

TU-53.1020 Johtaminen organisaatiossa

Tentti 13.11.2010

Kirjoita nimesi ohkeen vuosi milloin olet tehnyt pakollisen case-tehtävän

Vastaa lyhyesti (ohjepituus n. 3-4 lausetta per kysymys) seuraaviin kysymyksiin (á max 1p.)

1. Mitä Grint tarkoittaa käsitteellä ECC, "essentially contested concept"?
2. Mitä voidaan pitää deVriesin pygmi-tutkimuksen keskeisimpänä lisänä johtajuuskeskusteluun?
3. Mitä Machiavelli sanoi siitä, millaisen kuvan johtajan kannattaa antaa itsestään ja miten hänen todellisuudessa tulee toimia?
4. Mitä Pfeffer tarkoittaa vallalla "normaalina" ilmiönä?
5. Johtamiskoulutuksen vääriä lähtökohtia Raelinin mukaan?
6. Miten vahvistaa rehellisyyttä omassa työympäristössään Gentilen mukaan?

Vastaa seuraaviin esseekysymyksiin (á max 6 p.)

7. Mitä Collins tarkoittaa "level5 leadership" -näkemyksellään? Jos arvioidaan Collinsin näkemystä johtajuudesta Grintin neljästä näkökulmasta - person, position, process ja results - niin mitä näkökulmaa tai näkökulmia näkisit Collinsin soveltavan? Arvioi myös kriittisesti Collinsin näkemystä.

8. Ohessa Gary Hamelin haastattelu "Johtaminen on keksittävä uudestaan" vuoden 2008 Talouselämä-lehdestä. Arvioi Hamelin näkemyksiä johtajuudesta, pohjana kurssimateriaali ja/tai omat perustellut käsitykset. Mitä asioita Hamel painottaa ja mitä jättää mainitsematta? Miten Hamel mielestäsi onnistuu kuvaamaan johtajuuden nykytilaa. Perustele mielipiteesi huolella?

Bonus-kysymys (max 1p.)

9. Vierailijaluennostijoiden (Mikko J. Salminen ja Mika Ahokas) keskeisiä näkemyksiä, eroja ja yhtäläisyyksiä?



Johtaminen on keksittävä uudelleen Anna-Liisa Lilius, Lontoo, Talouselämä 28.3.2008

Hyvä lukija, jos sanat *strategia* ja *guru* aiheuttavat torjuntareaktion, olet vaaravyöhykkeellä. Kumpikin sana esiintyy tässä jutussa, jonka päähenkilö on... strategiguru [Gary Hamel](#).

Hamel on kirjoittanut uuden kirjan. Nyt on menossa sen markkinoituskierros. Hamel tulee huhtikuussa puhumaan Helsinkiin.

Hamel, 54, on opettanut ja konsultoinut strategista johtamista yli kaksi vuosikymmentä. Nyt hän tunnustaa, että nolostui itsekin, kun kaikkien näiden vuosien jälkeen teki yhä uudelleen saman havainnon: Yritykset kehittävät jatkuvasti tuotettaan ja prosessejaan. Miksi nämä samat yritykset eivät tunnua osaavan uudistaa johtamistaan?

"Maailma on aivan toinen kuin vuosikymmeniä sitten, mutta johtamista ohjaavat sata vuotta sitten syntyneet perussajatukset. Ei ihme, että johtamisessa on ongelmia", Hamel toteaa.

Hän sanoo toisaalta ymmärtävänsä johtamisen hidasta muutosta.

"Syvään juurtuneiden ajatusmallien muuttaminen on kuin opettaisi koiraa kävelemään kahdella jalalla. Se on vaikeaa!"

Hamel istuu epärukavassa, nuhjuisessa nojatuolissa lontoolaisen Landmark-hotellin sivuportaikossa. Portaiden yläasanteelta kuuluu kiinää ja kalinaa, kun televisiokanava CNBC:n väki pakkaa kameroitaan ja valojaan edellisen haastattelun jäljiltä.

Hälyäänet eivät näytä Hamelia häiritsevän. Hän on päässyt vauhtiin.

Opit teollistumisen aamuhämäristä

Nololta tuntuneista kysymyksistä lähti liikkeelle prosessi, jonka tuloksena ilmestyi viime vuonna kirja *The Future Management* ja Hamelin uusin hanke Management Lab.

Gary Hamelin mielestä johtamisen historia on käännepeitteessä. Iso osa johtamisopeista ja johtamisen työkaluista on keksittävä uudelleen. Uudistumisen vaikeutta lisää se, että muutoksella on kiire ja isojen yritysten pitäisi ilmaista muutokseen nopeasti tuhansia ihmisiä eri puolilla maailmaa.

Miksi muutoksella nyt on niin kiire?

Hamel sanoo oivaltaneensa jotain tärkeää, kun luki uudelleen Frederick Winslow Taylorin ja muiden tieteellisen liikkeenjohdon pioneerien teoksia. Hän alkoi löytää selityksiä johtamisen ongelmiin.

Liikkeenjohdon perusopit syntyivät tilanteeseen, jossa väki siirtyi pelloilta ja vaimioilta tehtaisiin. Johtajien ensimmäinen tehtävä oli opettaa luonnon kierron mukaan eläneet ihmiset tulemaan töihin aina samaan aikaan, noudattamaan samoja sääntöjä ja ohjeita, tekemään samaa asiaa yhä uudelleen ja yhä tehokkaammin.

"Tässä on ongelman ydin. Se, mikä toimi sata tai viisikymmentä vuotta sitten, ei toimi nopeasti muuttuvassa, vaikeasti ennakoitavassa, globaalisti riippuvaisessa maailmassa, jossa ihmiset haluavat elämältä ja työltä aivan eri asioita kuin esi-isät aikoinaan."

(*poistoa*)

Johtajan parhaat lahjat

Nykymaailmaan sopivia johtamismalleja etsivä voi Hamelin miiteistä aloittaa vaikka kysymällä, miksi yritys on hierarkkinen ja miksi se tarvitsee kaikki valvontajärjestelmänsä.

Hamel sanoo yhä uudelleen painokkaasti, että perinteisillä menetelmillä johtava saa yrityksen käyttöön työntekijöiden kuuliaisuuden, ahkeruuden, parhaassa tapauksessa myös asiantuntemuksen. Mutta ne eivät enää riitä.

"Kuuliaisuuden, ahkeruuden ja asiantuntemuksen voimalla syntyy globaaleja perustuotteita, joiden kaupassa hinta ratkaisee. Todellisia menestyjiä ovat nopeasti muuttuvissa, arvaamattomissa ja ankaran kilpailun oloissa vain yritykset, jotka luovat todellista lisäarvoa."

Juuri lisäarvoahan kaikki sanovat luovansa...

"Niinpä... voisin jäädä eläkkeelle, jos olisin saanut sata euroa aina, kun yritysjohtaja on sanonut minulle, että hänen yrityksensä täytyy liikkua yöspäin arvokeijussa. Niin paljon tyhjää puhetta!"

Kuuliaisuus ja ahkeruus eivät siis riitä. Mitä tarvitaan lisäarvon synnyttämiseen?

"Tärkeintä on luoda työympäristö, jossa ihmiset haluavat luoda lisää arvoa. Silloin ihmiset antavat työlle mielikuvituksensa ja intohimonsa."

Mielikarvitus, intohimo...

"Niin, ne ovat suuria lahjoja, jotka hyvä johtaja voi saada", Hamel lisää.

Hän sanoo, että vapaus on tärkein keino saada työhön myös ihmisen mielikuvitus ja intohimo. Työssä vapaus tarkoittaa turhien hierarkioiden purkamista ja sitä, että ihmiset saavat mahdollisimman paljon itse päättää omasta työstään. "Ihminen innostuu siitä, minkä on itse saanut valita", Hamel sanoo.

Tärkeää on myös, etteivät ihminen ja hänen työnsä tulokset häviä suuren koneiston rattaisiin. Tiimien on oltava tarpeeksi pieniä, jotta jokainen näkee työnsä vaikutuksen johonkin mielekkääseen kokonaisuuteen.

"Työkokonaisuudet pitää rakentaa niin, että myös kunnia hyvästä työstä tulee sille, jolle se kuuluu. Kiitos ei saa kertyä vain esimiehille."

Ja lista jatkuu: "Työpaikalla pitää olla ihmisiä, jotka aidosti välittävät muista ihmisistä."

Nyt Hamel alkaa jo kuulostaa saarnamieheltä.

Omistaja ei ole ensimmäinen

Hän suostuu kuitenkin pohtimaan muutosvaatimuksiaan toisesta, omistajien näkökulmasta. Miten hierarkioiden purkamisen ja työntekijöiden vastuum ja vallan lisääminen istuvat nyky aikaan, jossa ainoa tärkeä arvo tuntuu olevan omistaja-arvo?

Hamel sanoo tavallaan ymmärtävänsä, miksi omistaja-arvo on saanut niin valtavasti huomiota. Hänestä kyseessä on luonnollinen vastaus. Vuosikymmeniä byrokraattit johtivat yrityksiä antamatta omistajien häiritä itseään. Saattoi mennä vuosikymmeniä niin, että omistajat olisivat tienanneet valtion joukkovelkakirjoilla paremmin kuin omistamansa yrityksen osakkeilla.

"Omistaja-arvon merkitystä oli syytäkin nostaa. Mutta ainakin Yhdysvalloissa on menty liian pitkälle."

"Yritysjohdo on keskittynyt lyhyen tähtäimen omistaja-arvoon ja monessa yrityksessä sortunut vaarallisiin oikoteihin. Omien osakkeiden ostaminen, ulkoistaminen, yrityksen osien myyminen, yhdistyminen toiseen yritykseen, irtisanomiset... Läheskään aina nämä toimet eivät synnytä mitään lisäarvoa asiakkaille. Johto vain saa asiat näyttämään hetkeksi hyviltä", Hamel sanoo.

Sitten hän suorastaan kiihtyy.

"Jos johtoa vielä palkitaan avokäisesti optioilla, tilanne voi muuttua todella pahaksi. Optiot lisäävät todennäköisyyttä, että johto pyrkii yksinoimaan kurssin nostamiseen."

Hamel kuuluttaa toisenlaista arvojärjestyä.

"Jos johtaja pyrkii nostamaan omistaja-arvoa pitkällä aikavälillä, hän panee henkilöstön ykkössiijalle. Miksi? Siksi, että yrityksen henkilöstö on ainoa, joka luo lisäarvoa ensin asiakkaille ja sitten omistajille. Usein yritysjohtaja sanoo, että asiakas on meille ykkönen. Ei se niin ole. Henkilöstö on ykkönen."

"Jos katsom tuentemieni yrityksiä, viimeiset viisikymmentä tai sata vuotta parhaiden, kuten GE:n, IBM:n tai Procter & Gamblen johdossa on useimmiten ollut tilanhoitajia, ei kauppaamies. Tilanhoitajajohtajat ajattelevat aina seuraavaa askelta, seuraavaa sukupolvea, eivät koskaan vain seuraavaa kvartaalia."

Internet muuttaa johtamisen

Gary Hamel ei ole pessimisti vaikka ajattelee, että johtaminen on juuttunut liian pitkäksi aikaan vanhoihin uumiin. Hän tarjoutuu lyömään vetoa, että muutos on tulolla.

Tähän on kolme syytä.

Ensimmäinen on yritysten pakko saada houkutteltua parhaita osajia. Hamel sanoo ainakin kolmeen kertaan, että juuri kilpailu osajista on nyt yritysten menestyksen suurin este. Esteen ratvaaminen onnistuu vain johtamista uudistamalla.

Toinen syy on uusi teknologia. Vasta nyt on mahdollista yhdistää eri paikoissa olevien ihmisten voimat samaan työhön, olla markkinoilla *online*, saada välittömä palautetta asiakkailta.

Kolmas syy on uusi sukupolvi, jolla on uudet odotukset työstä. Nuoret ovat kasvaneet verkossa. Heille verkon avoimuus on avainasia, ja se johtaa perusteellisiin muutoksiin.

"Kun kirjoitat blogin tai panet videopätkän YouTubeen, kukaan ei kysy, oletko opiskellut viestintää tai käynyt elokuvakoulun. Riittää, että työsi on hyvä. Kun nämä ihmiset tulevat työelämään, eivät he sielläkään hyväksy sitä, että eniten arvostusta saavat ylähäältä tulevat ideat", Hamel muistuttaa.

"Paras voittaa ja siitä seuraa valtava päme niitä kohtaan, jotka ovat tottuneet aseman tuomaan valtaan ja arvostukseen."

Suostuvatko valtaapitävät luopumaan vallastaan?

"Vallan menettäminen on kipeää, mutta uskon, että monelle luopuminen voi olla myös suuri helpotus. Vastuuta on raskas kantaa yksin."

Uudesta vallanjaosta seuraa muutenkin – tai ainakin Hamelin mielestä pitäisi seurata. Palkkarakenteiden pitää muuttua. Hyvistä suoritusista pitää kaikilla organisaatioilla maksaa paremmin kuin keskinertaisista tai huonoista.

"Kaikki, mitä Enronissa ihailin, oli ihailtavaa."

"Ja erinomaista suoritusista pitää maksaa erinomaisesti. Myös johdon palkkauksen ja tulosten yhteyden pitää tulla nykyistä selvemmäksi. Historiallisesti yhteys on ollut heikko."

Esikuvia verkosta

Moni Hamelia tarkemmin seurannut muistaa, kuinka tämä ylisti kirjassaan *Leading the Revolution* vanhoja rajoja rikkovaa, uutta luovaa Enronia.

Enronin kaatuminen, johdon rikokset ja skandaalista seurannut kejureaktio näyttivät pahalta myös strateggurun kannalta. Hamel vastaa:

"En juuri menettänyt yöunia Enronin vuoksi. Kaikki, mitä yhtiössä ihailin, oli ihailtavaa. Minä en myöskään ole Enronin löytäjä. Yhtiö oli ollut vuosia huipulla esimerkiksi Fortunen kyselyissä ennen kuin edes meinin tutustumaan siihen. Ulkopuolinen ei mitenkään voinut nähdä, että yhtiö otti väärä riskejä ja syyllistyi rikoksiin."

Enron ei myöskään vinyt Hamelin rohkeutta luottaa ienraivaajiin. Nyt yksi hänen lempiuidustajistaan on Lindén Lab. Parinsadan hengen yritys, jonka *Second Life* -sivustolla voi vretää virtuaalilämää.

Lindén Lab toteuttaa Hamelin mielestä vapauden ja demokratian ihanteita hyvällä tavalla. Työntekijä saa esimerkiksi valita tehtävien töiden listalta sen, mihin haluaa tarttua. Samalla hän ottaa vastuun työstä. Kun kukaan ei käske, ei myöskään vastuutaan loppuloksesta voi vyyryttää kenellekään.

"Tavallisessa työpaikassa ehkä viidesosa työntekijöistä tuntee tekevänsä sitä, mitä haluaa", Hamel arvioi.

Suomalaisille läheisempi kannustava esimerkki on Linu.

"Se on yksi kaikkien aikojen nopeimmin kehittyvistä ohjelmistoista ja syntyi tavalla, joka ei missään suhteessa muistuta tavanomaista ison yrityksen toimintatapaa."

Muut kutsuvat guruksi

Gary Hamel vaikuttaa hieman vaivautuneelta, kun kuulee kysymyksen. *Mitä tuntuu olla guru?*

"En ole koskaan itse kutsunut itseäni guruksi. Muut ovat tehneet niin."

Ei Hamel silti kätke kynttiläänsä vakan alle: "Uskon, että olemme autaneet yrityksiä ansaitsemaan miljjardeja dollareita."

Jatkoksi puotolee valmis lista ominaisuuksista, joiden ansiosta ansainta-apua pystyy antamaan:

- * Pitiä uskaltaa olla eri mieltä vaikka maailman mahtavimpien kanssa.
- * Pitiä tuntea ainoa empatiaa konsultoitavia kohtaan.
- * Pitiä osata panna asiat isompiin yhteyksiin.
- * Pitiä jaksaa tehdä työtä, vaikka aikaero kuinka painaisi.

Gary Hamel puhuu 28. huhtikuuta Helsingissä KPMG:n järjestämässä Reinventing Management -seminaarissa.