esikuva-analyysi tai vertailujohtaminen.

Kirjallisuutta tutkiessa eri lähteissä benchmarking määritetään monin eri tavoin. Osa lähteistä esittelee benchmarkingista varsin suppean näkemyksen, jota voisi pitää lähinnä toimintatapatutkimuksena tai –vertailuna. Osa lähteistä laajentaa benchmarkingin moniulotteiseksi prosessiksi, joka alkaa syvällisellä tutkimuksella koskien sekä omia että vertailun kohteen toimintoja. Benchmarking prosessin edetessä tutkimuksissa löydettyjen eroavuuksien perusteella luodaan omaan yritykseen soveltuva suunnitelmallinen, jatkuva kehittämisen prosessi.

Niva ja Tuominen (2005, 5) koostavat kolme piirrettä benchmarkingista. Benchmarking on

- jatkuva, järjestelmällinen prosessi
- suorituskyvyn vertaamista parhaisiin, oppimista parhailta
- opitun käyttämistä hyödyksi oman toiminnan kehittämisessä.

Samat piirteet nousevat esille useista eri lähteistä. Karlöf ja muut (2003, 44) muotoilevat vertailujohtamisen osa-alueet seuraavasti:

Tutkimus: miten toimimme nyt?

Vertailu: Miten muut toimivat?

Ymmärtäminen: Mikä selittää suoritusten välisen kuilun?

Parannukset: Toteutus ja oppiminen.

## **4.2 Nopeampaa oppimista benchmarkingin avulla**

Tuominen ja Niva (2005, 10-11) kuten myös Karlöf ja muut (2003, 46-58) kuvaavat benchmarkingia oppimisen nopeuttamiseksi. Joissain asiayhteyksissä käytetään myös termiä benchlearning®. Benchmarking mahdollistaa oppimisen nopeammin: opimme sekä omista että muiden kokemuksista. Koska yrityksen kehittyminen on perimmiltään oppimista, niin mitä nopeammin yritys oppii, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on löytää tehokkaimmat ja tuottavimmat toimintatavat ja mallit.

Oletetaanpa, että pienen ryhmän tehtävä on siirtää kiviä paikasta toiseen. Tehtävä suoritetaan nyt kiviä maata pitkin työntämällä tai raahaamalla. Huhuja on kuitenkin kuultu, että toisessa hieman suuremmassa ryhmässä kivet siirtyvät paikasta toiseen hieman nopeammin; ne hakataan ensin pyöreämmiksi ja sitten vieritetään uuteen paikkaan. Kun asiaa on hetken aikaa pohdittu, ymmärretään että juuri vieriminen nopeuttaa kivien siirtymistä. Omaan käytäntöön suoraan siirtäminen on kuitenkin vaikeaa, koska kiven hakkaajia ei ole tarpeeksi. Miten siis vierimisen periaatteen voisi siirtää omaan toimintaan? Rakennetaan yhdet kärryt, joissa on vierivät elementit alla!

## **4.3 Benchmarking -tyypit**

Jokainen benchmarkingia esittelevä julkaisu jakaa benchmarking –tyypit eri tavoin. Oheisiin kahteen taulukkoon (1 ja 2) on koostettu kahden teoksen tavat jakaa benchmarkingtyypit erilaisin perustein. Samoihin taulukoihin on myös mukaillen koostettu teoksista löytyvät argumentit kyseisen benchmarking tavan myönteisistä ja kielteisistä piirteistä.

TAULUKKO 1. Hotasen ja muiden (2002) mukaiset benchmarking –tyypit

Tyyppi	Lyhyt kuvaus	Positiivista	Negatiivista
Tunnusluku-benchmarking	Verrataan tietyn toiminnan tuloksia (yleensä lukuina)	+ Helppo aloittaa	- Ei kerro miten tuloksiin on päästy (esim. tavat toimia) - Keskeiset toiminnan vahvuudet eivät selviä
Prosessi-Benchmarking	Verrataan liiketoiminta-prosesseja, jotka voivat olla myös eri toimialalta	+ Nopeat, suuretkin toiminnalliset kehittymismahdollisuudet mahdollisia	- Vaatii paneutumista ja resursseja
Kilpailija-Benchmarking	Verrataan itseä kilpailijaan. Voidaan toteuttaa joko prosessi- tai tunnusluku-benchmarkingina	+ Pitää yllä tietoisuutta kilpailutilanteesta	- Tiedon keruu saattaa olla vaikeaa - Saattaa johtaa lukujen tuijottamiseen, toiminnan analysoinnin sijaan
Kahdenvälinen benchmarking	Kaksi organisaatiota pyrkii vuorovaikutteiseen oppimiseen vertaamalla prosessejaan ja niiden suoritustapoja	+ Syvällinen tapa toimia, jossa oppiminen molemmiin puoliin + Laajat käyttömahdollisuudet eri toiminnoissa	- Vaatii paneutumista ja resursseja - Tavoitteen tulee olla selvillä, jotta ei johda sokeaan matkimiseen
Ryhmä-benchmarking	Tehdään useassa vaiheessa. Osallistujat käyvät läpi ensin omat prosessinsa. Näitä verrataan yhteisesti löydettyyn ideaaliprosessimalliin.	+ Ryhmässä erilaisia tapoja tulee esille useita, jokaisesta voidaan löytää jotain muillekin hyödyllistä + Ryhmässä ideointi antaa enemmän mahdollisia ratkaisuja	- Osallistujilla tulisi olla samansuuntaiset kehitystarpeet



TAULUKKO 2. Niva &amp; Tuomisen (2005) mukaiset benchmarking –tyypit

Tyyppi	Lyhyt kuvaus	Positiivista	Negatiivista
Strateginen Benchmarking	Vertaillaan yritysten strategisia valintoja (esim. integroitumisaste, kasvutapa, markkinat, asiakkaat, tuotevalikoima, ydinosaaminen) Ja niistä seuraavia tunnuslukuja (esim. pääoman tuotto, voitto-%, pääoman kiertäminen)	+ Auttaa ymmärtämään oman alan luonnetta + Alan ulkopuolisiin vertailu voi tuoda uusia ja mielenkiintoisia tapoja toimia	- Mikäli strategiset valinnat eivät ole oikeita, operatiivisen toiminnan kehittämisestä ei ole hyötyä
Tuote-Benchmarking	Valitaan omalta tai toiselta alalta tuotteita, joita voidaan verrata suoraan tai toimintaidealtaan	+ Eri alalta voidaan löytää toimiva ratkaisu, joka poikkeaa täysin aiemmasta tavasta toimia	- Etsittävät ominaisuudet ja/tai tavoitteet tulee olla selkeitä, jotta ne voidaan siirtää suoraan tuotteeseen
Prosessi-Benchmarking	Valitaan samalta tai eri alalta yritys, jossa benchmarkattava prosessi tuottaa parhaan tuloksen	+ Onnistuessaan vaikutukset tehokkuuteen ovat hyvin merkittävät	- Koko prosessi tulee tutkia, jotta saadaan suurempi hyöty - Koko prosessi saattaa olla liian vaativa tai raskas tutkittavaksi ja kehitettäväksi, tällöin on löydettävä kriittiset toimintaperiaatteet
Osaamisen Benchmarking	Benchmarkataan valittuun prosessiin osallistuvien ammattitaitoa ja/tai teknologiaa	+ Lisää arvokasta tietoa, mitä osaamista organisaatiossa tarvittaisiin mahdollisimman tehokkaaseen toimintaan	- Saatua tuloksia voi olla vaikea suoraan siirtää nopeasti käytäntöön (osaaminen kehittyy hitaasti)

Kirjallisuudesta löydetyille tyyppijaotteluille on yksi yhteinen piirre: prosessibenchmarking nostetaan kaikissa omaksi tyyppikseen. Riippumatta jaottelun kirjoittajasta määritelmän mukaan tarkastellaan vain prosesseja, niiden toteuttamista ja tehokkuutta tai tuottavuutta, riippumatta toimialasta tai lopputuotteesta. Prosessibenchmarking onkin kaikissa lähteissä mainittu nopeimmin tuloksia antavaksi ja eniten mahdollisia muutoksia tuovaksi benchmarking tyyppiksi.

Mielenkiintoisena benchmarking tyyppinä voidaan pitää osaamisen benchmarkingia. Jos osaamisen osa-alueet pystytään asettamaan omassa yksikössä oikealle tasolle, on yksikön mahdollista jatkaa kehittymistään älykkään organisaation periaatteiden mukaisesti.

#### 4.4 Benchmarking kohteen valinta

Benchmarking kohteen valinnassa voidaan käyttää erilaisia kriteerejä, riippuen siitä mitkä ovat benchmarkingin tavoitteet ja siihen käytettävät resurssit.

Benchmarking vertailu voidaan suorittaa erilaisiin kohteisiin. Taulukossa 3 on koostettu Nivan ja Tuomisen tekemä jaottelu ja jaottelun perusteet benchmarking kohdetta valitessa.

TAULUKKO 3. Vaihtoehtoiset benchmarking kohteet Nivan ja Tuomisen (2005) mukaan

Benchmarking kohde	Kuvaus	Positiivista	Negatiivista
Sisäinen Benchmarking	Yrityksen sisäinen, eri yksiköiden, osastojen tai tiimien välinen benchmarking	+ Helppo aloittaa benchmarking-toiminta	- Sisäinen kilpailu esim. osastojen välillä saattaa vaikeuttaa - On mahdollista, että millään yksiköllä yrityksessä ei ole käytössä huippuluokan esimerkkiä benchmarkatusta alueesta
Kilpailija Benchmarking	Kahden kilpailijan välinen yhteistyössä suoritettu benchmarking	+ Saattaa vahvistaa molempia yhteistä kilpailijaa vastaan	- Voi olla vaikea toteuttaa liikesalaisuuksien takia

Samalla alalla	Kohde voi samalla alalla, mutta ei ole kilpaileva (esim. eri lopputuotteet)	+ Samankaltaiset prosessit tekevät vertailun mielekkääksi	
Paras mahdollinen	Kohde useimmiten kokonaan eri alalta. Verrataan esim. oman yksittäisen prosessin osaa (esim. logistiikka), johonkin huippuosaajaan (esim. posti)	+ Uudet ideat voivat poiketa radikaalisti vanhoista totutuista tavoista (=uusi tapa nähdä prosessi) + Paras toimija on useimmiten joutunut kehittämään myös taloudellisimman tavan toimia	- Joskus voi olla vaikea löytää tapaa, miten toiminta muutetaan omalle alalle, tai omaan organisaatioon sovellettavaksi

#### 4.5 Benchmarking jatkuvana prosessina tai prosessien sarjana

*” Ei ole asioita, on vain prosesseja”*

*kvanttifyysikko-filosofi David Bohm (1917-1992)*

Benchmarking on prosessi tai sarja erilaisia prosesseja, jotka muodostavat toimiessaan jatkuvan parantamisen ketjun.

Hotanen ja muut (2002, 14) toteavat benchmarkingin olevan jatkuva prosessi. Heidän esittämänsä kehitysympyrä seuraa mille tahansa prosessille tyypillistä nelivaiheista kaavaa: suunnittele – toteuta – tarkista – vakiinnuta.

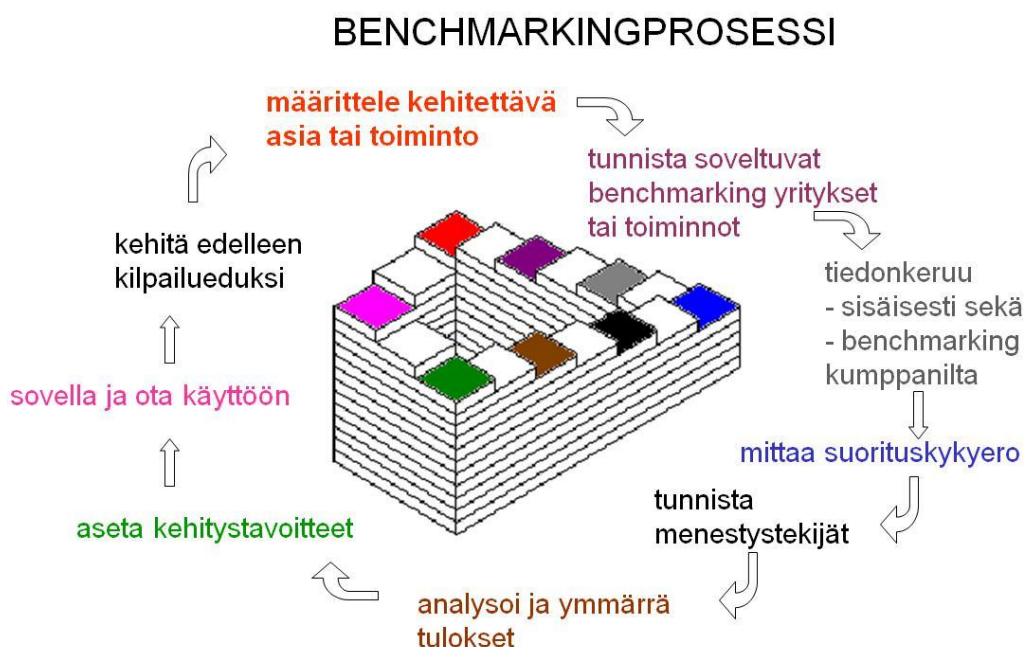
Niva ja Tuominen (2005, 35) esittelevät oman 10 askeleen benchmarking – mallinsa:

1. Määrittele kehityskohde
2. Tunnista benchmark -yritykset
3. Mittaa suorituskyyero
4. Tunnista menestystekijät
5. Opi, miten ME teemme
6. Opi, miten HE tekevät
7. Aseta kehitystavoitteet
8. Sovella ja ota käyttöön
9. Kehitä edelleen kilpailueduksi
10. Aloita alusta uusin tavoittein

Benchmarkingin viisi vaihetta ovat Karlöf & Östblomin (1993, 77) mukaan:

- benchmarking kohteen valinta
- kumppanien valinta
- tiedonkeruu
- analyysi
- toteutus

Kaikille yllä mainituille teoksille on tyypillistä esittää benchmarkingprosessi päättymättömänä ketjuna. Ketjussa valitaan vain uusi kehityksen kohde, kun edellinen parannus tai kehitystavoite on saavutettu. Kuvioon 4 on koostettu useista lähteistä löydetty keskeiset benchmarkingin vaiheet.



KUVIO 4. Benchmarking jatkuvana prosessina.

#### 4.6 Benchmarkingin vaarat ja mahdollisen epäonnistumisen syyt

Varsinkin aiemmin benchmarkingiin liitettiin paljon uskomuksia ja pelkoja. 90 – luvun alkupuolella julkaistussa kirjassaan ”Benchmarkin Prosessiopas – Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin” Kari Tuominen (1993, 17) listaa asioita, joita pidetään yleisesti benchmarkingin vaaroina, turhina pelkoina tai väärinymmärryksinä. Kuvioon 5 on koottu Tuomisen kirjassaan esittämiä ajatuksia.

Jokaiseen kuviossa esitettyyn pelon aiheeseen ja virheen mahdollisuuteen Tuominen syventyy varsin kattavasti.



KUVIO 5. Benchmarkingiin liittyviä pelkoja ja epäonnistumisen vaaroja

2000 –luvun puolivälissä saman kirjoittajan teoksessa ”Benchmarking käytännössä – itsearvioinnin työkirja”, pelkojen ja väärrien käsitysten oikominen ei saanut enää juurikaan sivutilaa. Voisi siis ajatella, että benchmarkingin tietämys ja tuntemus ovat kasvaneet yleisesti yritysmaailmassa.

Toki myös uudemmissa benchmarkingia käsittelevistä teoksista löytyy mahdolliseen epäonnistumiseen liittyviä tekijöitä. Uudemmat teokset varoittavat eniten resurssien aliarvioinnista ja ajankäytön arvioimisesta väärin. Myös benchmarkingprosessiin osallistuvien henkilöiden oikeanlainen perehdyttäminen ja heidän sitoutumisensa tavoitteen saavuttamiseksi on todettu olevan tärkeää. Ilman selkeää tavoitetta ja suunnitelmallista toteutusta benchmarking jää vain pintapuoliseksi yritysvierailuksi, eikä prosesseihin asti vaikuttavaa syvällistä oppimista ja muutosta tapahdu.

#### 4.7 Benchmarkingin yleiset eettiset periaatteet

Sekä Niva ja Tuominen (2005, 106-109) että Hotanen ja muut (2001,12-13) nostava esille benchmarkingin eettiset periaatteet, suunnilleen samoin sanoin esittelivät periaatteet myös Karlöf ja Östblom jo 90-luvun alkupuolella (1993, 157-159).

Eri lähteissä esitetyt eettiset periaatteet voi tiivistää muutamaan tärkeimpään asiaan:

1. Laillisuus ja sääntöjen mukaisuus
  - Varmista, että benchmarkingilla ei rikota esim. kilpailulainsäädännön määrittämiä salassa pidettäviä asioita tai jaeta liikesalaisuuksia
2. Tietojen vaihto
  - Ole valmis jakamaan samantyyppinen tieto, mitä itse olet kysymässä
  - Rajaa benchmarkingin kohde ja varmista, että molemmat osapuolet ymmärtävät rajauksen
3. Salassapito
  - Kaikki tietojenvaihto on luottamuksellista, eikä sitä saa missään muodossa antaa kolmannelle osapuolelle
  - Benchmarking kumppanin nimi on pidettävä salassa, eikä sitä saa paljastaa ulkopuolisille ilman osallistuvan yrityksen lupaa
4. Hyödyntäminen
  - Tietoja saa hyödyntää vain benchmarking tutkimukseen osallistuvien yritysten parannusmenetelmien muotoilemiseen (ei esimerkiksi markkinoiden jakamiseen keskenään)

Vaikka muuten benchmarkingia itseään on kehitelty eteenpäin aina vain monipuolisemmaksi prosessiksi, ovat eettiset periaatteet selkeästi vakiintuneet yleiseen käytäntöön. Kirjallisuutteen ja Internet-hakuihin perustuen nämä käytännöt ja säännöstit näyttävät toimivan kutakuinkin muuttumattomina maasta riippumatta. Tämä mahdollistaakin benchmarkkauksen nykyään helpommin myös toisessa maassa olevan yrityksen kanssa.

## 5 ORGANISAATIO

### 5.1 Organisaation määritelmä

Kaikki ihmiset ovat osana useissa eri organisaatioissa, mutta harva kuitenkaan osaa määritellä, mikä itse asiassa on organisaatio. Määritelmän löytäminen näinkin usein käytetylle termille osoittautui varsin vaikeaksi. Saman havainnon on tehnyt myös professori Juuti (2006, 204). Useissa löydettyissä organisaatioteorioita käsittelevissä lähteissä itse termi organisaatio on jätetty määrittelemättä, kirjoittajat siirtyvät suoraan esittelemään erilaisia organisaatiotyypppejä ja - rakenteita.

”Uudistuvat organisaatiot” kirjassaan Rissanen, Sääski ja Vornanen (1996, 12-13) esittelevät kuitenkin kaksi yhdysvaltalaisen tutkijoiden määritelmää organisaatiolle:

” Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköjä, joita varta vasten rakennetaan ja jatkuvasti jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi”.

Talcott Parsons, The Social System (1951)

Kolme kriteeriä, jotka kuvaavat sosiaalista organisaatiota:

1. vallan, työn ja viestinnän vastuu: jaot eivät ole satunnaisia, vaan helpottavat päämääriin pääsemistä
2. henkilökunnan vaihdettavuus: henkilökunnan uudelleenjärjestelyt vaihtamalla työntekijöitä tehtävästä toiseen tai ylentämällä heitä
3. yhden tai useamman valtakeskuksen olemassaolo: valvotaan yhteisiä pyrkimyksiä ja tarkkaillaan organisaation toimintaa.

Amitai Etzion (1964)

Määritelmät vaativat siis, että organisaatio on perustettu ja sillä on jokin tietty päämäärä. Organisaatioksi ei voi kutsua yllä olevien määritelmien mukaan esimerkiksi ystävyssuhteita, sillä ”henkilökunta” ei ole vaihdettavissa. (Rissanen ym. 1996, 12-13.)

## 5.2 Organisaatiotyyppien kehitys

Organisaatiosta kirjoitettaessa ei voida ohittaa organisaatioteorioiden kehitystä, sillä vielä nykyäänkin monet organisaatioteoriat ja käsityksen noudattavat jo 1900-luvun alussa kehitettyjä teorioita niitä muunnellen tai niistä kiistellen.

### 5.2.1 Klassiset organisaatioteoriat

Lähes kaikissa organisaatioita käsittelevissä lähteissä käsitellään kolme merkittävintä klassisten organisaatioteorioiden kehittäjää. Toki muitakin teorioita ja näiden muunnoksia on runsaasti, mutta ehdottomasti eniten viitteitä löytyy Weberin byrokratiaan, Taylorin tieteelliseen liikkeenjohtoon sekä Fayolin hallinnolliseen koulukuntaan liittyen. Näitä teorioita ensi kerran laaja-alaisessa kokeessa kyseenalaisti Mayon ihmissuhdekoulukunta 1930-luvulla. Näistä ajoista on edelleen menty eteenpäin ja nykyään käsitelläänkin organisaatioita monesti postmodernista näkökulmasta.

#### 5.2.1.1 Weberin byrokratia

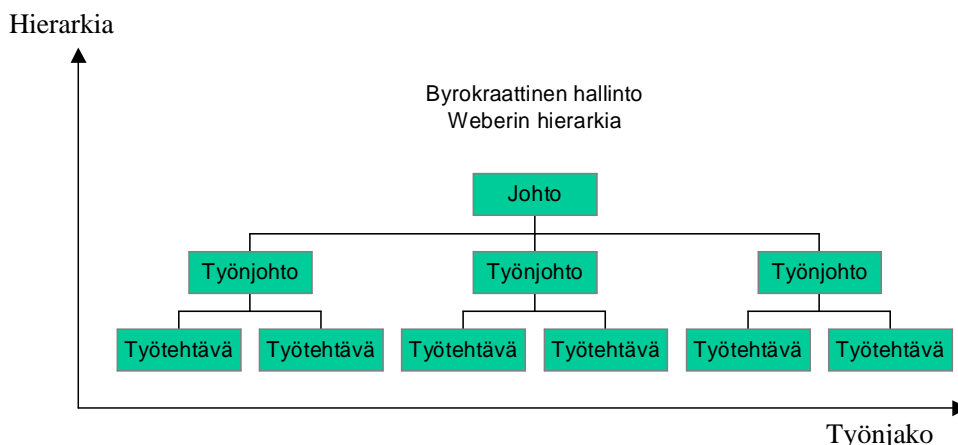
##### Historia ja syntyolosuhteet

Byrokratiateoria on kuvailtu ensimmäisen kerran 1900-luvun alussa, Max Weberin nimissä. Byrokratiateoria ei ollut kuitenkaan Weberin omaa keksintöä, vaan kirkko ja armeija olivat käyttäneet byrokratian mukaista järjestelmää kauan ennen ensimmäistäkään todellista organisaatioteoriaa. Saksalainen Weber vain kuvaili ja jäsenteli mm. kirkon ja armeijan olemassa olevaa tapaa organisoida ja kirjasi sen ominaispiirteet eräänlaiseksi ihannemalliksi. Byrokratiassa hierarkia rakentui työtehtävien vaativuuden ja virkaiän perusteella, ei enää esim. sukulaisuussuhteen tai varallisuuden perusteella.

##### Erityispiirteet

- Byrokratia saa alkunsa rationaalista tavasta toimia
- Vaatii toimiakseen vahvan legitimitteettiperustan
- Hallinta (Herrschaft) tarkoitti Weberille todennäköisyyttä, jolla ihmisryhmä noudattaa annettua käskyä
- Organisoituminen perustuu hierarkiaan ja työnjakoon (kuviot 6)





KUVIO 6. Pitkästä historiastaan huolimatta vielä edelleen Weberin byrokratian pääpiirteitä on tunnistettavissa monissa nykyajan organisaatioissa.

### Tiedonkulku ja osaaminen

Byrokratiassa tiedonkulku on hidasta ja tehotonta, koska viestintä toimii vain esimieheltä alaiselle tai alaiselta esimiehelle. Tieto ja osaaminen eivät siirry vaakatasossa, joten organisaation oppiminen on hidasta tai estyy kokonaan. Organisaatiossa hyvänä ominaisuutena pidetään mahdollisimman vakioitua tehtäväkohtaista toimintaa. Kehittymistä ei pidetä toivottavana, koska työtehtävien suorittaminen ei sitä suoranaisesti vaadi.

### Johtaminen

Byrokratiassa jokaisella on selkeä esimies, jonka tehtävä on ensisijaisesti valvoa alaistensa toimintaa. Esimiehet ovat viranhaltijoita, joilla on oikeus käyttää pakotteita, mikäli sääntöjä ei noudateta. Tästä johtuen byrokratiassa vallitsee usein epäluulon ja pelon ilmapiiri.

(Juuti 2006, 213-216; Rissanen ym. 1996, 14-16.)

#### 5.2.1.2 Taylorin tieteellinen liikkeenjohto

##### Historia ja syntyolosuhteet

Massatuotannon kehittymisen aikoihin 1900-luvun alkupuolella syntyi ajatus, että tuotannon ohella myös työn tekemistä tulisi tehostaa. Tuotannon koneellistuminen ja voiton tavoittelu olivat tuolloin huipussaan, joten oli ymmärrettävää, että myös työn tekemisen ja työtä tekevät ihmiset voisi virittää tehokkaammiksi. Yhdysvaltalaisen F. W. Taylorin kehittämä tieteellisen

liikkeenjohdon teoria sai paljon kritiikkiä, koska sen katsottiin pitävän ihmistä vain mekaanisena koneena. Taylorin ideologiaa arvosteltaessa on muistettava, että tuona aikana koulutus tai edes lukutaito eivät olleet itsestään selvyyksiä. Täten siis Taylorin ajatus, että vain johto kykeni ymmärtämään laajempia kokonaisuuksia ja valikoimaan sopivat työtavat ja kokonaisuudet tehokkaasti on ymmärrettävämpi peilattuna omaan aikaansa kuin nykypäivän henkilökohtaista moniosaamista korostavaan aikakauteen.

### **Erityispiirteet**

- Ammattilaisten tekemää työtä pitää tieteellisin menetelmin tutkia
- Eliminoidaan ylimääräiset liikkeet pois ja kerätään parhaat menetelmät yhteen
- Jaetaan työtehtävät pienempiin osakokonaisuuksiin ja opetetaan vain yksinkertainen osa työstä tekijälle, joka toistaa samaa tehtävää mahdollisimman tehokkaasti ja muuttumattomasti

### **Tiedonkulku ja osaaminen**

Tiedon välittäminen tapahtui ylhäältä alaspäin, lähinnä käskyjen muodossa. Taylorin mukaan työn kehittäminen ja toiminnan tehostaminen on johdon vastuulla. Työtehtäviä tuli tutkia empiirisesti ja johdon tuli pyrkiä mahdollisimman pienten ja tehokkaiden osakokonaisuuksien löytämiseen. Kokonaisuuden hahmottamisen katsottiin olevan olennaista vain johtajille. ”Älä ajattele, siitä maksetaan muille ihmisille” kerrotaan Fredric Taylorin opastaneen työntekijöitään.

### **Johtaminen**

Johtamisessa tärkeää oli työnjohdon sitouttaminen työn tehokkaaseen suorittamiseen. Koska työ oli hyvin yksitoikkoista ja rasittavuus oli lisääntynyt, työntekijät eivät siihen sitoutuneet parhaalla mahdollisella tavalla. Yksinkertaisia, toistuvia työsuorituksia jouduttiin valvomaan tarkasti, jotta tehokkuus saataisiin säilymään.

Taylorin mukaan ihmistä motivoivat ainoastaan taloudelliset tekijät, joten Taylor tarjosi johtamisen apuvälineeksi urakkapalkkausta: palkka saatiin mitattavissa olevan suorituksen määrän mukaan. Urakkapalkka ei yleensä

riittänyt korvaamaan työn rasittavuuden ja yksitoikkoisuuden tuomaa tehottomuutta, joten valvonta oli työnjohdon tärkeimpiä tehtäviä. (Juuti 2006, 216-217; Karlöf ym 2006, 13; Rissanen ym. 1996, 17-18.)

### **5.2.1.3 Fayolin hallinnollinen koulukunta**

#### **Historia ja syntyolosuhteet**

Ranskalainen kaivosinsinööri ja yritysjohtaja Henri Fayol kehitti tehtäväjakoa ja töiden organisointia painottavan teorian 1900-luvun alussa. Suuren yrityksen pääjohtajana toiminut Fayol kuvasi yrityksen toimintaa laajempaan kokonaisuuteen, kuin vain mekaanisen työn tekemisenä.

#### **Eriyispiirteet**

Fayolin mukaan organisaation toiminnot voitiin jakaa kuuteen ryhmään:

- teknilliset
- kaupalliset
- taloudelliset
- turvallisuuteen liittyvät
- kirjapidolliset ja
- hallinnolliset toiminnot.

#### **Tiedonkulku ja osaaminen**

Koska hierarkia tai komentoketju olivat Fayolin mukaan organisoinnin selkäranka, myös tiedonkulun tuli noudattaa samaa reittiä. Toisaalta Fayol havaitsi jo yhteenkuuluvuuden ja tuloksellisuuden yhteyden. Tehokkuus perustui kuitenkin Fayolin mukaan pitkälle keskittämiseen ja henkilöstön pysyvyyteen, joten laaja-alaista osaamista ei tarvittu.

#### **Johtaminen**

Esimiehellä on Fayolin teorian mukaan kiistaton oikeus antaa käskyjä ja alaisten tulee alistua esimiehen käskyvaltaan. Toisaalta Fayol pelkäsi yliorganisoinnin vaaroja ja siksi yksi hänen teeseistään olikin jokaisen hierarkiatason oikeuden ja jopa velvollisuuden toimia oma-aloitteisesti ja tervettä järkeä käyttäen, jopa silloin kun joudutaan joustamaan ohjesäännöstä. (Juuti 2006, 218; Karlöf ym. 2006, 11-13; Rissanen ym. 1996, 18-19.)

#### **5.2.1.4 Mayon ihmissuhdekoulukunta**

##### **Historia ja syntyolosuhteet**

Ihmissuhdekoulukunnan kehittäjänä Elton Mayo (1880-1949) toimi Harvardin yliopiston teollisuustutkimuksen professorina. Tieteellisen liikkeenjohdon teoriaan perustuva mekaanisen työn tuottavuus tunnettiin, mutta nyt kiinnitettiin varsinaisesti ensi kerran huomiota työntekijöiden rasittuneisuuteen ja siitä johtuvaan tehottomuuteen.

##### **Hawthorne tutkimus**

###### **Tausta ja tutkimuksen ensimmäinen osa**

Tutkimus sai nimensä Western Electricin Hawthornen tehtailla tehdyissä tutkimuksissa. Kaikkiaan koe kesti useamman vuoden (1924-1932). Itse asiassa tutkimuksen lähtökohta oli ensisijaisesti tayloristinen: pyrittiin tutkimaan työolosuhteiden muutosten vaikutusta työtehoon. Kokeen ensimmäisessä osassa kaksi ryhmää naisia kokosi puhelinreleitä: Toisen ryhmän valaistusta muutettiin kokeen kuluessa systemaattisesti, toisen ryhmän toimiessa verrokkiryhmänä, jossa valaistus pysyi samana koko kokeen ajan.

Tayloristisen käsityksen mukaan valaistuksessa on jokin optimi, jossa työteho olisi suurimmillaan. Näin kokeen kuluessa kävikin, aluksi. Valaistuksen paranemisen myötä myös työteho parani. Sen sijaan ongelmia tulosten tulkinnassa aiheutti se, että vaikka valaistusta vähennettiinkin uudelleen ja lopulta työskentely tapahtui miltei pimeässä, työteho silti vain kasvoi. Toisen ongelmat tulosten tulkinnassa aiheutti myös toisen erilleen otetun verrokkiryhmän työtehon kasvaminen, vaikka sen valaistusolosuhteet pysyivät muuttumattomina.

Koska tutkimuksen tulokset eivät olleet selitettävissä tayloristisen teorian avulla, vaan olivat jopa osittain ristiriidassa sen kanssa, tutkijajoukko joutui ottamaan huomioon muitakin muuttujia kuin vain työn mekaanisen suorittamisen ja ympäristön: ihmisen sosiaalisena olentona.

## **Tutkimuksen toinen osa**

### **Toisen tutkimuksen lähtötilanne**

Ennen varsinaisen kokeen toisen osan alkamista osallistuvia naisia tarkkailtiin kahden viikon ajan. Tästä saatiin vertailukohta kokeessa tapahtuville mahdollisille muutoksille. Kokeeseen osallistuvat naiset kokosivat samoja releitä kuin muutkin osastolla työskentelevät, mutta heidän työtilansa eristettiin seinällä muista. Muita muutoksia eristäviä seiniä lukuun ottamatta ei tullut ensimmäisen viiden viikon aikaan.

### **Tavoitteena tutkia taukojen merkitystä työtehoon**

Ensimmäisessä vaiheessa muutettiin palkanmaksutapaa, kun taas seuraava koejakso toi mukanaan kaksi viiden minuutin taukoa. Tulevien koejaksojen aikana lisääntyivät taukojen määrät ja kestot, työviikko muutettiin ensin kuusipäiväisestä viisipäiväiseen jne. Koejaksoja oli yhteensä kaksitoista ja koetulokset näyttivät alustavasti juuri siltä mitä odotettiin: tauot ja työn rytmittäminen lisäsivät työtehoa. Oli sovittu jo kokeen alkuvaiheessa, että kahdennentoista koejakson aikana palataan taas alkuperäiseen työrytmiin (kuusipäiväinen viikko, lyhyemmät lounastauot, ei muita taukoja jne).

Tutkijoiden hämmennys oli suuri, kun työteho vain jatkoi kasvamistaan, vaikka olosuhteet palautettiin alkuperäisiksi.

### **Odottamattomat tutkimustulokset ja syyt niihin**

Kokeen toisessakin osassa tapahtui jotain mitä kontrolloitujen muuttujien avulla ei pystytty selittämään. Tutkijat saivat kokeen päätyttyä haastatteluin selville työtehon todellisesti vaikuttavia tekijöitä: koehenkilöiden mielestä koehuoneessa oli hauska tehdä työtä. Koehenkilöt selittivät työmotivaation muutosta esimerkiksi sillä, että työntekeä ei valvottu työnjohtajien taholta. Lisäksi tehdasosastolla oli kielletty keskustelut työtovereiden kanssa, kun taas koehuoneessa keskustelut olivat sallittuja. Kaikkiaan koehenkilöt ystävystyivät keskenään, jolloin töissä vallitsi vapautunut tunnelma. Työnteon tehokkuus nousi ilman valvontaa ja ulkoisia kannustimia.

## **Tulosten merkitys**

Lopputuloksena tutkimuksessa todettiin, että organisaatio ei toimi koneen tavoin vaan enemmän elävän organismin tavoin; Organisaation riippuvuussuhteet ovat monimutkaisia. Kokeessa todettiin, että sosiaalisten työolojen kehittyminen oli ratkaisevampaa kuin työn fyysiset tekijät tai palkkioiden lisääminen. Tästä Mayo teki johtopäätöksen, että tärkeimmät tekijät työelämässä olivat esimiesten ja alaisten hyvät suhteet sekä työryhmän kiinteys. (Juuti 2006, 17-22; Rissanen ym. 1996, 19-20)

### **5.2.2 Kontingenssiteoria**

#### **Ympäristön vuorovaikutussuhteet mukaan organisaatioteoriaan**

1960-luvulla kehittynyt kontingenssiteoria pyrkii selittämään organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutussuhteita aiempaa voimakkaammin. Teorian kehittäneet skotlantilaiset sosiologit Burns ja Stalker pitävät organisaatioiden tyypittelyn perusteena nimenomaan ympäristön stabiiliutta tai muutosalttiutta. Rissanen, Sääski ja Vornanen (1996, 34) esittelevät Burns ja Stalkerin kehittämän jaon mekaaniseen ja orgaaniseen organisaatioon. Pauli Juuti (2006, 219) sen sijaan asettaa Burns ja Stalkerin esittämän teorian laajempaan yhteyteen; kontingenssiteoriaan. Teorian mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa organisaatorakennetta, vaan organisaatorakenteen tuli sopeutua (muuttuvan) ympäristön ominaisuuksiin.

#### **Mekaaninen organisaatio**

Jos yrityksen toimintaympäristö on hyvin stabiili, soveltuu mekaaninen organisaatiomalli hyvin organisoinnin perusteeksi, organisointi tapahtuu tällöin hyvin paljon Weberin mallin mukaisesti, hierarkkisesti. Koska muutostarvetta esiintyy vain harvoin ja silloinkin pitkällä aikajänteellä, on toimintatapa tässä yhteydessä varsin toimiva. Tiedonkulun ollessa pääosin vertikaalisti ja siten hitaasti tapahtuvaa, on se silti riittävää, kun nopeaa oppimista tai toimintatapojen muuttamista ei tarvita.

## **Orgaaninen organisaatio**

Nykyään valtaosa organisaatioista toimii jatkuvasti muuttuvien ympäristön ja olosuhteiden vaatimusten keskellä. Orgaaninen organisaatio perustuu joustavaan työnjakoon, horisontaaliseen nopeaan tiedonkulkuun sekä asiantuntijoiden tiedon käyttämiseen. Tällöin se nopeamman muutoskykynsä ansiosta soveltuu paremmin dynaamisessa ympäristössä toimimiseen.

Burnsin & Stalkerin alkuperäistä teosta ”Theory of Mechanistic and Organic Systems” (1961) ei ole saatavilla, mutta internetissä se on mainittu useilla eri yrityskoulutusta tarjoavilla sivustoilla ympäri maailman (www.valubasedmanagement.net 2008). Koska useat eri internet lähteet esittävät samansisältöisesti ko. teoksen teoriaa, on syytä uskoa, että tiedot ovat kohtalaisen luotettavia.

### **5.2.3 Postmodernin organisaation rakenne**

Postmoderni organisaatorakenne pyrkii välttämään modernia rationaalisuutta. Nykyään puhutaan yhä enenevässä määrin verkostotaloudesta ja verkosto-organisaatioista. Kirjallisuudessa verkosto-organisaation tärkeä osa arvonmuodostuksessa on asiakkaiden sekä prosessin peräkkäisten vaiheiden välisellä monimuotoisella vuorovaikutuksella. (Juuti, P. 2006, 230).

## **5.3 Organisaatorakenteet**

### **Mintzbergin organisaatioluokittelu**

Mintzbergin organisaatioluokittelun viisi rakennetta esittelevät miltei kaikki tutkitut organisaatioita käsittelevät lähteet. Mintzbergin mukaan organisaation rakenne voi vaihdella organisaation kehittymisen ja sen ympäristöstä johtuvan muutostarpeen myötä.

Kaikki organisaatiot ovat jaettavissa viiteen perusosaan Mintzbergin mukaan:

- operatiivinen ydin, eli työntekijät
- strateginen huippu, eli korkein johto
- keskijohto, eli väliin jäävä hierarkia
- teknokratia, eli uusia ideoita tuottavat ihmiset
- tukihenkilöstö, eli palveluja tuottavat ihmiset

Organisaation perusosien valtasuhteiden sekä organisaation tavoitteiden ja ympäristön perusteella voidaan organisaatiot jakaa viiteen eri rakenteeseen. Rakenteet ja niiden soveltuvuus eri ympäristöihin ja vaatimuksiin on esitetty taulukossa 4. (Karlöf, B. ym 2006, 38-42; Juuti 2006, 224-226; Rissanen ym. 1996, 37-42).

TAULUKKO 4. Mintzbergin organisaatioluokittelu ja tärkeimmät piirteet

<b>Organisaation rakennetyyppi / Suomalaisia käännöstermejä</b>	<b>Soveltuva toimintaympäristö *** tyypillisiä esimerkkejä organisaatioista</b>	<b>Organisaation avainryhmä(t)</b>	<b>Erityispiirteitä *** Kontingenssi-teorian mukainen rakenne</b>
The Simple Structure / Yksinkertainen rakenne	Muuttuva ja vakaa Yksinkertainen *** useimmat nuoret yritykset, joissa vähän toimijoita	Strateginen huippu	Matala organisaatio, vahvan johtajan merkitys suuri  Rakenne: Orgaaninen
The Machine Bureaucracy / Mekaaninen byrokratia, Byrokratiakoneisto, konebyrokratia	Vakaa Yksinkertainen *** Teollisuuslaitokset	Teknokratia	Lähinnä rutiininomainen toiminta  Rakenne: Mekaaninen
The Professional Bureaucracy / Asiantuntijabyrokratia, Ammattimainen organisaatio	Vakaa Monimutkainen *** Sairaalat, yliopistot	Työntekijät	Osaamisen merkitys toiminnan onnistumiselle suuri  Rakenne: Mekaaninen
The Divisionalized Form / Tulosityksikkömalli, divisioonaorganisaatio, hajautunut organisaatio	Hajautunut *** erilaistuneet markkinat, joissa jokainen yksikkö toimii omana tulosityksikkönä	Keskijohto	Kyseessä oikeastaan usea erillinen organisaatio, jolla yhteinen keskusjohto  Rakenne: Orgaaninen
The Adhocracy / Adhokratia, joustava organisaatio	Muuttuva Monimutkainen *** teknologiayritykset	Teknokratia, työntekijät	Useimmat tehtävät vaativat monimutkaista, mutta nopeaa reagointia, jolloin toiminta usein projektiryhmissä tai muuten tilapäisissä ryhmissä  Rakenne: Orgaaninen



Mintzbergin rakenneluokittelua pidetään melko teoreettisena ja sen mukaan todellisia organisaatioita on vaikea jaotella. Moni organisaatioita esittelevä käsikirja ja opas tarjoavatkin useita muita erilaisiin tekijöihin perustuvia organisaatioluokitteluja. Tarkempi tarkastelu osoittaa useimmiten yhtäläisyyksiä Mintzbergin luokituksiin.

### Karlöfin ja Lövingssonin soveltava luokittelu

Karlöf ja Lövingsson (2006, 22) jakavat organisaatiomuodot kolmeen pääluokkaan: funktionaalinen, divisioona ja matriisiorganisaatio. Lisäksi kirjoittajat mainitsevat verkosto- tai projektiorganisaation käsitteen, mutta toteavat ettei se varsinaisesti ole organisaatiomuoto vaan enemmänkin kuvaa toimintaa käytännössä. Tiivistettynä organisaatioluokkien tunnusmerkit, edut ja haitat Karlöfin ja Lövingssonin mukaan on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Karlöfin ja Lövingssonin (2006) organisaatioluokittelu

<p><b>Funktionaalinen Organisaatio</b></p> <p>vastaa Mintzbergin ammattimaista byrokratiaa</p>	<p><b>Ympäristö</b> Vakaa</p> <p><b>Tunnusmerkit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rakentuu tehtävien mukaan (tuotanto, myynti, kehitys, hallinto)</li> <li>• Työntekijöiden ryhmittely funktioihin osaamisen mukaan</li> </ul> <p><b>Edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Osaamisen kehittyminen erikostumisen myötä</li> <li>+ Sisäinen kilpailu ja päällekkäinen työ vähäistä</li> </ul> <p><b>Haitat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkät reaktioajat</li> <li>- Asiakaskeskeisyyden puuttuminen</li> <li>- Funktioiden erilaistuminen → yhtenäisen toimintakulttuurin puuttuminen aiheuttaa tehottomuutta</li> <li>- Tulostavien vaikea vertailu funktioittain</li> </ul> <p><b>Johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matalan rakenteen ansiosta johto pystyy valvomaan organisaation kaikkia osia</li> <li>• Haasteena kokonaisuutena toiminta yli funktiorajojen (valvonta, tiedonkulku)</li> </ul>
--	---

<p><b>Divisioona-Organisaatio</b></p> <p>vastaa Mintzbergin tulosityksikkömallia</p>	<p><b>Ympäristö</b> Hajanainen, muuttuva</p> <p><b>Tunnusmerkit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jako itsenäisiin divisiooniin esim. tuotteen, markkinoiden tai asiakkaiden mukaan</li> <li>• Työntekijöiden ryhmittely divisioonan tavoitteiden mukaan</li> </ul> <p><b>Edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Reaktioajat lyhyitä</li> <li>+ Asiakaskeskeinen toiminta mahdollista</li> <li>+ Hyvät kasvumahdollisuudet</li> <li>+ Kannattavuusvastuun hajauttaminen divisiooniin</li> </ul> <p><b>Haitat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- päällekkäinen työ</li> <li>- liika sisäinen kilpailu</li> <li>- sisäisen hinnoittelun vaikeudet</li> </ul> <p><b>Johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokonaisuuden hallinta (esim. tuotemerkin osalta) voi olla haastavaa</li> <li>• Kaikkia divisioonaa koskevien painopistealueiden määrittäminen</li> <li>• Synergiaetujen etsiminen toiminnoissa</li> </ul>
<p><b>Matriisiorganisaatio</b></p> <p>vastaa yhdistelmää eri Mintzbergin rakenteista</p>	<p><b>Ympäristö</b> Muuttuva, monimutkainen</p> <p><b>Tunnusmerkit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoidetaan kahta tai useampaa riippuvuussuhdetta (esim. tuote ja alue)</li> </ul> <p><b>Edut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ useiden riippuvuuksien huomioiminen</li> <li>+ tehokas resurssien jako</li> </ul> <p><b>Haitat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sisäiseen organisointiin syventyminen asiakkaan kustannuksella</li> <li>- moninkertainen raportointi (esim. aluepäällikkö ja tuotevastaava)</li> <li>- vastuun hämärtyminen ja päätöksentekokammo</li> <li>- valtataistelu matriisin suuntien välillä</li> </ul> <p><b>Johtaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuun ja roolien jakamisen selkeys (kuka päättää? kuka tekee? Miten ristiriidan selvitetään?)</li> <li>• Ihmisten keskinäisten suhteiden oltava hyvät, jotta organisaatio säilyttää toimintakykynsä</li> </ul>

<b>Projekti-Organisaatio</b>  vastaa Mintzbergin adhokratiaa	<b>Ympäristö</b> Muuttuva, monimutkainen  <b>Tunnusmerkit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei varsinainen organisaatorakenne vaan enemmän työskentelymuoto</li> <li>• Ryhmittäytyminen solmuiksi</li> <li>• Taustalla virallinen organisaatorakenne, joka häivytetään tiimivetäjien taakse</li> </ul> <b>Edut</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Nopea reaktioaika</li> <li>+ Asiakaskeskeisyys</li> <li>+ Sallii työntekijöiden toimimisen samoissa tehtävissä, vaikka organisaatio muuttuu</li> </ul> <b>Johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektikohtaisesti vaihtuvat tiimien vetäjät</li> </ul>
--	--

Rissanen ja muut (1996, 24-33) jakavat eri lähteistä lainaten organisaatorakenteet puolestaan seitsemään luokkaan: linjaorganisaatio, linja-esikuntaorganisaatio, toimintakohtainen organisaatio, projektiorganisaatio, matriisiorganisaatio, tulosityksikköorganisaatio sekä verkosto-organisaatio.

Useimmat Rissasen ja muiden (1996) esittelemistä organisaatiotyypeistä ovat vastaavia kuin Karlöfin ja Lövingssonin luokittelu, sen sijaan linja- ja linja-esikuntaorganisaatiot ovat miltei puhtaasti Weberin mallin mukaisia perusmalleja.

## 6 RYHMÄ JA TIIMI

### 6.1 Yksilösuorituksista tiimeihin

Weberin byrokratian ja Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon kulta-aikaan toiminta oli kiistatta äärimmilleen viedyn tehokasta. Historiaa tarkastellessa ei voida kieltää, etteivätkö käytetyt toimintamallit olisivat johtaneet teollistumisen alkuaikojen ennen näkemättömään kasvunopeuteen. Erikoistuminen funktioihin, hierarkkiset käskyketjut, ehdottoman yhtenäiset toimintatavat ja työn tehokkuuden lisääminen yksilön työtä pilkkomalla ja yksinkertaistamalla tekivät toiminnasta erinomaisen hyvin tuottavaa.

Miksi nykypäivänä ei voida käyttää historiassa hyväksi havaittua toimintatapaa, jossa tiimin sijaan toimisivat vain hyvin valvotut yksilöt suoritusasteella?

Perussyynä on maailman muuttumisessa koneellistumisen alkuaikojen monimutkaisemmaksi ja tutkimusten mukaan muutos- ja kehittyminen vain nopeutuvat. On sanottu, että tieteellisen ja teknisen tiedon määrä kaksinkertaistuvat joka 5.-7. vuosi. Jotta tähän muutosnopeuteen pystytään vastaamaan, on kaikkien yhteisön jäsenten osaaminen ja oppimiskyky saatava käyttöön.

Tietotyöntekijät eivät enää tee standardoituja, pilkottuja osatehtäviä, vaan yhä useammin toimitaan tiiminä projektissa, jossa on selkeä tehtävä ja päämäärä. Tiimissä toimii eri alojen osaajia. Koska tiimi pyrkii tavoitteeseensa, sen on opittava jatkuvasti. Hyvin nopeasti useasta henkilöstä koostuvan, yksilöasteella toimivan tiimin jäsenten oppiminen onkin ohittanut sitä valvojan johtajan tai esimiehen tietomäärän toiminnallisella asteella. Toimivan, oppivan tiimin esimiehen onkin useimmiten mahdotonta ohjata tiimin tai yksilöiden toimintaa, kuten teollistumisen vakaina alkuaikoina. Seurauksena tästä voidaan johtaa ajatus: tiimi ei oikeastaan vastaa toiminnastaan enää esimiehelle vaan valtaa käyttääkin nyt asiakas, joka voi olla ulkoinen tai sisäinen.

Monessa yrityksessä pyritään silti pitämään kiinni historiasta periytyvistä byrokratian jäänteistä esimerkiksi ohjeistamalla tiukasti toimintatapoja, laatimalla osastojen yhteistyötä rajoittavia raja-aitoja tai organisoimalla toimintaa lähinnä sisäisten periaatteiden mukaan. Byrokratian toimiminen edellyttäisi, että todellisuus noudattaisi aina ennalta määrättyä ideaaliteila. Näin ei kuitenkaan ole; maailma muuttuu, asiakastarpeet vaihtelevat asiakaskohtaisesti, tekniset ratkaisut elävät ja yllättävät talouden tai ympäristön muutoksen romuttavat muuttumattoman ideaalimaailman ajatuksen. Todettava siis on, että byrokratian keinoin ei maailmaa voida hallita. Organisaation tulisi kyetä luomaan toimintamahdollisuuden yksilöille ja tiimeille muuttuvassa maailmassa. (Katzenbach ja Smith. 1993, 23-39; Pinchot, G. & E. 1996, 44-63; Sydänmaalakka, P. 2001, 23)

## 6.2 Taustaa tiimien tutkimisesta

Tiimin määritelmää, kokoa, toimintatapaa ja muita tähän liittyviä asioita käsittelevät monet kirjat, mutta lopulta viittauksia ja lähdeluetteloa seuraten voi havaita, että yritysmaailman näkökulmasta tiimejä tarkastelevat uudemmat teokset lainaavat joko suoraan tai hieman muunnellen Katzenbachin ja Smithin 1990-luvulla kirjoittamia teorioita. Tässä tutkimuksessa tiimin teoriaa koskeva lähteiden määrä on suhteellisen pieni, koska tässä viitataan suoraan useiden teosten alkuperäiseen lähteeseen: Katzenbachin ja Smithin tutkimuksiin.

## 6.3 Tiimin määritelmä

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan”, määrittelevät Katzenbach ja Smith (1993, 59) tutkimustensa perusteella. Juuti (2006, 120) puolestaan ei pidä ryhmän käsitettä mitenkään selkeänä, vaan kuvaa sitä sisäisten ja ulkoisten seikkojen suhteen häntäänsä syöväksi käärmeeksi.

Näkökulmasta riippuen tiimi ja ryhmä voidaan siis pitää selkeästi määritettyinä kokonaisuuksina tai toisaalta esimerkiksi sosiologian tai psykologian näkökulmasta hyvinkin monimutkaisina suhteiden verkostoina.

Yksinkertaistamisen vuoksi käsitellään tiimiä tässä lähinnä yrityskulttuurin näkökulmasta, ottaen huomioon vain olennaisesti tiimin tai yksilön toimintaan vaikuttavia tekijöitä sosiologian ja psykologian teorioista.

## 6.4 Tiimin ominaisuudet

### Tiimin koko

Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) mukaan tiimi on pieni ryhmä. Ryhmän koko ei yleensä saisi ylittää kymmentä henkeä, koska tiimin yksi perustekijä on välittömät vuorovaikutussuhteet. Mikäli ryhmän koko ylittää tämän, tiedonkulku ja siten toiminta ei ole yhtä nopeaa. Tiedonkulun virheet (=tiedon saavuttamattomuus, hitaus ja muuttuva tieto) vaikeuttavat tiimin toimintaa huomattavasti. Jos tiimin koko on useita kymmeniä henkilöitä, tiimin toiminta yleensä jakaantuu pienempiin alatiimeihin. Käytännön syitä tiimin

jakautumiseen on useita, varsin käytännöllisenä syynä on esimerkiksi se, että pienten tiimien on paljon helpompi löytää yhteistä aikaa ja tiloja kokoontumiseen.

### **Tiimissä tarvitaan intoa ja halua, mutta myös taitoa**

Vaikka tiimin yhteishenki olisi kuinka hyvä tahansa tiimi tarvitsee myös tietoa, taitoa ja asiantuntemusta. Nämä tiimin tarvitsemat taidot voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- Tekninen ja toiminnallinen asiantuntemus
- Ongelmaratkaisu- ja päätöksentekotaidot
- Vuorovaikutustaidot

Tiimejä muodostaessa ei voida ajatella, että tiimin tulisi olla heti aluksi osaamistasoltaan ”täydellinen”, vaan tiimin osaaminen kasvaa luonnostaan suuremmaksi kuin tekijöidensä summa. Tämä tapahtuu hyvin toimivassa tiimissä itsestään, kun yksittäisten henkilöiden yksittäisten suoritusten osaaminen muuttuu tiimin yhteiseksi tiedoksi ja kokemuksiksi.

Sydänmaalakka (2003,22-25) puhuu yksilötasolla suorituksesta, tiimin tasolla tiedosta ja vasta organisaation tasolla osaamisesta. Tiimissä siis yksittäisten tekijöiden suoritukset muuttuvat tiedoksi, kun ne ovat osittain lomittaisia ja toisiaan tukevia. Tiiminä on myös helpompi huomata laajemmassa kokonaisuudessa olevat puutteet tiedossa ja jakaa ne sopiviksi opittaviksi paloiksi, jotta yksilöt voivat suoritustasolla koota tarvittavan lisäinformaation tiimin yhteiseen tavoitteeseen tarvittavaan tietomäärään.

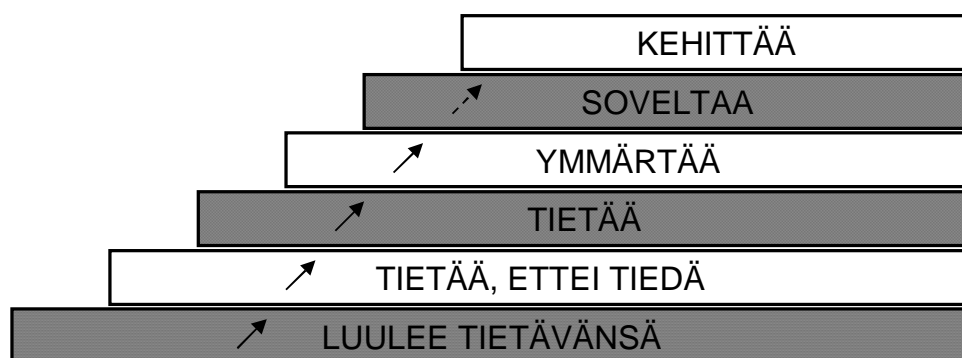
## **6.5 Yksilön ja tiimin oppiminen**

”Ainoa tapa säilyttää yrityksessä kilpailuetu on varmistaa, että yrityksesi oppii nopeammin kuin kilpailijat”. Lainaus voisi olla jostain benchmarkingia käsittelevästä kirjasta, mutta tällä kertaa lainaus on Sydänmaalakan ”Älykäs organisaatio” kirjasta (2001, 25). Lainatut sanat on sanonut Arie de Geus, joka toimi liki 40 vuotta Shellillä eri tehtävissä. Häntä pidetään yhtenä oppivan organisaation varhaisista kehittäjistä.

## Yksilön oppiminen

Yksilön oppimisen määritelmänä voidaan käyttää esimerkiksi seuraavaa Sydänmaalakan esittämää määritelmää (2001, 30): ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.”

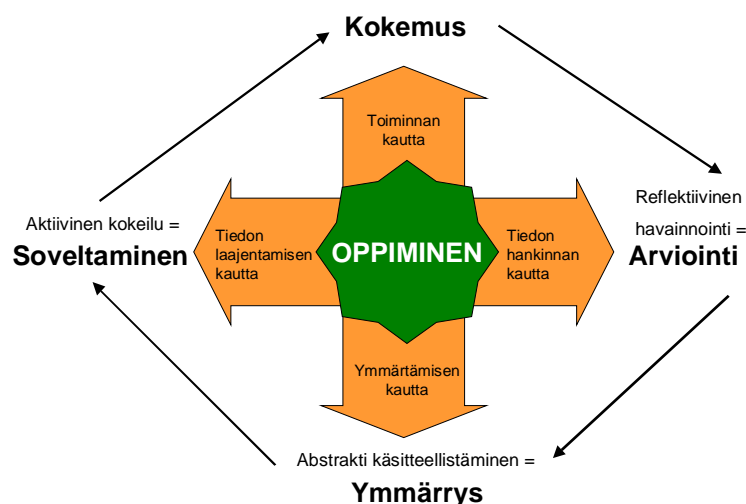
Laajemmin käsiteltynä todellinen oppiminen on pitkävaiheittainen prosessi. Sydänmaalakka esittelee oppimisen portaat (kuvio 7). On tärkeää huomata, että tieto on vasta puolimatassa kohti todellista oppimisen lopullista päämäärää, kehittämistä.



KUVIO 7. Sydänmaalakan (2001) esittelemät oppimisen portaat

## Klassiset oppimisen teorit

Juuti (2006, 76-90) käsittelee kirjassaan ”Organisaatiokäyttäytyminen” hyvin laajasti yksilön käyttäytymistä ja esittelee myös yksilön oppimisen teorit hyvin kattavasti historiasta nykypäivän tutkimuksiin asti.



KUVIO 8. Kolbin malli oppimisesta

Pavlovin koirakokeissa havainnollistama ärsyke-palkkio, ärsyke-sanktio – mallinen behavioristinen oppiminen ei pysty selittämään kaikkia oppimiseen vaikuttavia asioita, kuten ei Skinnerin välineellinen ehdollistaminenkaan. Vaikka kuviossa 8 esitetty Kolbin mallin mukainen sopeutumismalli vastaa jo hiukan paremmin ihmisen toimintaa monimutkaisena toimijana, ei siinäkään vielä oteta huomioon ympäristöä aktiivisena oppimiseen vaikuttavana tekijänä. Vasta 1990-luvun lopulla on laajennettu tutkimusta postmodernin käsityksen mukaiseen laajempaan kokonaisuuteen. Näistä poimittakoon tarkasteltavaksi muutama parhaiten nykyajan yritykseen sovellettavaa käsitystä yksilön oppimisesta.

### **Laaja-alaisemmat oppimiskäsitykset**

Postmodernin näkemyksen mukaan oppimista on tarkasteltava yksilön omien ominaisuuksien lisäksi sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä.

Juuti (2006,89) esittelee Wengerin 1990-luvun lopulla esittelemät neljä konstruktionismille perustuvaa perusperiaatetta oppimisesta:

- 1) Ihmiset ovat sosiaalisia olioita. Tämä triviaalilta näyttävä seikka on tosiasia myös oppimisen alueella
- 2) Osaaminen on arvostettujen pyrkimysten tavoitteluun liittyvää kyvykkyyttä
- 3) Osaaminen on tällaisiin pyrkimyksiin liittyvää toimintaa, aktiivista osallistumista
- 4) Oppiminen tuottaa merkityksellisyyttä tällaisen osallistumisen kautta.

Kaiken kaikkiaan muidenkin konstruktionismin edustajien näkemysten mukaan yksilön oppiminen on sidoksissa yhteisössä valitseviin suhteisiin ja ilmapiiriin. Sosiaalisena olentona ihminen pyrkii sopeutumaan mahdollisimman hyvin ryhmän normeihin, koska normien rikkomisen on aina jollakin tavalla yhteisön uhmaamista. Jos yhteisön tavat ovat hyvin syvälle juurtuneet, uudet ajatukset toimintatavoista koetaan hyvin usein uhkaavina sekä yksilölle, että yhteisölle. (Juuti 2006, 76-90).

Juuti jatkaa vielä Wengerin teorian pohjalta: ”Osaaminen on tilanteeseen liittyvää taitoa, jota yhteisön jäsenet opettavat uusille yhteisön jäsenille”. Kun



työskennellään vapaan ilmapiiirin vallitessa, työskentely on usein jatkuvia ”neuvotteluja”, keskusteluja ja kanssakäymistä. Tästä muodostuu oppimisen ja merkitysten rakentumisten kokonaisuus. Kun toiminta jatkuu pitkään, toiminnan mukana tuomat käytännöt rutinoituvat ja niiden toistaminen luo jatkuvuuden ja oikein tekemisen tunteen.

### **Sosiaalisten tekijöiden vaikutus oppimiseen käytännössä**

Juutin/Wengerin ajatuksista voisi johtaa seuraavat kysymykset:

- 1) Onko käytössä oleva toimintatapa vain aikojen saatossa muodostunut rutinoitunut käytäntö, joka saa toiminnalleen oikeutuksen yksilöiden luonnollisesta tunteesta jatkuvuuden ja oikein tekemisen yhteydestä?
- 2) Voisiko ajatella, että kun yksilöt muodostavat toimivan tiimin, he saavat lisää rohkeutta kehittää uusia ajatuksia, joiden avulla voidaan luoda uusia toimintatapoja, joilla voidaan tehostaa toimintaa?

Kun yrityksessä puhutaan kehittämisestä, tulee huomata, että kehittäminen ei onnistu ennen kuin ollaan tarpeeksi korkealla Sydänmaalakan esittelemillä oppimisen portailla. Ennen kehittämisvaihetta tulisi hallita tietämisen ja ymmärtämisen tasot.

Kun katsotaan yksilön ja tiimin oppimista sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta seuraa vielä yksi kysymys Juutin/Wengerin ajatusten jatkoksi:

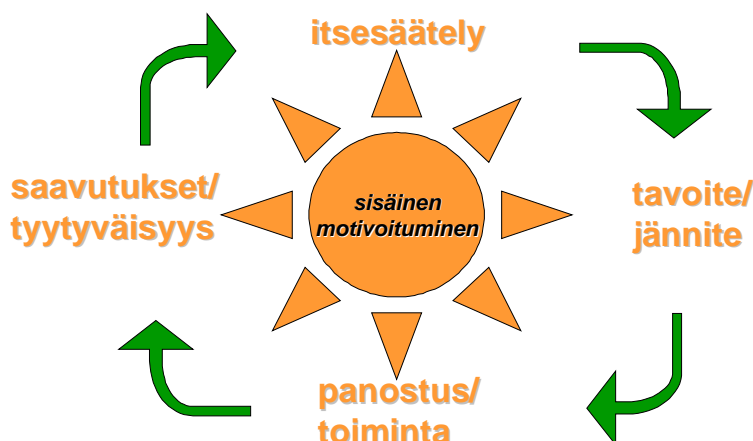
- 3) Voiko kehittymisen johtavaa todellista oppimista tapahtua yksilöllä, sosiaalisesti muutosta kaihtavassa ympäristössä?

### **Motivaation merkitys oppimisessa**

Yksilön oppimista ohjaavat sisäiset ja ulkoiset motivaation lähteet. Sisäinen motivoituminen mahdollistaa onnistumisen ja pätevyyden tunteen. Sisäinen motivoituminen myös sitouttaa ihmisen tehtäväänsä ja vahvistaa ihmisen halua ymmärtää laajoja kokonaisuuksia. Lopputulosta tärkeämmäksi muodostuu osallistuminen ja osaamisen hyödyntäminen käytännössä, oma osaaminen tyydyttää pätevyyden tarpeen. (Moilanen, R. 2001, 127)

Ulkoinen motivaation lähde, esimerkiksi rahapalkkio, on sisäisen motivaationlähteen vastakohta monessakin suhteessa. Ulkoinen motivaatio korostaa lopputulosta, välittämättä siihen johtavasta prosessista. Tällöin lopputulos pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti, eikä uuden oppimista tai kehittävää havainnointia juuri tapahdu. (Moilanen, R. 2001, 127)

Koska sisäinen motivaatio ja tavoitteellisuus tutkimusten mukaan nopeuttaa ihmisten oppimista ja lisää työskentelyn tehokkuutta on syytä tarkastella positiivisen tavoitteellisuuden perusperiaatetta. Periaate on yksinkertainen: yksilö asettaa tavoitteen, pyrkii siihen, saavuttaa tavoitteen, kokee tyytyväisyyttä, itsesäätelyn avulla asettaa riman hiukan korkeammalle ja valitsee uuden tavoitteen (kuvio 9).



KUVIO 9. Positiivisen tavoitteellisuuden kehä kehittymisen lähteenä Moilasan mukaan (2001).

### Tiimin oppimisen esteet ja kannustimet

Sydänmaalakka (2001, 44) pohtii myös tiimin oppimisen esteitä. Suurimmiksi oppimisen esteiksi tiimissä Sydänmaalakka mainitsee mm. seuraavat tekijät: tietoa ja osaamista ei jaeta, yhteiset tavoitteet ja yhteinen kieli puuttuvat, epämääräiset toimintatavat ja huonot henkilösuhteet. Asioiden yhteyksistä voisi miettiä, ovatko jotkut oikeastaan seurausta toisista: voisiko yhteisen kielen puuttuminen johtua huonoista henkilösuhteista ja johtaako tiedon panttaaminen osittain huonoihin henkilösuhteisiin.

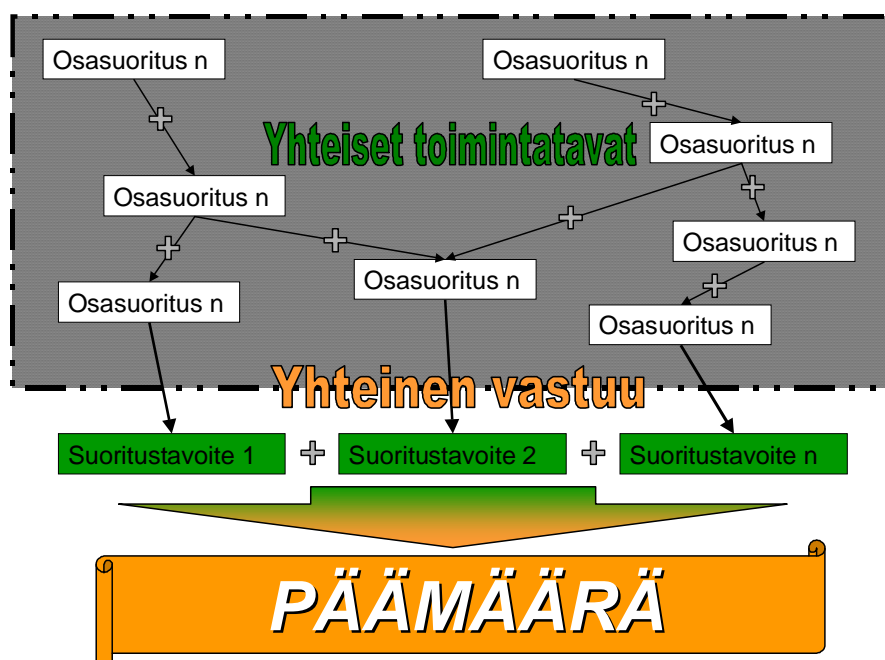
Omasta projektista vastaaminen on eräs keino, joka edesauttaa halua oppia. Tässä yhteydessä oppiminen tarkoittaa sitä, että mukana olevat ihmiset saavat entistä paremman käsityksen omasta työstään. Erityisen tärkeäksi muodostuu organisaation tehtävä poistaa esteitä yksilöiden, toimenpiteiden ja tulosten välisestä vuorovaikutuksesta. (Karlöf ym. 2003, 101)

## 6.6 Tiimin toiminnan edellytykset

*”Ihmiset voidaan jakaa kahteen ryhmään: niihin, jotka kulkevat edellä ja saavat jotain aikaan, ja niihin jotka kulkevat jäljessä ja arvostelevat.” Seneca*

Sydänmaalakan teoksessa mainitaan tiimin oppimisen esteitä, Katzenbach ja Smith esittävät samat teemat hieman laajemmassa yhteydessä. He esittävät koko tiimin toiminnan tärkeimmiksi kulmakiviksi yhteiset päämäärät ja selkeät suoritustavoitteet sekä yhteisen toimintamallin ja yhteisvastuun. Kuviossa 10 on mukaillen koottu Katzenbachin ja Smithin ajatuksia tiimin toimintaan liittyen.

KUVIO 10. Toimivan tiimin edellytyksenä on selkeä päämäärä, joka koostuu



erillisistä suoritustavoitteista.

Kuviossa 10 näkyy selkeästi yhteisen päämäärän merkitys: tiimi voi itsenäisesti asettaa pienempiä suoritustavoitteita päämääräänsä yltämiseksi. Jokaisen osasuoritustavoitteen saavuttaminen puolestaan vaatii useita erillisiä tiimin jäsenten tekemiä osasuorituksia. Jotta kaikki osasuoritukset olisivat yhdistettävissä suuremmiksi kokonaisuuksiksi, tulee tiimin jäsenten noudattaa toiminnassaan yhdessä sovittua toimintatapaa. Toimivassa tiimissä kaikki jäsenet ymmärtävät yhteisvastuun merkityksen, kun pyritään kohti päämäärää. Kun kaikki nämä tekijät loksahavat kohdalleen on kyseessä huipputiimi, jonka suoritustaso on äärimmäisen korkea.

## 6.7 Tiimin kehitysvaiheet

Yksikään tiimi ei ole valmis huipputiimi perustamishetkellään. Katzenbach ja Smith jakavat tiimien ”elämän” viiteen kehitysvaiheeseen: työryhmä, valettiimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi, huipputiimi. Taulukkoon 6 on koottu Katzenbachin ja Smithin esittämien tiimin kehitysvaiheiden tyypillisiä piirteitä.

TAULUKKO 6. Tiimin kehitysvaiheet

Kehitysvaihe	Vuorovaikutus, toimintamallit	Päämäärä/ tavoite	Erityistä
Työryhmä	Tietojen vaihtoa yksilön omia suorituksia varten. Ei tarkkoja ryhmän sisäisiä toimintamalleja.	Vain yleisen tason tavoite, ei pienryhmän omia lisätavoitteita	Tulokset vaihtelevat olosuhteista riippuen, tarkoittaen sitä että joissain tilanteissa työryhmä on tiimille vartenotettava vaihtoehto
Valettiimi	Vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä, mutta vuorovaikutuksen hyöty negatiivinen todellisen yhteisen päämäärän puuttumisen takia. Toimintamallit puutteelliset.	Lisäsuoritusten tarve, mutta ei todellista pyrkimystä yhteiseen päämäärään	Kokonaisuus vähemmän kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa. Yhteisvastuuta ei tunneta lainkaan.
Potentiaalinen tiimi	Runsaasti vuorovaikutusta. Toimintamallit vaativat vielä vahvistusta.	Lisäsuoritusten tarve suuri, päämäärä voi olla vielä selkeytymättä	Organisaatiossa tyypillisesti runsaasti tätä tyyppiä. Yhteisvastuun käsitys ei vielä kaikilla ryhmän jäsenillä vahvistunut.

Todellinen tiimi	Runsaasti vuorovaikutusta. Toimintamallit vakiintuneet ja kaikkien jäsenten hyväksymät.	Jäsenet ovat sitoutuneet päämäärään ja osatavoitteisiin.	Yhteisvastuu erittäin vahva.
Huipputiimi	Runsaasti vuorovaikutusta. Vakiintuneet, hyväksytyt toimintamallit. Tiimin kehittyminen erinomaisen vuorovaikutuksen takia jatkuvaa.	Kaikki jäsenet ovat sitoutuneet päämäärään ja tavoitteisiin. Tyypillisesti tiimi ylittää ulkopuolisten tahojen asettamat tavoitteet.	Yhteisvastuun henkilökohtainen merkitys kaikilla selkeästi mielessä.

Taulukosta 6 voidaan myös tulkita, että kaikista tiimeistä ei koskaan tule huipputiimejä. Katzenbach ja Smith ovat tutkineet useita erilaisia yrityksiä ja löytäneet sieltä huipputiimeille ominaisia piirteitä. Tiivistetysti voidaan todeta, että huipputiimillä on aina:

- Selkeä päämäärä ja tavoitteet
- Henkilökohtaisen sitoutumisen taso on hyvin korkea
- Tiimi asettaa itselleen suoritushaasteita päästäkseen tavoitteeseen

Huipputiimien huipputuloksia voidaan selittää useiden eri näkökulmia edustavien teorioiden mukaan. Jo 1930-luvulla Mayon toteuttamat Hawthornen kokeet antoivat viitteitä siitä, että sosiaalisella vuorovaikutuksella on merkitystä työn tehokkuuteen. Teoreettista vahvistusta sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden vaikutuksesta lisää myös Wengerin tutkimukset 1990-luvulla sosiaalisen verkoston merkityksestä yksilön oppimisen tehokkuudessa.

Eri teorioihin nojautuen tiimin tehokkuudesta voidaan todeta, että tiimin tehokkuus on suurempi kuin sen yksilöiden summa. Tämä on mahdollista, jos yksilön toimintaan vaikuttaa yksilöiden omien ominaisuuksien lisäksi positiivisista sosiaalisista suhteista ja verkostoista johtuva eteenpäin vievä voima.

## 6.8 Huipputiimi tarvitsee huippuvetäjän

*”Ei luottamuksen puute ole seurausta vaikeuksista; vaikeudet johtuvat luottamuspulasta.” Seneca*

### **Luottamus ja päämäärätietoisuus**

Tiimin suoritukset näyttävät olevan juuri sitä, mihin sen vetäjä uskoo. Vetäjän on siis kaikessa tekemisessään luotettava tiimiinsä ja sen päämäärään. Vetäjän rooli ei ole siis käskemällä johtaa tiimi tuloksiin, vaan uskoa itse ja siten saada myös muut uskomaan päämäärään ja tavoitteisiin.

### **Vetäjän vastuu toiminnan edellytyksistä**

Tiimin vetäjän tehtävä on pitää huolta, että tiimin toimintatavat pysyvät mielekkäinä, eivätkä ne ole ristiriidassa sovittujen käytäntöjen kanssa.

Koska tiimihenki yhdistää ja tehostaa tiimin sisäistä toimintaa, on tiimin jäsenillä usein vaikeaa löytää aikaa hoitaa ulkopuolisia suhteita. Merkittävä osa ulkopuolista suhdetoimintaa on, valitettavasti, tiimin kohtaamien ulkoisten esteiden raivaaminen tiimin toiminnan tieltä. Hyvä tiiminvetäjä tarkkaillee ulkopuolelta tulevia signaaleita ja pyrkii pitämään tiimin tietoisena ulkoapäin tulevasta merkittävästä informaatiosta.

Koska tiimille olennaista on sen tieto-taito –tasapaino on tärkeää, että vetäjä pyrkii pitämään yllä ja nostamaan tiimin taitotasoa, lisäksi taitovarannon laajentaminen on tärkeää kun otetaan huomioon, että tiimin tulisi pystyä sopeutumaan mahdollisesti nopeastikin muuttuviin olosuhteisiin. Kun tiimin jäsenet vielä saavat aika ajoin mahdollisuuden osoittaa osaamisensa ja taitotasonsa, se motivoi myös yksilöitä yhä parempiin suorituksiin tiimin tavoitteiden eteen.

### **Kokonaisuus ratkaisee**

Kun tiiminvetäjästä aistittavissa, myös todellisen toiminnan tasolla, usko päämäärään ja tiimin jäseniin, kasvattaa se luonnostaan tiimiin sitoutumista ja tiimin itseluottamusta. Tästä seuraa jälleen itsesäätelyn kautta tavoitteiden

nosto ja tiimin luontainen kehittyminen (vrt. myös Moilasen positiivisen tavoitteellisuuden kehään s. 39). (Katzenbach & Smith 1993, 157-163)

## **7 ÄLYKÄS ORGANISAATIO JA VERKOSTOT**

### **7.1 Verkostoituminen**

Verkosto-osaamisen alueelta kauppatieteiden tohtoriksi väitellyt Hannu Pirnes (2002, 7) määrittelee verkostoitumisen seuraavasti: ”verkostoitumisella tarkoitetaan yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua erilaiset tahot. Yhteistyötahot voivat olla joko muita yrityksiä tai organisaatioita tai muita toimijoita ja yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaamuotoisuudesta melko tiukasti määritettyihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin.”

#### **Verkostot nopeuttavat organisaation oppimista**

Jo normaali arkipäivän toimintaympäristö muuttuu, puhumattakaan liike-elämän jatkuvasta muutoksesta. Siksi oppimisessakin tärkeää on oppimisen nopeus. Mahdollisimman laaja ja kattava kontaktiverkosto on yleensä paras tapa saada tietoa asioista, siis oppia. (Sydänmaalakka 2001, 31)

”Ei kukaan yksin kaikkea tee” kirjoittaa Homeros Iliaksessa n. 700 eKr. Ajat eivät ole paljon muuttuneet, nykyaikaisessakin verkostossa oppimista tapahtuu eri tasoilla; yksilötasolla ja yksilöiden välillä. Organisaatio voi olla älykäs, ja asioista perillä vain silloin kun sen jäsenet ovat älykkäitä, viisaita ja pitävät toisiinsa yhteyttä. Vuorovaikutukseen ei voi käyttää mitään opittua tai määrättyä vakiokaavaa, vaan kontaktien yhdistelmät vaihtelevat organisaation ratkaistavaksi tulevien ongelmien mukaan; vanhat ongelmat poistuvat ja uusia tulee tilalle. Jokainen muutos edellyttää aina uusien mallien ja kykyjen oppimista. Nykyisessä jatkuvassa muutosten maailmassa eläminen tarkoittaa siis, että verkoston on otettava kaikki mahdolliset keinot käyttöön oppimisessa. (Pinchot & Pinchot 1996, 293)

Kiinteiden roolien sijaan älykkään organisaation jäsenillä on oikeus ja jopa velvollisuus muuttaa rooliaan joustavasti päämäärään pääsemiseksi. Roolien muuntumisen tilanteen muuttuessa mahdollistaa sen jäsenten mahdollisimman laaja koulutus- ja kokemustausta. Olosuhteiden muuttuessa älykäs organisaatio muuttuu itse ohjautuvasti sopeutuakseen siihen tehtävään, joka sen on suoritettava. (Pinchot & Pinchot 1996, 67,79)

## **7.2 Älykkään organisaation toiminta**

Älykkään organisaation toiminta merkitsee luopumista perinteisistä byrokraattisista organisaatiomalleista sekä valta- ja alistussuhteista. Tilalle nousevat organisoituminen vapaaehtoiseen yhteistyöhön ja tasavertaiset suhteet. Tunnusomaista sisäiselle yritykselle on tehokkuus ja joustavuus. Verkostolla on vapaus, ja jopa vastuu kehittää toimintaa, työtapoja ja oppia! Tämä tekee verkostoituneen älykkään organisaation tehokkaaksi yksiköksi. (Pinchot & Pinchot 1996, 13-17)

Rakenne on joustava, koska sen reagointikyky ei ole ylimpään johtoon kuuluvien suunnittelijoiden ansiota vaan perustana ovat toimivien ihmisten päätökset. Tiimin sisällä valitaan suhteellisen vapaasti ne kontaktit, joita tarvitaan työn mahdollisimman tehokkaaseen tekemiseen. (Pinchot & Pinchot 1996, 83)



## LÄHTEET

### JULKINEN OSIO

Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2001. Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research* 57

Hellmann, Kalevi. Asiakastavoitteet ja –strategiat. WSOY. 2003

Hotanen, J. & Laine, R.O. & Pietiläinen, S. 2002. Benchmarking –opas. Opi Hyviltä esikuvilta! Espoo: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy

<http://intra.metsopaper.com> (29.5.2008)

<http://www.metso.com> (29.5.2008)

<http://www.metsopaper.com> (29.5.2008)

[http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden\\_hallinta/asiakkuudenhallinta\\_ja\\_sen\\_merki/](http://www.tieke.fi/verkkokaveri/teemat/asiakkuuden_hallinta/asiakkuudenhallinta_ja_sen_merki/) (15.12.06)

[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_burns\\_mechanistic\\_organic\\_systems.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_burns_mechanistic_organic_systems.html) 7.5.2008

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava

Karlöf, B. & Lundgren, K. & Froment M. E. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Helsinki: Talentum

Karlöf, B. & Österblom, S. 1993. Benchmarking Tuottavuudella ja laadulla mestariksi. Jyväskylä: Weiling+Göös

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Jyväskylä: Weiling+Göös

Lattunen, M. 2005. Productivity improvements in sales process of industrial products; an empirical study of proposed actions. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Kustannusyritys Tammi

Mäntyneva, Mikko. Asiakashallinta. WSOY. 2001

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä Itsearviointin työkirja. Hyviä periaatteita ja benchmarking tutkimuksia. Turku: Oy Benchmarking Ltd

Normann R, Ramirez R, From value chain to value constellation: designing interactive strategy. 1993

Pinchot, G. & E. 1996, Älykäs Organisaatio. Mermerus

Pirnes, Hannu, 2002, Verkostoylivoimaa. WSOY

Rissanen, R. & Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pieksämäki: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu

Ristimäki Päivi, 1<sup>st</sup> MAY Marketing, Haastattelu 4.12.06

Sarasvuo, J. 2005. Huomiotalous Diilin opetukset. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo L. Asiakkuuden ehdoilla, vai Asiakkaiden armoilla. WSOY. 1999

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy

Tuominen, K. 1993. Benchmarking Prosessiopas – opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus Oy