



Annika Gullsten

LUONTAISHOITOALAN YRITYSVERKOSTON JOHTAMISTUTKIMUS

- Verkostojohtamisen kehittäminen laadullisen tutkimuksen avulla

LUONTAISHOITOALAN YRITYSVERKOSTON JOHTAMISTUTKIMUS

- Verkostojohtamisen kehittäminen laadullisen tutkimuksen avulla

Annika Gullsten

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Annika Gullsten

Opinnäytetyön nimi: Luontaishoitoalan yritysverkoston johtamistutkimus

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Syksy 2011

Sivumäärä: 59+1

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on yritysverkoston johtamistutkimus. Kohdeyritys on keväällä 2007 perustettu luontaishoitoalan yritys, jonka johtamiseen kaivattaisiin selkeyttä. Yrityksen johtamisen tekee haasteelliseksi se, että yrityksessä ei ole ammattijohtajaa, vaan yritystä johdetaan oman työn ohella. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen johtamiseen, ja löytää ideoita johtamisen kehittämiseksi. Lisäksi tutkittiin, mitä odotuksia yhteisössä on johtajaa ja hänen roolejaan kohtaan, ja mikä merkitys yhteisöllä on johtamisen kannalta.

Tietoperustassa käsiteltiin johtajuutta johtajan tehtävien, roolien ja johtamisteorioiden kannalta, sekä asioiden ja ihmisten johtamista sekä johtamisen haasteita. Yritysverkoston johtamista käsiteltiin yhteisöllisyyden, päätöksenteon, informaation kulun ja motivaation kannalta. Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä, ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksessä työskenteleviä ihmisiä. Kysymysrunko laadittiin teemojen pohjalta, joita olivat johtajuus, johtaminen yhteisön näkökulmasta, ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän, ja lisäksi toimitusjohtajan kanssa käytiin muutamia keskusteluja, joiden avulla myös kartoitettiin johtamisen tilannetta kohdeyrityksessä.

Tutkimustuloksissa korostuivat kehittämistoimenpiteitä vaativina asioina ihmisten johtaminen, päätöksenteko, informaation kulku, vuorovaikutus, palaverikäytäntö, taukotilojen merkitys, yhteisöllisyys ja vastuu yhteisössä sekä yhteisön rakenne. Keskeisenä johtopäätöksenä nousi esille, että johtamistyölle tulisi löytää enemmän aikaa. Kehittämisehdotuksia ovat tiedonkulun parantaminen ja ihmisten johtamisen lisääminen. Toinen keskeiseksi tulokseksi nouseva asia oli yhteisön suuri merkitys verkoston toiminnan kannalta. Kehittämisehdotuksia ovat yhteisöllisyyden kasvataminen ja verkoston rakenteen selkeyttäminen.

Asiasanat: Johtaminen, verkostot, kehittäminen, työyhteisöt, yhteisöllisyys, kvalitatiivinen tutkimus.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Annika Gullsten

Title of thesis: Management research of business network in nature health field

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2011

Number of pages: 59+1

ABSTRACT

The topic of this Bachelor's thesis is the management research of a business network. The case company is founded in 2007 and operating in the nature health field. Company's management is challenging because they do not have a professional manager. The aim of this research was to clarify the factors affecting company management, and to find the ideas for developing management. Furthermore, this research investigated those expectations the community has towards the manager and her roles, and effects the community has on management.

In the theoretical framework the manager's tasks, roles, management theories, human resources management, and the challenges of management were discussed. The managing of business networks were also discussed from the angle of communality, decision making, information flow and motivation. The research was implemented using qualitative methods. The material was gathered by interviewing people working in the target company. The questionnaire was composed by the themes, which were leadership, community management, human resource management and task management. There were seven interviewees, and also three conversations with the manager. With the help of these interviews and conversations the current situation of management was surveyed.

According to the results of this study, the factors that need most development actions are human resource management, information flow, interaction, meeting policies, relevance of the staff break room, communality and communal responsibility, and the community structure. The main conclusion is that more time needs to be taken for the management of the company. It is suggested to improve the information flow, and increase the human resources management. The second main conclusion is that the community has a huge significance in the case company. It is suggested to improve the communality of the case company and to clarify the structure of the network.

Keywords: Management, networks, development, work communities, communality, qualitative research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 JOHTAMINEN JA JOHTAJAN TEHTÄVÄT	9
2.1 Johtajan roolit	10
2.2 Johtajan tehtävät verkostoissa.....	11
2.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen	12
2.4 Johtajuuden haasteet.....	14
3 YRITYSVERKOSTOT JA NIIDEN JOHTAMINEN	16
3.1 Yritysverkosto ja yhteisöllisyys.....	17
3.2 Päätöksenteko verkostossa.....	19
3.3 Informaation kulku ja palaverit verkostossa	21
3.4 Motivointi ja sitoutuminen verkostossa	23
4 HAASTATTELUTUTKIMUS	26
4.1 Tutkimusmenetelmä	26
4.2 Prosessin kulku	27
5 TULOKSET	30
5.1 Toimitusjohtajan tehtävät ja roolit (johtajan näkökulmasta)	30
5.2 Toimitusjohtajan tehtävät, roolit, ja niihin kohdistuvat odotukset (muiden yhteisön toimijoiden näkökulmasta)	31
5.3 Johtaminen ja päätöksenteko yhteisössä	35
5.4 Informaation kulku ja palaverit.....	40
5.5 Yhteisöllisyys ja yhteisön merkitys.....	42
5.6 Johtamisen ongelmakohdat ja kehittämissuhteet.....	47
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	52
7 POHDINTA.....	55
LÄHTEET	58
LIITTEET	60

1 JOHDANTO

Taustaa ja tavoitteet

Opinnäytetyön kohdeyritys on oululainen luontaishoitoalan yritys. Kohdeyritys löytyi työharjoittelupaikkaa hakiessani. Vaikka suoritin harjoittelun loppujen lopuksi muualla, kiinnostuin tarjotusta mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö kohdeyritykselle. Itse olen aiemmin kosmetologin työtä tehneenä kiinnostunut hoitoalasta, ja erityisesti luontaishoitoalasta. Olen suuntautunut opinnoisani johtamiseen, ja johtamisen tutkiminen ja kehittäminen kiinnosti minua.

Kohdeyrityksen johtaminen on haasteellista monesta syystä johtuen. Yritys on melko uusi, se on ollut toiminnassa vasta keväästä 2007 lähtien. Nykyinen toimitusjohtaja on toiminut työssään vasta vähän aikaa, syksystä 2009 lähtien. Yrityksen toimitusjohtajalla on itselläänkin oma yritys, ja hän työskentelee luontaishoitoalan yrityksessään kokopäivätoimisesti. Hän toimii osakeyhtiön toimitusjohtajana palkatta, eli hän ei ole ammatikseen johtaja. Aikaa toimitusjohtajan työhön on hyvin vähän, ja toimitusjohtaja joutuu hajauttamaan aikaansa moneen. Tärkeimpänä hän pitää taloushallinnon tehtäviä. Varsinaista toimistotyötä hän ei kuitenkaan joudu hoitamaan, koska osakeyhtiöllä on yksi palkattu työntekijä, toimistotyöntekijä joka hoitaa myös ajanvarauksen ja asiakaspalvelun. Tällainen yritysverkosto on kuitenkin hankala johtaa siitä syystä, että yrityksessä toimii niin monia erilaisia ja eri alojen toimijoita. Toimitusjohtajan roolia ja toimenkuvaa yrityksessä haluttaisiin selkeyttää.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yhteisön yrittäjien ja toimitusjohtajan käsityksiä johtamisen tämänhetkisestä tilanteesta. Tavoitteena on selvittää millaisia odotuksia, toiveita tai vaatimuksia yhteisössä toimivat yrittäjät toimitusjohtajalle asettavat, ja miten toimitusjohtaja itse näkee roolinsa organisaatiossa. Yrityksen johtamista haluttaisiin selkeyttää ja kehittää, ja tavoitteena olisi selvittää miten kohdeyritystä voitaisiin johtaa paremmin.

Kohdeyritys

Yrityksen yritysmuoto on osakeyhtiö, ja toimialana on tarjota edistyksellisiä luontaishoito-, hyvinvointi- sekä koulutuspalveluja yksityisille ihmisille, yhteisöille ja yrityksille. Osakeyhtiö vuokraa työ-, toimisto-, ja toimitiloja itsenäisille yrittäjille, jotka tuottavat luontaishoito- ja hyvinvointipalveluja ja sekä kampaamo- ja kauneusalan palveluja. Yritys järjestää myös luontaishoitoalan koulutusta,

ja koulutuksen kautta on mahdollista opiskella uusi ammatti tai hankkia täydennyskoulutusta luontaishoitajien alalta. Osakeyhtiöllä on 9 osakasta, joista yksi on toimitusjohtaja. Osalla osakkaista on myös oma, osakeyhtiön omistamissa toimitiloissa toimiva yritys. Yhteensä osakeyhtiön tiloissa toimivia yrityksiä on yli 20. Näistä kaikki ovat pieniä toiminimiä, ja osa yrittäjistä toimii osa-aikaisena, vain alle puolet yrittäjistä tekee työtä kokopäivätoimisesti.

Tutkimusongelma

Tutkimuskysymyksenä oli, miten kohdeyrityksen johtamista voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia odotuksia ja toiveita yhteisössä toimivat yrittäjät toimitusjohtajalle asettavat, ja miten toimitusjohtaja itse näkee roolinsa organisaatiossa. Tutkimusongelmaa tukevana kysymyksenä oli, mikä on yhteisön merkitys johtamisen kannalta. Yhteisön erilaisia toimijoita ja käytänteitä haluttaisiin myös yhdistää jollakin tavalla, ja saada yrittäjiä puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan yhdessä koko organisaation hyväksi. Tästä hyötyisivät verkoston sisällä kaikki yrittäjät, jos yhteisön voimavaroja osattaisiin käyttää hyödyksi.

Rajaus

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan kohdeyrityksen johtamista ja johtajuutta. Teoreettisessa viitekehyksessä tutkittiin johtamista erilaisten johtajan roolien, tehtävien, johtamisteorioiden ja johtamisen haasteiden kautta, sekä yritysverkoston johtamista, verkoston toimintatapoja, yhteisöllisyyttä, sekä päätöksentekoa ja informaation kulkua yhteisössä. Empiirisessä osassa paneuduttiin tutkimaan syvällisemmin kohdeyrityksen johtajuutta. Tutkimuksessa ei ollut tarkoitus löytää teoreettista yleistettävyyttä luontaishoitotalan yritysten toiminnasta, vaan tutkia ja löytää ratkaisuja nimenomaan kohdeyrityksen johtamiseen.

Opinnäytetyössä ei puhuta työntekijöistä tai alaisista, koska kaikki organisaatiossa toimivat alansa ammattilaiset ovat itsenäisiä yrittäjiä. Yrittäjistä puhutaan opinnäytetyössä toimijoina. Ainoastaan toimistotyöntekijä on yrityksessä palkallisessa työsuhteessa. Varsinaista esimiestyötä yrityksessä on siis vain vähän, koska toimijat ovat samalla viivalla itsenäisinä yrittäjinä. Tämän vuoksi varsinaiseen esimiestyöhön ei tässä opinnäytetyössä paneuduta.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tapaustutkimus antaa yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, joka tässä tutkimuksessa on

nimenomaan kohdeyrityksen johtajuus ja johtaminen. Johtajuutta ei tarvitse yleistää tilastollisesti, eikä tutkimusta voi verrata mihinkään muuhun saman alan yritykseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja saamaan tutkittavasta asiasta syvällisempää tietoa. Kohdeyrityksen johtamista pyritään tutkimaan syvällisesti, ja pyritään löytämään ratkaisuja johtamisen kehittämiseen, ja tämän vuoksi laadullinen tapaustutkimus sopii hyvin tutkimuksen tavoitteeseen. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelujen avulla, ja haastatteluista saatavaa tutkimustietoa verrattiin teoreettiseen viitekehykseen, ja näiden perusteella pohdittiin miten kohdeyrityksen johtamista voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa kuvaillaan tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitellään luvussa kaksi ja kolme. Luvussa kaksi käsitellään johtamista ja johtajan tehtäviä, luvussa kolme käsitellään yritysverkostoja ja niiden johtamista. Empiiristä haastattelututkimusta, laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen suorittamista käsitellään luvussa neljä. Tutkimustuloksia on kuvattu luvussa viisi yhteenvetoina ja suorien lainausten avulla, ja niitä on reflektoitu suhteessa teorian tietoon. Luvussa kuusi on esitelty johtopäätökset ja luvussa seitsemän pohdinta.

2 JOHTAMINEN JA JOHTAJAN TEHTÄVÄT

Johtaminen yritysverkostossa on haastavaa ja tehtävät moninaisia. Haastavinta lienee löytää tärkeimmät osa-alueet, joihin johtajan kannattaa panostaa. Johtaminen on ohjaamista, organisoimista ja suunnittelua, ja johtamistyytlejä on erilaisia. Johtajien tehtävänä on saada ihmisistä esiin kaikki potentiaali. Minzberg jaottelee johtajan roolit ihmissuhde-, informaatio- ja päätöksentekorooleihin. Nämä kuvaavat hyvin johtajuuden erilaisia puolia, ja miten moneen asiaan johtajan täytyy keskittää aikaansa. Johtajalla olisikin hyvä olla myös delegoimisen taito.

Sydänmaanlakka määrittelee johtajan tehtäviä siten, että johtaminen on alaisten päivittäistä ohjaamista, tukemista, palautteenantoa, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä. Hyvä johtaja myös tuntee alaisensa, osaa johtaa heitä yksilöllisesti ja osaa motivoida alaisiaan. Perinteisesti johtaminen on myös suunnittelua, organisoimista, motivointia ja kontrolloimista. (2002, 103.) ”Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti” (Sydänmaanlakka 2004, 106).

Jos yritys on osakeyhtiö, voidaan valita toimitusjohtaja, ja hänet valitsee hallitus. Toimitusjohtajan yleistoimivaltaan kuuluu hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa, kuitenkin aina hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa yhtiön kirjanpidon lainmukaisuudesta sekä varainhoidosta. Toimitusjohtajalla on tiedonantovelvollisuus hallitukselle, sekä oikeus olla läsnä hallituksen kokouksissa. Toimitusjohtaja vastaa käytännössä yhtiön jokapäiväisen liiketoiminnan johtamisesta, tehtävät ja vastuunjako hallituksen kanssa riippuvat kuitenkin yhtiön toiminnan laadusta. (Karttunen ym. 2008, 429-430.)

Menestyäkseen yritys tarvitsee strategista kyvykkyyttä ja operatiivista tehokkuutta. Tämä voitaisiin ilmaista siten, että luovuutta tarvitaan tulopuolella ja harkintaa kulupuolella. Hyvän johtajan tulisi osata sovittaa nämä tehokkaasti toisiinsa. Lisäksi eräs hyvän johtajan piirteistä on delegoiminen, se että saa haluamiaan asioita tapahtumaan muiden avulla. Käytännössä tämä on ihmisten innostamista tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen, myös vaikeiden muutosten edessä. Hyvä johtaja on myös hyvä viestijä: Hän pystyy kertomaan alaisilleen mitä tapahtuu, miksi se tapahtuu, ja miten ratkaisut liittyvät yhteiseen tavoitteeseen. (Juuti 2010, 54.)

Hakanen kuvaa johtamisen tehtäviä verkostossa siten, että tärkeimpiä ovat suunnittelu ja valvonta, ja muita tehtäviä mm. organisointi, alaisten ohjaus, edustaminen ja kommunikointi (1998, 47). Verkostossa johtaminen poikkeaa siis tavallisen organisaation johtamisesta siten, että pois jää esimiestyöhön liittyviä työtehtäviä, kuten työntekijöiden rekrytointiin ja työsuhteisiin liittyvät asiat.

Johtajien odotetaan kehittävän luottamuksen ja keskinäisen tukemisen ilmapiirin. Hyvä johtaja rohkaisee, virittää, opettaa ja kuuntelee alaisiaan. Hän antaa alaisilleen valtaa ja voimaannuttaa heitä niin, että heillä on energiaa ja vapautta etsiä luovuutta ja innovaatiota. Johtaminen on välittämistä, joka synnyttää emotionaalisen sitoutumisen yhteisöön. (Juuti 2010, 150.) Johtaminen on alaisten innostamista ja sitouttamista.

Demokraattinen johtaja hajauttaa päätösvaltaa, hakee yhteisymmärrystä, ja luo ihmisille mahdollisuuksia osallistua itseään, työtään ja yhteisöään koskevaan päätöksentekoon. Demokraattinen johtaja suosii jaettua johtajuutta, kun taas autoritaarinen johtaja keskittää itselleen valtaa ja päättää asioista oman mielensä mukaan. Palvelevan johtajuuden teoria taas korostaa sitä, että johtajien tehtävänä on vahvistaa ihmisten itsetuntoa ja luottamusta. Palveleva johtaja saa ihmiset tunnistamaan vahvuutensa. (Harisalo, 2009, 99.)

2.1 Johtajan roolit

Eräs tapa tutkia johtamistyötä on johtamisroolien käyttö. Johtamisroolit kuvaavat henkilön päätehtävää tai asemaa organisaatiossa. Rooliin sisältyy aina odotuksia. Johtajuustutkijat ovat pyrkineet määrittelemään johtajan erilaisia rooleja, ja Minzbergin roolijako on hyvin tunnettu. Erilaisista johtajan roolien yhdistelmästä muodostuu liikemiestaito.

Karlöf & Lövingsson jakavat johtamisen kolmeen eri rooliin, joita ovat valmentaja, valvoja, ja strategi. Valmentajan rooli tarkoittaa ihmisten motivointia ja heidän kannustamistaan tuloksellisuuteen. Valvojan rooliin liittyy ihmisten ohjaus, sekä toiminnan ja sen tehokkuuden valvominen. Strategin rooli on toiminnan kehittämistä, tavoitteiden määrittämistä sekä strategioiden laatimista. (2006, 65.)

Minzberg on jaotellut johtajan roolit *ihmissuhderoleihin, informaatirooleihin ja päätöksentekorooleihin*. Ihmissuhderoolit ovat rutiininomaisia, niihin ei liity tärkeää päätöksentekoa tai vakavaa

kommunikaatiota, mutta kuitenkin ne ovat erittäin tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. Ihmissuhderoolit ovat *keulahahmo, päällikkö ja yhteyshenkilö*. Keulahahmon rooli tarkoittaa, että johtaja on yrityksen keulakuva. Päällikön rooliin liittyy auktoriteettia ja valtaa, sekä alaisten motivointia ja rohkaisemista. Yhteyshenkilön roolissa johtaja rakentaa ulkoisia yhteistyö- ja informaatiokanavia, jotka ovat epävirallisia mutta kuitenkin hyvin tehokkaita. (Minzberg 1989, 15-17.)

Informaatiroolit ovat johtajalle tärkeitä, Minzbergin mukaan kommunikaatio ja informaation käsittely ovat johtajan päätehtäviä. Hänen tutkimuksessaan toimitusjohtajat käyttivät 40% ajastaan pelkästään tiedon välittämiseen. Johtaja ei voi tietää kaikkea, mutta hän tietää kuitenkin enemmän kuin kukaan hänen alaisistaan. Informaatirooleja ovat *valvoja, tiedon jakaja, ja puhemies*. Valvojan tai ”tarkkailijan” roolissa johtaja tutkii järjestelmällisesti ympäristöään saadakseen tietoa. Suuri osa informaatiosta tulee epävirallisessa muodossa, suullisena erilaisten kontaktien kautta. Tiedon jakajan roolissa johtaja levittää tietoa alaisilleen, myös sellaista ”etuokeutettua” tietoa johon heillä ei muuten olisi pääsyä. Puhemiehen roolissa johtaja informoi yhteisön ulkopuolelle, mm. kuluttajaryhmille ja vaikutusvaltaisille tahoille. (Minzberg 1989, 17-19.)

Päätöksentekorooleihin liittyy, että johtajalla on ajankohtaista tietoa, jota tarvitaan päätöksenteossa. Päätöksentekorooleja ovat *yrittäjä, ongelmaratkaisija, resurssien kohdentaja ja neuvottelija*. Yrittäjän rooli tarkoittaa, että johtaja on muutoksen vapaaehtoinen alullepanija. Hän etsii parannuskohteita organisaatiossaan, sopeuttaakseen yhteisöä ympäristön vaihteleviin olosuhteisiin. Ongelmanratkaisijan rooli tulee väistämättä johtajan eteen, koska kaikkia häiriöitä ei mitenkään voida ennakoida. Resurssien tai voimavarojen kohdentajan roolissa johtaja päättää työnjaosta ja valtuuttaa tärkeät päätökset ennen niiden toteutusta. Tärkeintä johtajalle on kohdentaa oikein myös oma ajankäyttönsä. Neuvottelijan rooli on myös johtajalle tärkeä, koska neuvottelut ovat johtajan velvollisuuksia, ja niihin kuuluu suuri osa johtajan ajasta. (Minzberg 1989, 19-21.)

2.2 Johtajan tehtävät verkostoissa

Tavallisessa organisaatiossa ja verkostossa on jonkin verran eroja johtajan tehtävien välillä. Verkosto muuttaa työntekijäsuhteita ja näin vaikuttaa johtamisen rooliin. Lisäksi verkostojohtaminen on yritysten välistä politiikkaa, ja oppimisen organisoimista yhteisössä. (Hakanen 1998, 50.) Verkostossa johtaminen on erilaista, ja luvussa pohditaan voidaanko verkostoja johtaa, vaikka suorat valtasuhteet ovat vähäisempiä ja toimijat itsenäisempiä.

Perinteiset johtamisteoriat käsittelevät esimies-alaisuhteita. Nykypäivänä lisääntyvässä yritysten välisessä vuorovaikutuksessa yhä useammat johtajat joutuvat kuitenkin tekemisiin henkilöiden kanssa, joihin heillä ei ole auktoriteettiasemaa. Johtamistehtävän tehokkuuden turvaamiseksi tarvitaan uudenlaisia johtamistaitoja, joita voidaan kutsua suhdejohtajuudeksi. Suhdejohtajuuteen sisältyy sellaisia toimintoja kuten verkoston luominen ja vahvistaminen, sekä organisaation puolesta puhuminen ja suhdetoiminta. (Hakanen 1998, 44.)

Useat tutkijat ovat väittäneet, että verkostoja ei voida johtaa, koska ne ovat itsenäisten toimijoiden muodostamia järjestelmiä. Tämän näkemyksen mukaan yksittäisiä verkostosuhteita voidaan johtaa, mutta verkostoja ei. Perusteluna väittämälle on esitetty, että mikäli yksittäinen toimija johtaisi verkostoa, se lakkaisi olemasta avoin järjestelmä ja muuttuisi hierarkiaksi. Hierarkkisessa organisaatiossa johtaminen on välitöntä, ja perustuu toimijoiden asemaan ja auktoriteettiin. Verkostoissa suorat valtasuhteet ovat vähäisempiä, koska toimijat voivat itsenäisemmin ja vapaammin päättää verkostoyhteistyöhön osallistumisesta. Verkostoissa johtaminen saa erilaisia muotoja ja on tilannesidonnaista. (Valkokari ym. 2009, 166.)

Johtaminen verkostoissa on periaatteessa vaikuttamista muihin toimijoihin. Verkoston keskusyritys motivoi ja ohjailee verkoston muita toimijoita, ja keskeiset ongelmat liittyvät yksittäisen toimijan mahdollisuuksiin vaikuttaa. Kullakin toimijalla on omat verkostoa koskevat tavoitteensa ja odotuksensa, vaikka on myös verkoston yhteisiä tavoitteita, ja jokainen haluaisi edistää myös omia tavoitteitaan. Vaikuttamisen tärkeimmät keinot liittyvät informointiin, viestintään ja vakuuteluun. Verkoston keskusyritys kykenee usein vaikuttamaan verkostoon ja sen toimijoihin paremmin kuin verkoston yksittäinen jäsenyritys. (Valkokari ym. 2009, 156-157.)

2.3 Asioiden ja ihmisten johtaminen

Johtamisessa voidaan erotella ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Monesti on kiistelty siitä, kumpi johtamistapa on parempi, mutta toisaalta ne kannattaa myös nähdä kokonaisuutena. Tässä luvussa käsitellään asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyviä piirteitä. Lisäksi käsitellään sitä, miksi ihmisten johtaminen on niin tärkeää, ja mitä se johtajalta vaatii.

Asiakaskeinen johtaminen kohdistuu organisaation järjestyksen varmistamiseen, kuten suunnitteluun, budjetointiin, organisointiin, kontrollointiin ja ongelmien ratkaisemiseen. Ihmiskeskeisen johtamisen päämäärä taas on saada aikaan muutosta, ja se vaatii visiointia, strategiatyöskentelyä, kommunikointia, motivointia, inspirointia ja pyrkimystä siihen, että ihmiset puhaltavat yhteen hiileen. Asioiden ja ihmisten johtamista tulisi kuitenkin tarkastella kokonaisvaltaisemmin ja nähdä ne kokonaisuutena, johon kuuluu myös itsensä johtaminen. Johtaminen on prosessi, johon liittyy suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa. Nämä ovat johtamisen perustehtävät, oli kyse sitten asioiden, ihmisten tai itsensä johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2004, 22-25.)

Monesti keskustellaan siitä, onko hyvä johtaminen ihmisten vai asioiden johtamista. Johtamistutkimuksessa ilmennyt sitkein kiista lienee se, tuleeko johtamisen olla asia- vai ihmiskeskeistä vai näitä molempia yhtä aikaa. Jo 1970-luvulta lähtien on alettu puhua ihmisten johtamisesta (leadership) ja asioiden johtamisesta (management), ja ensin mainitun uskottiin olevan ylivoimainen. Nykyään kuitenkin johtamisen asiantuntijat suosittelevat sellaista johtamistapaa, jossa yhdistyvät sekä ihmisten johtamisen että asioiden johtamisen hyvät puolet. Johtajien identiteettiä tarkasteltaessa on todettu, että johtajat haluaisivat olla ihmisten johtajia, koska se koetaan arvostetumpana. Kuitenkin jos johtajia pyydetään kertomaan miten he toimivat ihmisten johtajina, he kertovat ohjaavansa muiden työtä ja hoitavansa hallinnollisia asioita. Johtajat siis monesti kuvittelevat olevansa ihmisten johtajia, mutta ovatkin todellisuudessa asioiden johtajia. (Juuti 2010, 110-115.)

Ihmisten johtaminen on tullut koko ajan tärkeämmäksi, koska organisaation kilpailukyky muodostuu pitkälti henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Ihmisten johtaminen edellyttää johtajalta kykyä kommunikoida, tehdä yhdessä, ratkoa ongelmia ja tehdä päätöksiä, näyttää suunta ja saada muut seuraamaan. Ihmisten johtaminen on varmasti yksi vaikeimmista johtamisen lajeista. (Sydänmaanlakka 2002, 103-104.) Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa paljon ihmisten motivaatiotasoon. Transformationaalinen johtamistapa viittaa ihmistenvälisiin suhteisiin, jotka kohottavat sekä johtajan että seuraajien motivaatiota ja moraalialia. Tällainen johtaja auttaa seuraajiaan saavuttamaan täyden potentiaalinsa. (Sydänmaanlakka 2004, 43.)

2.4 Johtajuuden haasteet

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyy monenlaisia haasteita ja odotuksia. Johtajana oppii kriittisistä ja vaikeista tilanteista. Tässä luvussa pohditaan, millaisia haasteita johtaja saattaa kohdata, ja miten johtajana voi oppia ja kasvaa johtajuuteen. Johtajana on aina mahdollisuus kehittyä, ja johtaja joutuu myös sietämään odotuksia ja kritiikkiä. Luvussa pohditaan johtajana oppimista, ajankäytön haasteita, johtajuuteen kohdistuvaa kritiikkiä, sekä johtajan auktoriteettia. Luvun lopussa pohditaan miten velvollisuus ja vapaaehtoisuus vaikuttavat alaisten motivaatioon.

Johtajaksi ei synnytä, vaan johtajaksi kasvetaan pikkuhiljaa. Tässä kasvuprosessissa on hyvä antaa itselleen aikaa, jolloin ei joudu liian vaikeisiin tilanteisiin tai tehtäviin. On hyvä muistaa että johtajana ei ole koskaan valmis, vaan johtajana on mahdollisuus kehittyä ja kehittää itseään jatkuvasti. Tärkeimpiä johtajuuden oppimisen lähteitä ovat johtajana työskenteleminen, johtamiskoulutukset ja esikuvat, jotka vaikuttavat johtamisajatteluun. Omilta esimiehiltään, kollegoiltaan ja alaisiltaan oppii paljon. Kriittiset ja vaikeat tilanteet ovat arvokkaita oppimiskokemuksia, ja itsereflektio eli itsetutkiskelu on tehokas oppimiskeino. Myös koti, kasvatus ja sosiaalinen ympäristö opettavat, niiden tulosta ovat ainakin perusarvot ja velvollisuudentuntoisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 94-95.)

Heiskeen mukaan ajankäytön hallitseminen ei ole helppoa, mutta se olisi erittäin tärkeää. Ajankäytön suunnittelu tulisi perustua oman ajankäytön havainnoimiseen ja työtehtävien tärkeyden arviointiin. Toteutunutta ajankäyttöä tulisi verrata laadittuun aikatauluun, ja ajan seurannalla voi tulla tietoisemmaksi siitä mihin aikaa kuluu. Suunniteltu ja toteutunut ajankäyttö voivat poiketa paljonkin toisistaan. Usein ajankäyttösuunnitelmaa laadittaessa rutiinitehtäviin kuluva aikaa saatetaan aliarvioida. Ajankäytön erittely helpottaa hahmottamaan käytettävissä olevaa aikaa rajallisenä ja jaksotettavana. Jos työ on jaksotettu välitavoitteisiin, ihmisen kyky ponnistella tavoitteita kohti on aina parempi. (1997, 30.)

Johtajuuteen kohdistuu suuri määrä vaikeasti täytettäviä odotuksia. Johtaja joutuu välillä tekemään ratkaisuja, jotka voivat olla myös vääriä. Johtajan tulisi sietää asemaansa ja päätöksinsä kohdistuvaa kritiikkiä. Kaikkia ei voi aina miellyttää, ja yleensä täytyy tehdä sellaisia ratkaisuja, jotka ovat kokonaisuuden kannalta parhaita. Johtajan tulisi kestää itseensä kohdistuvien odotusten painetta. (Heiske 1997, 177-181.)

Johtamisen vaikeuksia saattaa olla esimerkiksi liiallinen etäntyminen muista yhteisön toimijoista, pelätessään auktoriteettinsa menettämistä. Toisaalta johtaja saattaa olla liian lähellä alaisiaan, niin että hän on vertainen, mutta ei kykene ylenemään joukon johtajaksi. Tällainen johtaja osoittaa arvostusta, kuuntelee ja ymmärtää, mutta ei kykene muodostamaan omaa kantaansa, ja tällaisen johtajan on vaikea kestää itseensä kohdistuvaa arvostelua. Johtaja joutuu miettimään tällaista erillisyyden ja läheisyyden ongelmaa. Kun ihminen työskentelee paineiden alla, hän reagoi yleensä niiden mallien mukaan, jotka hänellä on persoonallisuudessaan vahvimpina. (Heiske 1997, 182-185.)

Alaiset eivät saisi jättää johtamista ainoastaan johtajan vastuulle, vaan heidän tulisi itsekkin ottaa vastuuta. Johtajan tulisi myös ansaita asemansa, ja tämä toteutuukin, mikäli yhteisössä vallitsee molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus. Jos alaiset luottavat siihen, että johtaja osaa asiansa ja toimii vilpittömästi parhaalla mahdollisella tavalla ja ihmisiä kunnioittaen, johtaja on asemansa ansainnut. Oikeastaanhan kukaan ei halua tulla johdetuksi. Johtajan tehtävänä on tietää, mikä motivoi alaista, ja ohjata häntä johtamaan itse itseään kohti tavoitteita. (Leskelä, 2002, 42.)

Johtajuutta ei voi olla ilman johtajia. Sanotaan, että vapaaehtoisuus takaa parhaan sitoutumisen ryhmään. Mutta ihmisten vapaaehtoisuus on häilyväistä. Ammatilainen odottaa aina työstään parasta tuottoa itselleen. Tietyissä tilanteissa velvollisuus ja pakko ovat parhaita motivaatioita seurata johtajaa. (Juuti 2010, 160.) Tämäkin on johtamiselle eräänlainen haaste, voidaanko verkostoyrityksessä velvoittaa ihmisiä tiettyihin asioihin. Toisaalta vapaaehtoisuuden sanotaan parantavan sitoutumista, mutta toisaalta velvoittamalla voitaisiin saavuttaa tiiviimpi yhteisöllisyys.

3 YRITYSVERKOSTOT JA NIIDEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan mikä on yritysverkosto, millaisia toimintatapoja siihen liittyy, ja miten verkostoa voidaan johtaa. Verkoston johtaminen on erilaista tavanomaiseen johtamiseen verrattuna, ja verkostoituminen edellyttää uusia toimintatapoja. Luvussa kerrotaan myös, mikä on horisontaalinen liiketoimintaverkko, ja millaisia ydintavoitteita verkostolla on.

Verkosto on tietyn yritysjoukon muodostama organisaatio, joka on rakennettu tavoitehakuisesti ja tietoisesti, ja jolla on päämäärä. Kullakin jäsenellä on kuitenkin myös omat tavoitteensa. Kullakin jäsenellä on sovitut roolit, joihin liittyy vastuuta, riskinottoa ja ansaintalogiikkaa. Erilaiset liiketoimintaverkostot edellyttävät erilaista organisointia, johtamismalleja ja käytäntöjä. Jokainen verkosto on omien jäsentensä muodostama ainutlaatuinen kokonaisuus, mikä tekee hyvin vaikeaksi kehittää verkostojohtamisen oppia. (Möller, Rajala & Svahn 2009, 10.) Verkostoituminen edellyttää uusia toimintatapoja yrityksen sisällä ja yritysten välillä.

Verkostojen johtaminen on hyvin erilaista tavanomaiseen johtamiseen verrattuna. Verkoston johtaminen kohdistuu tiedon keräämiseen, verkoston toimijoihin vaikuttamiseen, sosiaalisten ja rakenteellisten sidosten hallintaan, sekä asioiden johtamiseen. Toimijat ovat autonomisia ja voivat itse päättää osallistumisestaan verkostoyhteistyöhön, joten suorat valtasuhteet ovat vähäisempiä. Verkostossa johtaminen perustuu tietotaitoon, joka koskee verkoston rakennetta, toimijoita ja toimintaa. (Valkokari ym. 2009, 155.)

Verkoston avainhenkilöillä on yleensä verkostoa suunniteltaessa ja rakentaessa selkeä kuva, miten verkosto pitäisi organisoida ja miten sitä tulisi johtaa. Parhain oppi tähän tulee kuitenkin ”kantapään kautta”, ja yhteistyön tekeminen ja verkoston johtaminen on taito, jonka voi oppia. (Hakanen 1998, 62.)

Puhutaan horisontaalisesta liiketoimintaverkosta, kun kovaa kilpailua kohtaavat ja samalla alalla toimivat yritykset, jotka ovat periaatteessa toistensa kilpailijoita, huomaavat pystyvänsä yhteistyön avulla parempaan asiakaspalveluun kuin yksinään. Tehokkaan toiminnan edellytys on kuitenkin yhteinen varauspalvelu ja asiakkuusjärjestelmä. Markkinaverkkojen rakentaminen ja johtaminen edellyttää mahdollisesti yhteisen brändin luomista, yhteistä markkinointiviestintää ja toimintaperi-

aatteita. Verkostokumppaneista tulee toisistaan riippuvaisia. Horisontaalisten verkkojen jäsenet ovat kuitenkin yleensä itsenäisiä toimijoita ja markkinoivat omia tuotteitaan ja palvelujaan myös verkon ulkopuolella itsenäisesti. (Valkokari ym 2009, 71-72.) Horisontaalisissa verkoissa on yleensä kyse kilpailuedusta jota haetaan voimavarojen yhdistämisellä, ja kyvykkyydestä tuottaa kattavampia palveluita. (Möller ym 2009, 32.)

Liiketoimintaverkostojen ydintavoitteet voidaan jakaa sisäiseen tehokkuuteen ja ulkoiseen tehokkuuteen. Sisäistä tehokkuutta on toiminnallisen tehokkuuden kasvattaminen, eli yritysten kyky toimia kustannustehokkaasti, laadun paraneminen, paremmat asiakaskanavat ja parempi asiakaspalvelu. Ulkoista tehokkuutta on yrityksen kyky toimia tehokkaasti suhteessa kilpailijoihin ja markkinoihin. Tähän liittyvät esimerkiksi laajemman tuote- ja palveluvalikoiman kehittäminen, laajemman asiakaskunnan tavoittaminen, ja vahvemman asiakassuhteen hallinnan saavuttaminen. Viimeksi mainittu tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yritysverkosto kykenee rakentamaan asiakkuuksiin pohjautuvan toimintakulttuurin, joka vahvistaa yleensä asiakastyytyvää ja -uskollisuutta. (Möller ym 2009, 46-49.)

3.1 Yritysverkosto ja yhteisöllisyys

Tässä luvussa tarkastellaan yritysverkostoa organisaatiomallina, ja verkostoitumisen tarkoitusta. Lisäksi kerrotaan, mikä merkitys ihmissuhteilla verkostossa on, ja miten niitä voidaan verkostossa hyödyntää. Lisäksi pohditaan johdon roolia verkostossa, sekä yrityksen arvomaailmaa, ja miten niihin vaikuttamalla voidaan parantaa yhteisöllisyyttä. Lisäksi luvun lopussa on lista arvoista, jotka korostavat vahvaa yhteisöllisyyttä. Niiden avulla voi arvioida verkoston johtamisen toimivuutta. Toimivuus edellyttää läpinäkyvyyttä ja yhteisöllisyyttä, keskinäistä luottamusta ja sitoutumista.

Verkostoituminen ei ole valmis organisaatiomalli, vaan se on toimintatapa, jota rakennetaan tietoisesti. Ihannetilanteessa verkosto koostuu toisiaan täydentävistä yrityksistä, joilta puuttuu keskinäinen kilpailu ja joilla kuitenkin on yhtenevä asiakaskunta, joille he voivat tarjota omia palvelujaan ja näin hyödyntää samoja markkinasuhteita. Verkostoitumisen keskeinen tarkoitus on yhteisen päämäärän saavuttaminen, ja se edellyttää kaikkien verkostossa toimijoiden vahvaa sitoutumista. Tärkeitä ovat vuorovaikutus, ihmissuhdetaidot, yhteistyö ja luottamus verkoston jäsenten kesken. Toimiakseen tehokkaasti verkostossa täytyy olla kärkiyritys, joka pitää verkoston kasassa ja hallitsee sitä. (Lehtovuori & Telaaranta, 2001, 88).

Toimivalle verkostolle olennaista on ihmissuhteiden vastavuoroisuus. Suhteiden luominen ja niiden merkityksen ymmärtäminen on verkoston toimivuuden kannalta tärkeää, ja yksi oleellisimmista keinoista saavuttaa tärkeinä pidetyt tavoitteet. Verkoston kautta saa myös erilaista apua, koska suhteiden hoitaminen on vastavuoroista toimintaa. Verkoston muille jäsenille voi antaa ideoita, tukea, ratkaisuvaihtoehtoja, ja muuta sosiaalista tukea. Toimiva verkosto tyydyttää siihen kuului- en ihmisten tarpeita. Toimiva verkosto vaikuttaa myönteisesti organisaation ilmapiiriin ja ihmisten sitoutumiseen. Myös asiakaslähtöisyys on tärkeä toimivalle verkostolle, ja hyvin hoidetut asiakas- suhteet ovat yksi tärkeimpiä organisaation menestystekijöitä. Johdon tulisi luoda toimijoille edelly- tykset toimia ja toteuttaa yhteisiä päämääriä. Johdon rooli tulisi olla suunnannäyttävä, edellytysten luoja ja kannustaja. Toiminta tulisi perustua selkeisiin tavoitteisiin, sekä yhteisiin arvoihin ja toi- mintaperiaatteisiin. (Lehtovuori ym 2001, 90-91.)

Juuti on tarkastellut kirjassaan yrityskulttuureja, ja todennut että se, miten johto kokee yrityksen kulttuurin, voi poiketa hyvin paljon siitä miten alaiset sen kokevat. Johto kokee yleensä, että yri- tyksessä vallitsee ihmiskeskeinen arvomaailma, ja lisäksi arvioi yrityksessä arvostettavan kannat- tavuutta, tavoitteellisuutta ja joustavuutta painottavia arvoja. Ylimpään johtoon kuuluvat kokevat ihmisläheisyyden, tiedottamisen, osallistumisen ja kehittymisen arvojen toteutuvan yhteisössä paremmin kuin alaiset. Alaiset ovat usein etäänntyneet yrityksen arvomaailmasta, ja halusivat lisätä turvallisuutta ja ihmiskeskeisyyttä. He kokevat yrityksen kulttuurin varsin eri tavoin kuin johto. Heidän keskuudessaan arvojen ja todellisuusarvioiden erotuksista päätellyt muutospaineet ovat erittäin korkeita tiedottamisen ja osallistumisen, palkitsemisen, ihmisläheisyyden ja ihmissuh- teiden kohdalla. (1995, 33-34.) Kannattaa pohtia, jäävätkö johdon ja tavallisten toimijoiden käsi- tykset yrityksestä ja sen toiminnasta ja arvoista liian kauas toisistaan, ja voitaisiinko niitä muutta- malla saavuttaa enemmän yhteisöllisyyttä.

Verkostomainen yhteistoiminta merkitsee sitä, että mukana olevien yritysten edustajat osallistuvat verkoston kehittämistä koskevaan päätöksentekoon. Osallistuminen on sekä riittävän asiantun- temuksen että sitoutumisen edellytys. Saamalla verkoston eri osapuolia mukaan keskusteluun ja yhteistoimintaan, pystytään käsittelemään eri näkökulmia ja toiminnan ulottuvuuksia. Verkosto- mainen yhteistoiminta on uusien innovatiivisten ratkaisujen lähtökohta. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998, 137.)

Hyvä keino arvioida verkoston johtamismallin toimivuutta, on selvittää jäsenyritysten keskuudessa seuraavien asioiden toteutumista:

- Miten hyvin kukin yritys tuntee verkoston tavoitteet?
- Miten hyvin kukin yritys on selvillä omasta roolistaan ja siihen liittyvästä vastuustaan?
- Miten hyvin kukin yritys saa riittävää tietoa verkoston toiminnan muutoksista?
- Saavatko jäsenyritykset mielipiteensä esiin, ja voivatko he riittävästi vaikuttaa verkon johtamiseen ja toimintaan?
- Kokevatko jäsenyritykset vastuun, panostuksen ja palkitsemisen olevan tasapainossa?
- Ovatko jäsenet tyytyväisiä johtamisen eri osiin, esim. johtoryhmäyöskentelyyn?
- Onko verkoston toiminnalle ominaista keskinäinen luottamus ja avoimuus, entä innostuneisuus ja voitontahto?
- Ohjaako verkostoa asiakaslähtöisyys, ja onko se asiakkaiden näkökulmasta paras toimittaja alallaan?

Edelliset esimerkkiarvot korostavat vahvaa yhteisöllisyyttä. Verkoston tehokkuus edellyttää lähes täydellistä läpinäkyvyyttä, joka parhaiten saavutetaan keskinäisellä luottamuksella ja sitoutumalla verkon tavoitteisiin. (Möller ym. 2009, 74-75.)

3.2 Päätöksenteko verkostossa

Päätöksenteolla on organisaatiossa hyvin suuri merkitys. Kaikki tehtävät ja toiminnot vaativat päätöksentekoa. Tässä luvussa pohditaan, miten päätöksenteosta saataisiin sujuvampaa. Lisäksi käsitellään päätöksenteon keskittämistä ja hajautusta, sekä näiden vaikutusta organisaation toiminnalle. Lisäksi pohditaan millaisia hyviä ja huonoja puolia keskittämällä ja hajauttamisella on.

Organisaatio on perusluonteeltaan päätöksentekoa, ja siitä riippuu mitä tehdään, tai jätetään tekemättä. Organisaation tulokset ja saavutukset ovat päätöksenteon seurauksia. Päätöksenteko edellyttää vaihtoehtojen etsimistä, ja niistä on osattava valita parhaimmat ja tehokkaimmat. Päätöksenteko vaikuttaa organisaation toimintaan kaikkein olennaisimmin. Niin monimutkaiset, kuin kaikkein yksinkertaisimmatkin tehtävät vaativat päätöksentekoa.

Verkoston organisointiin liittyy kunkin verkoston jäsenen roolien ja niihin liittyvien vastuiden ja oikeuksien määrittely ja sopiminen. Yritysverkoston yhteistyö on monimuotoista, ja vain toiminnan peruspuitteita on mielekästä ohjata sopimuksilla. Valtaosa toiminnan kehittämisestä ja ongelmien ratkomisesta jää luottamuksen varaan. Erimielisyyksistä selvittäään pääosin keskusteluilla ja neuvotteluilla. (Möller ym 2009, 67-68.)

Päätöksenteossa voi ilmetä monenlaisia ongelmia, ja päätökset voivat osoittautua vääriksi. Päätäjillä ei välttämättä ole aikaa tai voimavaroja hankkia tarpeeksi tietämystä, tai he saattavat luottaa liikaa omaan näkemykseensä ja arvioonsa. Harisalón mukaan päätöksentekoa voitaisiin parantaa mm. vaihtoehtojen hyötyjä ja kustannuksia arvioimalla, ja uuden informaation etsimisellä ja analysoinnilla. Myös päätösten täytäntöönpanoa tulisi seurata mahdollisten virheiden tunnistamiseksi, ja virheistä oppimiseksi. (2009, 173.)

Karlöf & Lövingssön esittelee kirjassaan päätöksentekomenetelmän, jossa pyritään pilkkomaan monimutkaisia päätöksentekotilanteita osiin, ja selkiyttämään niitä. Ensin kannattaa miettiä, onko ongelma muotoiltu oikein, ja esitetty täsmällisesti ja selvästi. Toisena kannattaa miettiä tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Seuraavaksi tulisi määrittää mahdolliset vaihtoehdot, ja sen jälkeen eri vaihtoehtojen seuraukset. Seuraavaksi tulisi miettiä erilaiset päätöksentekoon liittyvät epävarmuustekijät, sekä riskinsietokyky ja riskinottohalukkuus. Viimeisenä kannattaa pohtia vielä miten eri päätökset liittyvät toisiinsa, ja miten esimerkiksi tänään tehtävä päätös vaikuttaa tuleviin päätöksiin. (2006, 124-125.)

Yritysverkoston täytyy päättää, missä asioissa keskittää ja missä hajauttaa päätöksentekoaan. Näillä päätöksillä on myös omat vaikutuksensa. Keskittäminen voi joissain tapauksissa nopeuttaa päätöksentekoa, mutta toisaalta keskitys voi vahvistaa toimijoissa voimattomuuden ja vieraantumisen tunnetta, koska he eivät voi vaikuttaa asioihin. Jos organisaatiossa vallitsee muutoksia, epävarmuutta tai tietämättömyyttä asioista, kannattaisi suosia päätöksenteon hajauttamista. Päätöksentekoa hajauttaneissa organisaatioissa tiedonvälityksen, sitoutumisen ja työtyytyväisyyden aste on yleensä korkeampi kuin päätöksentekoa keskittäneissä organisaatioissa. (Harisalo 2009, 24.) Kun päätöksentekoa hajautetaan, yhä useampien on otettava vastuuta olosuhteiden tarkkailusta ja uusien ideoiden kehittämisestä, sekä toimittava itsenäisesti. Möllerin ym. mukaan ydinyrityksellä on yleensä strategisia kumppaneita, joita ilman verkko ei toimisi ja joille ei aina ole edes saatavilla korvaavia yrityksiä. Tällaiset keskeiset kumppanit olisi tärkeää ottaa mukaan päätök-

sentekoon. Verkolle tulisi koettaa luoda johtamismalli, joka yhdistää keskityksen ja hajautuksen edut. (2009, 65.)

Monelle liiketoimintaverkostolle sopisi ydinyrityksen vetämä johtoryhmä, jossa ovat edustettuna verkoston toiminnan ja kehittämisen kannalta keskeisimmät yritykset. Johtoryhmä valvoisi verkoston toimintaa, ottaisi kantaa suurempiin ongelmiin, ja loisi suuntaviivat verkoston kehittämiseksi. Jos ydinyrityksellä on täysi kehittämisvastuu, verkostosta tulee hierarkkinen ja jäykkä. Vahvalla johdon keskittämällä voidaan saavuttaa lyhytaikaista tehokkuusetua, mutta samalla menetetään verkostotoiminnan ydinhyödyt, eli yhteinen oppiminen, kehittäminen ja joustavuus. (Möller ym 2009, 66-67.) Päätösvaltuudet pitäisi jakaa niin, että kokonaistavoitteet ja organisaation jäsenten motivaatio pysyvät mielessä. (Karlöf ym. 2006, 95.)

3.3 Informaation kulku ja palaverit verkostossa

Informaation kulku on organisaatiossa ensiarvoisen tärkeää. Kommunikointi on ehkä tärkein johtamisen tehtävä, erityisesti verkostoa johdettaessa. Tässä luvussa käsitellään avoimuuden kehittämistä yhteisössä, ja pohditaan olisiko kehitysryhmätyöskentely sopiva tapa ratkaista ongelmia ja suunnitella muutoksia. Lisäksi käsitellään työviestintää, taukotilojen merkitystä viestinnän kannalta, sekä sähköpostiviestintää. Lopuksi käsitellään kokouksen tai palaverin suunnittelua, toteutusta ja hyötyjä, sekä palaverien merkitystä.

Verkoston yhteistyön johtamisessa korostuu tiedon avoin ja vapaa kulku eri osapuolten välillä. Kommunikointi onkin kenties tärkein johtamisen tehtävä, kun puhutaan verkoston johtamisesta. Johtajan päätehtävä on yritysten välisen kiinteyden luominen ja esteiden murtaminen. Tähän auttaa jatkuva kanssakäyminen, kokoukset ja yhteenkuuluvuuden luominen. Kommunikaation toimiminen kaikkien yhteistyöyritysten kesken saavutetaan vain luomalla riittävästi yhteydenpitoa ja tiedon kulkua helpottavia mekanismeja. (Hakanen 1998, 48.)

Työyhteisön jäsenten kykyä ilmaista erilaisia työssä ilmeneviä asioita ja tunteitaan pyritään lisäämään. Avoimuuden kehittäminen on yksi johtamisen keskeisistä pyrkimyksistä. Lisääntynyt avoimuus mahdollistaa myös erilaisten mielipiteiden esille tuomisen. Tavallisesti eriäviä mielipiteitä ei ryhmässä tuoda esille, koska pelätään asettua vastustamaan johtajan näkökantoja. Erilaisten mielipiteiden esittämiseen tulisi siis aktiivisesti rohkaista. Ongelmia voidaan pyrkiä luovasti ratkai-

semaan, kun erilaisia mielipiteitä alkaa tulla esille. Uudenlaisten visioiden ja ajatusmallien löytyminen mahdollistaa muutoksen. (Juuti 1995, 19-20.)

Ollus ym. ehdottaa kehitysryhmätyöskentelyä hyvänä menetelmänä muutosten suunnittelulle. Verkostomainen yhteistoiminta on luontevaa kehitysryhmässä, joka koostuu verkoston osapuolten edustajista. Kehitysryhmätyöskentely on keino kohdistaa resursseja keskeiseksi arvioidun ongelman ratkaisemiseen. Toisistaan poikkeavia näkökulmia pyritään hyödyntämään niin, että niiden pohjalta pystytään rakentamaan luotettava kokonaiskuva nykytilanteesta. Yhteisön jäsenet ymmärtävät toiminnan lähtökohdat ja kehitystarpeet, ja pystyvät näin kehittämään uusia toimintatapoja itsekin, ilman ulkopuolista asiantuntijaa. Kehitysryhmän kokous antaa mahdollisuuden tiedonvälitykseen, jatkuvaan kehittämiseen ja yhdessä oppimiseen. (1998, 142-143.) Tällaiset kokoukset tai palaverit olisivat yritysverkoston kehitystoiminnalle hyvä menetelmä.

Operatiivinen viestintä eli työviestintä on sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa työnsä. Työviestinnän kanavat voidaan jakaa suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Työviestinnän suoria kanavia ovat erilaiset suulliset työohjeet, kokoukset, tietois-
kut ja henkilöiden väliset satunnaiset tapaamiset. Välitettyä viestintää taas ovat muistiot, raportit, kirjalliset ohjeet, sekä merkittävimpänä sähköposti ja verkkosivut. (Ruuska 2007, 87.)

Mintzbergin mukaan valtaosaa organisaatioiden työtehtävistä on mahdotonta hoitaa ilman epävirallista viestintää. Yhteisessä kahvihuoneessa tai taukotilassa kokoontuessaan henkilöt tyydyttävät myös sosiaalisen kanssakäymisen tarpeitaan, mutta kuitenkin yli puolet epävirallisesti käydyistä keskusteluista liittyy työtehtäviin. (Ruuska 2007, 89.) Työyhteisössä tulisi olla yhteiset kokoontumistilat kahvitaukoja varten, ja siten voitaisiin edistää epävirallista kanssakäymistä.

Sähköisen viestinnän nopea kehittyminen on tehostanut informaation kulkua työyhteisössä. Ihmisten tavoitettavuus on ainakin teoriassa parantunut. Sähköpostin etuja ovat sen nopeus, riippumattomuus ajasta ja sanomien helppo jakelu. Vastaanottajaa ei tarvitse tavoittaa heti, ja hän voi puolestaan vastata viestiin itselleen sopivana ajankohtana. Jakelulistojen kautta sähköpostiviestin lähettäminen on helppoa useille henkilöille samanaikaisesti. Kuitenkaan viestinnän lisääntyminen ei välttämättä paranna viestinnän tehokkuutta. (Ruuska 2007, 119.) Jakelu on joskus liiankin helppoa, sähköposteja saattaa tulla valtava määrä, eikä nopeus ole aina eduksi.

”Kokoontuminen yhteen on tehokas tapa ratkaista ongelmia, jakaa tietoa ja saada ihmiset sitoutumaan tavoitteisiin” (Niemelä, Pirker & Westerlund, 2008, 128). Hyvin onnistunut kokous tai palaveri tekee osallistujat sitoutuneemmiksi ja tuotteliaammiksi. Se siis auttaa sekä yksilöitä että yhteistä organisaatiota saavuttamaan tavoitteita. Kokous vaatii kuitenkin suunnittelua ja valmistelua onnistuakseen. Niemelän ym. mukaan tehokkaan kokouksen viisi perussääntöä ovat: Kokous tulisi suunnitella hyvin, ja tässä asialista on toimiva apu. Asialista tulisi kierrättää osallistujilla jo etukäteen, niin että heidänkin on helpompaa kommentoida sitä. Kokousta tulisi johtaa tehokkaasti; mm. pitää kiinni aikataulusta, sopia lopputuloksesta, ja tehdä muistiinpanoja. Muistio tulisi myös lähettää osallistujille jälkikäteen hyväksyttäväksi. Sovittuja toimenpiteitä tulisi seurata, esimerkiksi seuraavassa kokouksessa voitaisiin käydä läpi tilanne ja sopia jatkotoimenpiteistä. (2008, 129.)

Kokouksen tai palaverin asiatavoitteiden lisäksi sillä on muitakin tavoitteita. Siellä on mahdollisuus tavata kollegoita ja samalla hoitaa suhteita heihin. Asioita voidaan ideoida yhdessä ja saavuttaa tiimityöskentelyn hyötyjä. Tiimissä asioita ratkaistaan yleensä tehokkaammin kuin yksilönä, ja tätä voidaan hyödyntää asioita suunniteltaessa ja tavoitteita asettaessa. Toimijat sitoutuvat tavoitteisiin ja suunnitelmiin paremmin, jos he ovat saaneet olla mukana suunnittelussa. Kokouksen tai palaverin yksi tehtävä on tiedon tehokas jakaminen ja sen perille menon varmistaminen. Kokouksissa tehtyihin päätöksiin liittyy myös niiden täytäntöönpano, ja yleensä joku osallistujista saakin tehtäväkseen viedä toteutusta eteenpäin. (Niemelä ym 2008, 130.) Kokouksen muistiolla on suuri merkitys, koska ilman muistiota toimenpiteet unohtuvat, ja niistä mahdollisesti toteutuu vain pieni osa. Muistion tulisi sisältää sovitut toimenpiteet, niiden vastuhenkilöt ja toteutuksen aikataulun. Muistio on suunnitelma asioiden eteenpäin viemiseksi.

3.4 Motivointi ja sitoutuminen verkostossa

Motivaation johtaminen on tärkeää yksilön sitoutumisen kannalta. Motivoivinta ei ole raha tai palkkio, vaan sisäinen motivaatio ja henkilökohtaiset tavoitteet, sekä organisaation tavoitteet, joiden asettamisessa kaikki saavat olla mukana. Luvun alussa käsitellään verkoston tuomia etuja ja hyötyjä liiketoiminnan kehittämisessä. Luvun lopussa käsitellään motivaatioon liittyviä tekijöitä, kuten osallistumista ja velvollisuuksien delegoimista, sekä merkityksellisyyden löytämistä organisaatiossa. Lisäksi käsitellään visioita ja päämääriä, ja niiden määrittelemistä yhdessä alaisten kanssa.

Perusliiketoiminnan verkottamisella on mahdollista saavuttaa merkittäviä etuja. Verkon tuomat edut eivät kuitenkaan synny ilmaiseksi, koska verkon rakentaminen itsessään vaatii uudenlaisen johtamisjärjestelmän kehittämistä ja soveltamista. Verkottuminen on myös strateginen prosessi, joka vaatii verkon jäsenten vakuuttamista saavutettavista hyödyistä ja taloudellisesta tuotoksesta, verrattuna muihin vaihtoehtoihin. (Möller ym 2009, 49.)

Verkosto-yhteistyöllä voidaan saavuttaa useita hyötyjä liiketoiminnan kehittämisessä. Verkostot ovat yksi mahdollinen keino tavoitteiden saavuttamiseen, ja verkostoiduttaessa on ymmärrettävä hyödyt ja merkitys kaikille osapuolille. Verkostojen kehittämisessä on myös hyväksyttävä yhteistyökumppaneiden toimintatapojen eroja, toisaalta toimintakulttuurien erot ovat myös mahdollisuus uudistaa toimintaa. (Valkokari ym. 2009, 95-96.) Yritystoiminnan verkottamisella tavoitellaan päämääriä, joita ei voitaisi saavuttaa yhden yrityksen osaamisen ja voimavarojen avulla. Verkostoitumisella saavutetaan selkeitä kustannus- ja muita etuja verrattuna yhden yrityksen etuihin. (Möller ym 2009, 41.)

”Motivaation johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten haluun tehdä työtä, nähdä vaivaa, uhrautua ja ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja saada samalla omat tarpeensa ja tavoitteensa tyydytettyä” (Harisalo 2009, 100). Verkostossa kaikkien tulisi ponnistella yhteisön hyväksi, koska siitä olisi hyötyä niin koko verkoston kannalta, kuin jokaisen toimijan oman yritystoiminnan kannalta.

Raha tai palkkio ei yleensä ole tärkein motivaation lähde. Palkkio korostaa enemmän lopputuloksen saavuttamista kuin itse prosessia, ja vähentää tekemiseen liittyvää innostusta ja uuden havainnointia. ”Kaikessa, missä tarvitaan ihmisten sitoutumista, uusien toimintamallien kehittämistä, oppimista ja hyviä tuloksia, pitäisi löytää yksilöiden oma, sisäinen motivaatio” (Moilanen, 2001, 127). Sisäinen motivaatio on kaiken perusta, ja se varmistaa tehtävään sitoutumisen. Se auttaa kokonaisuuden ymmärtämisessä, ja antaa mahdollisuuden tuntea onnistumisen tunteita. Näitä onnistumisen tunteita ja innostusta tarvittaisiin toimijoiden sitouttamiseen yhteisten päämäärien hyväksi.

Tavoitteiden pitäisi olla konkreettisia ja läheisiä, koska ne innostavat paremmin toimimaan. Organisaatiolla pitäisi olla houkutteleva pitkän tähtäimen visio, mutta myös jokaisella toimijalla omat, toimenpiteisiin innostavat, henkilökohtaiset tavoitteet. Kaikkein motivoivinta on se, että yksilö saa

itse olla mukana konkreettisia tavoitteita asetettaessa. Tältä kannalta kehityskeskustelut ja palaverit ovat organisaatiossa hyvin tärkeitä.

Leskelä kirjoittaa motivaatiojohtamisesta, ja siitä mitkä asiat motivoivat yksilöä organisaatiossa. Jokaista tulisi rohkaista lausumaan mielipiteensä, ideansa ja ehdotuksensa johdolle. Jokaisella toimijalla tulisi olla tunne, että hänen osallistumisensa myös otetaan huomioon, ja jokaisen tulisi saada tuntea olevansa hyödyksi organisaatiolle. Johdon tulisi delegoida velvollisuuksia ja vastuu- ta aina kun se on mahdollista. Tämä vähentää johtajan työtaakkaa, osoittaa kunnioitusta alaisen arvostelukykyä kohtaan, vahvistaa hänen aloitekykyään ja saa hänet tuntemaan itsensä tärkeämmäksi. (2002, 45-46.)

Johtajuuden tulisi perustua arvoihin ja periaatteisiin, kuten kunnioitukseen, palveluun, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja yhteisöllisyyteen. Näistä tulee merkityksiä, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa. Syvällisestä ja merkityksellisestä tekemisestä syntyy työn iloa ja tunne siitä, että antaa itsestään jotain suuremman yhteisön hyväksi. Yksilön tulisi kokea työnsä mielekkäänä ja merkityksellisenä. Johtajuuden tehtävä on hakea vastauksia siihen, miten työn avulla toteutetaan organisaation visioita ja arvoja, sekä löydetään motivaatiota ja merkityksellisyyttä työhön. (Sydänmaanlakka 2004, 132.)

Visio ja tavoitteet luovat johtamisprosessin perustan. Tavoitteet ja päämäärät ovat toisinaan liian kapeita ja lyhytnäköisiä, ja siksi on tärkeää että visioihin liitetään emotiot ja arvot, laaja-alainen visiointi ja pitkän tähtäimen ajattelu. Johtajalla pitää olla vahva ja selkeä visio ja kyky saada myös muut näkemään tulevaisuus samalla tavalla. Tavoitteisiin sitoutumista helpottaa, että johtaja määrittelee vision ja päämäärät yhdessä alaisten kanssa. On tärkeää että visio on kaikille selvä, ja että kaikki ovat sitoutuneet sen toteuttamiseen. Visio on kirkas mielikuva tulevaisuudesta, joka synnyttää energiaa. Oikein johtamalla tuo energia saadaan organisaation käyttöön. (Sydänmaanlakka 2004, 118-120.)

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmää ja sen valintaa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Se toteutettiin teemahaastatteluna, joka on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Tässä luvussa kerrotaan myös prosessin kulusta, siihen liittyvästä aineiston keräämisestä, ja aineiston purkamisesta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinta oli selkeä, ja kvalitatiivinen menetelmä valittiin, koska tutkimusongelma on jokseenkin kartoittamaton ja ennakoimaton. Vastauksista saattaa ilmetä asioita, joita ei osattu odottaa. Aihetta joudutaan kenties tarkentamaan, tai ehkä jopa suuntaamaan uudelleen haastattelujen edetessä. Kvalitatiivinen tutkimus edellyttää joustavuutta ongelmanasettelussa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 81).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti, ja saamaan syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, ja pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym 2009, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa ei siis niinkään pyritä vahvistamaan jo olemassa olevia väittämiä, vaan pikemminkin löytämään uusia asioita tutkittavasta kohteesta.

Hirsjärven ym. mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on seuraavia piirteitä: Tiedonhankinta on kokonaisvaltaista, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimusta tehdään havaintojen ja keskustelujen pohjalta, eikä niinkään testeillä tai lomakkeilla. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä paljastaa odottamattomia seikkoja, joten aineistoa pyritään tarkastelemaan yksityiskohtaisesti. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. Tutkimus toteutetaan joustavasti, suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan, ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Lisäksi tapauksia tutkitaan ja tulkitaan ainutlaatuisina. (2009, 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena oppia ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tästä syystä tutkimuksen alussa ei välttämättä tarvitse päättää, miten monta haastattelua suoritetaan. Haastattelut voidaan aloittaa, ja jatkaa haastatteluja niin kauan kuin ne tuovat uutta tietoa (Hirsjärvi ym.

2009, 182). Puhutaan saturaatiosta, joka tarkoittaa aineiston riittävyttä, kylläisyyttä. Aineisto on riittävä, kun haastatteluissa ei tule enää ilmi uusia näkökohtia.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen teemahaastattelu. Se on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, ns. puolistrukturoitu haastattelu (Hirsjärvi ym 2009, 208). Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys saattaa muuttua haastattelujen edetessä. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Kysymykset on laadittu ennalta valmiiksi, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa ja kysymysten järjestystä. (Hirsjärvi 2001, 47.)

Teemahaastattelun runkoa laadittaessa ei tarvitse laatia yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan luettelo teema-alueista. Ne ovat haastattelijan muistilistana haastattelutilanteessa, ne ohjaavat keskustelua, ja niitä tarkennetaan kysymyksillä. Teema-alueiden tulisi olla niin väljiä, että kaikki mitä tutkittavaan ilmiöön sisältyy, myös paljastuisi mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi 2001, 66-67.) Teemahaastattelun teemoiksi tässä tutkimuksessa valittiin ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, johtajuus yrityksessä ja johtaminen yhteisön näkökulmasta. Lopussa liitteenä löytyy tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko.

Haastattelurungon testaus suoritettiin esihaastattelulla, kun lopulliseksi tarkoitettu versio oli valmis. Tarkoituksena oli testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja kysymysten muotoa, sekä haastattelun pituutta. Koehaastattelun jälkeen voidaan haastattelurunkoon vielä tehdä muutoksia ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista (Hirsjärvi 2001, 72). Tässä tapauksessa muutoksia ei kuitenkaan tarvittu. Haastattelukysymyksiä pyrittiin muokkaamaan haastattelujen edetessä, esittämällä lisäkysymyksiä tarpeen mukaan.

4.2 Prosessin kulku

Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation osakkaiden ja yrittäjien joukosta. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan sellaisia haastateltavia, joilla olisi mahdollisimman paljon sanottavaa aiheeseen liittyen. Pyrittiin valitsemaan sellaisia toimijoita, jotka tekevät organisaatiossa mahdollisimman paljon työtunteja. Osa-aikaiset toimijat rajattiin siis ulkopuolelle, koska voitaisiin ajatella, ettei heillä ole niin paljon sanottavaa kohdeorganisaation johtamiseen liittyvistä teemoista. Ensimmäiset haastateltavat valittiin toimitusjohtajan suositusten perusteella, eli kenellä hän ajatteli olevan

eniten kerrottavaa aiheeseen liittyen. Kun heidät oli haastateltu, käytettiin ns. lumipallo-otantaa (Hirsjärvi 2001, 59-60), jolloin haastateltuja pyydetään ehdottamaan muita henkilöitä jotka saataisivat täydentää jo saatua tietoa.

Alustavaksi haastateltavien määräksi tässä tutkimuksessa ajateltiin 5-7 haastattelua, eikä tarkkaa lukumäärää tarvitse välttämättä päättää etukäteen. Voidaan käyttää saturaatiota, jolloin tarkoituksena on jatkaa haastatteluja niin kauan että uudet haastateltavat eivät anna enää mitään olennaisesti tärkeää uutta tietoa (Hirsjärvi 2001, 60). Haastatteluun toivottiin luonnollisesti kaikkien valittujen lähtevän mukaan. Yhteydenotto haastateltavaan on hänen motivointiaan yhteistyöhön, ja haastateltavalle on välitettävä käsitys siitä että tehtävä on tärkeä ja juuri haastateltavan osuus on keskeinen (Hirsjärvi 2001, 85.) Haastattelut onnistuivat yli odotusten materiaalin määrässä, ja paljon kiinnostavia asioita nousi esille. Myös samantyyllisiä näkökantoja ja yhtenevyyttä mielipiteissä löytyi, samoin kuin eriäviäkin näkökantoja. Saturaatiota ei välttämättä tällä haastattelumäärällä saavutettu, koska jokaisessa haastattelussa tuli esille uusiakin asioita. Kuitenkin saatiin kootua varsin kattava määrä yrityksen johtamiseen liittyviä ajatuksia, ja niistä saatiin varmasti riittävä määrä materiaalia tutkimustuloksiin.

Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse, aluksi kolmelle mahdolliselle haastateltavalle, joista kaikki lähtivät mielellään mukaan tutkimukseen. Heiltä kyseltiin seuraavia mahdollisia haastateltavia, joihin sitten otettiin sähköpostitse yhteyttä. Vaikka kaikkiin haastattelupyyntöihin ei vastattu, saatiin lopulta niin monta ehdotusta, että haastateltavia kertyi kaikkiaan seitsemän. Heistä yksi on yrityksessä palkallisessa työsuhteessa, kolme on osakeyhtiön osakkaita, ja loput kolme yrityksen tiloissa toimivia itsenäisiä yrittäjiä. Kaikki haastateltavat tekivät säännöllisesti töitä yrityksen toimiloissa, joko kokopäiväisesti tai osa-aikaisesti, siten että jokaisella oli kokemusta ja mielipiteitä yrityksen johtamiseen liittyen.

Kahdeksantena haastateltiin vielä yrityksen toimitusjohtajaa, siten että hänenkin näkökulmaansa saatiin mukaan tutkimukseen. Hänen haastatteluaan käsiteltiin kuitenkin tutkimustuloksissa erillisenä, koska hänen näkökulmansa poikkeaa muiden yrityksessä työtään tekevästä. Hänen haastattelussaan käsiteltiin lähinnä toimitusjohtajan työtä johtajan omasta näkökulmasta, ja sitä millaisiin osa-alueisiin hänen työnsä jakautuu.

Haastattelupaikkana olivat yrityksen toimitilat. Haastatteluille pyrittiin varaamaan rauhallinen tila ja ajankohta, niin ettei ympärillä olisi häiriötekijöitä jotka saattaisivat häiritä haastattelujen kulkua, haastateltavan keskittymistä, tai haastattelujen nauhoitusta. Jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa tunnista kahteen. Haastattelut nauhoitettiin, koska tällöin saadaan haastattelusta säilytettyä kaikki olennaiset seikat, ja päästään mahdollisimman luontevaan keskusteluun (Hirsjärvi 2001, 92). Nauhoitusta varten lainattiin koululta nauhuri. Ennen haastattelua mainittiin haastateltavalle, että nauhoitus voidaan tarvittaessa hetkeksi keskeyttää, jos tarvitaan taukoa.

Haastattelut toteutettiin 18.-29.4.2011 välisenä aikana, toimitusjohtajan haastattelu 6.5.2011. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Lähes kaikki haastattelut suoritettiin yrityksen toimitiloissa, ja useimmiten onnistuttiin löytämään rauhallinen tila ja ajankohta haastattelulle, niin että ne pystyttiin suorittamaan lähes keskeytyksettä.

Haastattelut puhtaaksikirjoitettiin eli litteroitiin tekstiksi. Litteroiminen oli eniten aikaa vievä vaihe tutkimuksessa, koska sanasta sanaan kirjoittaminen on hidasta ja työlästä. Yhden tunnin haastatteluun kuluu 4-6 tuntia litterointiaikaa (Hirsjärvi 2001, 140). Litteroinnit suoritettiin mahdollisimman pian haastattelun suorittamisen jälkeen, viimeistään viikon sisällä haastattelusta. Näin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa, eikä litteroinnissa tullut ongelmia jos puhe nauhalla olikin jossain kohdissa epäselvää. Haasteelliseksi litteroimisen teki se, että haastatteluja olikin verrattain paljon, ja osa niistä oli melko pitkiä, joten litteroitavaa kertyi paljon. Lisäksi viimeiset neljä haastattelua osuivat vain kahden päivän ajalle, joten litteroimaan ei ehditty niin nopeasti kuin litteroitavaa materiaalia nauhurille kertyi. Tämän vuoksi viimeisten haastattelujen litterointi venyi viikon ajalle, vaikka alunperin ajatuksena oli pyrkiä suorittamaan litteroinnit kahden päivän sisällä haastattelusta.

Litteroimisen jälkeen haastattelut purettiin esille nousseisiin osa-alueisiin, ja tuloksia analysoitiin teemoittain. Analyysi kirjoitettiin ”Tulokset”-luvuksi, johon on pyritty keräämään kaikki haastatte- luissa esille nousseet teemat ja ajatukset. Tuloksia analysoitiin ja verrattiin myös tietoperustaan.

5 TULOKSET

Haastattelut purettiin tuloksiksi ja jaoteltiin alalukuihin sen mukaan mitä yhteneväisyyksiä ja eroavuuksia haastatteluissa tuli ilmi. Tuloksiin on pyritty keräämään yhteenvetona kaikki haastatteluissa esille tulleet johtamiseen liittyvät asiat, ja lisäksi niitä on käsitelty tietoperustassa ilmi tulleiden asioiden valossa.

5.1 Toimitusjohtajan tehtävät ja roolit (johtajan näkökulmasta)

Toimitusjohtaja itse kertoo talouden seuraamisen yhdessä toimistotyöntekijän kanssa yhdeksi tärkeimmistä tehtävistään. Hänen tehtäviinsä kuuluu myös toimijoihin yhteydenpito ja heidän auttamisensa ongelmassa, ja hän kuvaakin mieluisimmaksi tehtäväkseen ihmisten kanssa keskustelemisen ja heidän auttamisensa eteenpäin. Hän kertoo että muita tehtäviä hänellä ovat sähköposteihin vastaaminen, sekä yleensä vastaan tuleviin juokseviin asioihin reagoiminen. Edellä mainitut asiat vievät yllättävän paljon aikaa, mutta eivät kuitenkaan vie yritystä eteenpäin. Yhteistyökumppaneiden etsimiselle eli verkostoitumiselle, sekä toimintasuunnitelman tekemiselle, mitkä veisivät yritystä eteenpäin ja olisivat tulevaisuuteen suuntaavaa työtä, ei tällä hetkellä juurikaan löydy aikaa.

Toimitusjohtaja kokee rooliinsa kuuluvana asiana, että johtaja on tietoinen kaikesta mitä tapahtuu, ja pitää lankoja käsissään. Toimitusjohtaja myös kantaa vastuun asioista viime kädessä, ja hän kokee olevansa asioiden johtaja. Toimitusjohtaja itse ei koe niinkään johtavansa ihmisiä, mutta kokee pikemminkin auttavansa heitä eteenpäin. Hän kokee että ihmisten johtaminen on enemmänkin mahdollisuuksien antamista ja luomista, niin että toimijat voisivat toteuttaa omaa tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Juuti kirjoittaa ihmisten ja asioiden johtamisesta siten, että johtajat toisaalta usein väittävät olevansa ihmisten johtajia. Kuitenkin heitä pyydetäessä kertomaan miten he toimivat ihmisten johtajina, he kertovat ohjaavansa muiden työtä, korjaavansa poikkeavia toimintatapoja, ja hoitavansa hallinnollisia asioita. Tällaiset johtajat ovatkin todellisuudessa asioiden johtajia. (2010, 115.) Juutin mukaan viime aikoina asiantuntijat ovat suositelleet johtamistapaa, jossa yhdistyvät ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen hyvät puolet (2010,112).

Kohdeyrityksen toimitusjohtaja ei ole ammatikseen johtaja, joten toisinaan johtamiseen on vaikea löytää aikaa. Toimitusjohtaja on ratkaissut asian siten, että hän hoitaa johtamiseen liittyviä tehtäviä aamuisin ennen asiakkaidensa tuloa, ja mikäli päivällä jää taukoja asiakkaiden välillä. Lisäksi perjantait hän on varannut toimistopäiviksi, jolloin hän on useimmiten paikalla omassa työhuoneessaan, eikä yleensä ota asiakkaita tuolloin vastaan. Periaatteessa hän olisi tuolloin myös tavattavissa jos toimijoilla tai osakkailla olisi hänelle asiaa, mutta välttämättä kaikki eivät kuitenkaan tästä mahdollisuudesta tiedä. Hän kokee hyvänä asiana, että hänellä on yksi päivä viikossa, jolloin on mahdollista tavata ihmisiä tai hoitaa juoksevia asioita. Hän ei saa palkkaa tuolta 'johtajapäivältä', mutta sanoo että todennäköisesti kuitenkin tekisi töitä omassa yrityksessään vain neljä päivää viikossa, joten johtaja-päivä ei vie työaikaa hänen omalta yritystoiminnaltaan. Hän sanoo löytävänsä motivaation tehdä toimitusjohtajan työtä palkatta oman työnsä ohella siitä, että hän yleensäkin kantaa huolta ja vastuuta monista asioista. Hänellä on rahaa kiinni yrityksessä, kuten muillakin osakkailla, ja hän kokee että tämä on hänen panoksensa yhteiseen, ja hän haluaa omalta osaltaan saada yrityksen pyörimään.

5.2 Toimitusjohtajan tehtävät, roolit, ja niihin kohdistuvat odotukset (muiden yhteisön toimijoiden näkökulmasta)

Toimitusjohtajan ajankäyttö:

Useista haastatteluista käy ilmi, että yrityksellä ei ole pääsääntöistä, täysipäiväistä toimitusjohtajaa. Haastateltavat kokevat, että johtamisen tekee haasteelliseksi se, että sitä joudutaan tekemään oman työn ohella, ilman korvausta ja ilman täyspainoista ja täyspäiväistä panostusta johtajan tehtäviin. Toimitusjohtajan työ kohdeyrityksessä on tasapainottelua oman työn ja johtamisen välillä. Vastauksista käy ilmi myös, että toimitusjohtajan työn tekee erityisen haasteelliseksi se, että niin monta asiaa kaipaa korjaamista ja parantamista. Oman työnsä ohella toimitusjohtajan työtä hoitavan on vaikea löytää aikaa kaikkeen. Toimitusjohtajalla on hankala asema, koska yhteisiin asioihin käytetty aika on poissa johtajan omasta liiketoiminnasta, ja hänellä pitäisi olla aikaa sekä oman että yhteisen liiketoiminnan hoitamiseen.

Monissa haastatteluissa tuli ilmi, että toivottaisiin toimitusjohtajan työhön olevan enemmän aikaa. Toivottaisiin että toimitusjohtaja pystyisi keskittymään johtamiseen enemmän. Eräs haastateltava sanoo: "Kyllä sitä toivois että siihen olis enemmän aikaa, ja enemmän keskittymistä nimenomaan siihen johtamiseen. Että sitä vois hoitaa suuremmalla painotuksella". Vastauksissa tulee

ilmi, että toimitusjohtaja ei aina ole tavoitettavissa niin usein kuin toivoisi. Osassa haastatteluista käy ilmi, että monille on epäselvää miten toimitusjohtaja on organisoinut työnsä, hoitaako sitä oman työnsä lomassa, ja milloin olisi tavattavissa. Pohditaan myös, paljonko aikaa toimitusjohtajan työhön menee, ja mitä se pitää sisällään päätöksenteon lisäksi. Osa haastatteluista pohtii myös, että toimitusjohtajan työn hoitaminen oman työn ohessa täytyy olla raskasta. Pohditaan, ettei välttämättä ole kovin hyvä järjestely toimitusjohtajan itsensä kannalta, että hän joutuu omien asiakkaidensa välillä hoitamaan myös yhteisiä tehtäviä.

Toimitusjohtajan rooli:

Toimitusjohtajan rooli koetaan useissa vastauksista epäselvänä, ja siihen haluttaisiin enemmän selkeyttä, ja toivottaisiin että sitä tuotaisiin enemmän esille. Haastateltavat eivät koe, että toimitusjohtaja olisi pomo tai määrällisi, tai että yrityksessä olisi hallitsevaa tai läpitunkevaa johtamista, tai että toimijoita johtamalla rajoitettaisiin. Osassa vastauksista koetaan että yrityksellä ei olisi yhtä selkeää johtajaa, vaan osakkaat tekevät päätökset. Toimitusjohtaja antaa päätöksille kasvot, ja toimitusjohtajan rooli on enemmänkin tittelin kantamista. Eräs haastateltavista arvelee seuraavasti: "Mä luulen että sitä ei kukaan pitemmän päälle välttämättä sitä titteliä kaipaa, kun siihen ei ole mahdollisuutta kenenkään palkalliseksi johtajaksi alkaa". Osassa haastatteluista koetaan että toimitusjohtaja ei selkeästi johda, ja että johtamisen asenne puuttuu. Johtajalta toivottaisiin aktiivisempaa ja selkeämpää otetta. Heiske arvelee kirjassaan, että johtaja saattaa olla joko liian kaukana tai liian lähellä alaisiaan. Jos hän on liian lähellä alaisiaan, ja vertainen, hänelle saattaa olla vaikeaa irrottautua joukosta johtajaksi. Hän osoittaa arvostusta, kuuntelee, ja ymmärtää, mutta hänen on vaikea esittää kritiikkiä. (1997, 183.)

Useimmissa haastatteluissa ollaan sitä mieltä, että ilman toimitusjohtajaa ei pärjättäisi, eivätkä asiat välttämättä toimisi ilman johtajaa. Vastauksissa koetaan, että on hyvä että joku vastaa koko systeemistä. Koetaan, että toimitusjohtaja pyörittää koko hommaa, niin että asiat toimivat, ja että hän on päähenkilö, joka pitää yrityksen pystyssä. Koetaan myös että yrityksessä täytyy olla joku, joka on paikalla joka päivä, minkä tahansa tilanteen sattuessa. Kuten eräs haastateltava sanoo: "Se on kuitenkin iso asia, et meidän toimitusjohtaja on päivittäin täällä paikalla". Haastatteluissa koetaan hyvänä asiana, että on joku joka kantaa myös vastuun. Toimitusjohtajan rooli koetaan haastavana, koska hänellä pitäisi olla kaikki asiat hallinnassa, niin sanotusti langat käsissään. Karlöf & Lövingsson jakavat johtajan roolit kolmeen osaan, joita ovat valmentaja, valvoja, ja strategi. He määrittelevät valmentajan roolin ihmisten motivoinniksi ja heidän saamiseen teke-

mään tulosta, valvojan roolin ohjaukseksi ja toiminnan ja tehokkuuden valvonnaksi, sekä strategin roolin kehittämiseksi, tavoitteiden määrittämiseksi ja strategioiden laatimiseksi. (2006, 65). Kohdeyrityksessä toimitusjohtajan tärkeimmäksi rooliksi muodostunee valvojan rooli, kun taas valmentajan ja strategin rooleille jää vähemmän painoarvoa.

Vaikka toimitusjohtajan työstä ei kohdeyrityksessä saa palkkaa, arvellaan että tietynlainen palkka on työstä saatava ilo, ja lisäksi se, että saa porukan puhaltamaan yhteen hiileen ja kokonaisuuden toimimaan. Myös Sydänmaanlakka mainitsee, että kun työnsä kokee merkityksellisenä, kokee työn iloa ja saa energiaa mitä ikinä tekeekin. Olisi hienoa, jos voisimme kokea työmme kutsumuksena ja elämäntehtävänä. (2004, 132.)

Asioiden johtaminen:

Kaikissa vastauksissa koetaan, että toimitusjohtaja on enemmän asioiden, kuin ihmisten johtaja. Vastauksissa tulee ilmi, että käytännön johtaminen, operatiivinen johto, kuuluu toimitusjohtajalle, ja että juoksevien asioiden hoitaminen ovat toimitusjohtajan vastuulla. Yrityksessä tulee vastaan päivittäin käytännön asioita, mihin täytyy jonkun ottaa kantaa. Toimitusjohtaja tekee päätöksiä, niin että saadaan asioita vietyä eteenpäin. Kuten eräs haastateltavista ilmaisee, ” Tehdään ne mitä pitää tehdä, että yritys toimii. Sitä ihan päivittäistä, juoksevia asioita, mihin toimitusjohtajan sanavaltaa tarvitaan”. Toimitusjohtajan tehtäviksi on lueteltu esimerkiksi talouspuolesta vastaaminen, tarjouspyynnöt sekä markkinointi, sekä yhteistyökuvioista ja yhteistyöverkostoista vastaaminen. Muita tehtäviä hänellä mainitaan olevan vuokra-asioista, uusien tilojen etsimisestä sekä uusista toimijoista vastaaminen, sekä päävastuu tiedottamisesta.

Ihmisten johtaminen:

Ihmisten johtamisen tarpeellisuudesta ollaan vastauksissa montaa mieltä. Osassa vastauksista koetaan, ettei sitä välttämättä edes kaivata, koska ihmiset eivät mahdollisesti halua asioihinsa puututtavan. Yrityksen sisällä kaikki toimivat myös hyvin itsenäisesti, ja kaikki on ns. valmiiksi laitettu. Osassa vastauksista mainitaan ihmisten johtamisen kohdistuvan tällä hetkellä toimistotyöntekijään, ja hänen kanssaan käytännön asioista sopimiseen. Osassa vastauksista koetaan, että toimitusjohtaja on luottamushenkilö ja tukija, jolta saa apua tarvittaessa, ja neuvoja esimerkiksi yrityksen asioihin, kursseihin ja kontakteihin liittyvissä asioissa. Koetaan myös, että toimitusjohtaja kuuntelee ja etsii vastaukset kysymyksiin, ja että hän luo turvallisuuden tunnetta. Sydänmaanlakka kuvaa johtajuutta mm. palveluammattina. Hän kirjoittaa eettisen johtamisen periaat-

teista, joiden mukaan eettiset johtajat kunnioittavat ja palvelevat muita, huomaavat toisen tarpeet, ja ovat oikeudenmukaisia. (2004, 59.)

Osassa vastauksista kaivattaisiin selkeästi enemmän ihmisten johtamista. Vastauksissa tulee ilmi, että johtajuus on ihmissuhdetaito, ja että yksi johtajan tehtävä olisi yhteishengen luominen, ja saada porukka puhaltamaan yhteen hiileen. Johtajan tehtävä olisi saada yhteisössä kaikille selkeiksi samat tavoitteet ja visiot. Johtajan tehtävä ei olisi tehdä kaikkea itse, vaan saada muut yhteisössä tekemään asioita. Johtajan olisi hyvä löytää potentiaalia muista ihmisistä, ja delegoida muille tehtäviä joissa he olisivat parhaimmillaan. Parhaimmillaan ihmisten johtaminen olisi tehtävien delegoimista, ja ihmisten kannustamista ja innostamista työhön, yhteisöllisyyteen ja omaan aktiivisuuteen. Vastauksissa arvellaan, että toimitusjohtaja on ehkä itse liian ahkera ja työteliäs, niin että ottaa itselleen liikaa tehtäviä hoitaakseen, kun voisi delegoida enemmän. Eräs haastateltavista sanoo: ”Ehkä tulee välillä mieleen, että ottaa paljon itelleen niitä tekemisiä ja tehtäviä, että voisko delegoida sitte enemmän. Ei olis se oma työtaakkakaan sitte niin iso”. Vastauksissa arvelaan myös, että ihmisten johtaminen olisi tarpeellista, koska silloin voitaisiin saada yhteisöstä enemmän irti. Juutin mukaan johtajan olisi hyvä kyetä luomaan organisaatioon innostuksen ilmapiiiri, jossa kaikki pyrkisivät yhteisiin päämääriin toisiaan tukien (2010, 184). Johtamisen perustehtävä on tukea organisaation toimintaa ja luoda hyvät edellytykset työn tekemiselle. Juutin mukaan johtaminen on myös välittämistä, joka synnyttää emotionaalisen sitoutumisen yhteisöön. Johtaja voimaannuttaa alaisiaan, antaa heille valtaa, ja luo vision, joka voi siirtyä jokapäiväiseen työhön. (2010, 150.)

Vuorovaikutus:

Useissa vastauksissa käy ilmi, että johtaminen yrityksessä tapahtuu eniten sähköpostin kautta. Sähköpostitse tiedotetaan tärkeistä asioista, ja sähköpostitse kysytään mielipiteitä asioissa. Osa haastateltavista kokee tämän huonona tapana johtaa, ja kaipaavat toimitusjohtajalta henkilökohtaisempaa kontaktia ja enemmän vuorovaikutusta. Osa kokee, että toimitusjohtajaa ei näe usein, tai että häntä on jopa vaikea lähestyä, ja vaikea mennä juttelemaan, koska hän on kiireinen tai omien asiakkaidensa kanssa huoneessaan. Kuitenkin osassa vastauksista koetaan isona, positiivisena asiana, että toimitusjohtaja on päivittäin paikalla. Koetaan että toimitusjohtajan kanssa voi keskustella jos on hankaluuksia, ja että häntä kuunnellaan. Koetaan, että johtaja arvostaa samalla tavalla kaikkien osaamista.

5.3 Johtaminen ja päätöksenteko yhteisössä

Osakeyhtiö, hallitus ja osakkaat

Haastatteluissa käy ilmi, että monille yhteisössä ovat jollakin tavalla hämärtyneet osakeyhtiön, ja sen alla toimivan yhteisön rajat. Osassa vastauksista mainitaan, että yhteisö pyörisi ilmeisesti johtajaa, mutta johtamiseen liittyvä organisointi ja jäämäkkyys tarvittaisiin osakeyhtiön puolella. Yhteisö toimii melko tavalla itsenäisesti, mutta osakeyhtiön johtamisessa toimitusjohtajaa tarvitaan taloushallinnon, yhteistyökuvioiden ja käytännön järjestelyiden pyörittämiseen. Eräs haastattavista mainitsee että ” Se on sitä [osakeyhtiön] johtamista, se ei oo välttämättä niinkään tätä työporukan johtamista. Me ei välttämättä tarvita hirveesti semmosta johtajaa, koska kaikki toimii niin itsenäisesti”. Toimitusjohtaja on parhaiten selvillä taloudellisesta tilanteesta, tuo ideoita, haasteita ja epäkohtia esille, ja hänellä on selkein näkemys yrityksen toiminnasta. Toimitusjohtaja tuo hallituksen kokouksiin katsauksen ja näkemyksen, missä mennään, ja hallitus tekee yhdessä päätökset. Vastauksissa arvellaan, että osakkaat siis johtavat melko yhteisvastuullisesti. Osassa vastauksista arvellaan, että toimitusjohtajalla yksin ei ole mitään päätösvaltaa, ja osassa arvelaan että hän voi vaikuttaa pieniin asioihin, mutta ei isoihin. Käytännön johtaminen, operatiivinen johto yrityksessä on kuitenkin toimitusjohtajalla, ja koetaan että käytännön asioita ei kannata viedä hallituksen päätettäväksi. Hallitus päättää koko yhtiötä koskevista isommista asioista. Karttunen ym. kuvaavat toimitusjohtajan tehtäviksi juoksevan hallinnon hoitamisen, kirjanpidosta ja varainhoidosta vastaamisen, sekä tiedonantovelvollisuuden hallitukselle. Käytännössä siis toimitusjohtaja vastaa yhtiön jokapäiväisen liiketoiminnan johtamisesta. Toimitusjohtajan ja hallituksen välinen vastuunjakko riippuu yhtiön toiminnan laadusta ja laajuudesta, sekä yhtiökäytännöstä. (2008, 429.)

Haastatteluissa käy ilmi, että hallituksen kokouksia on 3kk välein, neljästi vuodessa. Kehittämispalavereita osakkaiden kesken taas on pyritty pitämään kuukausittain. Niissä käsitellään yleisiä kehittämissjuttuja ja arkipäivän asioita, useinkaan ei ole isompia päätöksiä tehtävänä, mihin vaadittaisiin hallituksen kokoontumista. Yrityksellä ei ole selkeää johtajaa, toimitusjohtaja tuo kyllä hallituksen kokouksiin katsauksen ja näkemyksen, mutta hallitus tekee yhteisvastuullisesti päätökset. Karttunen ym. mukaan hallituksen tehtävänä on johtaa yhtiötä huolellisesti, kaikkien osakkaiden edun mukaisesti, ja hallituksen tekemien päätösten on oltava liiketaloudellisesti perusteltuja. Hallituksen lopullinen tehtäväkenttä riippuu siitä onko yhtiöllä toimitusjohtaja, mutta hallitus on kuitenkin aina yhtiön virallinen edustaja. (2008, 429.)

Haastatteluissa on tullut esiin pohdintaa siitä, jakautuuko vastuu tasan osakkaiden kesken. Pohditaan, että toiset tekevät todella paljon yrityksen eteen, toiset vain vähän, ja osa osakkaista vain omistaa osakepääomaa mutta ei tee mitään yrityksen hyväksi. Haastatteluissa on tuotu esiin pohdintaa, kokevatko osakkaat epäreiluna sen, että jotkut uhrautuvat enemmän yhteisen hyvän eteen. Kokevatko he, että tästä työstä pitäisi saada joku kompensatio, vaikka tosin sitä ei ole tällä hetkellä varaa antaa. Eräs haastateltavista arvelee: ”Osakkaiden keskuudessa ei se vastuu jakaudu ihan tasan. Jos näkee enemmän vaivaa yrityksen eteen, et kyllähän siitä joku kompensatio pitäisi saada, mutta en tiiä onko sitä varaa antaa”. Ja entä jos vastuuta jaettaisiin tasaisemmin kaikille, riittäisikö yrityksessä ihmisiä jotka pystyisivät sen vastuun kantamaan.

Vastauksissa todetaan, pienen yrityksen ongelma on, että johtaminen jää helposti jalkoihin. Toiminnan kehittämiseen ei jää aikaa eikä energiaa. Päivittäisen työn lomassa ei pysty suunnittelemaan eikä kehittämään toimintaa, vaikka sitä pitäisi tehdä. Toiminnan kehittämistä varten järjestetään kuitenkin kuukausittain kehittämispalavereja. Haastatteluissa koetaan, että ikään kuin yritys olisi käymistilassa, ja jonnekin olisi kiire, mutta kukaan ei tiedä minne on kiire ja minne ollaan menossa.

Päätöksenteko

Osa haastateltavista kaipaisi selkeyttä päätöksentekoon, siten että päätökset olisivat selkeitä ja niiden mukaan toimittaisiin. Säännöllisiä kokoontumisia, selkeitä asialistoja käsiteltävistä asioista, palaverin lopussa tehtäisiin yhteenveto käsitellyistä asioista ja tehdyistä päätöksistä. Päätökset kirjattaisiin ylös ja toimitettaisiin osallistujille muistio kokouksen päätöksistä. Erään haastateltavan sanoin: ” Säännöllisiä kokoontumisia ja selkeitä asioita joita käsitellään, ja sitte pannaan ylös mitä päätettiin, selkeitä päätöksiä ja sitte toimitaan niiden mukaan”. Osa toimijoista toivoisi myös hallituksen kokouspöytäkirjoja nähtäväksi, siten että kaikille yrityksessä työskenteleville saataisiin tietoon mitä kokouksissa on käsitelty ja mitä päätöksiä on tehty.

Päätöksenteosta koetaan myös, että akuutteja asioita käsitellään, mutta pitkäjänteinen suunnitelma puuttuu. Osa haastateltavista kokee myös, että asioita suunnitellaan, mutta suunnitelmaan liittyvät perusasiat jätetään tarkistamatta. Päätöksiä tehdään vähän hetken mielijohteesta, eikä aina kunnollisella perehtymisellä asiaan. Päätöksentekoon toivottaisiin enemmän liike-elämän ammattitaitoa. Eräs haastateltava mainitsi: ”Että ne päätökset olis sellasia, enemmän sellasia

liike-elämän mukaisia. Tuntuu välillä että niitä tehdään vähän hetken mielijohteesta. Eikä silleen tarpeeksi kunnollisella perehtymisellä”.

Haastatteluissa tulee ilmi päätöksenteko markkinointiin liittyen. Koska yrityksessä ei ole selkeää markkinointivastaavaa, se näkyy siinä miten yritystä markkinoidaan. Yrityksessä ei ole tarkkaa markkinointisuunnitelmaa, se ei ole kovin pitkälle suunniteltua, eikä tarkkaa markkinointibudjettia ole. Se miten yleensäkin rahan käytöstä päätetään, ei aina tehdä loogisia, parhaita päätöksiä. Budjettia kokonaisuutena pitäisi miettiä, ja sitä mihin rahaa kohdistamalla siitä saataisiin paras hyöty.

Osa haastatelluista tuo esiin, että osakkailla on erilaisia näkemyksiä, ja siksi päätöksenteko ei aina ole niin jouhevaa. Päätöksenteossa on myös liikaa pelkoa, eikä aina uskalleta tarttua uusiin asioihin rohkeasti. Yrityksen aiemmat hankaluudet ovat opettaneet, ja tuoneet tiettyä varovaisuutta ja realismia päätöksentekoon, mutta ehkä mukana on silti liikaakin pelkoa. Haastateltava arvelee, että kun asioita saa pohtia riittävän pitkään, alkaa nähdä niitä toisessa valossa. Haastateltavan mukaan ”Ei tämmöstä yritystä esimerkiksi siirretä hetkessä paikasta toiseen. Se vaatii kuitenkin aikaa, vähintään sen puoli vuotta, vuoden. Siinä ehtii tehdä muutoksia, siinä ehtii muuttaa ajatteluaan, siinä ehtii luopua peloistaan”.

Osa haastateltavista arvelee, että koska toimitusjohtajan virka on oman toimen ohella tapahtuvaa, niin luonnostaan tulee sellainen ajatus, ettei asioista voi päättää yksinään. Aikaa ei jää myöskään tarpeeksi miettiä mikä on kannattavaa, miten asioita voisi muuttaa, tai tulevaisuuden visioita varten. Haastatteluissa arvellaan, että selkeämpi johtaminen, täyspäiväinen johtaja jolla olisi myös enemmän päätösvaltaa ja vastuuta, voisi tuoda johdonmukaisuutta ja jäämäkkyyttä päätöksentekoon ja viedä toimintaa enemmän eteenpäin. Jos yrityksen taloudellinen tilanne sallisi, olisi yrityksellä palkattu, koulutettu johtaja. Kuitenkin haastatteluissa mainitaan, että tällä hetkellä johtaminen toimii niin hyvin kuin mahdollista ilman palkattua johtajaa, ja että asiat hoituvat parhaiten tähän mennessä. Käytännön asiat ovat hioutuneet ja toimivat hyvin. Osa haastateltavista kokee jopa, että on parempi ettei erillistä, palkattua johtajaa ole.

Yhteisö

Haastatteluissa pohditaan, että pitäisi löytää sopiva tapa johtaa yhteisöä, jossa on yksityisyrittäjiä. Haastatteluissa koetaan että yhteisön johtaminen ei juurikaan vaikuta toimijoiden ’omaan juttuun’,

heidän omaan yritystoimintaansa. Yrittäjille ei varsinaisesti voi sanella mitään, asioista sovitaan heidän kanssaan ja päätökset tehdään yhdessä. Valkokari ym. kertoo verkottuneesta liiketoiminnasta seuraavasti: ”Suorat valtasuhteet ovat vähäisempiä, koska toimijat ovat autonomisia ja voivat itse päättää osallistumisestaan verkostoyhteistyöhön. Verkostoissa johtaminen perustuu verkoston rakennetta, toimijoita ja toimintaa koskevaan tietotaitoon.” (2009, 155.)

Osassa vastauksista koetaan, että toimitusjohtajalla on päävastuu siitä, mihin lähdetään mukaan. Koetaan, että toimitusjohtaja päättää, mutta kysyy kuitenkin aina toimijoiden mielipiteen asioihin sähköpostitse. Tässä on toimijoillakin mahdollisuudet vaikuttaa, ja mielipiteitä kuunnellaan ja niillä on vaikutusta. Läheskään kaikki yhteisössä eivät kuitenkaan ilmaise mielipidettään, joten loppukädessä toimitusjohtaja päättää miten tehdään. Juuti ehdottaa, että johtajan kannattaa tehdä päätökset itse, mikäli tehtävästä on aiempaa tietoa ja se on selkeä. Jos tilanne taas on uusi ja epäselvä, on suositeltavaa keskustella alaisten kanssa. Toisaalta kauan tehtävissään olleille henkilöille voisi delegoida työhön liittyvää suunnittelua, päätöksentekoa ja valvontaa. (2010, 113.)

On koettu myös, ettei yhteisössä voi odottaa toimitusjohtajan hoitavan kaikkia asioita yrittäjien puolesta, vaan itsekin täytyisi olla aktiivinen. Toimitusjohtajan tehtävä voisi olla kannustaa ja innostaa toimijoita omaan aktiivisuuteen. Osa haastateltavista toivoo enemmän johtajuutta, ja enemmän jämäkkyyttä asioiden toimeenpanossa. Tärkeisiin asioihin toivottaisiin tartuttavan jämäkämmin. Osa taas ei kaipaa enempää johtajuutta tai ohjailua. Yhteisössä koetaan, että päävastuu omasta yrityksestä ja mm. sen markkinoimisesta on itsellä. Kuitenkin osassa vastauksista koetaan että yhteismarkkinointia ja näkyvyyttä saisi olla enemmän.

Osa haastateltavista kokee, että jokaisen toimijan täytyisi itse hoitaa oman yrityksensä kehitys jos aikoo menestyä, eikä auta luottaa että johtaja hoitaa asiat. Jokaisen täytyisi myös itse ottaa vastuuta ja olla aktiivisempi. Jos ei tule paikalle palaveriin, täytyy tyytyä siihen mitä on yhdessä päätetty. Osa haastateltavista arvelee, etteivät toimijat olisi edes kiinnostuneita yhteisistä asioista. Yrityksen alkutaipaleella on yritetty luoda yhteisen johtamisen kulttuuria, jossa toimijat yhdessä miettivät asioita ja olisi yhteistä päätöksentekoa, mutta se kuivui kasaan kun palaveriin ei riittänyt osallistujia. Koetaan, että yhteisistä asioista päättäminen jää osakkaiden ja toimitusjohtajan harteille. Haastattelussa mainitaan, että toimijoita on myös yritetty saada ostamaan osakkeita, mutta että he kiinnostuisivat enemmän yrityksen toiminnasta, mutta osakkuuteen ei ole ollut mielenkiintoa. Toisaalta osa kokee, että mahdollisuutta osakkuuteen ei ole edes tarjottu.

Yhteisössä koetaan myös, että vähemmän aikaa talossa olleet eivät mahdollisesti pysty vaikuttamaan asioihin yhtä paljon. Erään haastateltavan sanoin: ”Luulisin, että vähemmän aikaa talossa olleet ei ehkä pysty vaikuttaan yhtä paljon kuin pidemmän aikaa talossa olleet”. Koetaan myös, että yhteisössä menee aikaa päästä sisälle asioihin, niin että ymmärtää mistä on kyse ja mihin yritys on menossa. Kuitenkin ainakin osa yhteisön jäsenistä haluaa osallistua ja olla mukana toiminnassa.

Monet haastateltavista ovat sitä mieltä, että toimistotyöntekijällä on kaikki langat käsissään, hän hallitsee monia asioita ja tietää useimmista asioista yrityksessä. Hän osaa myös viedä asioita eteenpäin, ja hänelle tulee useimmiten sanottua tai kysyttyä asioista, koska hän on aina paikalla. Eräs haastateltava arvelee, että ”Tuntuu että nää jotkut toimijat, ne ei [toimistotyöntekijää] arvosta mun mielestä tarpeeksi, se tekee niin paljon ja tietää kaikesta kaiken. [Toimistotyöntekijältä] mä yleensä kysyn, jos jotakin tulee”.

Toimijat

Osa haastateltavista kokee, että toimijoiden mielipiteitä ei aina kysytä, vaan että osakkaat päättävät asioista pienen porukan kesken. Valkokarin ym. mukaan keskeiset ongelmat verkostoissa liittyvätkin yksittäisen toimijan mahdollisuuksiin vaikuttaa verkostossa, ja yksittäisen toimijan, ja verkoston yhteisten tavoitteiden välisiin eroihin ja tasapainoon (2009, 156). Haastateltavat toivovat, että toimijoita otettaisiin enemmän huomioon, mukaan päätöksentekoon, ja kuunneltaisiin. Osa haastateltavista kokee, että mielipiteensä voi sanoa, mutta että ei ole varmaa tuleeko kuuluksi tai meneekö asia eteenpäin. Erään haastateltavan sanoin: ”Tuntuu että ainahan sitä saa yrittää vaikka sanoa jotakin, mutta ei sillä oo mitään taetta että viedäänkö sitä asiaa eteenpäin millään tavalla”. Osa vastaajista taas on sitä mieltä, että jokaisen mielipiteet ja ehdotukset otetaan vastaan avoimesti. Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että toimija-palavereja pitäisi olla enemmän, mieluiten kerran kuukaudessa, tai vähintäänkin kerran kahdessa. Haastatteluissa tulee ilmi, että yhteisvaikuttaminen on hiipunut, koska palavereja on niin harvoin ja niitä pidetään vain isojen asioiden tullessa vastaan. Säännöllisissä toimija-palavereissa voisi tuoda esille epäkohtia ja kehittämisideoita, ja käydä läpi yleensä mieleen tulleita asioita. Osa toimijoista kokee, että koska osakkailla on enemmän valtaa, heihin suhtautuu jotenkin eri tavalla. He voivat vaikuttaa asioihin, kun taas toimijoilla ei ole sanavaltaa. Osa taas ei häiritse se, että osakkaat tietävät asioista enemmän.

Osa toimijoista kokee, ettei halua osakkaaksi, koska haluaa päästä helpommalla. He kokevat, etteivät edes kaipaakaan enempää päätösvaltaa itselleen, eivät halua olla sidottuja, eivätkä halua enempää tehtäviä tai vastuuta. Osa taas kokee, ettei heille ole edes tarjottu osakkuuden mahdollisuutta, vaikka kiinnostusta siihen saattaisi olla. Möller ym. arvelee, että pääsääntöisesti veto-vastuu on ydinyrityksellä. Kuitenkin, jos verkoston hallinta ja kehittämisvastuu keskitetään täysin ydinyritykselle, verkostosta tulee hierarkkinen ja jäykkä. Vahvalla keskittämällä voidaan saavuttaa lyhytaikainen tehokkuusetu, mutta samalla menetetään verkostomaisen toiminnan ydinhyötyjä, joita ovat yhteinen oppiminen ja kehittäminen, sekä joustavuus. (2009, 67.)

5.4 Informaation kulku ja palaverit

Sähköpostit

Valkokarin ym. mukaan vaikuttaminen verkostoissa on sitä, miten verkoston keskusyritys motivoi, aktivoi ja ohjailee verkoston muita toimijoita kohti asetettuja tavoitteita. Vaikuttamisen tärkeimmät keinot liittyvät viestintään, vakuutteluun ja informointiin. (2009, 156-157.) Haastateltavilla oli eriäviä mielipiteitä informaation kulusta yrityksessä. Osa kokee, että informaatio kulkee hyvin sähköpostitse kaikille, ja että asioista tiedotetaan aina. Yhteisössä pyritään avoimuuteen, ja että kaikista asioista informoitaisiin. Toimistotyöntekijä lähettää päivittäin sähköpostitse tietoa asioista. Postituslistalla ovat kaikki toimijat, joten periaatteessa informaation pitäisi tavoittaa kaikki. Postituslistan kautta myös kysellään toimijoiden mielipiteitä asioihin, mutta aina niihin ei vastaa kuin muutama ihminen. Haastatteluissa arvellaan, että viestejä eivät kaikki lue, tai ne luetaan ohimennen. Eräs haastateltava arvelee: ”Kyllä mä uskoisin että ne viestit luetaan.. mutta en tiää sitte, että onko joillakin toimijoilla sellanen tavallaan.. etäännyttääkö he itseään tästä yhteisöstä. Kokeeko he että ei koske heitä, tai että ihan sama”. Toinen haastateltava sanoo: ” Se on varmaan just sellasta vastuun välttämistä. Että ihan sama, tehkää mitä haluatte”.

Haastatteluista tulee ilmi, että tieto voisi kulkea paremminkin. Osa kokee, ettei asioista yhteisesti kerrota, vaan että jos haluaa jotain tietää, on mentävä itse kysymään toimistotyöntekijältä. Sähköpostin kautta toimimista kaikki eivät myöskään koe hyvänä asiana. Osa kokee, että sähköpostitse toimittaessa tulee helposti väärinkäsityksiä, tai asiat jäävät hiukan epäselviksi. Sähköposteihin ei aina jakseta perusteellisesti syventyä, ja lisäksi vuorovaikutus jää puuttumaan. Erään haastateltavan sanoin: ” Sitä mä kaipaankin, vuorovaikutusta. Jos sähköpostin kautta vaan toimitaan, niin

mä en koe sitä hyväksi, se ei oo mun juttu se sähköpostin kautta toimiminen. Siinä tulee helposti väärinkäsityksiä, tai asiat jää vähän epäselviksi”.

Palaverit

Lähes kaikki vastaajista kokevat että palavereja saisi olla vähintään kerran kahdessa kuussa, useimpien mielestä kerran kuukaudessa olisi sopiva määrä. Alkuun toimijapalavereja onkin ollut kerran kuussa, mutta porukka karsiutui ja lopulta paikalla olivat lähinnä vain osakkaat. Erään vastaajan mukaan: ”Se on vähän niinku lumipallo-efekti, että kun niitä ei järjestetän kauheen usein, sit ihmiset ei aina pääse niihin, sitte muita ei kiinnosta tulla, kun ei siellä koskaa oikein oo ketään. Se lähtee vähän sellaseksi, että se vähän näivetty se idea siitä toimijapalaverista”. Palaverikäytäntö ja samalla yhteisvaikuttaminen siis tavallaan hiipui ja loppui. Palaverikäytännön huono puoli tällä hetkellä on myös se, että niitä ei pidetä pienistä asioista, vaan pelkästään isommista. ”En ees muista millon on viimeksi pidetty toimijapalavereita, niitä ois hyvä olla paljon useemmin. Mut tuntuu että niitä ei pidetä ellei oo oikeasti isompia asioita käsiteltävänä, tavallaan sellasista arkisista jutuista niitä ei pidetä”.

Nyt useimmat vastaajista kaipaavat säännöllisiä toimijapalavereja, joihin tulisi myös osallistujia. Palavereissa toimijat voisivat tuoda esille epäkohtia ja kehittämideoita. Eräs haastateltava sanoo, että: ”Tavallaan kun niitä ei oo, niin kukaan ei edes mieti kehittämisehdotuksia”. Haastatelluissa kerrotaan, että toimijoilla on epävarma olo, koska heille ei tietoa kulje mihin suuntaan yritys on menossa. Toimijatkin haluaisivat tietää mitä yrityksessä on suunniteltu. Haastateltavan sanoin: ”Että saisi itekin vähän tietää mitä on tekeillä. Tässä on vähän epävarma olo, että kun ei yhtään tiiä mihin suuntaan ollaan menossa”. Ehdotetaan, että palavereissa kerrottaisiin faktoja yrityksen tilanteesta, tuotaisiin infoa, ja pyrittäisiin luomaan yhteistä visiota. Palavereissa voisi tuoda julki kaikkea mielen päällä olevaa, ne olisivat siis samalla info- ja palautetapaamisia, työn kehittämistä, ja samalla myös edistäisivät yhteishengen luomista.

Möller ym. mainitsee kirjassaan että johtamismallin toimivuutta voisi arvioida sillä, ovatko seuraavat tekijät verkostossa toteutuneet: Kunkin yrityksen tulisi tuntea hyvin yhteisön tavoitteet, ja olla selvillä omasta roolistaan ja siihen liittyvistä vastuista. Kunkin yrityksen tulisi lisäksi saada riittävä ja oikea-aikaista tietoa yhteisön toiminnan mahdollisista muutoksista. Verkoston jäsenten tulisi myös saada mielipiteensä riittävästi esiin, ja kokea voivansa vaikuttaa johtamiseen ja yhteisön toimintaan. (2009, 74-75.)

Kehittämisideoita informaation kulkuun

Useammassa haastattelussa tulee ilmi, että isompaa taukotilaa kaivattaisiin. Tuolloin toimijat voisivat vaihtaa päivittäin ajatuksia, ja informaation kulku voisi toimia paremmin. Nyt ihmiset ovat useimmiten omissa huoneissaan. Myöskään henkilökunnan ilmoitustaulua ei ole, koska sille ei yksinkertaisesti ole paikkaa yhteisen taukotilan puuttuessa.

Osakkaiden palavereista kaivattaisiin informaatiota, mitä asioita niissä on käsitelty, ja siten että informaatio saataisiin kaikkien toimijoiden luettavaksi. Eräs haastateltava sanoo: ”Osakkaat pitää niitä kokouksia, niin laittaisivat sitte tuonne kahvitilaan, taukotilaan jonku kokospöytäkirjan nähtäväksi, että mitä asioita on käsitelty ja mitä päätetty”. Palavereihin ja kokouksiin kaivattaisiin myös yleisesti ottaen selkeyttä, säännöllisiä kokoontumisia, selkeitä asialistoja, selkeitä päätöksiä, ja niiden mukaan toimimista. Yhteenvetoa päätöksistä kaivattaisiin kokouksen lopussa, koska toisinaan päätökset ovat jääneet epäselviksi.

Myös ns. ”johtajapäivä” tai kontaktipäivä saattaisi oleellisesti parantaa informaation kulkua yrityksessä. Se voisi olla yksi päivä viikossa, jolloin kaikki yrityksessä tietäisivät että toimitusjohtaja on tavattavissa, hänellä ei ole asiakkaita, ja hänen luokseen voi mennä. Jos kontaktipäivä olisi keran viikossa, toimijoistakin useampi saisi halutessaan kontaktin toimitusjohtajaan, ja tiedonkulku paranisi. Haastattelussa arvellaan, että kaikki eivät välttämättä palavereissakaan uskalla sanoa kaikkea mielessään olevaa, joten tällaiset arkipäivän kontaktit olisivat vieläkin tärkeämpiä.

5.5 Yhteisöllisyys ja yhteisön merkitys

Yhteisön merkitys

Useissa haastatteluissa tulee ilmi, että työyhteisössä on miellyttävä ilmapiiri ja hyvä yhteishenki, ja että työympäristö ja työyhteisö ovat hyvät. Kaikilla on samankaltaiset tavoitteet, ja yhteisössä on samalla tavalla ajattelevia ihmisiä, joten se yhdistää. Haastateltavan sanoin: ”Kyllä se yhdistää, ja on tosi hyvä että on tavallaan niinku työpaikka. Ja tosi hyvä ilmapiiri, ja kaikilla kuitenkin sama tavoite tämmönen hyvinvoinnin lisääminen, ollaan hyvin samoin ajattelevia, et kyllä se yhdistää paljon”. Usean haastateltavan mielestä yhteisöstä löytyy myös tuki, ja jos on kysyttävää, tietää että muut auttavat. Yhteisössä voi kokeneemmilta pyytää apua aina tarvittaessa. Sitä arvostetaan, että kollegan kanssa voi jutella työhön liittyvistä asioista, ja saada ikään kuin työnhaja-

usta. Saman alan edustajia voi konsultoida työasioissa, ja vertaistuki koetaan todella isona asiana. Koetaan, että yhteisössä voi luottamuksellisesti ja avoimesti puhua kaikille. Myös toimistotyöntekijä osaa neuvoa asioissa, ja häneltä voi kysyä mitä vaan. Koetaan, että yhteisö yhdistää, ja on tavallaan työpaikka. Haastatteluissa arvellaan myös, että tuki haetaan enemmänkin yhteisöltä, kuin johtajalta.

Yhteisön merkitys koetaan suurena, ja sellaisena että se antaa tsemppiä omaan työhön. Koetaan merkityksellisenä, että ihmiset juttelevat ja hymyilevät, jolloin aina jaksaa tulla iloisena töihin ja jää hyvä fiilis. Koetaan, että yhteisössä ei ole kenenkään kanssa mitään ongelmia. Se, että yhteisössä on hyvin eri-ikäisiä toimijoita, koetaan eri tavalla: osa ajattelee että saattaa olla sukupolvien välinen kuilu, ja osa taas kokee sen hyvänä asiana, ja kokee että tullaan paremmin toimeen kun on eri-ikäistä porukkaa.

Vahvaa yhteisöllisyyttä kuvaa Möller ym. seuraavilla piirteillä: Verkoston toiminnalle on ominaista avoimuus, siten että ongelmat ja ristiriidat selvitetään keskustelemalla. Verkostolle on ominaista myös keskinäinen luottamus, siten että kaikki jäsenet luottavat siihen että kukin verkostossa työskentelee yhteisesti sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostolle on ominaista innostuneisuus, ja sitä ohjaa vahva asiakaslähtöisyys. (2009, 75.)

Haastatteluissa pohditaan, että yksin omissa tiloissa toimiessa on paljon asioita tehtävänä, mitä ei tässä yhteisössä joudu tekemään. Jos on aiemmin toiminut yksin, niitä osaa arvostaa. Yhteisöön on helppo tulla uusienkin toimijoiden yrittäjäksi, koska isoja hankintoja ei tarvitse tehdä. Myös näkyvyys on toista luokkaa kuin yksin toimiessa, yhteismarkkinointi on iso asia. Taloudellisestikin yhteisössä toimiminen on hyvä asia, koska maksajia on enemmän. Haastatteluissa pohditaan, ymmärtävätkö kaikki yrittäjät edes miten paljon hyötyvät yhteisöstä. Myös Möller ym. arvioi liiketoimintaverkoston etuja siten, että verkoston avulla tavoitellaan päämääriä, joita ei voitaisi saavuttaa yhden yrityksen voimavarojen ja osaamisen avulla. Verkoston arvioidaan tuovan selkeitä kustannus- tai muita etuja verrattuna yksin toimimiseen. (2009, 41.) Valkokari ym. kuvaa markkinaverkoston syntyä siten, että kovaa kilpailua kohtaavat ja samalla alalla toimivat yritykset, eli periaatteessa toistensa kilpailijat, huomaavat yhteistyön avulla pystyvänsä parempaan asiakaspalveluun ja samalla kilpailuun. Verkostossa jäsenet pystyvät tarjoamaan asiakkailleen parempaa asiakaspalvelua ja saavuttamaan kustannustehokkuutta. (2009, 71.) Tehokas toiminta

edellyttää kuitenkin mm. yhteisen varausjärjestelmän kehittämistä, mitä kohdeyrityksessä onkin tehty.

Toimitilat

Haastatteluissa mainitaan, että yrityksen fyysiset tilatkin vaikuttavat yhteisöllisyyteen. Nyt yrityksessä ei ole paikkaa, missä kaikki voisivat viettää taukonsa, ja se vaikuttaa osaltaan yhteisöllisyyden tunteeseen. Nyt jokainen on omassa huoneessaan oven takana, jolloin kynnyksellä mennä toisen luo on korkeampi. Jos yhteisössä olisi isommat, kunnolliset sosiaalityilat, se loisi enemmän yhteishenkeä. Eräs haastateltava arvelee: ”Että olisi isommat tilat, kunnon sosiaalityilat, missä vois enempi vaihtaa ajatuksia, se loisi sitä yhteishenkeä enempi. Hirveen hyvä yhteishenki on, mutta nyt kun me ollaan kaikki omissa huoneissamme, ovi kiinni... Enempi kaipais sitä yhteisöllisyyttä, se on mun mielestä ihan vaan tiloista kiinni”. Sosiaalityloissa ihmiset voisivat vaihtaa ajatuksia toistensa kanssa, ja juuri arkipäivän kontaktit olisivat yhteisöllisyyden kannalta tärkeitä. Haastatteluissa tulee esille myös että aiemmin palaverit olivat yhdistävä tekijä, koska tuolloin nähtiin edes joskus saman pöydän ääressä.

Yhteisön pelisäännöt

Haastatteluissa tulee ilmi, että yhteisössä on tiettyjä pelisääntöjä. Esimerkiksi käytävillä tulisi liikua hiljaa, koska huoneissa tehdään hoitoja, eikä haluta asiakkaiden häiriintyvän. Jokaisen pitäisi myös kantaa vastuunsa, että yleinen viihtyvyys säilyisi, esimerkiksi huolehtia oman työhuoneensa siisteydestä, ja yhteisvastuullisesti pyykinhuollosta ja tiskihuollosta. Haastateltavan sanoin ”Tavallaan jokaisen pitäisi kantaa se oma kortensa kekoon, et se yleinen viihtyvyys säilyy, ja täällä on siistiä”. Kuitenkaan vastuu ei jakaudu tasaisesti, vaan jotkut kantavat luonnostaan enemmän huolta ja ottavat enemmän vastuuta kuin toiset. Vastauksissa koetaan, että yhteisissä pelisäännöissä olisi kehittämistä, ja että pitäisi löytää oikea tapa johtaa yrittäjiä, ja saada heitä aktivoitumaan ja yhteisvastuulliseen toimintatapaan. Osassa vastauksista mainitaan että olisi hyvä sopia yhteisiä pelisääntöjä, joiden mukaan mentäisiin. Esimerkkinä mainitaan, että keittiön ja jääkaapin siisteydestä pitäisi sopia pelisäännöt. Osa toimijoista käy työskentelemässä yhteisössä vain harvoin, mutta niille jotka ovat paikalla päivittäin, yhteisillä pelisäännöillä olisi suurempi merkitys. Möllerin ym. mukaan verkoston jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyy vastuuta sovitusta toiminnosta, sekä yleensä sopimukset ansaintaperiaatteista (2009, 29).

Vastuu yhteisössä

Haastateltavat ovat sitä mieltä, että yhteisössä toimiminen tuo tiettyä vastuuta. Esimerkkeinä on mainittu oman työtilansa siistinä pitäminen ja se, että sopeutuu yrityksen imagoon ja täyttää tietyt yhteisön kriteerit. Vastauksessa tulee ilmi, että yrityksen imagoon on kuitenkin ollut helppo sopeutua. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että yhteisössä toimiminen ei tuo vastuuta, ja että vastuu otetaan vain omasta yrityksestään. Vastaaja ei edes haluaisi ottaa vastuuta isoista, yhteisön yhteisistä asioista. Omasta markkinoinnistaan vastaaminen on jokaisen yrittäjän vastuulla, asiakkaita pitää hankkia itsekkin aktiivisesti, vaikka yhteisöllä on myös yhteismarkkinointia. Myös Valkokari ym. kuvaa horisontaalista liiketoimintaverkkoa siten, että sen jäsenet ovat yleensä itsenäisiä toimijoita, ja markkinoivat omia tuotteitaan ja palvelujaan myös verkoston ulkopuolella, itsenäisesti. Kuitenkin tällaisen verkoston johtaminen edellyttää yhteiseen brandiin ja markkinointiviestintään liittyvien toimintaperiaatteiden luomista. Verkostokumppaneista tulee toisistaan riippuvaisia. (2009, 72.)

Osa haastateltavista mainitsee, että vastuu yhteisössä ei jakaudu tasaisesti, ja että jotkut kantavat enemmän huolta ja ottavat enemmän vastuuta kuin toiset. Yhteisössä on ns. vapaamatkustajia, mutta toisaalta ei voida kauheasti alkaa velvoittamaan ihmisiä, koska kaikki ovat kuitenkin yrittäjiä. Haastatteluissa tulee ilmi, että muutamat ihmiset ovat enemmän taustalla, tekevät oman työnsä ja menevät pois, kun taas toiset ovat yhteisöllisyydessä enemmän mukana. Eräs haastateltava sanoo, että ”Välillä just tuntuu että osa näistä toimijoista, että ne tekee täällä ihan mitä haluaa, tulee ja menee miten haluaa, niinku käy täällä vaan töissä. Silleen mun mielestä olis ihan hyvä sopia jotain yhteisiä pelisääntöjä”. Vain ydinjoukko osallistuu, paljon on sellaisia jotka jättäytyvät pois. Koska yhteisöllisyys ei täysin toteudu, sen myötä myös yhteisvaikuttaminen on hiipunut. Kaikilla yhteisössä ei ole yhtä hyvät mahdollisuudet vaikuttaa asioihin, ja kuitenkin tarkoituksena olisi, että kaikkia kuunneltaisiin ja päätöksiä tehtäisiin yhdessä.

Tällainen yhteisö helpottaa alalle haluavia yrittäjiä, yhteisössä pääsee helpommalla, kuin jos aloittavan yrittäjän pitäisi itse huolehtia kaikki. Kuitenkin yhteisössä toimiminen tuo ongelmansa, koska yrittäjät alkavat helposti käyttäytyä kuin olisivat palkollisia, he toivovat että kaikki tulisi valmiina, kaikki tehtäisiin heidän puolestaan, ja omatoimisuus häviää yhteisössä. Juuti kirjoittaa, että verkosto tukee huolettomuutta ja välinpitämättömyyttä. Se ei pakota sosiaalisuuteen ja velvollisuuteen, vaan ne voi aina sovittaa oman tarpeen ja halun mukaan. (2010, 160.) Haastateltavat mainitsevat, että ihmisten johtaminen olisi tarpeellista tällaisessakin yhteisössä, niin että yrittäjiä saa-

taisiin mukaan yhteisvastuullisuuteen. Yhteisöstä saataisiin paljon enemmän irti, kun yhdessä tehtäisiin ja päätettäisiin asioista, ja näin yhteisöä voitaisiin hyödyntää enemmän. Haastattelussa on pohdittu, että yhteisössä pitäisi kokea vastuunsa yksityisyrittäjänä, mutta samalla nähdä mitä yhteisöstä saa, ja osata hyödyntää tämä yhteisön voima. Tämä ei ole yhteisössä löytänyt täysin paikkaansa, tässä olisi kehittämistä ja eteenpäin viemistä. Tämä olisi kaikkien etu ja hyöty, että yhteisöllisyyttä saataisiin lisättyä, ja yhteisiä asioita tehtäisiin porukalla. Myös Möller ym. mainitsee voimavarojen yhdistämällä haettavan kilpailuetua (2009, 32). Vaikka yhteisvastuullisuutta tulisi lisää, silti yrittäjiltä jää paljon työtunteja pois verrattuna yrittämiseen yksin omissa tiloissa, koska yhteisössä saa niin paljon valmiina ja vuokraan kuuluvana.

Haastatteluissa on pohdittu, miten tätä yhteisöllisyyttä ja yhteisvastuullisuutta voitaisiin lisätä. Vastuu on tällä hetkellä lähinnä osakkaiden harteilla, ei toimijoiden. Alussa on yritetty luoda yhteishenkeä ja sellaista kulttuuria, että asioita mietittäisiin yhdessä. On yritetty järjestää toimijapalavereja, illanviettoja, sekä yritetty miettiä voisiko toimijoita vastuuttaa erilaisista asioista. Toisaalta osa haastateltavista kokee, että ketään ei voisi pakottaakaan ottamaan vastuuta. Arvellaan, että yrittäjät eivät halua puuttua yhteisön asioihin, eikä siten että heidän asioihinsa puututtaisiin. Juuti kritisoi sitä näkökulmaa, että vapaaehtoisuus takaisi parhaan sitoutumisen ryhmään. Ihmisten vapaaehtoisuus on häilyväistä, ja tietyissä tilanteissa velvollisuus ja pakko saattavat olla parhaita motivaatioita seurata johtajaa. (2010, 160.)

Osassa haastatteluista pohditaan, voisiko jo toimijasopimuksessa velvoittaa tiettyä osallistumista joihinkin asioihin, esimerkiksi kerran kuussa osallistumista toimijapalaveriin. Möllerin ym. mukaan verkoston organisointiin liittyikin kunkin jäsenen vastuiden ja oikeuksien määrittely, ja niistä sopiminen (2009, 67). Palavereissa voitaisiin jakaa yhteisiä toimenpiteitä ja tehtäviä toimijoiden kesken. Toimijapalaverit loisivat yhteishenkeä, ja haastateltavan sanoin "Se tavallaan hitsais sitä porukkaa yhteen, niin se olis hyvä". Silloin kun ollaan enemmän tekemisissä toistensa kanssa, tehtävien delegoiminenkin onnistuu paremmin. Haastatteluissa on pohdittu myös, mikä motivoisi ihmisiä. Toisia motivoi jokin palkinto, toisia se että tekeminen tuntuu kivalta, tai näkee työnsä tuloksen. Myös yhteiset illanvietot mainitaan, se että ihmiset olisivat yhtä aikaa koolla silloin tällöin myös vapaa-ajalla, ja niitä kaivattaisiin lisää. Möller ym. pohtii myös verkoston jäsenten motivoimista. Hän kirjoittaa, että heidän sitoutumisensa toteutuu paremmin, kun vastuuta hajautetaan ja ainakin verkoston keskeiset toimijat otetaan mukaan päätöksentekoon. Verkostolle tulisi koettaa luoda johtamismalli, joka yhdistää vastuun keskityksen ja hajautuksen edut. Johtoryhmä voisi

koostua verkoston tärkeimpien yritysten edustajista, ja sen tehtäviin kuuluisi yhteisön toimintaperiaatteiden ja tulevaisuuden kehittämislinjojen vetäminen. (2009, 65.)

Yhteisön rakenne

Useammassa haastattelussa pohditaan, pitäisikö yhteisön rakennetta kokonaan muuttaa, niin että yhteisössä olisi pienempi, mutta sitoutuneempi ydinporukka. Haettaisiin ihmiset, jotka olisivat sitoutuneita, kaikki osallistuisivat, eikä olisi niin paljon erilaisia toimijoita. Eräs haastateltava pohtii: ”Tai sitte täällä pitää jotenki tää systeemi muuttaa. Että ei ole niin monenlaista toimijaa... Mun mielestä ne kytkeytyy jotenki toisiinsakin nämä asiat. Se johtamisen vaikeus ja helppous, kaiken maailman toimijoihin, kun täällä on niin paljon niitä”. Tälläkin hetkellä yhteisössä on toimijoita, jotka eivät välttämättä ole koskaan nähneetkään toisiaan. Jos kaikki kävisivät töissä säännöllisesti, talossa pyörisi tutut naamat, ja se loisi enemmän yhteishenkeä. Porukka hitsautuisi paremmin yhteen, jos yhteisössä olisi vähemmän ihmisiä, jotka tekisivät enemmän.

Lisäksi isommassa porukassa on helpompi ajatella, että itse ei tarvitse tehdä, kun joku muu tekee. Yksi vastaajista arvelee, että ehkä itsenäiset yrittäjät eivät ole kovin kiinnostuneita yhteisistä asioista. Kuitenkin osa vastaajista uskoo että ihmiset haluaisivat osallistua, että yrittäjillä täytyy olla halua kehittyä ja kehittää toimintaansa. Pohditaan, voitaisiinko vain päättää, että yhteisöön otetaan vain sellaisia toimijoita jotka sitoutuvat kiinteälle kuukausivuokralle, ja tekemään tiettyinä aikoina. Tällä hetkellä kun yhteisössä on niitäkin, jotka käyvät silloin tällöin ja maksavat vuokraa tietyn prosenttiosuuden liikevaihdostaan. Lisäksi ajanvaraussysteemi olisi helpompi pyörittää, jos jokaisella olisi oma huone ja säännölliset työajat. Yhteisön ajanvaraussysteemi on suunniteltu käyttöön, jossa jokaisella on oma huone. Sen käyttö hankaloituu, kun eri toimijat käyttävät eri huoneita, riippuen siitä mikä huone sattuu olemaan vapaana. Tällä hetkellä ajanvaraus pyöriikin pitkälti toimistotyöntekijän varassa, koska muut eivät järjestelmää osaa niin hyvin käyttää.

5.6 Johtamisen ongelmakohdat ja kehittämisehdotukset

Ihmisten johtaminen

Useassa vastauksessa kaivataan enemmän ihmisten johtamista. Pohditaan, että johtajan tulisi olla ”monitoimi-ihminen”, joka hallitsee sekä ihmisten johtamisen että asioiden johtamisen. Hänellä pitäisi olla kaikki osa-alueet hallinnassa, ns. langat käsissään. Erään haastateltavan sanoin: ”Kun se johtaja ois monitoimi-ihminen, jota kiinnostaa kaikki ne asiat; et monestihan johtaja toimii

niistä omista kiinnostuksen näkökulmista käsin. Kaikki asiat pitäis kuitenkin olla joten kuten hallinnassa”. Pohditaan, että johtajan tehtävä olisi nähdä potentiaalia muissa ihmisissä, ja nähdä kuka on hyvä missäkin asiassa, ja siten että hän osaisi delegoida tehtäviä muille. Koetaan, ettei johtajan tehtävä olekaan tehdä kaikkea itse.

Yhteisiä pelisääntöjä, jämäkkyyttä, yhtenäistä linjaa ja enemmän ”johtamisen asennetta” kaivataan useassa vastauksessa. Osa vastaajista kokee, tuntevansa epävarmuutta oman työnsä puolesta, koska asioita ei hoideta loppuun. Asioita on jätetty auki, eikä niiden etenemisestä ole informoitu. Haastateltavan sanoin ” Kyllä mulle tulee välillä että saa vähän pelätäkin oman työnsä puolesta, kun ne asiat jätetään aina puolitiehen”. Arvellaan, että tietty ”johtajapäivä” toisi selkeyttä johtajan työhön ja johtamiseen. Osassa vastauksista arvellaan myös, että yhteisten asioiden hoitaminen ilman palkkaa olisi epäkiitollista, ja että muiden tsemppaamiseen käytetty aika on poissa johtajan omasta liiketoiminnasta. Arvellaan johtajalla olevan myös paineita siitä, millaisia odotuksia hänen työtään kohtaan on. Eräs haastateltava sanoo: ”Onhan sillä paineita johtajalla silläkin tavalla, että mitä sinulta odotetaan... Nekin olis hirveen hyvä johtajan tietää oikeestaan, että mitä häneltä odotetaan. Että ei ainakaan itse laita rimaa liian korkealle”. Heiske kirjoittaa, että johtajan tulisi kyetä kestämaan itseensä kohdistuvien odotusten painetta. Hänen tulisi myös sietää asemaansa ja päätöksiinsä kohdistuvaa kritiikkiä. Johtajaan kohdistuu valtava määrä odotuksia, joita on vaikea täyttää. (1997, 177.)

Toimitilat

Muutamassa haastattelussa tulivat esille yrityksen toimitilat. Mainitaan, että pohjaratkaisu tiloissa on huono, ja että tilat kaipaisivat ehkä kohennusta ja parantamista. Kuitenkaan taloudelliset resurssit eivät ole riittävät tilojen kunnostukseen, mutta pohditaan että toisaalta remontti ehkä mahdollistaisi uutta, mikä parantaisi yrityksen kannattavuutta ja toisi rahaa. Haastateltavan sanoin: ”Kun ei oo rahaa vissiin tehdä remonttia, toisaalta se remontti ehkä mahdollistais taas jotakin, josta tulis rahaa”. Haastatteluissa ei kuitenkaan suoraan tule esille että haluttaisiin vaihtaa toimitiloja muualle, ja ollaan sitä mieltä että tilat ovat hyvällä paikalla.

Myös tilojen käyttöastetta pohditaan, ja sitä onko se kuitenkaan mahdollisimman hyvä, ja voitaisiinko sitä tehostaa. Arvellaan, että huoneita seisoo liikaa tyhjinä. Huonevaraussysteemi on sekava, ja olisi helpompaa jos yhteisössä ei olisi ns. kiertolaisia, jotka käyttävät mitä huonetta sattuu minäkin päivänä. Pohditaan, että yritykseen pitäisi saada toimijoita, joilla riittää asiakkaita, ja heil-

le riittävästi tiloja toimia, niin että koko talo saataisiin täydelle käytölle. Yksi mahdollinen toimintatavan muutos olisi päätös, ettei yhteisöön oteta kuin sellaisia toimijoita jotka sitoutuvat kiinteälle kuukausivuokralle.

Esiin tulleita kehityskohteita

Osa haastateltavista kaipaa yritykselle enemmän näkyvyyttä, sen pohtimista miten yhteisöä ja sen palveluja saataisiin paremmin esille. Myös hintatason yhtenäistäminen mainitaan. Eräs haastateltava mainitsee: ” Nyt tuli mieleen, mikä on huono asia, että meillä on ihan eri hinnat kaikilla. Ehkä selkeyttä, mun mielestä olis hyvä et ne olis tasalukuiset ne hinnat”. Lisäksi mainitaan, että koko ajan on kuitenkin pyritty kehittämään pieniä asioita, uutiskirjeen parannukset mainitaan hyvänä asiana. Lisäksi pohditaan, että kun toimijapalavereja ei ole ollut, niin kukaan ei edes mieti kehittämisehdotuksia asioihin, vaikka toimijoilta saattaisi tulla paljon hyviä ideoita. Myös hallituksen kokouspöytäkirjoja toivottaisiin nähtäväksi kaikille toimijoille.

Toimija- systeemin muuttaminen

Useammassa haastattelussa pohditaan, että yrityksen johtamisen vaikeus liittyy toimijoiden suureen määrään, ja että systeemiä pitäisi muuttaa. Selvärajaisempaa yhteisöä olisi helpompi johtaa. Eräs haastateltava arvelee: ”Varmaan olis helpompi johtaa sellasta selvärajaisempaa yhteisöä... Ainakin itse paljon mieluummin johtaisin sellasta selkeätä porukkaa, kuin sellasta joka vähän rönstyilee minne sattuu”. Lisäksi hallinnoiminen on tapauskohtaista, eli jonkun toimijan kohdalla toimitaan eri tavalla kuin toisen kohdalla. Haastateltavan sanoin: ”Se on vähän sellasta tapauskohtaista, mikä sitte vaikuttaa siihen miten hallinnoidaan sitä koko systeemiä. Että ois se varmasti selkeempi jos... ettei ois tavallaan niin paljon joustoa”.

Yhteisö on tällä hetkellä ”häilyvä”, se saisi olla pienempi, tiiviimpi ja yhteisöllisempi, sekä selkeämmin ja aktiivisemmin toimiva. Tällä hetkellä toimijoista on alle puolet aktiivisesti toimivia. Haastattelussa pohditaan, että jos epäaktiivisesta puolesta karsittaisiin vaikkapa puolet, jäljellä olisi jo kaksi kolmasosaa aktiivisesti toimivia. Yhteisön aktiivisuuden lisääntyminen olisi hyvä kaikin puolin, toiminnan kannalta, tuloksen kannalta ja johtamisen kannalta.

Haastattelussa pohditaan, onko uusia toimijoita otettu yhteisöön liian helposti. Erään haastateltavan sanoin: ”Välillä tulee sellanen olo, että kuka vaan haluaa tulla niin tänne vaan”. Toisaalta se on tehnyt verkoston palveluvalikoimasta monipuolisen, mutta miten se vaikuttaa asiakkaan mieli-

kuviin palvelutarjonnasta, ja onko se hyvä vai huono asia? Jos on joitakin hoitoja tai palveluja, jotka vaikuttavat asiakkaiden mielikuvissa epäuskottavalta, syökö se muiden palveluiden uskottavuutta?

Toimijoita on varmasti sen vuoksi otettu paljon, että vuokratuloja saataisiin enemmän. Toisaalta pitäisi miettiä, onko se oikea lähestymistapa, vai saataisiinko nykyisistä toimijoista enemmän irti, myymällä esimerkiksi lisäpalveluita heille, ja tarkistamalla onko vuokrien taso kohdallaan. Ehkä yhteisön vuokrataso onkin liian alhainen, ja sen vuoksi verkostossa täytyy olla enemmän vuokralaisia kuin periaatteessa pystytään edes hallinnoimaan?

Toiminnan eteenpäin vieminen

Lähes kaikissa haastatteluissa oltiin sitä mieltä, että jos vain taloudelliselta kannalta olisi mahdollisuus palkata johtaja, se olisi hyvä asia. Kuitenkin todetaan, että tämänhetkisessä taloudellisessa tilanteessa se ei ole mahdollista. Toisaalta pohditaan myös sitä, tulisiko johtamiseen laitettu raha kuitenkin jossain muodossa takaisin moninkertaisena? Ollaan sitä mieltä, että toimitusjohtamiseen pitäisi selkeästi enemmän keskittyä. Eräs haastateltava pohtii: ”Siinä yks vaihtoehto olis tosiaan, että siinä olis mekein jopa ulkopuolinen ihminen toimitusjohtajana, mut sehän tarkoittais sitä että siihen pitäis palkata joku, ja se taas vaatii rahaa. Että eipä siihen oo mitään helppoa, halpaa, ja nopeaa keinoa, miten sais parannettua sitä tilannetta”. Myös Möller ym. mainitsee, että verkoston tuomat edut eivät synny ilmaiseksi, ja että verkon rakentaminen vaatii uudenlaisen johtamisjärjestelmän kehittämistä ja soveltamista (2009, 49).

Arvellaan, että ulkopuolinen johtaja voisi johtaa ”bisnesmiesmäisemmin”, ja keskittyä viemään toimintaa eteenpäin, kehittämään sitä, ja saamaan kateastetta korkeammaksi. Eräs haastateltava pohtii, että ”Se on tietysti kun sitä tehdään sen oman työn ohella, niin ei siinä hirveesti oo aikaa sitte tehdä niitä visioita tulevaisuutta varten, tai miettiä että mikä on kannattavaa, tai miten asioita vois muuttaa”. Sydänmaanlakka kirjoittaa, että visio ja tavoitteet luovat johtamisprosessin perustan. Johtaja ja alaiset voivat määritellä vision ja päämäärät yhdessä, ja olisi tärkeää, että kaikki olisivat sitoutuneet niiden toteuttamiseen. On myös vaikeaa saada yhteisö työskentelemään tehokkaasti, jos visiot ovat ristiriitaisia tai epäselviä. (2004, 118.)

Haastatteluissa pohditaan myös, että koska yrityksessä kaikki ovat hoitoalan ihmisiä, ammattitaitoa johtamiseen ei löydy. Alun vaikeuksien jälkeen päätöksenteossa saattaa myös olla liikaa pel-

koa. Ulkopuolisella voisi myös olla erilainen näkemys. Haastateltava arvelee: ”Koska me ollaan pyöritetty tätä sillai alusta asti, ja se on niinku vaikea muuntautua. Jos tulis joku semmonen ulkopuolinen henkilö, joka pureutuis tän yrityksen toimintaan, niin mä luulen että sillä ois ihan erilainen näkemys”. Myös ala on haasteellinen, ja yritysverkosto on erilainen systeemi johtaa. Joku ulkopuolinen, avoimin mielin, uusin ideoin, joku jolla on näkemystä, kykyjä ja koulutusta, voisi saada toimintaa vietyä enemmän eteenpäin.

Yhtenä kehittämiskohteena nähdään myös markkinointiin liittyvä satsaus, ja pohditaan olisiko mahdollisuus palkata henkilö, joka markkinoinnin lisäksi pystyisi pyörittämään myös hallinnollista puolta. Yhtenä ehdotuksena nähdään yritysmuodon muuttaminen Ry:ksi, jolloin yrittäjät olisivatkin yhdistyksen jäseniä ja vastaisivat kuluista yhteisvastuullisesti. Tällöin toimintaan tulisi samalla myös enemmän yhdessä päättämistä ja yhteisvastuullisuutta.

Erilaisia ratkaisuja on myös pohdittu, mistä apua toiminnan kehittämiseen voitaisiin saada. Ehdotuksena on mm. yritysneuvoja yrityspalvelusta, jonka kanssa voitaisiin miettiä kehittämisideoita. Toisena ideana pohditaan Ely-keskuksen avainhenkilötukea, jota on kuulemma mahdollisuus saada 50% henkilön palkasta kahden vuoden ajaksi. Jos kahdessa vuodessa saataisiin toimintaa vietyä niin paljon eteenpäin, että sen jälkeen henkilölle olisikin jo mahdollista maksaa palkka? Ely-keskuksen internetsivuilta (hakupäivä 31.5.2011) löytyy tieto, että elinkeinojen, työvoiman, osaamisen ja kulttuurin vastuualue hoitaa entisten työ- ja elinkeinokeskusten (TE-keskus) ja lääninhallitusten sivistysosastojen tehtäviä. Näitä ovat mm. yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut. Pohjois-Pohjanmaan TE-keskuksen sivuilta (hakupäivä 31.5.2011) löytyy tietoa, millaisiin menoihin yritys voi saada rahoitusta: ”Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää investointien lisäksi myös muihin kehittämistoimenpiteisiin. Muilla kehittämistoimenpiteillä tarkoitetaan yrityksen liiketoimintaosaamisen, kansainvälistymisen sekä tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittämistä, yrityksen perustamis- ja toimintaedellytysten selvittämistä sekä muuta niihin rinnastettavaa yritystoiminnan merkittävää kehittämistä.” Näitä ovat mm. ulkopuolisten palvelujen ja asiantuntijoiden käytöstä aiheutuvat menot.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuskysymyksenä oli, miten kohdeyrityksen johtamista voitaisiin kehittää. Keskeisenä tuloksena nousi esille, että johtamistyölle pitäisi löytää enemmän aikaa. Johtamistyötä olisi hyvä priorisoida, ja sille kaivattaisiin enemmän sen ansaitsemaa painoarvoa. Jos kohdeyritykselle olisi mahdollista palkata ulkopuolinen, erillinen johtaja, se tehtäisiin. Johtajan työ voisi olla myös osa-aikainen, esimerkiksi 1-2 päivää viikossa. Tämä toimisi, jos kaikki tietäisivät johtajan olevan tuolloin, tiettyinä päivinä, paikalla ja tavattavissa. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä kuitenkin koetaan, että edes osa-aikaisen johtajan palkkaamiseen ei olisi varaa. Johtamista voitaisiin kuitenkin priorisoida myös ilman palkattua johtajaa. Seuraavaksi esitetään muutamia kehittämissuhteita, miten yrityksen johtamiselle saataisiin sen kaipaamaa painoarvoa.

Ensimmäisenä kehittämissuhteena olisi tiedotuksen parantaminen. Tuloksissa on noussut esille, että tieto ei ole usein kulkenut parhaalla mahdollisella tavalla. Sähköposteja ei ole aina luettu, tai ne luetaan ohimennen eikä niihin vastata. Toimijapalaveri-käytäntö on hiipunut, ja tieto osakkaiden palavereissa päätetyistä asioista ei kulje. Informaation kulkuun kannattaisi kohdeyrityksessä panostaa ja kiinnittää huomiota. Tiedonkulkuun vaikuttaisi suuresti se, että yhteisön johtamiseen saataisiin enemmän henkilökohtaista vuorovaikutusta, eikä toimittaisi pelkästään sähköpostin kautta. Toki sähköpostikin on hyvä tapa tiedottaa asioista, mutta tiedonkulkua parantaisi huomattavasti, jos asioista sen lisäksi keskusteltaisiin kasvotusten, ja juuri tätä kohdeyrityksessä tulosten perusteella kaivataan. Henkilökohtaista vuorovaikutusta ja tiedonkulkua parantaisi palaverikäytännön elvyttäminen. Toimijoille olisi hyvä järjestää kuukausittain palaveria, joissa käytyä läpi kaikki kuukauden aikana sähköpostitse tiedotetut asiat, esimerkiksi uutuuudet, tarjoukset, uudet toimijat ja muutokset toimintatavoissa. Palavereissa voitaisiin myös äänestää yhteistä päätöstä vaativista asioista, jolloin niistä voitaisiin keskustella ennen äänestystä, toisin kuin sähköpostitse toimittaessa. Kaikki toimijat voitaisiin velvoittaa osallistumaan palavereihin, jo esimerkiksi toimijasopimuksiin voitaisiin kirjata tämä velvoitus. Palavereissa kaikille toimijoille saataisiin välitettyä avoin kuva yhteisön toiminnasta. Avointa kuvaa välittää se, että asioista kerrotaan ja tiedotetaan, eikä asioita pidetä liian pitkään salassa, ja että yhteisön kulttuuri tukee avoimuutta. Myös osakkaiden palavereissa käsitellyt asiat olisi hyvä käydä läpi toimijapalavereissa.

Toisena kehittämissuunnitelmana kohdeyrityksen johtamista voitaisiin kehittää ihmisten johtamisen suuntaan. Nykytilanne on, että toimitusjohtajan rooli nähdään tulosten perusteella lähinnä asioiden johtajana, käytännön johtajana, joka vastaa yrityksen operatiivisesta johdosta. Toimitusjohtaja hoitaa juoksevia asioita, joita tulee päivittäin vastaan, ja joihin jonkun täytyy olla paikalla ottamassa kantaa. Minzbergin roolijaon mukaan tämä on ns. valvojan rooli, mikä tarkoittaa toiminnan valvontaa ja ohjausta. Ihmisten johtaminen olisi tärkeää monista syistä, ja tulosten perusteella sitä kaivattaisiin kohdeyrityksessä. Ihmisten johtamisella saavutettaisiin monia positiivisia asioita yhteisössä, sitä tarvittaisiin esimerkiksi yhteishengen luomiseen, yhteisön tavoitteiden ja visioiden selkiyttämiseen, potentiaalien löytämiseen yhteisön toimijoista, sekä tehtävien delegoimiseen. Vasta ihmisten johtamisella saataisiin yhteisöstä enemmän irti, ja voitaisiin hyödyntää koko yhteisön voima. Ihmisten johtaminen liittyy keskeiseen tutkimustulokseen, johtamistyön priorisointiin, koska ihmisiä johtamalla yhteisön toimijoille myös välittyy tietynlainen kuva yhteisön johtamisesta. Ihmisten johtaminen välittää toimijoille kuvaa, että yhteisöä johdetaan, johtaminen on tärkeää ja että sille annetaan tarpeeksi sen vaatimaa aikaa ja painoarvoa.

Tutkimusongelmaa tukevana kysymyksenä oli, mikä on yhteisön merkitys johtamisen kannalta. Tällaisessa erikoisemmassa yritysmallissa, kuten yritysverkostossa, yhteisön merkitys korostuu. Yksityisyrittäjistä koostuva yhteisö on vaikeampi johtaa, kuin perinteinen esimiehen johtama yritysmalli, jossa alaiset ovat työntekijöitä. Tämän vuoksi johtamista haluttiin tutkia myös yhteisön näkökulmasta. Keskeisenä tuloksissa koettiin, että yhteisöllä on suuri merkitys niin yhteisön toiminnan kannalta kuin johtamisenkin kannalta. Kuitenkin tuloksissa tulee ilmi, että yhteisöllisyys ja yhteisvaikuttaminen eivät toteudu, vaan että ne ovat hiipuneet yhdessä palaverikäytännön hiipumisen myötä.

Ensimmäisenä kehittämissuunnitelmana yhteisöllisyyttä tulisi kasvattaa. Jo edellä mainitut asiat, kuten johtamisen priorisointi, ihmisten johtaminen ja tiedonkulun parantaminen vaikuttaisivat siten, että yhteisöllisyyttä ja yhteisvaikuttamista saataisiin lisättyä. Oikealla johtamistavalla, ihmisten johtamisella ja verkoston visioita ja päämääriä selkiyttämällä, kaikki toimijat voisivat nähdä yhteisön voiman ja hyödyn. Tämä motivoisi yrittäjiä toimimaan yhdessä yhteisön hyväksi, niin että kaikki hyötyisivät yhteisöstä vieläkin enemmän. Näitä verkostomaisen organisaation etuja ei ole osattu täysin hyödyntää, ja tässä yhteisöllä olisi kehittämistä. Ihmisten johtamista tarvittaisiin tähänkin, niin että löydettäisiin ihmisistä motivaatio, halu kehittää liiketoimintaa ja toimia yhteisön hyväksi, ja yhdessä toimimalla voitaisiin saada myös näkyvyyttä huomasti lisää.

Toisena kehittämis ehdotuksena yhteisön rakennetta voitaisiin selkeyttää. Verkoston rakenteen muuttaminen auttaisi kasvattamaan yhteisöllisyyttä, parantaisi informaation kulkua, helpottaisi yhteisön johtamista ja lisäksi mahdollisesta parantaisi myös yrityksen kannattavuutta. Kannattaisi pohtia, voitaisiinko toimijasopimuksia tehdä siten, että sopimuksessa sitouduttaisiin aina kiinteälle kuukausivuokralle. Näin voitaisiin karsia epäaktiivisempia toimijoita, vähentää työhuoneiden tyhjäkäyttöä, parantaa organisaation kateastetta, ja samalla selkeyttää johtamista. Olisi helpompaa hallinnoida tiiviimpää yhteisöä, jossa olisi vain sitoutuneita toimijoita kiinteällä kuukausivuokralle, vähemmän toimijoita jotka tekisivät enemmän. Tämä selkeyttäisi yhteisöä ja sen vastuunjakoja, ja yhteisön johtaminen olisi selkeämpää. Myös osakkaiden välistä vastuunjakoja voitaisiin miettiä, niin että vastuu ja tehtävät jakautuisivat tasaisemmin.

Toimijat kokevat myös vaikutusmahdollisuutensa yhteisössä vähäisiksi. Yhteisöllisyyttä lisäämällä ja yhteisöä selkiyttämällä aktiivisemmin toimivaksi pystyttäisiin samalla parantamaan toimijoiden vaikutusmahdollisuuksia. Palavereissa voitaisiin delegoida tehtäviä toimijoille. Ehdotuksena toimijoista voitaisiin koota ns. kehittämissyömiä, joista jokaisella olisi jokin kehittämissyömiä. Jokainen toimija voitaisiin velvoittaa kuulumaan yhteen kehittämissyömiin. Ryömiät voisivat olla esim. 4-6 hengen ryömiä, joille jaettaisiin erilaiset vastuualueet. Näitä voisivat olla mm. markkinoinnin kehittäminen, myymälästä ja sen tuotevalikoimasta vastaaminen, asiakaspalvelun kehittäminen ja toimitilojen ulkoasun kehittäminen. Toimijat jaettaisiin ryömiin oman kiinnostuksen ja kokemuksen mukaan. Jokaisessa ryömiässä olisi yksi vetovastuu, ja ryömiiden ajatukset ja aikaansaannokset käytäisiin läpi aina kuukausipalavereissa.

Uusi tutkimusaihe voisi olla varsinainen johtamisen kehittämissuunnitelma kohdeyritykselle. Tämän opinnäytetyön perusteella sen voisi tehdä esimerkiksi toinen opiskelija opinnäytetyönään, tai kenties osakkaat voisivat yhdessä laatia sen, siten että jokainen voisi tuoda suunnitelmaan oman näkemyksensä. Kehittämissuunnitelmassa voitaisiin tuoda esille johtamisen strategioita ja konkreettisia menetelmiä, joilla verkostoa voitaisiin johtaa tehokkaammin ja tulevaisuuteen suuntaavammin. Siinä voitaisiin myös pohtia syvällisemmin yhteisön roolia johtajuuteen vaikuttavana tekijänä, ja miten yhteisön rakennetta muuttamalla voitaisiin selkeyttää verkoston johtamista.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen valinta lähti kohdeyrityksen aidosta tarpeesta tutkia ja pohtia, miten yrityksen johtamista voitaisiin kehittää. Aihe kuulosti alusta lähtien mielenkiintoiselta, koska siinä pystyin yhdistämään kiinnostukseni luontaishoitoalan yritystoimintaa kohtaan, sekä johtamista ja johtajuutta kohtaan. Johtamisen kehittäminen aiheena on laaja, ja aiheen rajaaminen onkin ollut työssä yksi haastavimpia asioita. Kuitenkin aiheen rajaaminen onnistui mielestäni loppujen lopuksi hyvin, ja työ rajattiin koskemaan toimitusjohtajan rooleja, ja odotuksia hänen työtään kohtaan, sekä yhteisön merkitystä johtamisen kannalta.

Laadullisen tutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi oli selvää alusta lähtien, koska vain haastattelujen avulla oli mahdollista saada syvällisempää tietoa kohdeyrityksen johtamisen nykytilasta. Menetelmän valinta oli onnistunut, ja kohdeyrityksestä saatiin enemmän kuin riittävästi henkilöitä mukaan haastatteluihin. Haastattelin seitsemää henkilöä, ja sen lisäksi tapasin myös toimitusjohtajaa kolmesti opinnäytetyö-prosessin aikana. Hänen kanssaan kävimme läpi toimitusjohtajan työnkuvaa hänen omasta näkökulmastaan, joten tuloksissa on myös johtajan näkökulma asioista. Haastateltavia saatiin mukaan kattava osuus koko yrityksen henkilökunnasta, joita on kokonaisuudessaan yli 20 henkilöä. Heistä noin puolet on aktiivisesti yrityksessä työskenteleviä, joista valittiin haastateltavat. Aluksi vaikutti haastavalta saada mukaan tarpeeksi ihmisiä, mutta lopulta haastateltavia löytyi jopa enemmän kuin tarpeeksi.

Suurin osa haastatteluun mukaan pyydetyistä olivat innokkaita lähtemään mukaan, ja kaikki haastateltavat olivat innostuneita ja halukkaita mielellään kertomaan ajatuksiaan yrityksen johtamisesta. Haastattelut onnistuivatkin yli odotusten, koska haastattelumateriaalia kertyi paljon, ja haastatteluista löytyi paljon kiinnostavia ideoita ja ehdotuksia tuloksiin. Haastattelujen litterointi, purkaminen ja analysointi vei yllättävän paljon aikaa juuri nauhoitetun materiaalin suuren määrän vuoksi. Haasteita haastattelujen toteutuksessa ei juuri ollut, yleensä löydettiin rauhallinen paikka ja ajankohta haastattelun toteutukseen. Viimeinen haastattelu keskeytyi nauhurin tullessa täyteen, mutta sekin järjestyi siten että haastattelun jatkamiseen sovittiin uusi ajankohta. Haastattelu onnistui hyvin, jatkettaessa päästiin hyvin vauhtiin siitä mihin olimme jääneet. Koska haastateltavia oli paljon, ja haastateltavat kertoivat avoimesti ja mielellään omia kokemuksiaan ja mielipiteitään, ovat haastattelujen tulokset mielestäni luotettavia.

Teoreettisen viitekehyksen kokoamisen teki haasteelliseksi se, että tietoa johtamisesta löytyy niin paljon. Toisaalta verkosto-organisaatio on harvinaisempi yritysmuoto, ja vielä harvinaisemmaksi kohdeyrityksen toimintatavan tekee se, että verkoston eri yritykset toimivat samoissa toimitiloissa. Tällaista yrityksen toimintamuotoa näkee vain harvoin, ja nimenomaan tällaiseen yritysmuotoon kohdistuvaa teoriatietoa on vaikea löytää. Toisaalta siis haasteensa toi verkosto-organisaatioon liittyvän tiedonhaun vaikeus, toisaalta johtamisesta löytyvän tietomäärän paljous. Lisäksi laadullisen tutkimuksen menetelmää käytettäessä haasteena on se, millaista tietoa haastatteluista saa, ja liittyvätkö tulokset lopulta teoriatietoon. Jälkeenpäin ajatellen haastattelut olisi kenties voinut tehdä jo aiemmassa vaiheessa, silloin kun teoriapohjan kirjoittaminen oli vasta aluillaan. Näin olisi teoriapohjan rajaaminenkin juuri tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin helpottunut, ja mahdollisesti kirjoittaminen olisi ollut sujuvampaa. Toisaalta teoriapohjaa kirjoittaessa löytyi hyviä ideoita kysymysrungon kokoamiseen, joten ehkä haastattelujen ajoitus ei sittenkään ollut aivan huono. Tässä järjestyksessä toimittaessa on vain se ongelma, että jälkeenpäin saattaa joutua täydentämään teoriaa paljonkin, mikäli haastatteluissa tulee ilmi paljon odottamattomia seikkoja.

Aikataulu tuntui alun perin tiukalta, koska tammikuussa 2011 opinnäytetyön aihetta hyväksyttäessäni olin vielä suorittamassa työharjoittelua, ja eri yrityksessä. Tammi-helmikuun aikana en opinnäytetyössä edennytkään kovin pitkälle, kirjallisuuden hakemista ja työn suunnittelua lukuun ottamatta. Teoriapohjaa pääsin toden teolla kirjoittamaan vasta maaliskuussa, työharjoittelun loputtua. Mikäli olisi ollut mahdollista suorittaa harjoittelu kohdeyrityksessä, olisi opinnäytetyö varmaankin edennyt nopeammin, koska harjoittelun aikana olisi jo kerääntynyt tietoa ja kokemusta kohdeyrityksestä. Kohdeyritys ei siis ollut minulle mitenkään entuudestaan tuttu opinnäytetyötä aloittaessani. Kuitenkin pysyin kohtuullisen hyvin opinnäytetyölle asettamassani aikataulussa. Alkuperäisenä tarkoituksena oli saattaa työ valmiiksi toukokuun loppuun mennessä, ja loppujen lopuksi aikataulu venyi kesäkuun puoliväliin, jolloin oli esitysseminaarin ajankohta. Jos haastatteluista ei olisi kertynyt niin paljon materiaalia, olisin varmaankin pysynyt työssä alkuperäisessä aikataulussa. Toisaalta olen hyvin tyytyväinen tulosten määrään ja monipuolisuuteen, ja varmaan edelleen tekisin haastatteluja näin suuren määrän, aikataulun venymisestä riippumatta. Opinnäytetyöni viimeistely, palautus ja julkaisu lykkääntyivät syksyyn vauvani synnyttyä kesällä.

Oppimiseni opinnäytetyön prosessin edetessä oli suurta. Opin johtamisesta paljon uutta, niin teoratiedon kautta, kuin kohdeyrityksen johtamista pohtiessani ja tutkiessani. Yleensäkin opin-

näytetyön prosessi kokonaisuutena oli opettavainen, ja oli mielenkiintoista seurata suunnitelmien, menetelmien ja aikataulun pitävyyttä. Mielenkiintoista oli laadullisen tutkimuksen tekeminen, ja pidin siitä tutkimusmuotona, koska sen avulla voi saavuttaa niin syvällisiä ja yllättäviäkin tutkimustuloksia. Se on haastava ja aikaa vievä tutkimusmuoto, mutta hyvin suunniteltuna ja onnistuessaan laadullinen tutkimus on hyvin antoisa niin tutkijan kuin tulostenkin kannalta.

Ammatillisesta näkökulmasta tarkasteltuna työ onnistui hyvin, ja löysin konkreettisia kehittämissuhteita kohdeyrityksen johtamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön prosessin aikana sain selkeän kokonaiskuvan kohdeyrityksen johtamiseen liittyvistä seikoista. Oppimisprosessin aikana sain mielestäni hyvät valmiudet toimia tehtävissä, jotka vaativat johtamisen suunnittelua ja kehittämistä.

Kohdeyrityksestä sain jälkeenpäin pelkästään positiivista palautetta työstäni. Lähetettyäni opinnäytetyöni raportin yritykseen luettavaksi kesäkuussa, kyselin syksymmällä heidän kuulumisiaan ja miten työ oli otettu vastaan. Joitakin ehdottamiani kehityskohteita oli jo toteutettu käytännössä, esimerkiksi palaverikäytäntöä oli alettu elvyttää, ja isompi yhteinen taukotila oli otettu käyttöön.

Toivon, että kohdeyritykselle on konkreettista hyötyä tutkimukseni tuloksista. Kehittämissuhteet ovat mahdollisesti aikaa vieviä, ja vaativat totuttelemista ja uuden systeemin kehittämistä, mutta uskon niiden tuovan yritykselle niin kustannushyötyä, kuin selkeyttä johtamiseenkin. Toivon, että työni tuo kohdeyritykselle ja muillekin lukijoille oivalluksia johtamisen kehittämiseen.

LÄHTEET

Ely-keskus. 2011. Elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri. Hakupäivä 31.5.2011.

<http://www.ely-keskus.fi/fi/Elinkeinottojoaosaaminenjakulttuuri/Sivut/default.aspx>

Hakanen, M. 1998. Pk-yritysverkoston organisointi ja johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana. –Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Johtamistaidon Opisto JTO.

Karlöf, B. & Lövingssön F. 2006. Organisaation olemus. Suom. Maarit Tillman. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Karttunen, T., Koivunen, K., Laasanen, H., Sippel, L., Uitto, T. ja Valtonen, M. 2008. Juridiikan perusteet. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lehtovuori, S. & Telaranta, S. (toim.) 2001. Avautuvat ovet – avaimia työyksikön ja henkilöstön johtamiseen. Pieksämäki: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Minzberg, H. 1989. Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations. London: Collier Macmillan Publishers.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Möller K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvontuonti. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Helsinki: Sitra.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.

TE-keskus, Pohjois-pohjanmaa. 2011. Yrityksen kehittämisavustus. Hakupäivä 31.5.2011.
<http://www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=28601&NodeID=10530&area=7648&lang=1>

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) 2009. Verkot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOYpro.

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELURUNKO

LIITE 1

- Johtajuus yrityksessä
Voisitko kertoa yrityksen johtamisesta?
Miten johdetaan ja kuka johtaa?
Millaisena koet yrityksen johtamisen?
Mikä merkitys johtamisella on?
Miten koet toimitusjohtajan roolin? (asioiden vai ihmisten johtaja)
Milloin johtaminen on toiminut hyvin?
Missä asioissa johtamista voisi kehittää?
- Johtaminen verkoston / yhteisön näkökulmasta
Voisitko kertoa verkoston toiminnasta?
Millaista on työskennellä verkostossa?
Miten johtaminen näkyy?
Mikä merkitys yhteisöllä on johtamiseen?
Millaista vastuuta verkostossa toimiminen tuo?
Voiko jokainen toimija vaikuttaa toimintaan, miten?
Onko luottamus ja avoimuus ominaista yhteisölle?
Millaista on informaation kulku yhteisössä?
Saako jokainen toimija mielipiteensä riittävästi esiin?
- Ihmisten johtaminen
Voisitko kertoa millaista on?
Miten ihmisiä johdetaan tässä yrityksessä?
Millaista apua toimitusjohtajalta saa?
Millaisia rooleja toimitusjohtajalla (tukija, ohjaaja, konsultti, avustaja..)?
Millaista on vuorovaikutus ja informaation hankinta?
Minkälaiset odotukset ja toiveet johtajan työtä kohtaan?
- Asioiden johtaminen (markkinointi, taloushallinto)
Voisitko kertoa millaista on?
Miten asioita johdetaan?
Kuka hoitaa/päättää?
Millaisia rooleja toimitusjohtajalla (markkinoija, vuokranantaja, talousasioiden hoitaja..)?
Onko systeemi toimiva/sujuva?
Miten voisi kehittää?
Millaista on päätöksenteko ja ratkaisujen teko?