

SUOMALAISTEN YRITYSTEN JOHTAMISTYÖN KEHITTYMINEN VIIME
VUOSIKYMMENINÄ

CS90A0050 Kandidaatintyö ja -seminaari

Tuomas Maasalo 0281297

Heikki Pänkäläinen 0281666

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Tuomas Maasalo, Heikki Pänkäläinen

Työn nimi: **Suomalaisten yritysten johtamistyön kehittyminen viime vuosikymmeninä**

The development of managerial work in Finnish companies during the last decades

Osasto: Tuotantotalous, Teknistaloudellinen tiedekunta

Vuosi: 2008

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

46 sivua, 9 kuvaa ja 2 taulukkoa.

Tarkastaja: Lehtori Osmo Hauta-aho

Hakusanat: Johtamistyö, johtaminen, johtajuus, kehittyminen, johtamisopit

Keywords: Managerial work, management, leadership, development, theories of management

Tämän kandidaatintyön tavoitteena oli selvittää suomalaisten yritysten johtamistyön kehittymistä viime vuosikymmeninä. Työssä käsitellään johtamistyötä 1950-luvulta 2000-luvulle. Työssä on vertailtu myös suomalaista johtajuutta kansainvälisesti, ja pohditaan hieman mahdollisia tulevaisuuden johtamistrendejä.

Tutkimuksessa havaittiin, että suomalainen johtamistyö on kokenut suuren murroksen viimeisten vuosikymmenten aikana. Suomalaisyrityksissä hyödynnetyt johtamismallit ovat olleet vastaus toimintaympäristön muutokseen kullakin vuosikymmenellä. Suomalaisyrityksissä on sovellettu lukuisia eri johtamisteorioita, ja niiden soveltaminen on yleistynyt Suomessa tyypillisesti useita vuosia niiden syntymisen jälkeen. Myös suomalainen johtajuus on muuttunut merkittävästi vuosien mittaan.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 JOHTAMISTYÖN MÄÄRITELMÄ	2
2.1 Johtajuus.....	2
2.2 Liiketoiminnan johtaminen	3
3 JOHTAMINEN SODANJÄLKEISESSÄ SUOMESSA.....	5
4 RATIONALISOINTI SUOMESSA 1950-LUVULLA.....	6
4.1 Taylorismi	6
4.2 Rationalisointi	7
4.3 Patruunajohtajat.....	8
5 SUUNNITTELUN JA MARKKINOINNIN ESIINNOUSU 1960-LUVULLA	9
5.1 Fordismi Suomessa.....	9
5.2 Liiketoiminnan johtaminen	9
5.3 Hyvän johtajan ominaisuuksia	10
5.4 Tyypillisiä organisaatiomuotoja	10
6 KANSAINVÄLISTYMINEN 1970-LUVULLA	13
6.1 Huomio työntekijöihin.....	13
6.2 Johtajien luokittelua johtamisruudun avulla	13
6.3 Liikkeenjohdon uudet tuulet.....	16
7 TULOSJOHTAMISEN ESIINMARSSI 1980-LUVULLA	18
7.1 Tulosjohtamisen teoria.....	18
7.2 Tulosjohtaminen suomalaisissa yrityksissä	20
7.3 Ylitarjontaa johtamisopeista.....	21
8 LIIKETOIMINNAN JOHTAMISESTA IHMISTEN JOHTAMISEEN 1990-LUVUN SUOMESSA	22
8.1 Uudet opit käyttöön lamanjälkeisessä Suomessa	22
8.1.1 Laatujohtaminen	23
8.1.2 Prosessijohtaminen	23
8.1.3 Resurssijohtaminen	23
8.2 Johtamismallit 1990-luvun lopulla	24
8.3 Huomio ihmisten johtamiseen.....	25
8.4 Uusia organisaatiomalleja	26

9 UUDEN VUOSITUHANNEN JOHTAMISOPIT.....	28
9.1 Liikkeenjohto informaatioteknologian aikakaudella	29
9.1.1 Tietojohtaminen	29
9.1.2 Vuorovaikutusjohtaminen	29
9.1.3 Tulokorttijohtaminen	30
9.2 Tämän päivän johtajuus	30
10 JOHTAMISTYÖ TULEVAISUUDESSA	32
11 VERTAILU KANSAINVÄLISIIN TRENDIIN	34
11.1 Suomalainen johtaja pitää sanansa	34
11.2 Suomalaisen ja ruotsalaisen johtajuuden vertailu.....	35
12 JOHTOPÄÄTÖKSET	36
13 YHTEENVETO	38
LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintyössä esittelemme suomalaisten yritysten johtamistyön kehittymistä 1950-luvulta aina näihin päiviin saakka, sekä esittelemme joitakin mahdollisia tulevaisuuden johtamismalleja. Johtamistyöllä käsitämme sekä ihmisten johtamisen (johtajuus, leadership) että liiketoiminnan johtamisen (management). Johtajuuden ja liiketoiminnan johtamisen olemme määritelleet tarkemmin luvussa kaksi. Johtamistyyliä arvioimme johtajuus -käsitteen alla, ja johtamisoppeja ja -malleja sekä erilaisia johtamisen työkaluja liiketoiminnan johtaminen -käsitteen alla.

Esittelemme eri vuosikymmeniltä myös suhtautumista työntekijöihin, tyypillisiä organisaatorakenteita, sekä eräitä muita kiinteästi johtamistyöhön liittyviä seikkoja. 1950- ja 1960-lukujen johtamistyön arvioinnissa pääpaino on elinkeinorakenteen mukaisesti teollisuusyritysten arvioinnissa, mutta myöhemmin vuosikymmeninä käsittelemme johtamista Suomessa yleisemmin. Keskitymme työssä pääasiassa suurten ja keskisuurten suomalaisyritysten johtamistyön analysointiin. Työn loppuosassa vertaamme suomalaista johtajuutta ja sen erityispiirteitä kansainvälisesti.

2 JOHTAMISTYÖN MÄÄRITELMÄ

Johtamistyön voidaan katsoa koostuvan seuraavista kokonaisuuksista:

- Ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership)
- Liiketoiminnan johtaminen (management)
- Kehitystyön johtaminen
- Sidosryhmien johtaminen

(Lindgren G., 2001)

Johtamisen ja johtajuuden määritelmiä on lähes yhtä paljon kuin määrittelemistä yrittäneitä ihmisiä, ja yksiselitteisen määritelmän luominen on erittäin vaikeaa. Käsittelemme seuraavassa kuitenkin eräiden tunnettujen johtamisgurujen määritelmiä johtajuudesta ja liiketoiminnan johtamisesta.

2.1 Johtajuus

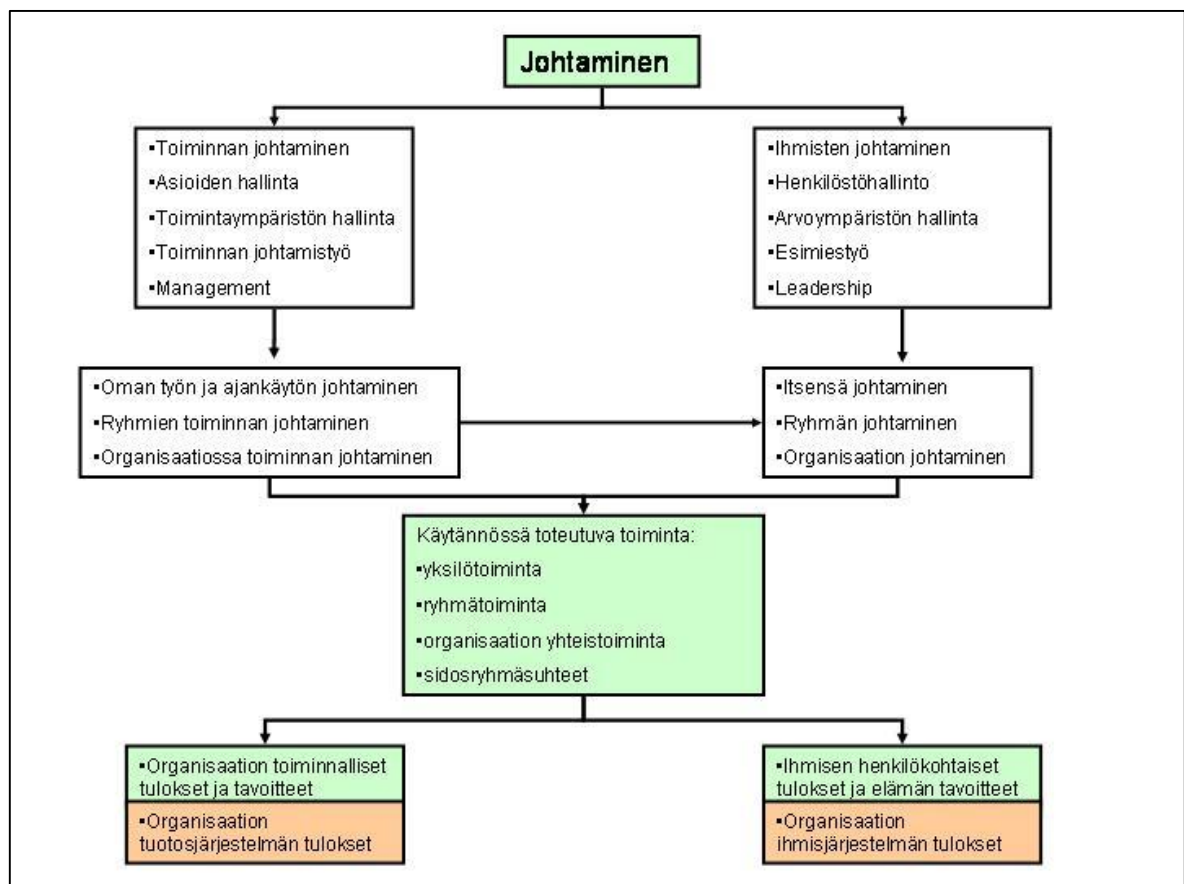
Bengt Karlöf määrittelee johtajuuden johtamiseksi, jonka organisaatiossa työskentelevät yksilöt hyväksyvät. Johtajuuden ja päällikkyuden ero on siinä, että päällikkyydellä tarkoitetaan vastuuta, joka saadaan ylhäältä, kun johtajuus taas merkitsee, että alaiset hyväksyvät esimiehensä johtajan roolin. Nykyisin skandinaavisissa kulttuureissa valtaerot ovat hyvin pienet ja työntekijät eivät enää ole ehdottoman kuuliaisia. Tämän vuoksi johtajuus on nykyisin myös Suomessa erityisen tärkeää. (Karlöf B., 1994, s. 117)

Karlöfin mukaan johtajuus voidaan tiivistää seuraaviin kolmeen kohtaan:

1. toiminnan suuntaviivojen määrittäminen
2. kyky saada ihmiset mukaansa
3. kyky saada ihmiset toimimaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

(Karlöf B., 1994, s. 117)

John Kotterin käsityksen mukaan johtajuus on kehityskulkua, jossa luodaan visio, sekä strategia jolla siihen päästään, hankitaan luodulle strategialle tukea, ja täten motivoidaan muuta henkilöstöä strategian saavuttamiseksi. Suomalaisista johtajuuden tutkijoista Pauli Juuti määrittelee johtajuuden pyrkimykseksi vaikuttaa toisiin ihmisiin. Göran Lindgren puolestaan katsoo johtajuuden olevan ihmisten potentiaalin vapauttamista. (Lindgren G., 2001; Manninen M., 2007, s. 35)



Kuva 1. Johtamistyön osa-alueita (Santalainen T., Voutilainen E., Porenne P. & Nissinen J., 1980, s. 15)

2.2 Liiketoiminnan johtaminen

Vuonna 1916 Henry Fayol esitti ensimmäistä kertaa liikkeenjohdon eli managementin perustehtävät, joita ovat suunnittelu, organisointi, henkilöstön hallinta ja valvonta. Nämä samaiset perustehtävät pätevät hyvin myös tänä päivänä. Henry Mintzberg määrittelee

johtamisen kanssakäymiseksi, tiedon välittämiseksi ja päätöksenteoksi. Peter Druckerin mukaan johtamista on tavoitteiden asetanta, organisointi, motivointi ja kommunikointi, sekä tulosten arviointi ja kehittäminen. Timo Santalainen puolestaan katsoo johtamisen tuloshakuiseksi vaikuttamiseksi, joka kohdistuu yksilöön, ryhmään tai organisaatioon. (Mintzberg H., 1980; Manninen M., 2007, s. 41–42)

3 JOHTAMINEN SODANJÄLKEISESSÄ SUOMESSA

Toisen maailmansodan jälkeisessä Suomessa sotakorvaukset määrittivät varsin pitkälle teollisuuden rakennetta. Suomessa elettiin lähes suunnitelmataloudessa ja melkein kaikesta oli pulaa. Uusien teknologisten keksintöjen hyödyntäminen mm. metalli- ja kemianteollisuudessa vaati suuria pääomia, mutta pääomamarkkinat olivat vielä kehittymättömät. Valtio oli usein mukana osakepääomaksi tarvittavan rahoituksen kokoamisessa, ja valtion yhtiöistä tulikin merkittäviä toimijoita monella teollisuuden alalla. Perinteisten yrittäjäsukujen omistamien metsäteollisuusyritysten rinnalle syntyi näin prosessiteollisuuden suuren pääoman yrityksiä. Näissä kansantalouden kannalta keskeisissä yrityksissä johtamisen pääpaino oli ennen kaikkea kahdessa liikkeenjohdollisessa työprosessissa: operatiivisessa ja institutionaalisessa.

Operatiivisen liikkeenjohdon päähuomio kohdistui mm. konttoreihin, sekä tukku- ja vähittäiskaupan organisaatioihin. Työorganisaatiot olivat moniportaisia ja hierarkkisia, ja esimiesten läsnäolo ja välitön valvonta oli huomattavan tärkeää. Työn sujuvuus vaatikin runsaasti esimiestyötä ja erityisesti työnjohtajilla oli suuri merkitys. Institutionaalisessa liikkeenjohtoprosessissa liikkeenjohdon pyrkimyksenä oli valtiovaltaan ja omistajiin vaikuttaminen. Valtiovaltaan vaikuttaminen vaati institutionaalista johtamista myös perinteisiltä perheyrityksiltä, jotka tuohon aikaan vielä sekä omistivat että johtivat omia yrityksiään. (Lilja K. & Tainio R., 2006)

Heti sodan päättymisen jälkeen Suomessa oli pulaa kaikesta. Tuolloin lähes kaikki yritysjohtajat keskittyivät hankintoihin. Jos raaka-ainetta onnistuttiin hankkimaan, siitä voitiin alkeellisillakin menetelmillä tehdä hyödykkeitä, jotka olivat helposti myytävissä. (Partanen E., 1977, s. 15–16)

4 RATIONALISOINTI SUOMESSA 1950-LUVULLA

Raaka-ainepulan hellittäessä yritysjohtajat tulivat siihen tulokseen, että tuotantolaitoksia oli kiireesti uudistettava. Tämän seurauksena alkoi nopea koneistaminen, ja uusia tuotantorakennuksia nousi kiihtyvällä tahdilla. Yritysjohto keskitti päähuomionsa tuotantoon. Osassa yrityksistä oli suunnittelun apuvälineenä myös budjetointi, joka kuitenkin omaksuttiin laajempaan käyttöön vasta 50-luvun lopulla. (Partanen E., 1977, s. 16)

4.1 Taylorismi

Taylorismin kehittäjänä pidetään Fredrick Tayloria, jonka liikkeenjohdon uutta ajattelutapaa käsitellyt teos "Scientific Management" julkaistiin vuonna 1911. Suomeksi teos käännettiin vuonna 1914 nimellä "Tieteellinen liikkeenhoito".

Taylorismi on peräisin 1900-luvun alun Yhdysvalloista, jossa ammattimiesten valta oli tehtailijoiden mielestä liian voimakas. Työntekijät tunsivat tuotannon salat paremmin kuin tehtailijat. Liikkeenjohto pyrki vaiheistamaan työn siten, että kuhunkin työvaiheeseen voitiin sijoittaa vähemmän ammattitaitoa omaava henkilö. Taylorismin tavoitteena on tuottavuuden parantaminen, kustannusten alentaminen sekä työntekijöiden vallan pienentäminen suhteessa omistajiin.

Edellä mainittuihin tavoitteisiin pyrittiin seuraavilla keinoilla:

- Työn osittaminen (liukuhinna)
- Urakkapalkkauksen käyttö (aikapalkasta kappalepalkkaan)
- Huomio rekrytointiin (oikea mies oikeaan paikkaan)
- Toteutuksen ja suunnittelun erottaminen (insinöörit tuotannon johtoon)
- Valvonnan tehostaminen (työnjohdon tehostaminen)

Työn sosiologian eli työelämän tutkimuksen alkaminen oli eräänlainen taylorismista johtunut reaktio. Työn sosiologia keskittyikin alkuaikoina juuri taylorismin eri vaikutusten tutkimiseen. Poissaolot, vaihtuvuus ja ristiriidat olivat lisääntyneet työpaikoilla nopeasti, joten yritykset tarvitsivat ulkopuolista apua tilanteen korjaamiseksi. (Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 2004)

Suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsi erityisesti sotien jälkeen patriarkalinen johtamistraditio. Sen juuret ovat vanhassa ammattikuntalaitoksessa, mutta patriarkalismi jatkoi olemassaoloaan myös liiketoiminnan vapautumisen ja teollistumisen aikakaudella. Patriarkalismi säilyi hyvin sitkeästi suomalaisessa ruukkiyhteiskunnassa, jossa kilpailu työvoimasta oli vähäistä. Patriarkalismi väistyi Suomesta varsinaisesti vasta hyvinvointiyhteiskunnan kehittymisen myötä, ja rippeitä siitä on edelleen havaittavissa pienyrityksissä ja paikallistasolla. (Fellman S., 2008)

4.2 Rationalisointi

Urho Peltonen kirjoitti 1930- ja 1940-luvulla ensimmäiset suomenkieliset rationalisointityötä käsittelevät teokset. Toisessa maailmansodassa Suomen teollisuus joutui kovien vaatimusten alle ja tuotantoa oli pakko tehostaa. Suomalainen rationalisointi saikin alkunsa juuri sodanaikaisessa Suomessa, jossa piti pystyä tuottamaan vähillä resursseilla suuria määriä sotatarvikkeita. Työn rationalisointia ja työmenetelmien tutkimista edisti osaltaan myös naisten toimiminen teollisuustyössä kotirintamalla.

Vuonna 1952 maksettujen viimeisten sotakorvausten jälkeen ammattiyhdistysliike nosti keskustelun aiheeksi jo sota-aikana esitetyt väitteet oikeasta ja väärästä rationalisoinnista. Väärällä rationalisoinnilla ymmärrettiin mm. työntekijään kohdistuvien tehokkuusvaatimusten lisäämistä ja työpaikkojen karsimista. Oikea rationalisointi käsitti toiminnan järjeistämisen, jolloin mm. turhia työvaiheita saatiin karsittua, eivätkä työntekijät yksin joutuneet kantamaan vastuuta tehokkuuden kasvattamisesta. Rationalisoinnista tuli kansallisen eloonjäämistäistelun sijasta ennemminkin työyhteisön sisäisen valtakysymys. Teollisuudessa tuotanto ylitti ensimmäistä kertaa sodan jälkeen menekin. (Michelsen K-E., 2001, s. 105, 156)

4.3 Patruunajohtajat

Suomessa oli eletty koko säännöstelytalouden ajan vanhassa johtamiskulttuurissa, jossa yritysjohtajina toimivat karismaattiset patruunajohtajat. Patruunat olivat isällisiä johtajia ja erityisesti pienillä paikkakunnilla he ottivatkin vastuulleen myös merkittävän osan julkisista sosiaalipalveluista. He olivat luonnollisia johtajia, eivätkä tarvinneet koulutusta tehtäväänsä. Patruunajohtajat olivat itsevaltaisia, mutta uhrasivat yritykselle oman aikansa, perhesuhteensa ja usein myös terveytensä.

Johtajien kouluttaminen oli aloitettava 1950-luvun puolivälissä käytännössä nollassa. Huomattava osa suomalaisista yritysjohtajista oli saanut joko insinöörin tai juristin koulutuksen, mutta tuohon aikaan näihin oppiaineisiin ei sisällynyt johtamiskoulutusta. Johtamiskoulutus oli usein peräisin Reserviupseerikoulusta ja lisäksi monella oli käytännön kokemusta johtamisesta sota-ajalta. (Michelsen K-E., 2001, s. 182-183)

5 SUUNNITTELUN JA MARKKINOINNIN ESIINNOUSU 1960-LUVULLA

1960-luvulla Suomessa elettiin Kekkosen valtakautta. Yhteisellä päätöksellä Suomesta oli päätetty tehdä pohjoismainen hyvinvointivaltio, sekä myös länsimaalaista yhteiskuntaa. Suomen kilpailukyky oli vielä paljon jäljessä muista teollisuusmaista ja maastamuutto erityisesti Ruotsin suuriin teollisuuskeskuksiin oli vilkasta.

5.1 Fordismi Suomessa

Fordismin juuret ovat 1910-luvun Yhdysvalloissa, ja sen kehittäjänä pidetään autotehtailija Henry Fordia. Fordismi perustuu massatuotannolle, jossa ei tarvittu korkeasti koulutettua työvoimaa, vaan liukuhihnojen varteen voitiin asettaa myös vähemmän koulutettuja henkilöitä. Massatuotannon ansiosta tuottavuus parani ja osa hyödystä voitiin siirtää myös työntekijöiden ansioihin. Toisaalta fordismi vaatii yhä enemmän korkeasti koulutettuja henkilöitä suunnittelu-, johto- ja hallintotehtäviin. (Michelsen K-E., 2001, s. 62, 174)

Kekkosen noustua valtaan 50-luvulla yksi hänen ohjelmansa päätavoitteista oli tehdä Suomesta teollinen yhteiskunta, jonka tuotantorakenne olisi yhteensopiva eurooppalaisen ja osin myös neuvostoliittolaisen tuotantorakenteen kanssa. Tähän pääsemiseksi oli myös Suomessa toteutettava fordismin periaatteita. Suomessa fordismia sovellettiin puolittain valtiollisesti ohjattuun markkinatalouteen. Valtiota tarvittiin fordismille ominaista jatkuvan kasvun periaatetta tukemaan sekä luomaan sosiaalipoliittisia uudistuksia, jotka tähtäsivät hyvinvointivaltion syntyyn. (Michelsen K-E., 2001, s. 174)

5.2 Liiketoiminnan johtaminen

Tärkeimpiä johtamisen työvälineitä olivat 60-luvulla organisaatio, yrityssuunnittelu, arvoanalyysi ja asiantuntijoiden käyttö. Tuontirajoitusten väistyessä ja tuotannon edelleen laajentuessa useimmilla aloilla oli yritysten suunnattava katseensa myös ulkomaan

markkinoille. Budjetit eli toimintasuunnitelmat laadittiin jo alkuvaiheessa usealle vuodelle eteenpäin, ja näin sai alkunsa 60-luvun puoliväliin mennessä yritysjohton työvälineeksi vakiintunut pitkän tähtäimen suunnittelu. Pitkän tähtäimen suunnittelun vakiintuessa siitä alettiin käyttää nimeä yrityssuunnittelu. (Hajba S., 1985, s. 41–42)

Vähitellen herättiin näkemään myös markkinoinnin tärkeys. Voidaankin sanoa, että johtamisfunktioista markkinointi muodostui tärkeimmäksi, joka taas johti siihen, että koko organisaation tuotantovaltainen ajattelutapa muuttui vähitellen markkinointivaltaiseksi. (Partanen E., 1977, s. 16)

5.3 Hyvän johtajan ominaisuuksia

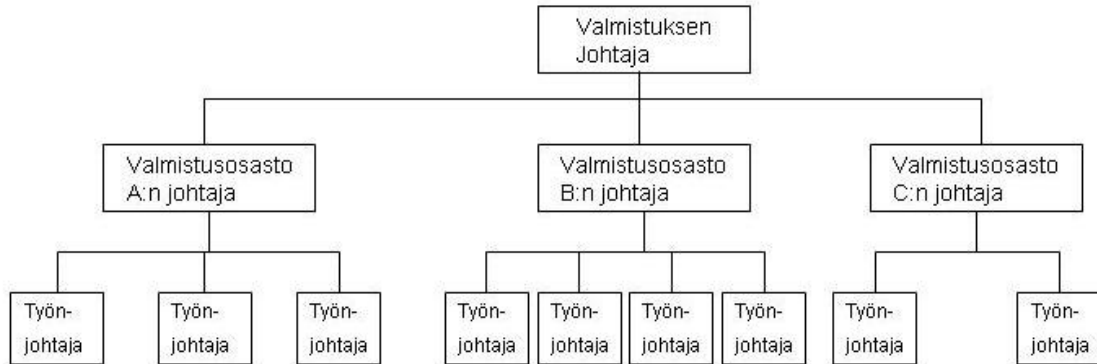
Johtajalta vaadittiin 60-luvulla kykyä tehdä oikea-aikaisia ratkaisuja, kykyä tehdä yhteenvetoja ja johtopäätöksiä hajanaisten tapahtumien perusteella, kykyä arvioida ja hyödyntää asiantuntijoiden neuvoja, kykyä käsitellä erilaisia ihmisiä ja delegoida tehtäviä ja vastuuta, sekä rohkeutta ottaa hallittuja riskejä. Lisäksi johtajan tuli tuntea johtamistyökalut, ja häneltä vaadittiin tarmokkuutta, hyvää fyysistä ja henkistä kuntoa, laajaa yleissivistystä, kykyä kestää takaiskuja, sekä kykyä keskittyä nopeasti uusiin asioihin.

60-luvulla oli havaittavissa myös selkeä ero yleisjohtajan ja spesiaalijohtajan käyttäytymisen välillä. Yleisjohtaja oli usein melko ihmisläheinen ja joustava, eikä hän takertunut pikkuasioihin. Spesiaalijohtaja taas oli yleensä kontrolloivampi, ja hän keskittyi johonkin tiettyyn toimintoon ja piti sitä tiukasti kontrollissaan. (Hajba S., 1985, s. 28)

5.4 Tyypillisiä organisaatiomuotoja

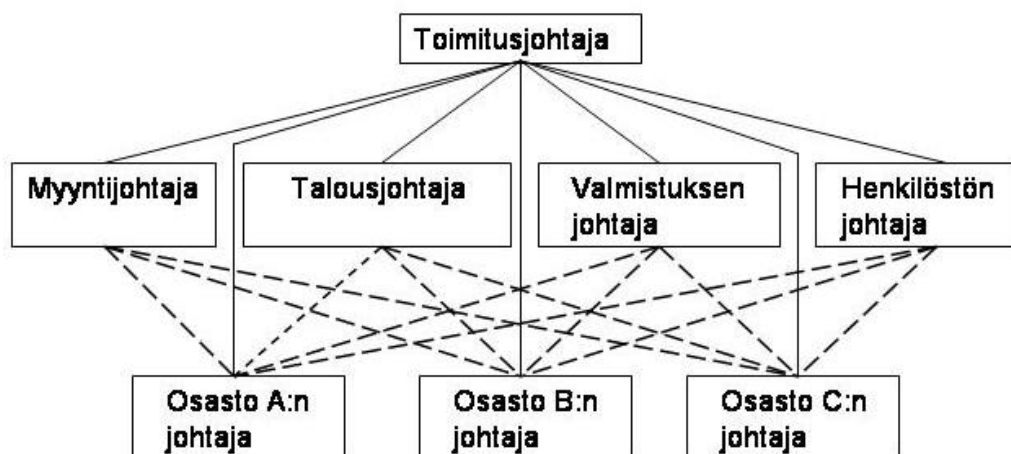
1960-luvulla organisoinnin osalta kiinnitettiin huomiota erityisesti organisaation jäsentämisen periaatteisiin, syvyysporrastukseen, sekä toimivalta- ja vastuusuhteisiin. Tuolloin oli vallalla kaksi organisaation päämuotoa: linjaorganisaatio ja tehtävän mukainen organisaatio. Näitä organisaatiomuotoja esiintyi harvoin sellaisenaan, mutta ne olivat

useimpien 60-luvun organisaatioiden perustana. (Honko J., 1973, s. 181)



Kuva 2. Linjaorganisaatio (Honko J., 1973, s. 181)

Linjaorganisaatiossa kullakin alaisella on ainoastaan yksi käskyjä antava esimies, ja vastaavasti esimies on vastuussa ainoastaan yhdelle organisaatiossa ylemmälle henkilölle. Tämän vuoksi linjaorganisaatio on hyvin selkeärakenteinen ja sitä käytettäessä toimivalta- ja vastuusuhteiden järjestäminen on helppoa. Toisaalta linjaorganisaatio saattaa muodostua hyvin jäykäksi ja virkavaltaiseksi erityisesti siinä tapauksessa, että organisaatiosta tulee syvä eli moniportainen. (Honko J., 1973, s. 181–182)



Kuva 3. Tehtävän mukainen organisaatio (Honko J., 1973, s. 182)

Tehtävän mukaisessa eli funktionaalisessa organisaatiossa jokaisella alaisella on useita esimiehiä, joista jokaisella on käskyvalta erityyppisissä asioissa. Yksi tehtävän mukaisen organisaation eduista on mahdollisuus hyödyntää tehokkaasti yrityksen eri henkilöiden erikoistietämystä. Toisaalta useiden esimiesten olemassaolo voi aiheuttaa erimielisyyksiä ja jossain määrin myös ristiriitaisuuksia.

1960-luvulla käytettiin näiden kahden organisaatiomuodon lisäksi myös sivuelinorganisaatiota ja projektiorganisaatiota, mutta nämä olivat vähemmän käytettyjä. Sivuelinorganisaation perustana on linjaorganisaatio, mutta mukana on myös eri toimintojen asiantuntijoita, joilla ei kuitenkaan ole käskyvaltaa. Projektiorganisaatio koostuu usein erilaista asiantuntemusta omaavista ihmisistä, joiden osaaminen pyritään yhdistämään jonkin tietyn tehtävän tai ohjelman toteuttamiseksi.

Yritysten organisaatioissa oli tärkeä rooli myös toimikunnilla, komiteoilla ja työryhmillä. Näillä elimillä ei kuitenkaan ollut varsinaista päätösvaltaa, eikä siten myöskään siihen liittyvää vastuuta. Päätösten valmistelun merkityksen lisääntyessä myös edellä mainittujen elinten merkitys lisääntyi. (Honko J., 1973, s. 181–183)

6 KANSAINVÄLISTYMINEN 1970-LUVULLA

1970-luvun alkuvuosina tuotannon voimakas kasvu aiheutti lisääntyneen työvoimatarpeen. Maaseudulta irtautunut työvoimareservi ei riittänyt tyydyttämään teollisuuden kasvanutta tarvetta, vaan uusia työntekijöitä oli rekrytoitava jopa toisilta tuotantoaloilta. Tämä aiheutti sen, että tarpeet työelämän kehittämiseksi ja työn humanisoimiseksi kasvoivat. Työn sosiologian suuri keskustelun aihe 1970-luvulla koskikin juuri työn humanisointia eli inhimillistämistä.

6.1 Huomio työntekijöihin

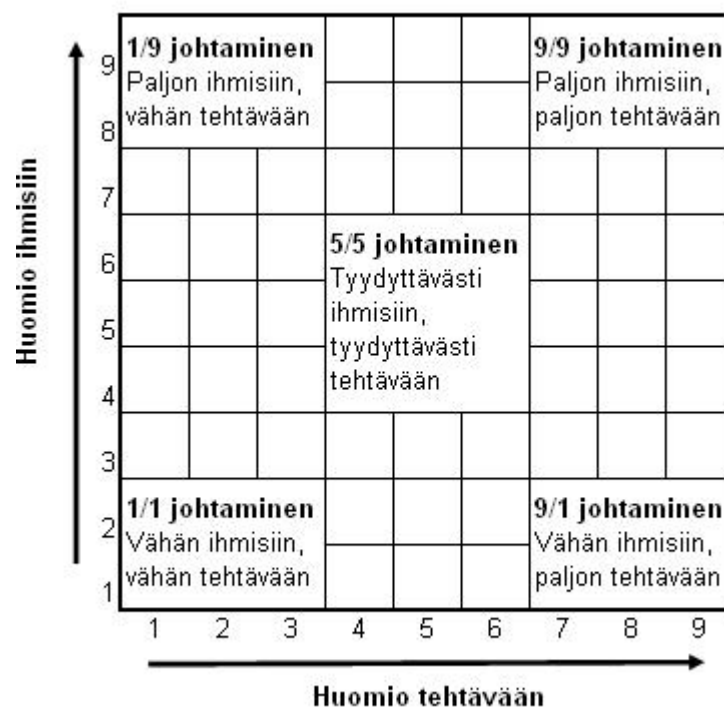
Johtajat huomasivat, että palkka ei ollut ainoa tekijä, joka veti työntekijöitä yritykseen. Johto joutuikin vähitellen kiinnittämään huomioita myös henkilöstön hyvinvointiin. Henkilövalintoja tehtäessä alettiin ammattitaidon lisäksi kiinnittää huomiota myös henkilöstön keskinäisiin suhteisiin ja hakijan sopeutumiskykyyn. Myös toteuttajataso työntekijöiden hyvinvointiin kiinnitettiin huomiota. Ajan henkeen kuului myös se, että johtajat tulivat lattiatasolle eli heistä tuli yksi henkilökuntaan kuuluva jäsen muiden joukossa. Oivallettiin, että johtajan arvo ei määräydy ulkoisten vallan merkkien eikä muodollisen esimiesaseman perusteella. 1970-luvun suhdannevaihtelujen johdosta myös suhdannenousuun alettiin suhtautua aiempaa kriittisemmin. (Partanen E., 1977, s. 16; Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 2004; Seppälä R., 1980)

6.2 Johtajien luokittelua johtamisruudun avulla

70-luvun alkupuolella oli vallalla tieteellisiin menetelmiin perustuva liikkeenjohtotapa. Vuosikymmenen puolivälissä tilanne alkoi kuitenkin muuttua ja hyvin monet vanhalla perusajatuksella johdetut yritykset joutuivat vaikeuksiin. 1970-luvulla opittiin myös se, että yritysten tilapäiset vaikeudet ovat helposti korjattavissa oikeilla toimilla. Osassa yrityksistä johtaminen oli vielä sotilaallista ja organisaatiorakenteet vahvoja. Ihmisille annettiin valtaa, mutta myös vastuuta omasta toiminnasta. 70-luku oli demokratisoitumisen ja koko

henkilöstön yhteistyön kehittymisen aikaa. Myös johtamistyyliä oli täten sopeutettava ajan hengen mukaiseksi. (Seppälä R., 1980)

1970-luvulla Suomeen rantautui myös managerial grid eli johtamisruudukko -malli. Tässä mallissa johtajat luokitellaan kahden ulottuvuuden mukaan, ihmis- ja tehtäväsuuntautuneisuuden mukaan.



Kuva 4. Johtamisruudukko (Blake R. & Mouton J., 1971, s. 28)

Blake ja Mouton esittelivät vuonna 1964 julkaistussa kirjassaan ”The Managerial Grid” viisi erilaista johtamistyyliä. Vielä 1960-luvulla monet johtajat olivat hyvin tehtäväsuuntautuneita. 70-luku oli demokratisoitumisen aikaa, ja ihmisiin alettiin kiinnittää enenevässä määrin huomiota. Tehokkaimpina johtajina pidettiin 9/9 -johtamistyyliä harjoittavia johtajia, mutta tilanteeseen sopivin johtamistyyli riippui myös tehtävästä (kuva 4). 9/9 -johtamistyyliä yhdistetään tehokkaasti ihmiset tuotokseen, eikä tuotoksellisten

vaatimusten ja ihmisten tarpeiden välillä esiinny ristiriitaa. Tämä johtamistyyli korosti myös yksilön omaa ajattelua ja vastuuta. (Blake R. & Mouton J., 1971, s. 147)

Taulukko 1. Tilanteeseen sopivin johtamistyyli Griffinin mukaan (Eklund K., 1989, s. 42–43)

Tilanne	Itsensä toteuttamisen tarve	Tehtävän vaativuus	Yksilön ja tehtävän yhteensopivuus	Johtamistyyli
1	Suuri	Suuri	Suuri	Motivoiva ja ihmiskeskeinen
2	Pieni	Suuri	Pieni	Tehtäväkeskeinen
3	Suuri	Pieni	Pieni	Ihmiskeskeinen
4	Pieni	Pieni	Korkea	Tehtäväkeskeinen

1970-luvulla johtajalta vaadittavia ominaisuuksia olivat oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja peräänantamattomuus. Toimitusjohtajan vastuualueita olivat tyypillisesti yrityksen strategia ja kannattavuus, pääoman tuottoasteen ja kassavirtojen kontrollointi, johtoryhmän ja organisaation tehokkuus, sekä yrityskuvasta huolehtiminen. Tuloksen saavuttamiseen keskeisillä vastuualueilla kiinnitettiin erityistä huomiota. Tavoitteet määritettiin organisaatiolle hyvin tarkasti ja valvontajärjestelmä oli kattava. Avoimuus oli myös lisääntynyt sotien jälkeisiin vuosikymmeniin nähden ja esimerkiksi yrityksen seuraavan vuoden toimintasuunnitelmia alettiin esittää vastuuhenkilöiden lisäksi aina luottamusmiesportaalle saakka.

Päätösvalta oli usein jakautunut organisaatioissa useille henkilöille. Erityisesti vielä 70-luvun alussa organisaatio oli tyypillisesti järjestetty yrityksen toimipaikkojen mukaisiin yksiköihin. Lähestyttäessä 1970-luvun loppua alettiin monessa suomalaisyrityksessä siirtyä alueellisen jaon mukaisesta organisaatiosta toimialojen mukaan järjestettyihin organisaatioihin. Paikallinen johto ei enää ohjannut tietyn toimipaikan kaikkia toimintoja, vaan uudessa mallissa esimerkiksi Tampereella sijaitsevan tehtaan myyntihenkilöstö kuului koko Suomen myyntiä johtavan myyntiosaston alaisuuteen. Päätöksentekoon liittyvät asiat olivat eräitä johtamisen kannalta olennaisimpia teemoja 70-luvulla. Korostettiin, että päätökset on tehtävä ajallaan, ja että huonokin päätös on parempi kuin tekemättä jätetty päätös. (Seppälä R., 1980)

6.3 Liikkeenjohdon uudet tuulet

1970-luvulla alettiin pohtia yrityksen strategiaa, jonka luomisessa käytettiin apuna 1960-luvulla omaksuttuja yrityssuunnittelun oppeja. Toisaalta yksi vuosikymmenen merkittävimmistä toimintatavan muutoksista oli raportoinnin omaksuminen johtamisen työvälineenä. Huomattiin, että enää ei riittänyt raportointi ainoastaan johdolle, vaan raportoinnin on ulotuttava mahdollisimman alas organisaatiossa. Raporttien avulla pystyttiin löytämään tulosvuodot ja puuttumaan toimintoihin, jotka heikensivät yrityksen kannattavuutta. Vuosikymmenen lopun noususuhdanteessa ei enää suin päin pyritty kapasiteetin lisäämiseen, vaan osattiin myös karsia tuotteita ja kehittää tuotantoa järkevästi.

1970-luvulla omaksuttiin myös aiempaa vakavampi ja vastuullisempi suhtautuminen palkka- ja henkilöstöpolitiikkaan. Yrityksissä alettiin ymmärtää myös solidaarisen palkkapolitiikan vaaroja. Johto pyrki puolustamaan ja palkitsemaan yrityksen avainhenkilöitä eli niitä, jotka todella uurastivat yrityksen hyväksi. 1970-luvulla opittiin myös harkitsemaan investointeja aiempaa huolellisemmin. Edellisinä vuosikymmeninä oletuksena olivat olleet jatkuvat investoinnit erityisesti tuotantoon, ja yrityksissä luotettiin siihen, että inflaatio hoitaa virheinvestoinnit. 70-luvulla ymmärrettiin, että ensisijaisesti on investoitava tuotekehitykseen ja markkinointiin, ja sen jälkeen vasta sopeutetaan tuotanto vastaamaan kysyntää.

Palkkakustannusten jyrkän kasvun johdosta monet yritykset joutuivat rationalisoimaan tuotantoaan. Tähän ei päästy pelkästään kotimarkkinoiden avulla, vaan oli panostettava entistä enemmän vientiin, ja kiinnostus jopa ulkomaista valmistusta kohtaan lisääntyi huomattavasti. Kansainvälistymisen myötä kasvoi valuuttavaihteluiden merkitys yrityksissä, ja yritysjohton oli kiinnitettävä huomiotaan myös kansainväliseen valuuttapolitiikkaan. Kun yritykset oppivat toimimaan kansainvälisillä markkinoilla, opittiin myös kilpailemaan entistä paremmin tuontitavaraa vastaan kotimarkkinoilla. Ihmisten luottamus suomalaisia tuotteita kohtaan vahvistui sitä mukaa, kun suomalaisyritykset saavuttivat menestystä vientimarkkinoilla. Teollisuusjohtajat havahtuivat huomaamaan, että tuotekehitys on elinehto yrityksen hengissä pysymiselle.

Huomattiin, että loppuun asti tutkituiltakin alueilta voidaan tuotekehityksen avulla löytää aivan uusia mahdollisuuksia. (Seppälä R., 1980)

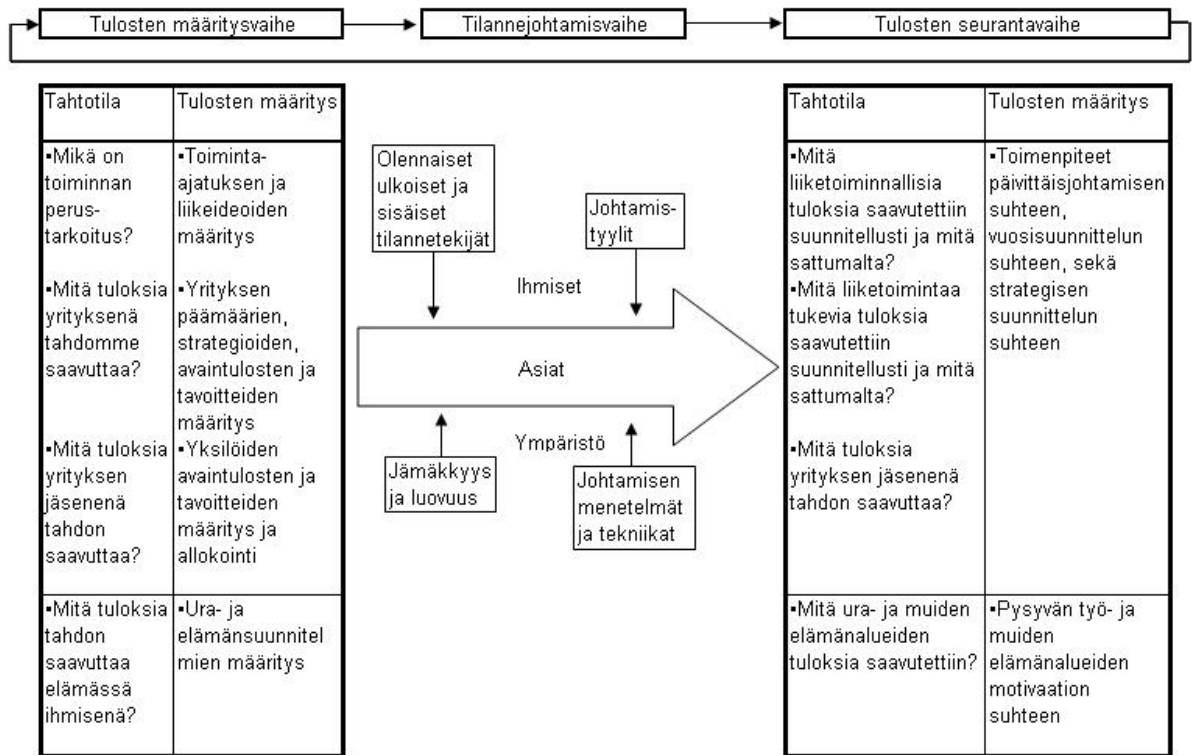
7 TULOSJOHTAMISEN ESIINMARSSI 1980-LUVULLA

Tällä vuosikymmenellä keskeisimpiä liikkeenjohto-oppeja ja näkemyksiä maailmalla olivat Henry Mintzbergin ja Michael Porterin kilpailuetu ja -kyky käsitteet, asiakaslähtöisyys ja sisäinen markkinointi. Suomessa johtajat hyödynsivät erityisesti kilpailukykyyn ja -etuuun liittyviä oppeja, ja asiakaslähtöisyys sisällytettiin monen suomalaisyrityksen toimintatapaan. 80-luvulla opittiin myös tekemään erilaisia toimialan ja kilpailun analyyskejä strategiapäätösten tueksi. Teknologian kehitys toi mukanaan haasteita, mutta toisaalta johdon työtä helpotti ATK-järjestelmien läpimurron aikaansaama tiedon jäsentymisen ja lisääntymisen. (Santalainen T., 1980)

7.1 Tulosjohtamisen teoria

Tulosjohtamisen käsitteen esitteli ensimmäisenä Peter Drucker vuonna 1954 julkaisemassaan kirjassa ”The Practice of Management”. Suomalaiseen yritysmaailmaan tulosjohtamisen opit rantautuivat vasta noin kolmenkymmenen vuoden kuluttua kirjan julkaisemisesta.

Tulosjohtamisprosessin peruselementtejä ovat tulosten määrittämisprosessi, tilannejohtamisprosessi ja tulosten seurantaprosessit. Näitä prosesseja ja tulosjohtamisen periaatetta laajemminkin esitellään kuvassa 5. (Santalainen et al., 1980, s. 64)



Kuva 5. Tulosjohtamisprosessi (Santalainen et al., 1980, s. 66)

Tulosjohtamisesta puhuttaessa olennaista on luonnollisesti tulospainotteisuus, ja sen tehokas hyödyntäminen vaatii johdolta sitoutumista ja omien vahvuuksien hyödyntämistä. Keskeistä on myös vahvuuksien hyväksikäyttö niin, että suunnitelmat saatetaan strategiatasolta yksittäisten työntekijöiden ajankäyttöä määrääviksi. Jo suunnitteluvaiheessa pyritään kannustamaan organisaation jäseniä omaan ajatteluun ja oman tahdon esille tuomiseen. Tulosjohtamisessa pidetään tärkeänä erityisesti suunnitelmien toteutusta ja seuranta tasavertaisina johtamisprosessin vaiheina suunnittelun rinnalla. Organisaatiota kehitetään myös jatkuvasti saadun palautteen perusteella, ja henkilöstöresurssien luomiseen, kehittämiseen, arviointiin ja palkitsemiseen kiinnitetään erityistä huomiota. (Santalainen et al., 1980, s. 62–67)

Santalainen et al., 1980, määrittelee tulosjohtamisen kirjassaan ”Tulosjohtaminen” johtamisprosessiksi, jossa:

- suunnitteluprosessin avulla määritetään eri aikajän-teillä organisaation ja yksilöiden tahtotilat

- suunnitelmien jämäkkä toteutus varmistetaan tietoisella asioiden, ihmisten, ja ympäristön päivittäisellä johtamisella ja
- tuloksia arvioidaan käytännön toimenpiteisiin johtavien johtopäätösten tekemiseksi.

7.2 Tulosjohtaminen suomalaisissa yrityksissä

Jo 1970-luvulla nousseet ajatukset tavoitteiden mukaan johtamisesta jalostuivat vuosikymmenen vaihteessa 1980-luvun johtamistyyliksi, tavoitejohtamiseksi, josta alettiin vuosikymmenen lopulla käyttää nimitystä tulosjohtaminen. 1980-luvulla alettiin menneiden vuosikymmenten kokemuksista viisastuneina kiinnittää huomiota enenevässä määrin johtamisprosessin peruselementtien kehittämiseen. Näitä elementtejä ovat toteutus, suunnittelu ja seuranta. Tärkeimpiä kehitettäviä kohteita oli suunnittelun osalta:

- Suunnitelmien joustavuuden ja sovellettavuuden lisääminen
- Ajattelutavan muutos kustannuspainotteisesta tulospainotteiseksi
- Tulostavoitteiden saattaminen koko organisaation tietoisuuteen
- Useampien strategiavaihtoehtojen huomioiminen

Toteutuksen osalta:

- Ihmisten johtaminen
- Henkilöstön sitoutuminen ja vastuullisuuden lisääminen ja
- Johtajan henkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista huolehtiminen

Seurannan osalta:

- Arviointimenetelmät erityisesti johtajien ja esimiesten arvioinnin osalta
- Tulospalkkauksen kehittäminen
- Tavoite- ja vaatimustason nostaminen

(Santalainen T., 1980)

7.3 Ylitarjontaa johtamisopeista

1980-luvulla julkaistiin valtava määrä erilaisia johtajuutta käsitteleviä teoksia, ja johtamisoppeja oli tarjolla ennennäkemätön määrä. Johtajat eivät kuitenkaan usein saaneet suuresta tietomäärästä huolimatta vastauksia kysymyksiinsä siitä, kuinka heidän tulisi johtaa. Johtaminen olikin monesti sekavaa, ja kyvykkäiden johtajien tarve oli kova, mutta tarjonta niukkaa. Headhunting eli kyvykkäiden johtajien etsintä saavutti suuren suosion.

Hyvälle johtajalle tärkeinä ominaisuuksina ja luonteenpiirteinä pidettiin mm. älykkyyttä, kyvykkyyttä, persoonallisuutta, ulkonäköä ja ulospäinsuuntautuneisuutta. Kyvykkyyksistä arvostetuimpia olivat tavoitejohtamisen kannalta tärkeä kyky motivoida ja kyky luoda viihtyisiä suoriutumista ja luovuutta rohkaiseva työympäristö. Johtajan tuli myös kyetä seuraamaan aikaansa, asettaa tavoitteita ja hänen oli kyettävä delegoimaan tehtäviä. Johtajan tuli kyetä kommunikoimaan sidosryhmien ja koko henkilöstön kanssa, sekä näkemään oma yksikkö osana suurempaa kokonaisuutta. Johtajan piti siis osoittaa omaavansa tavoitteellisuutta, kommunikointitaitoja ja ennen kaikkea päätöksentekokykyä. (Talouselämä, 1980; Seies E-R., 1988)

8 LIKETOIMINNAN JOHTAMISESTA IHMISTEN JOHTAMISEEN 1990-LUVUN SUOMESSA

Yritykset ja kansantaloudet ovat käyneet läpi nopeaa ja voimakasta muutosprosessia viime vuosikymmenten aikana. On siirrytty teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen yhteiskuntaan, jota ilmentää palvelu- ja informaatioyhteiskunta. Myös johtamistyyli on muuttunut pehmeämpään suuntaan. Suomen liittyttyä vuonna 1995 Euroopan unionin jäseneksi, vapautuivat pääoma- ja tavaravirrat. 90-luvulla myös informaatioteknologia kehittyi huimaa vauhtia. Voidaankin sanoa, että perinteisen teollisen yhteiskunnan rakenteet alkoivat horjua. 1990-luvulla myös naisjohtajien määrä lisääntyi huomattavasti. (Tainio R. & Valpola A., 1996, s. 9)

8.1 Uudet opit käyttöön lamanjälkeisessä Suomessa

1990-luvun alussa suosioon nousivat laatujohtamisen opit. Siihen asti vallalla olleiden johtamismallien ontuessa moni kokeili laatujohtamista. Toisaalta osassa yrityksistä otettiin käyttöön lamasta selviämiseksi myös vanhempia johtamisoppeja ja liiketoimintamalleja. Laatujohtamisen huippuvuosi oli 1992, jonka jälkeen prosessijohtamisen suosio alkoi vähitellen kasvaa sitä mukaa, kun laatujohtamisesta puhuminen väheni. (Paavola V., 2001)

1990-luvulla puhuttiin johtamistyön osalta myös asiakaslähtöisyydestä, verkostoista, joustavuudesta ja kustannusten vähentämisestä, sekä organisaation henkisten voimavarojen jatkuvasta kehittämisestä. Organisaatioita ja johtajia vaadittiin muuttumaan niin, että vanhat hierarkkiset rakenteet muutettiin ajan hengen mukaisiksi. Vuosikymmenen loppua kohden huomio alkoi enenevässä määrin kiinnittyä prosessijohtamisen ohella resurssi- ja tulokorttijohtamiseen. 90-luku oli myös erilaisten ylimääräisten palkkioiden ja kannustimien maksun yleistymisen aikaa. (Tainio et al., 1996, s. 9-11; Näsi J., 2006; Seies E-R., 1989)

8.1.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen eli total quality management (TQM) on kokonaisvaltainen johtamisoppi, joka perustuu asiakaslähtöisyyteen ja jatkuvaan parantamiseen. Se sai alkunsa amerikkalaisten William Demingin ja Joseph Juranin työstä toisen maailmansodan jälkeen rappiolla olleen japanilaisen laatutason kehittämiseksi. Laatujohtaminen yhdistää tehokkuusnäkökulmat ihmiskeskeisyyteen. Laatua mitataan asiakkaiden tyytyväisyydellä, joka yrityksen on pystyttävä ansaitsemaan yhä uudestaan asiakkaiden mieltymysten muuttuessa. Jatkuva parantaminen vaatii ponnisteluja jokaiselta organisaation jäseneltä. Virheiden korjaamiset ja tarkastamiset muodostavat huomattavan osan yritysten kustannuksista. Laatujohtamisen ydinajatus onkin tehdä kerralla kunnollista.

90-luvun alussa monet yritykset elivät murroksen ja kehittymisen aikaa. Kiristynyt kilpailu asiakkaista ja työvoimasta pakotti yritykset muuttumaan. Moni yritys piti henkilöstöään tärkeimpänä voimavaranaan, mutta harva yritys pääsi sanoista tekoihin. Tehokkaassa laatujohtamisen soveltamisessa jokainen työntekijä on tuloksetekijä, ja siksi monen yrityksen oli muutettava yritys- ja johtamiskulttuuriaan. Laatujohtaminen onkin tuloksen tekemisen kannalta jopa tehokkaampi kuin perinteinen tulosjohtaminen.

(Hannukainen T., Slotte S., Kilpi E. & Nikiforow R., 2006, s.31–32)

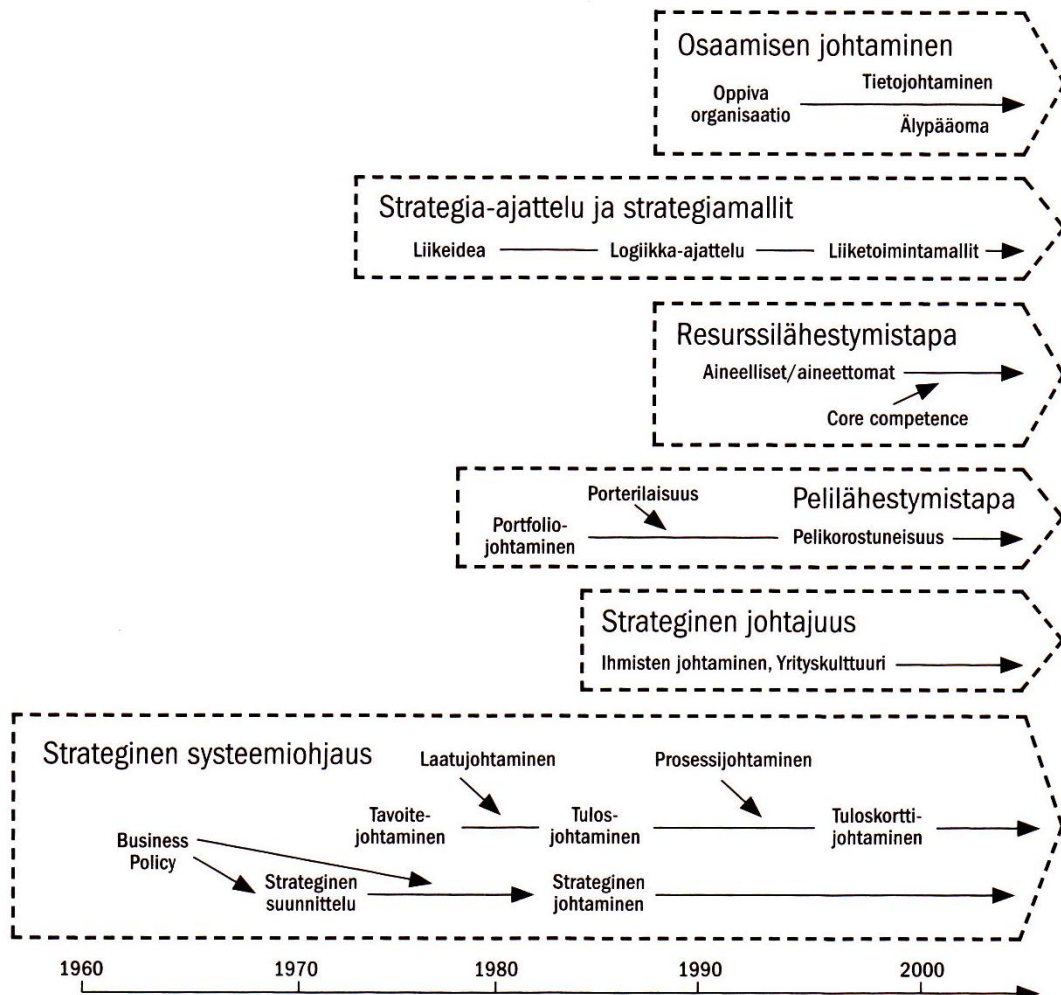
8.1.2 Prosessijohtaminen

Prosessiajattelu lähtee siitä, että on olemassa tapahtumaketju, jota yritys käyttää lisäarvon luomiseen asiakkailleen ja sidosryhmilleen. Lähtökohtana on se, että tulokset syntyvät toisiinsa johdonmukaisesti sidoksissa olevista toiminnoista. Prosessijohtamisella pyritään vähentämään tiedonkulun katkoksia ja asiakastarpeiden laiminlyöntiä, jotka ovat usein seurausta funktionaalista organisaatorakenteesta. (Hannukainen et al., 2006, s. 86)

8.1.3 Resurssijohtaminen

Resurssipohjainen johtaminen alkoi levitä maailmalla Wernerfeldin vuonna 1985 julkaiseman artikkelin jälkeen. Siitä lähtien erityisesti tutkijapiireissä on uhrattu paljon aikaa aiheen tutkimiseen. Käytännön tasolla resurssipohjainen johtajuus ei ole kuitenkaan saanut niin suurta suosiota. Ehkäpä tärkein resurssijohtajuuden yksittäinen idea on

ydinpätevyyden (core competence) käsite, jota onkin hyödynnetty suomalaisissa yrityksissä ahkerasti. (Näsi J., 2006)



Kuva 6. Strategia-ajattelun kehityssuuntia (Näsi J., 2006)

8.2 Johtamismallit 1990-luvun lopulla

Yritysten keskittyessä ydinliiketoimintaansa erityisesti 90-luvun lopulla, alkoi myös kilpailun luonne muuttua. Kilpailu ei ollut enää yksittäisten yritysten välistä, vaan kilpailu alkoi muuttua yhä enemmän verkostojen väliseksi kilpailuksi. Yritysten piti päästä mukaan laajempiin yritysverkostoihin ja sitä kautta pyrkiä kehittämään kilpailuetua, jos ne mielivät menestyä kovassa kansainvälisessä kilpailussa.

Verkostoyrityksille myös sidosryhmien merkitys korostui 90-luvulla. Yritysten oli pystyttävä hallitsemaan sidosryhmäverkostoaan ja mukautumaan ympäristön muutoksiin. Strategiaa määriteltäessä alettiin myös ottaa huomioon enenevässä määrin sidosryhmien tavoitteet. Ymmärrettiin, että sidosryhmät viimekädessä muodostavat yrityksen. Sidoryhmäajattelu on 90-luvun alun laatuajattelun jatkumo, ja se pyrkii selvittämään kattavammin tosielämän lainalaisuuksia. Johtaminen edellytti selkeää ja uudenlaista näkemystä yrityksen suhteista sidosryhmiinsä. Oli löydettävä yrityksen kannalta edullisimmat sidosryhmät, ja yhteistyötä oli kehitettävä jatkuvasti. (Aulasmaa M., 1996)

8.3 Huomio ihmisten johtamiseen

1990-luvulla havaittiin, että johtamisesta oli tulossa kriittinen menestystekijä ja kilpailuetu. Yhä voimakkaammin kansainvälistyvässä kilpailussa ja voimakkaassa toimintaympäristön muutoksessa huomattiin, että johtajan kyvyllä sovittaa yhteen organisaation ja ympäristön tahtotilat oli suuri merkitys. Menestyvällä johtajalla oli usein voimakas persoona, mutta hänen oli tultava hyvin toimeen ihmisten kanssa. Hänen tuli erottaa isot asiat pienistä ja tehdä oikea-aikaisia päätöksiä. Lisäksi johtajan tuli nähdä tulevaisuuteen ja ottaa hyöty velvoitteista ja muiden sitomasta ajasta. (Nurmi R., 1992, s. 187, 190–193)

Robinsonin 1990 mukaan management-tyyppisestä johtamisesta leadership-tyyppiseen johtamiseen pääsemiseksi esimiehen on ensiksi määriteltävä se, miten hän ilmentää niitä johtamisominaisuuksia, joita siirtymämallissa on kuvattu. Esimiehen tehtävänä on ensiksikin ihmisten kouluttaminen ja kehittäminen. Toiseksi alaisille on annettava riittävästi liikkumatilaa, jotta he pystyisivät johtamaan itseään. Kolmanneksi esimiehen tulee suosia ryhmätyötä, ja myös itse osallistua siihen. Neljänneksi esimiehen on pyrittävä tehostamaan työn nopeutta kaikilla tasoilla. Viidenneksi esimiehen tulee kannustaa innovaatioihin ja riskienottoon, jotta organisaatio pystyy vastaamaan ympäristön tuomiin haasteisiin. Viimeiseksi esimiehen tulee ymmärtää, että työntekijät eivät ole kuluja, vaan varoja, joihin tulee investoida aikaa ja voimavaroja. (Robinson D., 1990)

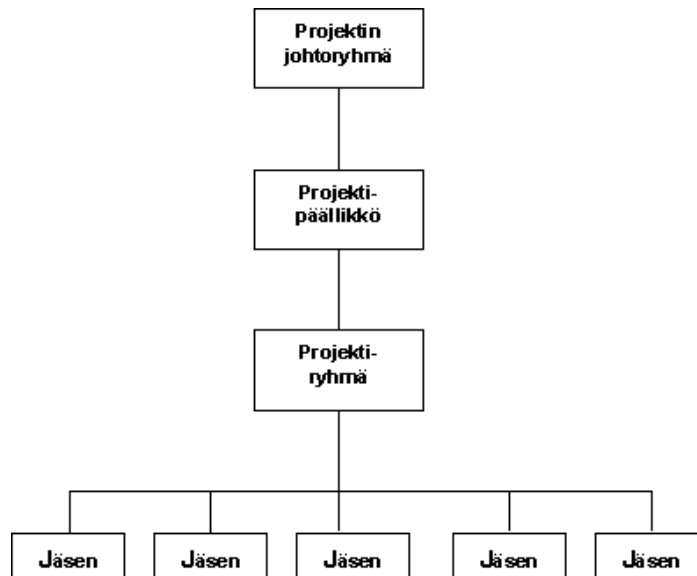
90-luvulla tärkeintä oli muuttaa painopiste liiketoiminnan johtamisesta ihmisten johtamiseen. Seuraavassa kuvassa on selvennetty painopisteen muuttumista konkreettisemmin esimerkein.

JOHTAMISEN SIIRTYMÄMALLI	
Erkaantuminen Management-tyyppisestä johtamisesta	Siirtyminen Leadership-tyyppiseen johtamiseen
Toisten johtaminen	➤ Ohjaaminen/Kehittäminen
Kilpailu	➤ Yhteistoiminta
Hierarkian käyttö	➤ Verkoston käyttö
Yhdenmukaisuus/Saman- kaltaisuus	➤ Erilaisuus/Joustavuus
”Hidas”, lupia edellyttävä päätöksenteko	➤ ”Nopea”, harkintakykyyn perustuva päätöksenteko
Riskihaluttomuus	➤ Riskien ottaminen
Yksilökohtainen työpanos	➤ Ryhmätyö
Johdettuna oleminen	➤ Itse itsensä johtaminen
Suhtautuminen ihmisiin kuluina	➤ Suhtautuminen ihmisiin varoina

Kuva 7. Johtamisen siirtymämalli (Robinson D., 1990)

8.4 Uusia organisaatiomalleja

1990-luvulla tuli laajemmin käyttöön erilaiset projekti- ja kertaorganisaatiot. Tyypillinen projektiorganisaatio on esitelty kuvassa 8.



Kuva 8. Projektiorganisaatio

Perusorganisaatiota täydennetään projekteilla, jotka ovat kertaluontoisia. Projektitehtäviin irrotetaan perusorganisaatiosta henkilöitä joko koko- tai osapäiväisesti. On olemassa myös organisaatioita, joissa lähes kaikki toiminta on siirretty projektimaiseen muotoon. (Haverila M., Uusi-Rauva E., Kouri I. & Miettinen A., 2005, s. 105–106)

1990-luvun alussa syntyi myös käsite virtuaaliorganisaatiosta. Sitä pidettiin uuden maailman organisaatiomuotona. Virtuaalinen organisaatio on organisaatio, joka on luonteeltaan tilapäinen, ja jossa yritykset tai yksittäiset toimijat muodostavat verkoston. Verkostoon kuuluvat reservissä olevat potentiaaliset toimijat voidaan tilapäisesti koota yhteen hyödyntämään mahdollisuuksia uusissa tilanteissa. Dynaamisella verkostolla tarkoitetaan samaa kuin virtuaaliorganisaatiolla. (Haverila et al., 2005, s. 109)

Suomalaisyhtyrityksissä on 1990- ja 2000-luvulla otettu enenevässä määrin käyttöön myös matriisiorganisaatiomalli. Tässä organisaatiomallissa kukin työntekijä toimii tyypillisesti kahden esimiehen alaisuudessa. Esimerkiksi myyjä saattaa kuulua tietyn maajohtajan alaisuuteen, mutta samanaikaisesti myyjä kuuluu myös oman liiketoiminta-alueensa johdon alaisuuteen, ja ottaa vastaan käskyjä molemmilta tahoilta.

9 UUDEN VUOSITUHANNEN JOHTAMISOPIT

2000-luku on informaatioteknologian aikakautta. Yritysten sisäiseen toimintaan on vaikuttanut suuresti mm. informaation saatavuuden räjähdysmäinen kasvu sekä globaalit ja edulliset kommunikointivälineet. 2000-lukua ovat leimanneet myös median, kuluttajien, kansalaisjärjestöjen, sekä osakkeenomistajien lisääntynyt valta.

Vielä 1970-luvulla noin 60 prosenttia johtajista arvioi, että heidän yrityksensä toimintaympäristö ei muutu, ja ainoastaan viisi prosenttia arvioi toimintaympäristönsä jatkuvan muutoksen alaiseksi. 2000-luvulla tehtyjen tutkimusten mukaan arviot ovat muuttuneet radikaalisti. Nyt 75 prosenttia johtajista näkee toimintaympäristönsä olevan jatkuvassa muutoksessa, ja ainoastaan yksi prosentti johtajista pitää yrityksensä toimintaympäristöä muuttumattomana. Kaikki toiminta on muuttunut lyhytjänteisemmäksi, ja toimintaympäristön muutokseen ovat vaikuttaneet mm. kvartaaliajattelun esiinnousu, ns. Kiina-ilmiö, markkinoiden pirstoutuminen ja ympäristöasioiden merkittävyyden lisääntyminen. (Hannukainen et al., 2006, s. 145, 172)

Kvartaalitaloudessa yrityksen on pystyttävä jatkuvaan tuloksen tekemiseen ja kasvuun. Investointien kannattavuutta seurataan tarkasti, ja kvartaaliajattelussa numerot määrittävät johtajan onnistumisen. Omistajan aseman vahvistumisen myötä johtajan on pystyttävä pitämään osakkeenomistajat tyytyväisinä suotuisalla kurssikehityksellä ja sijoitetun pääoman tuottoosentilla. (Meristö T., 2003)

Myös suomalaisyritysten kansainvälistyminen on vaikuttanut johtamistyön luonteeseen. Kansainvälisessä yrityksessä toimivan johtajan on ymmärrettävä eri maiden poikkeavia kulttuureja ja toimintatapoja, jotta organisaatiosta saadaan täysi kapasiteetti käyttöön. Johtajan on ymmärrettävä se tosiasia, että suomalaiset toimintatavat eivät välttämättä ole ainoat oikeat, ja että johtajan on sopeuduttava kunkin maan erityisolosuhteisiin omia vahvuuksiaan unohtamatta.

9.1 Liikkeenjohto informaatioteknologian aikakaudella

2000-luvun tuomat haasteet pakottavat johtajat tilanteeseen, jossa kokonaisuuksien hahmottaminen ja olennaisen tiedon löytäminen on välttämätöntä. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja kilpailu kovaa. Myös poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset ympäristötekijät ovat entistä monimutkaisempia. (Kamensky M., 2000)

Johtamistyön sisältöön vaikuttaa ratkaisevasti myös yrityksen koko. Konsernijohtajan työ on enemmän strategian suuntaviivojen pohtimista ja sidosryhmäsuhteista huolehtimista, kun taas pienyrityksen johtajan tehtävät ovat enemmän operatiivisia, ja johtaja hoitaa monesti myös sellaisia tehtäviä, joita suuryrityksessä hoitavat alemman tason johtajat.

9.1.1 Tietojohtaminen

Tietojohtamisessa tiedon merkitys organisaatiolle korostuu. Tärkeitä asioita ovat tiedon käyttäminen monipuolisesti ja uuden tiedon tuottaminen, mutta myös se, että tieto pystytään jalostamaan organisaation toimintaa ohjaaviksi strategioiksi. Organisaatiossa olevan tiedon lisäksi on olennaista käyttää ihmisillä itsellään olevaa tietoa. Niinpä voidaan perustellusti olettaa, että ihmisillä itsellään oleva tieto pystytään hyödyntämään koko organisaatiossa. Tällöin tietojohtamisen onnistumisen kannalta kriittistä onkin ihmisten johtamisen tehokkuus. (Iivonen M. & Huotari M-L., 2000)

9.1.2 Vuorovaikutusjohtaminen

2000-luvun alussa päätään nosti jälleen uusi johtamismalli, vuorovaikutusjohtaminen, management by interactions (MBI). Ympäristön, yrityksen ja yksilön keskinäiset sekä sisäiset vuorovaikutussuhteet lisääntyivät 2000-luvulle tultaessa huomattavasti. Myös teknologian kehittyminen on tarjonnut aivan uudenlaisia mahdollisuuksia vuorovaikutussuhteiden hoitamiseen. Vuorovaikutusjohtaminen pystyy myös murtamaan perinteisiä liiketoiminnan jakoja, kuten leadership- ja management-ajattelun erittelyn.

Johtajille tarjolla olevan valtavan tietomäärän hahmottamiseksi asioita on pystyttävä yksinkertaistamaan riittävästi niiden ymmärtämiseksi. Mitä laaja-alaisempia tehtäviä

johtaja hoitaa, sitä enemmän hänellä tulee olla näkemystä. Toisaalta näkemysvaje on suurinta juuri organisaation yläpäässä, joten johtajan on pystyttävä omaksumaan toimintatapoja, joilla kasvavia vuorovaikutussuhteita voidaan hallita. Tähän pääsemiseksi moni yritys onkin hyödyntänyt vuorovaikutusjohtamisen oppeja. (Kamensky M., 2000)

9.1.3 Tulokorttijohtaminen

Balanced Scorecard on työkalu, jota voidaan hyödyntää tarkasteltaessa niitä syitä, jotka johtavat strategian toteutumiseen tai toteutumattomuuteen. Sen kehittäjinä pidetään amerikkalaisia professoreja Robert Kaplania ja David Nortonia. Balanced scorecard -menetelmässä analyysi on jatkuvaa ja sitä toteutetaan neljästä näkökulmasta: sisäisten prosessien näkökulma, talouden näkökulma, innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma sekä asiakasnäkökulma. Aiemmista johtamisopeista poiketen Balanced Scorecard nostaa omistajan näkökulman yhtä tärkeäksi kuin asiakkaiden näkökulman. Suomessa tulokorttijohtamisen ovat ensimmäisenä ottaneet käyttöön Alko, Nokia, OKO ja Talentum 90-luvun loppupuolella. 2000-luvulla tulokorttijohtamisen käyttö on vakiintunut suuressa osassa suomalaisista suuryrityksistä. (Lecklin T., 2001, s. 84, 96)

9.2 Tämän päivän johtajuus

2000-luvun johtajan tulee olla yrityksensä keulakuva, hänen tulee pystyä hoitamaan tehokkaasti suhteita sidosryhmiin, hän ei saa pelätä konflikteja ja hänen on löydettävä uusia ratkaisua muiden ryhmän jäsenten mielipiteet huomioon ottaen. Myös ihmistuntemus ja ihmissuhdetaidot ovat tämän päivän johtajalle ehdottoman tärkeitä. (Hannukainen et al., 2006, s. 172)

2000-luvulla nousi keskustelun aiheeksi myös jo pidempään ihmisiä johtajuuskeskusteluissa puhuttanut karismaattinen johtajuus. Karismaattiseksi katsotaan yleensä ihminen, joka kykenee luomaan uusia, ryhmän toiminnan perustaksi muodostuvia ajattelumalleja. (Juuti P., 2006)

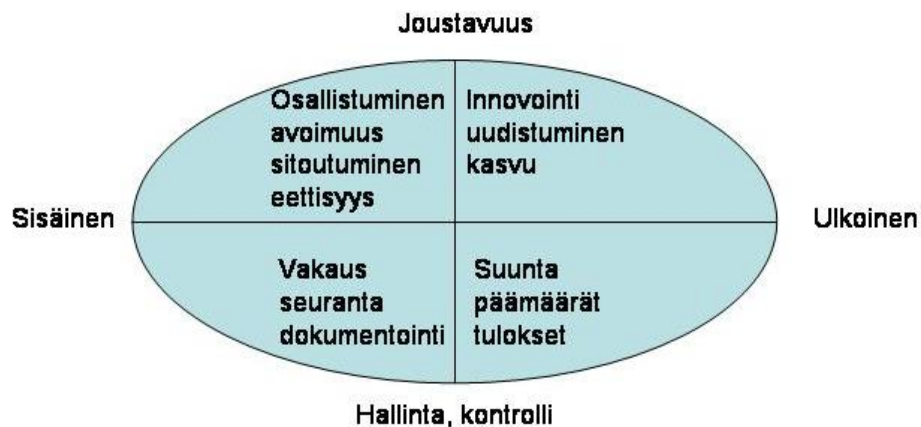
Tänä päivänä puhutaan tiimeistä eli joukkueista, ja johtajaa ja organisaatiota voidaanakin hyvin verrata valmentajaan ja joukkueeseen. Valmentaja ei voi pelkästään käskyttää pelaajia, vaan heitä tulee innostaa tekemään täysin uusia ja yllättäviäkin asioita ja ratkaisuja. Valmentajan tulee luottaa pelaajiinsa ja tukea heitä. Yksikään yksittäinen valmennusfilosofia ei tuo menestystä, vaan johtajan tulee pystyä soveltamaan useita eri oppeja. (Hannukainen et al., 2006)

90-luvulla puhuttiin myös siirtymästä managereista liidereihin. 2000-luvulla ja tulevaisuudessa kumpikaan ei enää yksinään riitä. Johtajan tulee olla sekä strategi että liideri. Strateginen osaaminen onkin 2000-luvulla yksi niistä tekijöistä, jotka erottavat huippujohtajan hyvästä johtajasta. (Kamensky M., 2000)

10 JOHTAMISTYÖ TULEVAISUUDESSA

Tulevaisuudessa osaajien löytäminen ja sitouttaminen tulee olemaan entistä suurempi haaste. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle tarvitaan maahamme suuri määrä uusia johtajia. Arvioimme myös ulkomaalaisten työntekijöiden määrän lisääntyvän Suomessa, mikä luo osaltaan uusia haasteita tulevaisuuden johtajille.

Tulevaisuudessa johtajalta vaaditaan viestintätaitoja, uusia ideoita, unelmia, sosiaalisia suhteita ja verkostoja sekä riittävää rohkeutta. Itsensä johtaminen nousee myös ratkaisevan tärkeäksi johtajan menestymisen kannalta. Tulevaisuuden johtamismalli on todennäköisesti jaetun johtajuuden malli, jossa johtaminen on hajautettu eri tasoille, ja johon vaikuttaa sosiaaliset vuorovaikutusprosessit ja verkostot. Jaettu johtajuus tarkoittaa johtajan tehtävän tai vastuuden jakamista. Jaettuun johtajuuteen kuuluu myös ihmisten kohtaaminen yksilöinä. Johtajuus on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa johtaja on aina auttamassa alaisiaan. (Juuti P., 2006)



Kuva 9. Kilpailevat arvot ja johtaminen (Quinn R., 1996)

Toisena tulevaisuuden johtamismallina nähdään Robert Quinnin kehittämä malli. Tässä mallissa tarkastellaan kilpailevia arvoja kahden ulottuvuuden mukaan. Tämän johtamismallin perimmäinen ajatus on se, että samaan aikaan kun johtamisella pyritään hallitsemaan ja kontrolloimaan toimintaa, niin silti on kuitenkin pystyttävä huomioimaan ympäristön muutokset ja olemaan joustava. Johtamistyön toinen ulottuvuus lähtee vahvasta

sisäisestä toiminnasta unohtamatta kuitenkin ympäristön muutoksia ja ulkoisia tekijöitä. (Quinn R, 1996)

Vuosituhanen vaihteessa Vesa Nissinen toi Suomeen käsitteen syväjohtaminen. Syväjohtamisen perustana on tutkimuksissa todettu havainto siitä, että on olemassa ns. erinomaista johtamiskäyttäytymistä. Tällä tarkoitetaan sellaista näkökulmaa johtajuuteen, joka koetaan samalla tavalla kulttuurista riippumatta. Syväjohtaminen perustuu neljään kulmakiveen, joihin paras mahdollinen johtamiskäyttäytyminen perustuu. Nämä syväjohtamisen neljä kulmakiveä ovat:

- luottamuksen rakentaminen
- inspiroiva tapa motivoida
- älyllinen stimulointi sekä
- ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.

Organisaatiolle syväjohtaja on erityisen arvokas, sillä hän kykenee omalla käyttäytymisellään ohjaamaan ja valmentamaan alaisiaan entistä parempiin suorituksiin. Nissinen toi syväjohtamisen Suomen puolustusvoimiin, jossa sitä on sovellettu menestyksekkäästi vaativissa johtamisoloissa jo muutamien vuosien ajan. Kiinnostus syväjohtamisen hyödyntämiseen yritysmaailmassa on lisääntynyt viime vuosina, ja aiheesta onkin kirjoitettu johtamisen alan lehdissä. (Nissinen V., 2001)

11 VERTAILU KANSAINVÄLISIIN TRENDIIN

Suomalaisen johtajuuden ominaispiirteisiin on vaikuttanut monet historialliset seikat. Erityisesti heti sodan jälkeisenä aikana johtamistyyliin vaikutti vahvasti sodan aikana armeijan palveluksessa palvelleiden siviilijohtajien johtamiskokemukset sodassa. Suomessa ei koskaan ole ollut myöskään kuningasta, vaan meillä on aina vallinnut demokratia. Suomessa on aina uskottu siihen, että kovalla työllä saadaan hyviä tuloksia aikaan. Suomalaisille ominaiset luonteenpiirteet kuten nöyryys, kunniallisuus ja rehellisyys ovat positiivisia ominaisuuksia johtajuuden kannalta. Suomalaiset ovat myös hyvin vaatimattomia, eivätkä suomalaiset kehuskele saavutuksillaan, vaikka menestystä olisikin tullut.

11.1 Suomalainen johtaja pitää sanansa

Muissa länsimaissa johtajan valta on monesti suurempi kuin Suomessa, mutta kuten pohjoismaissa yleensäkin, on Suomessa oman edun tavoittelu vähemmän merkittävää ja sitoutuneisuus suurempaa. Suomalainen johtaja ei juurikaan eroa johdettavastaan. Suomalaiselle luonteenpiirteelle on myös ominaista, että suomalainen ei mielellään tee sellaista, jonka järjellisyys on kyseenalaista. Toisaalta, jos suomalainen ymmärtää tehtävän merkityksen, on hän valmis tekemään melkein mitä tahansa. Maailmalla johtajia kannustetaan yleisesti enemmän oma-aloitteisuuteen, riskinottoon, ja tavoitehakuisuuteen. Suomessa, muissa pohjoismaissa, Hollannissa ja osin Irlannissa sekä Iso-Britanniassa johtaja saa olla oma itsensä, kun taas muualla maailmassa teeskennellään enemmän. Suomalaiselle johtamiskulttuurille on leimallista myös varovainen suhtautuminen muutoksiin ja organisaation johtaminen ennemminkin kokonaisuutena kuin yksilötasolla. Suomalainen johtaja myös pitää sanansa, mikä on maailmalla yllättävän harvinaista.

Suomalaiset johtajat ovat omaksuneet vaikutteita erityisesti Saksasta ja Japanista. Myös suomalainen johtajuus elää jatkuvassa muutoksessa, ja suomalaisista johtajista onkin tulossa osin kovan pörssimaailman vaikutuksesta spontaanimpia ja kilpailuhenkisiä.

Myös toimialojen välisiä eroja löytyy johtamistyyeissä. Teollisuuden ja patruunoiden johtamistyyli muistuttaa latinalaisissa maissa ja Saksassa vallitsevaa maskuliinista johtamiskulttuuria, kun taas monilla naisvaltaisilla aloilla, kuten vaateteollisuudessa, johtamistyyli voi olla hyvinkin naisellinen. Toisaalta esimerkiksi IT-sektorilla johtamistyyli on usein lähempänä tyypillistä epärationaalista ja inspiroivaa pohjoismaalaista johtamistyyliä. Pitkään säännellyillä aloilla, kuten rahoitussektorilla ja palvelusektorilla, johtamistyyli on slaavilaisen lämmin ja periaatteellinen. (Ikonen R., 2003)

11.2 Suomalaisen ja ruotsalaisen johtajuuden vertailu

Suomi ja Ruotsi ovat yhteiskuntarakenteeltaan ja koulutustasoltaan hyvin suuressa määrin samanlaisia. Ruotsalaiset yritykset ovat kuitenkin kansainvälistyneet huomattavasti suomalaisia aiemmin ja ne ovat tyypillisesti kooltaan hyvin paljon suurempia ja henkilöstöltään monikansallisempia. Toisaalta suomalaisilla poliitikoilla on usein ruotsalaisia kollegoitaan läheisemmät suhteet yritysmaailmaan. Ruotsalaisilla taas on pidemmät perinteet suuryritysten johtamisesta.

Johtamistyyeitä vertailtaessa näiden naapurivaltioiden väliltä löytyy kuitenkin suuria eroja. Suurimmat erot maiden välillä löytyvät päätöksentekotavoista. Ruotsalaiset neuvottelevat, ja päätöksenteko on usein jaettu monelle tasolle. Suomalainen johtaja on nopea päättäjä, itsenäinen tuloksentekijä ja hän myös pysyy päätöksissään. Suomessa johtaja saa olla väärässä, mutta väärässä olon syistä ei keskustella, toisin kuin Ruotsissa. Ruotsissa on vallan jakautumisesta johtuen enemmän byrokratiaa ja raportointia. Toisaalta ruotsalaiset organisaatiot toimivat tehokkaasti, ja ruotsalaiset ovat loistavia järjestelijöitä. Suomessa päätöksentekoon osallistuu pienempi ryhmä, joka sanoo mitä tehdään, mutta kantaa myös täyden vastuun päätöksistään. (Vuonamo H., 1982)

12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Suomalainen johtamistyö on muuttunut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Johtamistyön kehittymiseen Suomessa on vaikuttanut erityisesti elinkeinorakenteen muutos, kansainväliset johtamistrendit, teknologian kehittyminen ja globalisaatio.

Tärkeimmät 1950- ja 1960-luvulla rationalisoinnin ja fordismin esiinnousuun vaikuttaneet tekijät olivat sotakorvaukset sekä tavoite hyvinvointiyhteiskunnan luomisesta. Budjetoinnin kehittyminen oli seurausta yritysten tuotantokeskeisestä toiminnasta, jonka suunnitteluun tarvittiin uusia apuvälineitä. Oli myös luonnollista, että sodan aikana hankittu johtamiskäyttäytymisen malli siirtyi melko suoraan yritysmaailmaan. 1960-luvulla tarjonnan ylittäessä kysynnän yritykset joutuivat kohtaamaan kilpailutilanteen, ja johdon oli kiinnitettävä huomioita tuotteidensa markkinointiin.

1970-luvulla yrityksiä vaivannut työvoimapula pakotti yritykset kiinnittämään entistä enemmän huomiota työntekijöiden oloihin, jotta pystyttiin turvaamaan ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus. 1970-luvun heikko esimiesten arvostus johtui mm. 1960-luvun auktoritaarisesta johtamistyylistä ja hierarkkisesta organisaatorakenteesta. Osaltaan tämän vuoksi työntekijöiden olot olivat erityisesti 70-luvun alussa vielä melko vaatimattomat. Yritysten kansainvälistyessä suomalaisjohtajien oli omaksuttava uusia toimintatapoja menestyäkseen vientimarkkinoilla.

Tulosjohtaminen oli 1980-luvulla monen suomalaisyrityksen lääke kiristyvässä kilpailussa pärjäämiseksi. Kannattavuuteen kiinnitettiin entistä enemmän huomioita, ja menestymistä mitattiin luvuilla. Ankarassa kilpailussa menestyäkseen omaksuttiin laajasti myös Mintzbergin ja Porterin kilpailuetu ja -kyky käsitteet, ja kilpailuetua saavuttaakseen johdon oli kiinnitettävä huomioita strategiseen suunnitteluun. Yritykset pyrkivät organisaatioidensa osaamisen tehokkaampaan hyödyntämiseen myös tulosyksikköorganisaatioihin siirtymällä. Taitava johtaja oli yritykselle tärkeä menestystekijä, ja moni yritys oli jopa valmis maksamaan headhuntereille saadakseen palvelukseensa kyvykkään johtajan.

1990-luvulla kilpailu oli edelleen kovaa ja tarjonta kattavaa. Tämän seurauksena asiakkaiden vaatimustaso nousi entisestään sekä tuotteiden että palveluiden osalta. Yritysten oli kiinnitettävä huomionsa laatuun, ja moni yritys lähetti johtohenkilöstönsä ulkomaille laatujohtamisen gurujen oppiin. Huomattiin myös, että työntekijän työpanos ei ole ainoastaan hänestä itsestään kiinni, vaan että taitava johtaja saa alaisensa toimimaan tehokkaammin. Tämän seurauksena ihmisten johtamisen painoarvo kasvoi huomattavasti.

2000-luvulla sidosryhmien vaikutusvalta on kasvanut huomattavasti, ja johtajalta vaaditaan entistä enemmän vuorovaikutustaitoja eri ryhmien intressien yhteensovittamiseksi. Liiketoiminnan johtamisen ja ihmisten johtamisen ero on viime vuosina jälleen hämärtynyt, ja taitavan johtajan tulee hallita molempia.

13 YHTEENVETO

Suomalaisten yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut ratkaisevasti viimeisten viiden kymmenen vuoden aikana. Ympäristön muuttuessa myös johtamistyön luonne on muuttunut hyvin voimakkaasti. Seuraavassa taulukossa esittelemme suomalaisen johtamistyön kehittymistä 1950-luvulta 2000-luvulle.

Taulukko 2. Suomalaisten yritysten johtamistyön kehittyminen viime vuosikymmeninä

	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Liiketoimintaympäristölle kuvaavaa	Raaka-ainepula, sotakorvaukset,	Kysynnän ylittävä tarjonta	Kansainvälistyminen, työn humanisoituminen, demokratisoituminen	Kirstynyt kilpailu	Globalisaatio, palvelu- ja informaatioyhteiskunta, Euroopan unionin jäsenyys	Kvartaalitalous, Kiina-ilmiö, jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö
Liiketoiminnan johtaminen	Taylorismi, rationalisointi	Fordismi	Fordismi	Tulosjohtaminen	Laatujohtaminen, prosessijohtaminen, resurssijohtaminen	Tietojohdaminen, vuorovaikutusjohtaminen, tuloskorttijohtaminen, innovaatiot
Johtamisen työkaluja	Budjetointi	Asiantuntijoiden käyttö, organisaatiot, pitkän tähtäimen suunnittelu	Yrityssuunnittelu, raportointi	Strateginen suunnittelu	Strateginen johtaminen	Sidosryhmäsuhteet, verkostot
Ihmisten johtaminen	Patruunajohdajat, sotilaallinen johtaminen	Hierarkkinen organisaatio	Johtamisruudukko	Ylitarjontaa johtamisopeista, headhunting	Huomio ihmisten johtamiseen	Tiimit, ihmissuhdetaidot
Organisaatiomalli	Linjaorganisaatio	Linjaorganisaatio, tehtävän mukainen organisaatio	Alueellinen jako	Tulosityksikkö-organisaatio	Projektiorganisaatio	Matriisiorganisaatio, virtuaaliorganisaatio
Esimiehen arvostus	Korkea	Laskeva	Matala	Nouseva	Korkea	Korkea

1950-luvulla johtamistyö oli toiminnan ohjaamista ja järjestämistä siten, että pystyttiin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Johdon oli huolehdittava raaka-aineiden saatavuudesta ja riittävän työvoiman hankkimisesta. Johtajilla oli usein hyvin vahva auktoriteetti ja monessa yrityksessä vallitsi patruunamentaliteetti, joka oli osittain peräisin sota-ajan johtamisesta. Toiminnan suunnittelussa johdolla oli apuvälineenä budjetointi. 1950-luvun organisaatio oli tyypillisesti linjaorganisaatio, jonka suosio on säilynyt myös myöhemmin vuosikymmeninä.

1960-luvulla pula-ajan jäätyä taakse tarjonta ylitti kysynnän, ja yritysten oli aloitettava markkinointi. Valtion tavoitteena oli länsimaalainen hyvinvointiyhteiskunta, ja siihen

pääsemiseksi kehitettiin massatuotantoa fordismin periaatteita noudattaen. 1960-luvulla organisaatorakenteet ja käskyvaltasuhteet olivat vielä jäykkiä, ja johto käytti päätöksenteossa apunaan asiantuntijoita. Kun budjetteja alettiin laatia usealle vuodelle eteenpäin, syntyi vähitellen pitkän tähtäimen suunnittelu. 1960-luvulla yrityksissä käytettiin linjaorganisaation lisäksi tehtävän mukaista organisaatiota.

1970-luvulla suomalaiset yritykset alkoivat vähitellen kansainvälistyä. Tällä vuosikymmenellä esimiesten arvostus oli yleisesti melko matalaa. Johdon oli omaksuttava uudenlainen suhtautuminen työntekijöihin, ja 70-luku olikin työn humanisoitumisen ja demokratisoitumisen aikaa. 1970-luvun suomalaisyrityksissä jatkettiin fordismin periaatteiden mukaista ajattelua, eikä merkittäviä uusia johtamisoppeja otettu käyttöön. Johtajien luokittelussa ja arvioinnissa saavutti suuren suosion Suomeenkin rantautunut johtamisruudukko.

Kilpailun edelleen kiristyessä 1980-luvulla suomalaisyrityksissä otettiin hyvin laajasti käyttöön tulosjohtaminen. Kilpailukyky ja -etu käsitteiden sisäistämisen myötä alettiin tehdä erilaisia analyysejä strategisen suunnittelun osana. Organisaatioita muutettiin yleisesti paikkakuntaperusteisista rakenteista tulosityksikköorganisaatioihin.

1990-luku oli globalisoitumisen ja kansainvälisen kilpailun aikaa. Tiedon määrä kasvoi räjähdysmäisesti, ja johtamisopeista suosituimpia olivat laatujohtaminen sekä prosessijohtaminen. Johtamisen painopiste alkoi siirtyä entistä enemmän ihmisten johtamiseen. 1990-luvulla alettiin myös hyödyntää entistä enemmän jo aikaisemmilta vuosikymmeniltä tuttua projektiorganisaation mallia.

2000-luvulla liiketoimintaympäristö on ollut jatkuvan muutoksen alaisena, ja tuotannon siirtyminen halvempien kustannusten maihin on ollut nopeaa. Myös kvartaaliajattelun, sidosryhmäsuhteiden, sekä verkostojen merkityksen lisääntyminen on vaikuttanut johtamistyöhön ratkaisevasti. Uusista organisaatiomuodoista erityisesti matriisi- ja virtuaaliorganisaatiot ovat saaneet jalansijaa suomalaisyrityksissä. Erilaisia uusia johtamisoppeja on tullut edelleen valtava määrä, ja suomalaisyrityksissä on sovellettu ainakin tuloskorttijohtamisen ja tietojohdamisen periaatteita.

Suomalaisilla on moniin muihin maihin nähden vähän kokemusta suuryritysten johtamisesta, ja johtamiskoulutus alkoikin Suomessa varsinaisesti vasta 1950-luvulla. Suomalaista johtajaa arvostetaan maailmalla luotettavana, nöyränä, vastuuntuntoisena ja ammattitaitoisena johtajana. Suomalaisjohtaja on myös nopea päättämään, sekä suorasanainen verrattuna esimerkiksi ruotsalaisjohtajaan. Suomalainen johtajuus on myös jatkuvan muutoksen alaisena, ja esimerkiksi kvartaalitalous ja globalisoituminen ovat muokanneet suomalaisjohtajista entistä kilpailuhenkisiä ja spontaanimpia.

Tulevaisuudessa suomalaisjohtajat joutuvat kohtaamaan mm. suurten ikäluokkien eläköitymisestä aiheutuvan työvoimapulan sekä kansallisuuksien lisääntymisen organisaatioissa. Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot korostuvat entisestään, ja johtajan tulee olla sekä taitava ihmisten johtaja että laajaa näkemystä omaava strategi. Edellä mainitut muutokset tulevat asettamaan suomalaisyritysten johtajat jatkossakin suurten haasteiden eteen.

LÄHTEET

Aulasmaa, Maarit. Valitse johtamistyyli työntekijän mukaan. Fakta 1996: 1, s. 32–34.

Blake Robert R. & Mouton Jane S. Johtamisen psykologiaa. Suom. Jääskeläinen Manu. Espoo, Weilin+Göös. 1977. 224 s.

Eklund, Kari. Tyyli tulee tilanteesta - johtamisteoriat. Talouselämä 1989: 11, s. 42–43.

Hajba, Sirpa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. 1985. Tutkimus Erkki Partasen johtamisfilosofiasta. Turku, Turun kauppakorkeakoulun monistamo. 107 s.

Hannukainen Timo, Slotte Sebastian, Kilpi Esko & Nikiforow Roman. 2006. Johtamisen kuntokoulu. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. 352 s.

Haverila Matti, Uusi-Rauva Erkki, Kouri Ilkka & Miettinen Asko. 2005. Teollisuustalous. Tampere. Tammer-Paino Oy. 510 s.

Honko, Jaakko. 1973. Liiketaloustiede. Tapiola, Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino. 1976. 208 s.

Iivonen Mirja & Huotari Maija-Leena. Tietojohtaminen - uudet aatteet ja vaateet? Kanava 2000: 3, s. 205–208.

Juuti, Pauli. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.). 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. s. 13-29.

Kamensky, Mika. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970–2010). Liiketaloudellinen aikakauskirja 2000: 1 s. 144–157.

Karlöf, Bengt. Johtamisen käsitteet ja mallit. Espoo, Weilin+Göös. 1995. 381 s.

Lecklin, Teemu. 2001. Balanced Scorecard 1990-luvun johtamismallina. Pro Gradu - tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 96 s.

Lilja, Kari & Tainio, Risto. Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa Juuti, P. (toim.). 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. s. 103–113.

Lindgren, Göran. Vain ihmisiä voi johtaa. Teoksessa Lindgren, G. & Manninen, K. (toim.). 2001. Tulikoe: Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 21–42.

Manninen, Markus. 2007. Yrittäjän kolme roolia: yrittäjä, johtaja ja esimies. Pro Gradu - tutkielma. Vaasan yliopisto. 98 s.

Meristö, Tarja. Onko kaukoviisaudelle tilaa kvartaaliajattelussa? Yritystalous 2003: 2, s. 18–19.

Michelsen, Karl-Erik. 2001. Työ, tuottavuus, tehokkuus: Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Vammala, Vammalan kirjapaino Oy. 247 s.

Mintzberg, Henry. 1980. The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall. 298 s.

Nissinen, Vesa. 2001. Syväjohtaminen: nykyaikaisen sotilasjohtamisen malli. Teoksessa Lindgren, G. & Manninen, K. (toim.). 2001. Tulikoe: Ihmisten johtaminen sodan ja rauhan aikana. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy. s. 43–60.

Nurmi, Raimo. 1992. Johtaminen kilpailuetuna. Uppsala, Mermerus. 213 s.

Näsi, Juha. Kovis ja pehmo eilen, peli ja malli tänään - strategiaopin kehityslinjoja hahmottamassa. Teoksessa Juuti, P. (toim.). 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. s. 30–42.

Paavola, Vesa. Johtamismuodin syklit. *Talouselämä* 2001: 12, s. 72.

Partanen, Erkki. 1977. Yrityksen johtamisesta Suomessa. Tampere, Tampereen kirjapaino. 111 s.

Peltonen, Matti. 1990. Johtaminen 1990-luvulla. Keuruu, Kustannusosakeyhtiö Otavan Painolaitokset. 116 s.

Quinn, Robert. 1996. *Becoming a Master Manager*. New York, John Wiley & Sons.

Robinson, Dana Gaines. 1990-luku: liiketoiminnan johtamisesta ihmisten johtamiseen. *Yritystalous* 1990: 1, s. 118–120.

Santalainen, Timo. Tulosjohtaminen tulee. *Talouselämä* 1980: 27, s. 66–67, 69–70.

Seppälä, Raimo. Mitä 1970-luku opetti johtamistyyleistä. *Talouselämä* 1980: 6, s. 2–7.

Seies, Eeva-Riitta. Meitä on johdettava uudella tavalla. *Talouselämä* 1988: 36+, s. 188–189, 191.

Seies, Eeva-Riitta. Laatua, laatua, enemmän laatua - laatujohtaminen. *Talouselämä* 1989: 33, s. 30–31.

Tainio Risto & Valpola Anneli (toim.). 1996. Johtajana muutoksissa. Porvoo, WSOY:n graafiset laitokset. 211 s.

Talouselämä. Kadonneen johtajuuden arvoitus. *Talouselämä* 1982: 17, s. 36–37.

Vuonamo, Heikki. Suomalainen sanelee, ruotsalainen neuvottelee. Yritysjohtajissa suuret erot. *Talouselämä* 1982: 24, s. 38–40.

Verkkolähteet:

Ikonen, Raimo. Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan valtio-opin laitos.

Julkisen johtamisen mallit. 2003, [viitattu 24.2.2008]. Saatavissa:

<http://www.valt.helsinki.fi/vo1/opiskelu/opas/arkisto/kurssi0304/rikonen/Luentokalvot203.pdf>

Fellman, Susanna. Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan yhteiskuntahistorian laitos. Johtamismallien ”pitkä linja”: Patriarkalismi, Taylorismi, Fordismi. 2008, [viitattu 13.2.2008]. Saatavissa:

<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/sfellman/Luento32008.ppt>

Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Työelämän tutkimus. 2004, [viitattu

13.2.2008]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/tyt/avoin/verkko-opinnot/sosiologia/luku5.html>