

---

**ORGANISAATION JA SEN KULTTUURIN MUUTOS  
KOHTI PALVELUNTUOTTAJAA  
PROSESSITEOLLISUUDESSA**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teollisuuden palveluliiketoiminta

Hämeenlinna 16.5.2012

Anna Soininen

---

Teollisuuden palveluliiketoiminta  
Visamäki  
13100 Hämeenlinna

Työn nimi                      Organisaation ja sen kulttuurin muutos kohti  
   palveluntuottajaa prosessiteollisuudessa

Tekijä                              Anna Soininen

Ohjaava opettaja              Vesa Salminen

Hyväksytty                      \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.20\_\_\_\_

Hyväksyjä

## VISAMÄKI

Teollisuuden palveluliiketoiminta

---

<b>Tekijä</b>	Anna Soininen	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	Organisaation ja sen kulttuurin muutos kohti palveluntuottajaa prosessiteollisuudessa	

---

## TIIVISTELMÄ

Työn taustalla on opinnäytetyön tekijän oma työhistoria pidemmän historian omaavassa metalliteollisuuden yrityksessä, jossa tekijä on kokenut sekä tiukat organisatoriset rajat, että funktionaalisen johtamisen lähes täydelliseksi kehityksen esteeksi. Näitä havaintoja organisaatiokulttuurista käytetään tässä työssä hyväksi. Työn tarkoituksena on pohtia, kuinka tyypillinen prosessiteollisuuden toimialaan kuuluva yritys saadaan taipumaan tuotelähtöisestä ajattelutavasta palveluihin.

Tutkimuksessa käytetään induktiivista logiikka ja suoritetaan mahdolliset yleistyksyt, teoretisoinnit ja yhdistämiset suhteessa omaan kokemukseen. Työn tarkoituksena on tarkastella palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia ja ongelmia mahdollisimman lattian tasoisesta näkökulmasta ts. hierarkian alimmalta tasolta.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että aihe on liian laaja pohdittavaksi opinnäytetyön puitteissa. Joitain yleistyksiä voitaneen siitä huolimatta vetää, vaikka jokainen yritys muodostaakin yksilöllisen historiansa vuoksi omanlaisensa organisaation. Suurimpana ongelmana avoimien ja verkostomaisten yhteisöjen synnylle voidaan pitää hierarkkisuutta, byrokraattisuutta ja valtuutuksen puutetta. Organisaatioita madaltamalla saataisiin aikaan monimuotoisempia ja tuottavampia yhteistyörakenteita eri toimijoiden kesken.

Suurena kehityksen esteenä voidaan pitää myös vahvoja perinteitä. Perinteisiin tukeutuminen ei anna tilaa kasvaa ja kehittyä ympäristön mukana. Ympäristön muuttuessa (automatisaatio, tietotekninen kehitys) töiden järjestelyjen on myös muututtava, jotta toimintaan saadaan joustavuutta. Vanhat rakenteet tarjoavat suojaa ihmisille ja näin niistä ei kovin halukkaasti olla luopumassa. Muutos perinteisestä nykyaikaiseen lähtee oikeanlaisesta johtajuudesta.

**Avainsanat** Organisaatio, organisaatiokulttuuri, palveluliiketoiminta, johtaminen, ryhmät.

**Sivut** 47 s.+ liitteet 1 s.

VISAMÄKI  
Industrial service business

---

<b>Author</b>	Anna Soininen	<b>Year</b> 2012
<b>Subject of Master's thesis</b>	The evolution of organization and its culture towards industrial services in process industry	

---

ABSTRACT

At the background of this thesis is authors own work history in traditional metal industry. Author has experienced strict organizational limits and functional management as almost complete block of progress. These own experiences of organizational culture have been used in this thesis. The aim of this thesis is to discuss how company, which belongs to typical process industry, can change its perspective from products to services.

Inductive logic has been used in this thesis. Possible generalizations and associations have been done according to authors own experience. The aim of this study is to focus on these problems and possibilities in the lowest level of hierarchy as possible.

As a conclusion the aim of this thesis is too comprehensive to be studied as a Master's thesis. Some generalizations can be done though every company builds its own organizational culture based on its history. As the main obstacles building open networks are hierarchical structure, bureaucracy and the lack of empowerment. Lower hierarchical structure would lead to diverse and more productive cooperation structures among operators.

Strong traditions can also be seen as a major block of progress. Leaning to traditions won't allow space to grow and develop together with environment. Changing environment (automatization, IT development) forces the work arrangement to change with in. This ensures that processes are as flexible as they can be in the future. Old structures give shelter to people, so they aren't given up easily. Change from traditional way of work to modern era starts with the right kind of leadership.

**Keywords** Organization, organizational culture, industrial services, management, groups.

**Pages** 47 p. + appendices 1 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tavoite ja rajaukset .....	3
2	JOHTAMINEN .....	4
2.1.	Johtamisen historia.....	4
2.2.	Organisaatioteoriat .....	5
2.2.1.	Byrokrania .....	5
2.2.2.	Tieteellinen liikkeenjohto.....	6
2.2.3.	Ihmissuhdekoulukunta.....	6
2.3.	Eräitä johtamistutkimuksen uranuurtajia .....	7
2.4.	Tutkimuksia.....	8
2.4.1.	Hawthorne-tutkimukset .....	8
2.4.2.	Aschin janakoe .....	9
2.4.3.	Milgramin-sähköshokki.....	9
2.4.4.	Stanfordin vankilakoe.....	10
2.5.	Muutosjohtaminen.....	10
	RYHMÄDYNAMIIKKA JA TYÖELÄMÄ.....	12
2.6.	Ringelmannin efekti .....	12
2.7.	Viestintäverkot .....	13
2.8.	Ryhmä ja johtajuus.....	13
2.9.	Ryhmäajattelu.....	14
2.10.	Realistisen konfliktin teoria .....	14
2.11.	Toimintatutkimus .....	15
2.11.1.	Ryhmien välisten suhteiden parantaminen .....	15
3	ORGANISAATORAKENTEET JA TYÖN MUOTOILU .....	16
3.1.	Funktionaalinen organisaatio .....	16
3.2.	Prosessiajattelu .....	17
3.3.	Toimiva organisaatio tänään .....	19
3.4.	Automatisaation lisäämisen ja työn rakenteen muuttamisen haasteet .....	20
3.5.	Tiimit ja tiimiorganisaatiot.....	21
4	KAPITALISTINEN YHTEISKUNTARAKENNE JA AUTORITÄÄRINEN LUONNE.....	22
4.1.	Kapitalistisen yhteiskunnan muodostuminen ja erityispiirteet Erich Frommin (1976) mukaan.....	22
4.2.	Autoritäärinen luonne Erich Frommin (1976) mukaan.....	23
4.3.	Yhteenveto .....	23
5	ORGANISAATIOKULTTUURI.....	24
5.1.	Yksilön tarpeet sosiaalisissa yhteyksissä .....	26
5.2.	Organisaatiokulttuurin muodostuminen ja säilyminen .....	27
5.3.	Organisaatiokulttuurien tasot, sosiaaliset defenssit ja kehittyminen.....	27
5.3.1.	Reaktiivinen organisaatio .....	28

---

5.3.2. Vastaanottavainen organisaatio .....	29
5.3.3. Ennakoiva organisaatio .....	29
5.3.4. Huippusuoritukseen pyrkivä organisaatio .....	29
5.4. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen .....	30
5.5. Organisaatiokulttuurin muutos .....	31
<b>6 PALVELULIIKETOIMINTA.....</b>	<b>32</b>
6.1. Tuotelähtöisestä ajattelusta palveluihin .....	32
6.2. Toimiva palveluliiketoimintapohjainen organisaatio.....	34
<b>7 POHDINTAA.....</b>	<b>35</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>40</b>

## 1 JOHDANTO

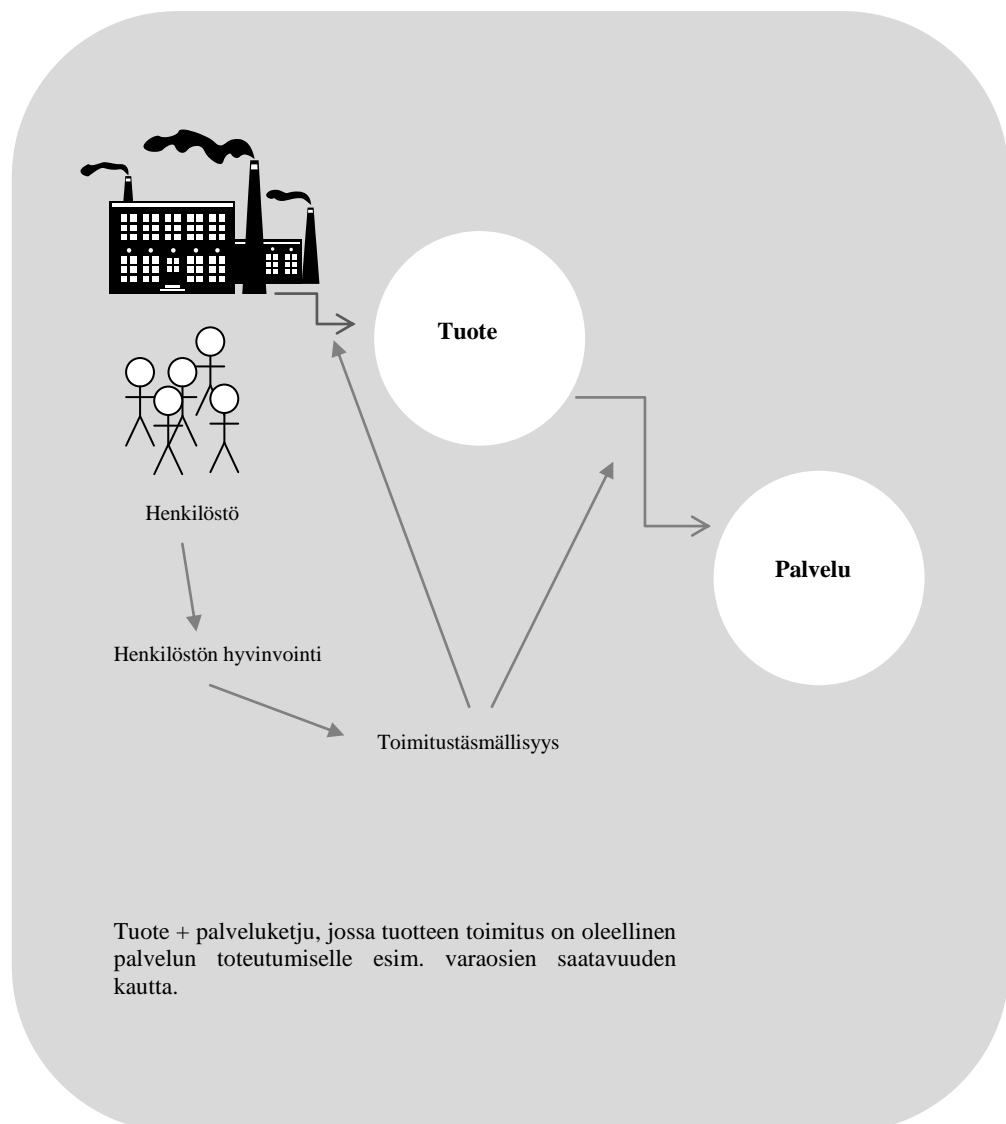
Yrityksen kilpailukyvyn säilyminen muuttuvassa maailmassa vaatii monesti vaiheittaisen siirtymisen tuotteiden toimittamisesta palvelujen toimittajaksi. Vientiteollisuuden hiipussa on yritysten haettava kilpailuetua jostain muualta, kuin vain tiukasti tuotteisiin perustuvasta toimintatavasta. Muutos tuotelähtöisestä toimintatavasta palveluihin ei kuitenkaan ole helppo. Perinteisillä aloilla nähdään oma osaaminen arvokkaana vain ja ainoastaan, jos se perustuu esimerkiksi tuotteen ylivoimaiseen laatuun. Palvelut ovat vain jotain ylimääräistä siinä ympärillä. Euroopan komission (2003) tutkimuksen mukaan 70 % bruttokansantuotteesta oli vuonna 2003 muodostunut palveluista. Yli 54 % bruttokansantuotteesta koostui yritysten muuhun omaan toimintaan liittyvistä palveluista (business related services) ja 30 % tästä oli teollisuuden palveluita.

Vaikka muutos täysin palveluntarjoajaksi ei olisi näköpiirissä, tuovat palvelulähtöisen ajattelutavan vaatimat uudet organisatoriset ja johtamisajatuksukset paljon hyvää myös perinteisille toimialoille. Vanhat funktionaaliset organisaatiot, johtaminen ja yrityskulttuuri luoduttavat yritykset paikalleen. Vanhat rakenteet toimivat muodollisesti edelleen, mutta ne eivät enää tue sitä toimintaa, jota nykyajan menestyvä yritys vaatii pysyäkseen kilpailussa mukana. Rakenteet säilyvät, vaikka ne eivät enää toimitakaan suhteessa ympäristöön. Yrityksen kannattavuus ei ole enää sillä tasolla kuin voisi olla, ihmiset eivät viihdy työssään, joustavuus ei ole sitä luokkaa kuin sen tulisi olla ja aika ajaa yrityksen ohi. Tämä on erityisesti nähtävissä yrityksissä, joilla on pitkä historia takanaan. Voidaan puhua vanhoista ja hyvistä ajoista, mutta se on hyväksyttävä, etteivät ne ajat enää palaa.

Nykyajan asiantuntijuus ei ole vain tiukkaa oman työnkuvan hallitsemista, vaan nykyisin vaaditaan monitaitoisuutta ja joustavuutta. Monet jo ikänsä eläneet organisaatiot ja hierarkiat estävät lähes täysin uudenlaisten toimintatapojen implementoimisen. Jotta uudet tuulet saadaan puhaltamaan, vaaditaan vahvaa tahtotilaa muutoksen toteuttamiseen, johdon sitoutumista muutokseen ja myös vanhojen organisaatioiden uudistamista. Organisatoriset muutoksetkaan eivät tuo parannusta asioihin, jollei henkilöstön luutuneita käsityksiä ja toimintatapoja saada uudistettua. Tämä on pitkä ja vaikea prosessi, joka vaatii organisatoristen muutosten lisäksi oikeanlaista johtajuutta.

Työelämässä painotetaan hyvin vahvasti työurien pidentämistä. Samalla työntekijöiden masentuneisuus ja ongelmat työyhteisöissä lisääntyvät. Ihmiset uupuvat työhönsä, joka ei anna heille mitään. Yhtälö ei ole toimiva. Helsingin Sanomien (15.4.2012) mukaan kehnosta työhyvinvoinnista koituu Suomessa 30 miljardin euron vuosilasku. Kustannuksista 24 miljardia johtuu työntekijöiden ennenaikaisesta eläköitymisestä. Kolme miljardia kuluu sairauspoissaoloihin ja kaksi miljardia tapaturmiin. Lisäksi rahaa vie 'työpahoinvoinnin' aiheuttama tehottomuus.

Laatuali-projektin (Oedewald & Reiman & Kurtti 2005) yhteydessä on tutkittu organisaatiokulttuuria ja toiminnan laatua metalliteollisuudessa. Tutkimuksessa havaittiin, että laatu ja toimitusvarmuus ovat hyvin pitkälti kiinni henkilöstön työpanoksesta. Tutkimuksessa henkilöstöarvot olivat suuntaa-antavasti yhteydessä toimitusvarmuuteen. Tehtaissa, joissa havaittiin henkilöstön hyvinvointiin liittyviä ongelmia paljon, tarvitaan tulosten perusteella erilaista suhtautumista henkilöstöjohtamiseen kuin tällä hetkellä on tilanne. Teknologiateollisuuden yrityksissä ongelmina ovat Kiina-ilmiö, teollisuustyöntekijöiden ikärakenne ja ammatillisen koulutuksen taso. Mikäli yritykset korostavat tehokkuutta yli ammattitaidon tai henkilöstön koulutuksen, eivät sukupolvenvaihtumiseen liittyvät haasteetkaan ole riittävästi esillä organisaatioissa.



Kuva 1. Henkilöstön hyvinvoinnin niveltyminen tuote-palveluketjuun prosessiteollisuudessa.



### 1.1. Tavoite ja rajaukset

Työn näkökulma rajataan mahdollisimman alas, suorittavalle tasolle. Työn tavoitteena on pohtia, kuinka tyypillinen prosessiteollisuuden toimialaa edustava yritys saadaan kääntymään palveluiden tuottajaksi. Työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä palveluliiketoiminnan vaatimien muutosten tarpeista ja ongelmakohdista kun ympäristönä on tehdas ja perinteisesti hyvin voimakas tuotelähtöinen ajattelutapa.

Valmistavan teollisuuden ja prosessiteollisuuden raja on häilyvä. Osittain prosessiteollisuuden lainalaisuudet pätevät myös valmistavaan teollisuuteen, varsinkin kun puhutaan yksinkertaisten tuotteiden valmistuksesta. Työn tuloksia voidaan siis käyttää myös soveltuvin osin arvioitaessa valmistavan teollisuuden organisaatiokulttuuria ja johtamista.

Työn tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millä tavalla yrityksen historia voi toimia taakkana, kun halutaan siirtyä tuotokeskeisestä ajattelutavasta palveluihin?
- Minkälainen perinteinen johtaminen tuhoaa palvelukeskeisen ajattelun edellytykset?
- Kuinka ryhmät toimivat ja miten ryhmäkäyttäytyminen vaikuttavat palveluliiketoiminnan muodostumiseen?
- Miten organisaation rakenne vaikuttaa jarruttavasti palveluliiketoiminnan periaatteiden jalkautumiseen työntekijöiden keskuudessa?

## 2 JOHTAMINEN

Yrityksissä, joissa tuotanto on toiminnoista tärkein, voidaan puhua tuotannosta strategisena toimintona. Koko operatiivisen henkilöstön rooli korostuu, mikäli tuotannolla on keskeinen rooli kilpailukyvyn kannalta.

Strategiaa ja tuotantojärjestelmää yhdistää siellä oleva osaaminen eli ihmisten osaaminen, prosessit ja teknisesti määritelty tieto. Menestyvä yritys hyödyntää myös aineetonta pääomaansa; työntekijöiden motivaatiota, asiakkaiden lojaaliutta, prosessien tehokkuutta, informaatiojärjestelmien toimivuutta jne. (Heikkilä & Ketokivi 2009) Jotta työntekijät saadaan mahdollisimman tehokkaasti yrityksen käyttöön, on johtaminen tässä avainasemassa.

Johtamisen historia, johtamistutkimuksen uranuurtajat, organisaatioteoriat ja johtamisen sekä ryhmäkäyttäytymisen tutkimukset vaikuttavat vahvasti siihen, minkälaista nykyinen tietämys käytännön hyvästä johtamisesta on. Kirjoittajan näkemyksen mukaan johtamisessa on vahvasti nähtävissä piirteitä, joita nykytietämyksen mukaan ei voida enää pitää toimivina, yrityksen kilpailukykyä ja joustavuutta edistävinä toimintamalleina. Tässä kappaleessa pyritään valaisemaan näitä seikkoja ja tuomaan avarakatseisempaa näkökulmaa johtamiseen. Kappaleen tarkoituksena on pohjustaa organisaatiokulttuurin käsitettä johtamisen näkökulmasta, koska organisaatiokulttuuria ja johtamista voidaan pitää kolikon kääntöpuolina, joita ei voida erottaa toisistaan. Kirjoittajan näkemyksen mukaan huono johtaminen johtuu osittain sekä johtajaksi sopimattomien henkilöiden luonteenpiirteistä, että myös tietämättömyydestä ja koulutuksen puutteesta.

### 2.1. Johtamisen historia

Muinaisen sodankäynnin strategisten linjausten voidaan ajatella olevan nykyisen johtamisen perusta. Ensimmäiset merkit linjaorganisaation ja johdon välisistä ongelmista ovat ainakin 2500 vuotta vanhoja. Systemaattinen johtaminen alkoi, kun rautateitä alettiin rakentamaan. Rautatiet yhdessä höyrykoneen, lennättimen ja Atlantin alittavan kaapelin myötä mahdollistivat kommunikatiivisen vallankumouksen, joka taas johti yhä suurempien ja suurempien tehdasyksiköiden syntymiseen. (Wren 1994)

Teollinen vallankumous ei ollut vain tekninen, vaan vahvasti myös kulttuuriin vaikuttava, agraarikulttuuri vaihtui kaupunkikulttuuriksi tehdastöineen. Aikaa ennen teollistumista idealisoitiin hyvin vahvasti. Kritiikki kohdistui kapitalismiin, markkinavoimiin ja tehdastyöhön itsessään. Ihmisiltä riistettiin vapaus. Sanottiin, että kapitalistinen yhteiskunta riisti käyttämällä nais- ja lapsityövoimaa, teollistuminen toi mukanaan köyhyyttä, urbanisaatiota, saasteita ja aiheutti yleensäkin laajan kirjon sosiaalisia ongelmia ihmisille. (Wren 1994)

Wrenin (1994) mukaan teollinen vallankumous ei luonut näitä ongelmia, se peri ne. Kuten kapitalistisessa, teollistuneessa yhteiskunnassa, myös agraarikulttuurissa esiintyi 'riistoa' maanomistajan muodossa (feudal landlord). Köyhyys yleensäkin ei ollut ennen uutta, nyt köyhyys pakkautui pienille alueille kaupunkeihin ja näin se tuli selkeämmin näkyväksi ihmisille. On kuitenkin todisteita, että tehdastyö johti ihmisten yleisen elintason nousuun ja oli linkki parempaan elämään.

Myös Druckerin (1994) mukaan varhainen teollisuus yhdistettiin kurjuuteen, köyhyyteen ja teollisuuden työntekijöiden hyödyntämiseen. Työntekijät kyllä elivät kurjuudessa, mutta elinolot olivat paremmat kuin esimerkiksi maanviljelijöillä. Teollinen vallankumous yhdistettynä alati kasvavaan tehdaskokoon loi tarpeen johtajille saada osaavaa, kurinalaista, koulutettua ja motivoitunutta työvoimaa. Tuli tarve myös rationalisoida suunnittelu, organisointi ja operaatioiden kontrollointi varhaisissa yrityksissä. (Wren 1994)

Kirjoittaja haluaa korostaa tehdastyön positiivisia vaikutuksia ihmisten elintasoon, koska ammattiyhdistysliike perinteisesti edelleen jakaa tehtaan riistettäviin työläisiin ja riistäviin 'herroihin'. Tämä edistää osaltaan ryhmäytymistä ja vihamielistä suhtautumista ulkoryhmiin (aihetta käsitellään myöhemmin opinnäytetyössä).

## 2.2. Organisaatioteoriat

Organisaatioteoriat pyrkivät kuvaamaan sitä, minkälaisia organisaatiot ovat. Organisaatio on ihmisten muodostama järjestelmä, joka aikaansaa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen. Päämäärän saavuttaminen edellyttää työnjakoa siellä toimivien ryhmien ja yksilöiden kesken.

### 2.2.1. Byrokratia

Byrokraattista organisaatiomuotoa käytettiin teollistumisen alussa ja jäänteitä tästä esiintyy vieläkin. Byrokratian hyvinä puolina voidaan pitää toimintojen rationaalisuutta ja ennustettavuutta, jotka yhdistettynä erikoistumiseen toivat kuviteltua tehokkuutta toimintaan. Byrokratia on kuin mekaaninen koneisto, jossa jokainen suorittaa oman työnsä juuri oikeaan aikaan ja juuri siten kuin on määritetty. Organisaatioissa säännöistä tulee merkittävämpiä käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, kuin päämääristä. Asiakas joutuu alistumaan sääntöjen vaatimaan kohteluun. (Juuti 1989)

Wrenin (1994) mukaan byrokratiassa suorittava ja käskyvaltainen porras ovat täysin erillään toisistaan. Suorittavalla portaalla ei myöskään ole juurikaan vastuuta työstään, vaan vastuu oli esimiehellä. Kirjoittajan näkemyksen mukaan täysin sama toimintamalli on edelleen havaittavissa vahvasti prosessiteollisuudessa.

Tyypillisesti byrokratiassa eri osastojen väliset näkökunnat erkaantuvat sekä toisistaan, että koko organisaation tavoitteista. Sääntöjä käytettäessä paljon, myös valtasuhteet tulevat näkyviksi. Tämä lisää jännitteitä henkilöstön välillä. Byrokratiassa tyypillisesti henkilöiden omaehtoinen ajattelu jää käyttämättä, hierarkkinen rakenne vääristää viestintää sekä estää sen tehokasta kulkua. Henkilöstön osaaminen ei tule täysimääräisenä käyttöön. Byrokratiassa vallitsee usein epäluuloisuuden, pelon ja alemmuuden ilmapiiri. Tämä johtaa siihen, että asiakas saa tyytyä huonoon palveluun. (Juuti 1989)

### 2.2.2. Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellisen liikkeenjohdon koulukuntaa edustaa Wrenin (1994) mukaan vahvasti Taylor oppeineen. Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan sanoma voidaan tiivistää siihen, että työ voidaan periaatteessa pilkkoa mahdollisimman pieniin osiin ja analysoida niin tarkasti, että sen perusteella työtä voidaan kehittää merkittävästi. Työntekijä hoitaa mahdollisimman yksinkertaisen ja pieneksi pilkotun tehtävän tehokkaammin, kuin monimutkaisen kokonaisuuden. Tämä ajattelutapa johti käytännössä kuitenkin pitkälle menevään työnjakoon ja töiden sisällölliseen köyhtymiseen. Tieteellistä liikkeenjohtoa onkin kritisoitu siitä, että se on enemmän systeemien kuin ihmisten johtamista. (Juuti 1989)

### 2.2.3. Ihmissuhdekoulukunta

Ihmissuhdekoulukunta huomioi, että ihmisillä on muitakin motiiveja työskennellä, kuin vain taloudelliset. Ihmissuhdekoulukunta havaitsi, että ihmiset työskentelevät sosiaalisten motiivien alaisena ja virallisilla organisaatioilla on usein rinnallaan epäviralliset. Sosiaalisia motiiveja ovat esimerkiksi pitäminen, hyväksyntä, arvostus, kunnioitus ja ihmisiltä saatava myönteinen palaute. (Juuti 1989)

Ihmissuhdekoulukunnan varhaisia edustajia olivat Wrenin (1994) mukaan Gantt, Williams ja Fayol (kappaleessa 2.3. heistä lyhyesti enemmän). Ihmissuhdekoulukunta antoi pohjan organisaatiokäyttämisen ja organisaatioteorioiden tutkimukselle.

Ihmissuhdekoulukunnan mukaan ihminen on luonnostaan oma-aloitteinen, vastuuntuntoinen ja halukas työskentelemään ilmaistakseen ja kehittäkseen itseään. Myönteinen työympäristö, joka loi oikeanlaisen sosiaalisen ympäristön, oli mahdollista luoda ryhmätyöskentelyn, osallistumismahdollisuuksien, avoimen ilmapiirin, vaihtelevan ja mielenkiintoisen työn sekä myönteisen palautteen avulla. (Juuti 1989)

Ihmissuhdekoulukuntaan vaikuttivat merkittävästi Hawthorne-tutkimukset (2.4.1 Hawthorne-tutkimukset).

### 2.3. Eräitä johtamistutkimuksen uranuurtajia

Opinnäytetyön kirjoittaja poimii muutaman johtamistutkimuksen uranuurtajan mukaan työhönsä. Tutkijat esitellään aikajärjestyksessä ja heidän saavutuksistaan käy hyvin ilmi johtamistutkimuksen kehittyminen 1700-luvulta 1900-luvulle. Tehdasympäristössä varsinkin Taylorin opit näkyvät vieläkin hyvin vahvasti tehdasmaailmassa.

Robert Owen (1771-1858) oli ensimmäinen johtamistutkimuksen pioneereista, joka otti johtamisen käsitteeseen tehdasympäristössä mukaan inhimillisen näkökulman. Kurinpidollisten ongelmien myötä Owen kehitti rangaistuksen tilalle järjestelmän, jossa jokaisen yksikön edellisen päivän tulos saatettiin myös muiden ryhmien tietoisuuteen. Tämä aiheutti ryhmien välille kilpailua ja kannusti työntekijöitä parempaan suoritukseen. (Wren 1994)

Varhaisista johtamisopin pioneereista Charles Babbage (1792-1871) oli ensimmäinen, joka koitti ottaa ajatteluun mukaan sen seikan, että tehtaanomistajilla ja työntekijöillä on yhteiset edut toiminnassaan. Hän kehitti kaksiosaisen profit-sharing-mallin: osa työntekijän palkasta riippui tehtaan tuloksesta ja työntekijällä oli mahdollista kehittää omaa työtään tehokkaammaksi. (Wren 1994)

Daniel McCallum (1818-1878) kehitti nykyisinkin käytössä olevat organisaatorakennekartat. (Wren 1994)

Henry V. Poor (1812-1905) oli johtamisajattelun suurimpia vaikuttajia. Hänen mukaansa kaaoksesta tuli saada järjestys ilman, että työntekijän omanarvontunto tuhottiin. Tähän ajatteluun sopivat esim. kannustimet. Johtamisen tarkoitus oli poistaa muodollisten organisaatioiden jäykkyys. (Wren 1994)

Frederik W. Taylor (1856-1915) oli tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan uraa uurtajia. Hän pilkkoi työprosessin niin pieniin osiin kuin suinkin mahdollista, poisti turhat työvaiheet, nopeimmat ja soveltuvimmat metodit säilytettiin seuraamalla etevimpien työntekijöiden työskentelyä. Työvaiheet kelloitettiin ja nauhoitettiin. Näiden perusteella laadittiin työohjeet. Tätä toimintatapaa sovellettiin myös esim. koneiden ja laitteiden standardoinnissa. Taylorin ajatuksena oli, että tällainen tieteellinen analysointi murtaisi työntekijöiden vastarinnan ja työ tehtäisiin tehokkaasti. Työskentelemällä tehokkaasti ohjeiden mukaan, sai palkkion. Tällä tavalla koitettiin murtaa ryhmäajattelua ja samalla otettiin käyttöön henkilökohtainen palkkaus. Ammattiyhdistysliike koki tämän erityisen vaaralliseksi, koska yksilöllinen kohtelu oli haitaksi yhteisölle. (Wren 1994)

Taylor esitteli myös ajatuksen johdon töiden jakamisesta eri henkilöille, jotka spesialisoituivat tiettyyn osa-alueeseen (raha, työ-ohjeistukset, kunnossapito jne.). Tätä voidaan pitää funktionaalisen johtamistavan ensimmäisenä ajatuksena. Taylor toi johtamiseen myös tulevaisuuden ennakoimisen menojen arvioinnin muodossa. (Wren 1994)

Ihmissuhteiden koulukunnan varhainen edustaja oli H. L. Gantt (1861-1919). Hän loi esimiehille bonusjärjestelmän, joka kannusti heitä kiinnostumaan tehokkuudesta yksittäisen työntekijän tasolla. Esimies nähtiin enemmän alaisten opettajana ja auttajana. Ganttin mukaan oli tärkeää ohjata työntekijöiden kehittymistä työssään. (Wren 1994)

Whiting Williams (1878-1975) havaitsi, että ihmisellä on tarve kuulua johonkin ryhmään, eikä raha työssä välttämättä ratkaise kaikkea. Williams on tullut kuuluisaksi Hawthorne –tutkimuksistaan. Williams ja Gantt olivat ihmissuhdekoulukunnan suurimpia vaikuttajia. (Wren 1994; Gantt & Williams. Towards a more sensitive workplace n.d.)

Henry Fayolia (1841-1925) voidaan pitää johtamisen teoreettisen ajattelun isänä. Hänen myötänsä johtamista alettiin myös opettaa. Taylorin voidaan nähdä vaikuttaneen voimakkaasti Fayoliin. Fayolin mukaan johtajan työ on suunnitella, organisoida, käskää, koordinoida ja seurata tehokkuutta. (Wren 1994; Henri Fayol, Management Gurus n.d.)

## 2.4. Tutkimuksia

Seuraavissa jo klassikoiksi muodostuneissa tutkimuksissa käy selkeästi ilmi avoimen yhteistyön ja myös auktoriteetin/sosiaalisen paineen välillä valtavakin vaikutus ihmisen käyttäytymiseen. Kirjoittaja ottaa nämä tutkimukset osaksi opinnäytetyötään, koska näiden avulla käy selkeästi ilmi, kuinka suurta roolia johtaminen ja sosiaalinen ympäristö näyttelee ihmisen käyttäytymisessä.

### 2.4.1. Hawthorne-tutkimukset

Hawthorne-tutkimukset suoritettiin Western Electricin tehtaalla aluksi Whiting Williamsin (1878-1975) johdolla. Tutkimuksia tehtiin vuosina 1924-1932. Aluksi koetettiin vastata kysymykseen, mikä on valaistuksen vaikutus työtehoon? Vuoden kuluttua tämä tutkimusasetelma hylättiin, koska yhteyttä työtehon ja valaistuksen välillä ei havaittu. Tutkimuksen asetelmaa muutettiin ja tutkimuskysymyksiksi muodostuivat, kuinka uupuminen, työn yksitoikkoisuus sekä jatkuva kontrolli vaikuttavat työtehoon. (Wren 1994; Weber 2002)

Käyttöön otettiin testihuoneet, joissa työntekijät työskentelivät eri pituisia jaksoja. Tarkoituksena oli kokeilla eri pituisten työpäivien ja lepoaikojen vaikutusta työtehoon. Yllättävänä tutkimustuloksena kuitenkin havaittiin, että työtehoon eivät juuri vaikuttaneet lepoajat, vaan tutkimustapauksissa työtehoa lisäsivät palkkioihin perustuvan palkkauksen lisäksi esimiehen johtamistyyli. Testihuoneissa työntekijöitä kuunneltiin ja heidän asioistaan oltiin kiinnostuneita. Ilmapiiiri muuttui ystävällisemmäksi ja vapautuneemmaksi. Lisäksi työntekijät kokivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Wren 1994)

Hawthorne-tutkimusten suurin ansio ihmissuhdekoulukunnalle oli se havainto, että oli olemassa yhteys johtamisen, työmoraalin ja tuottavuuden välillä. Lisäksi työpaikka alettiin nähdä sosiaalisena järjestelmänä. (Wren 1994)

#### 2.4.2. Aschin janakoe

Solomon Asch (1907-1996) tuli kuuluisaksi kokeista, joissa hän esitti kuinka sosiaalinen paine saa ihmisen uskomaan väärän näkemyksen oikeaksi. Näin käy, vaikka arvioille ei olisikaan mitään objektiivista perustaa. (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 1998)

Tutkimuksessa koehenkilölle esitettiin kolme eri pituista janaa kerrallaan. Henkilön oli tunnistettava, mikä jana oli saman pituinen kuin erillisellä taululla esitetty standardijana. Tehtävät olivat helppoja ja koehenkilön tehdessä testin yksin, ei juurikaan virheitä esiintynyt. Tilanne muuttui, kun mukaan otettiin seitsemän muuta henkilöä (tässä tapauksessa näyttelijöitä, jota seikkaa testihenkilö ei tiennyt). Seitsemän muuta henkilöä vastasivat tiettyjen kysymysten kohdalle systemaattisesti kaikki väärin. 37 prosentissa näistä tapauksista koehenkilö meni joukon mukana ja vastasi myös väärin. Koetta on tehty uudelleen useasti ja prosentit vaihtelevat välillä 14-58. (Tampereen avoin yliopisto, Asch ja mukautuminen ryhmän normeihin, 2012)

Kirjoittajan näkemyksen mukaan Aschin janakokeesta käy hyvin ilmi ryhmän vaikutus yksittäisen henkilön mielipiteisiin. Myös työelämässä näkyy vahvasti monesti sama ilmiö.

#### 2.4.3. Milgramin-sähköshokki

Stanley Milgram (1933-1984) oli Solomon Aschin oppilas. Aschin janakoe askarrutti Milgramia ja hän laati janakokeesta oman version. Tässä versiossa testihenkilöltä kysyttiin kysymyksiä ja Milgram lisäsi kokeeseen rangaistuksen väärästä vastauksesta, sähköiskun. Lisäksi kokeeseen otettiin mukaan auktoriteettihahmo, joka määräsi testihenkilöä antamaan viattomalle uhrille sähköiskun. (Helsingin avoin yliopisto, Stanley Milgram: Obedience to authority, 2012)

Testihenkilö (uhri), joka vastasi kysymyksiin oli näyttelijä. Tätä sähköshokkeja antava henkilö ei kuitenkaan tiennyt, vaan piti tilannetta aitona. Uhri oli toisessa huoneessa ja sähköshokkien aikaansaamat tuskanhuudot tulivat nauhalta. Koe aloitettiin antamalla pieni shokki ja aina väärän vastauksen jälkeen volttimäärää korotettiin 30 voltin välein aina hengenvaaralliseen 450 voltin tasoon asti. Vain 35 prosenttia koehenkilöistä keskeytti kokeen. 65 prosenttia henkilöistä noudatti kokeen johtajan (auktoiteetin) määräystä ja antoi uhrille kuolettavan sähköshokin. (Helsingin avoin yliopisto 2012; Cherry n.d.)

Milgramin kokeesta on useita eri muunnelmia. Eräs on Charles Sheridanin ja Richard Kingin vuonna 1972 suorittama koe, jossa uhrin asemassa olivat koiranpennut. Tässä kokeessa tilanne oli aito ja testihenkilöt näkivät sähköshokkien vaikutukset koiranpentuihin. Testiin valittiin 13 miestä ja 13 naista. Miehistä kuusi kieltäytyi antamasta koiranpennulle kuolettavia shokkeja. Kaikki naiset veivät testin läpi, kunnes koira kuoli. (Matikka 2009)

Milgramin sähköshokkikoe on otettu mukaan opinnäytetyöhön, koska siitä käy kiistatta ilmi auktoriteetin valtava vaikutus ihmisen käytökseen. Tältä pohjalta esimerkiksi muutosjohtamisessa johtajan rooli korostuu entisestäänkin siinä, onnistuuko muutos vai ei.

#### 2.4.4. Stanfordin vankilakoe

Stanfordin vankilakoe suoritettiin Philip Zimbardon (1933- ) johdolla. Kokeessa oli tarkoitus selvittää, kuinka helposti ihmiset samaistuvat heille annettuihin rooleihin ja kuinka sosiaalinen tilanne voi muuttaa ihmisen moraalikäyttäytymistä. Koehenkilöiksi valittiin 24 miesopiskelijaa, jotka tulivat keskiluokkaisista perheistä, eikä takana ollut mielenterveysongelmia tai päihteiden väärinkäyttöä. Koehenkilöt jaettiin arpomalla niin, että puolet olivat vanginvartijoita ja puolet vankeja. Yliopiston kellarikerrokseen oli lavastettu vankila ja testihenkilöt puettiin asianmukaisiin asuihin. Vanginvartijoita neuvottiin säilyttämään kuri ja järjestys. Väkivallan käyttö kiellettiin, muita ohjeita ei annettu. (Helkama et al. 1998)

Vankilakokeen piti kestää kaksi viikkoa, mutta se jouduttiin keskeyttämään kuuden päivän jälkeen, koska vanginvartijat alkoivat käyttää yhä raaempia otteita vankeja kohtaan. Vangeille määrättiin fyysisiä rangaistuksia ja heitä nöyryytettiin. Vartijat myös manipuloivat vankeja, jotta he kääntyisivät toisiaan vastaan. (Helkama et al. 1998; Cherry n.d.)

Kirjoittaja ottaa Stanfordin vankilakokeen mukaan opinnäytetyöhönsä, koska ihmisten elämä yhteiskunnassa, organisaatioissa ja ryhmissä on vahvasti roolinottoa. Tietyn työtehtävän perinteisiin nojaava malli voi olla hyvin toisenlainen, kuin mitä se ehkä nykyisin ihanteellisimmillaan on: onko johtaja auktoriteetti vai demokraattinen jne. Työntekijöiden perinteisiä mielikuvia eri 'rooleista' olisi monessa tapauksessa aiheellista koittaa murtaa, kuten ryhmäidentiteettejäkin. Ryhmäidentiteettien murtamista käsitellään myöhemmin opinnäytetyössä.

#### 2.5. Muutosjohtaminen

Ammattikäytäntöjen, arvojen ja pohjimmaisien minäkuvan perustukset ovat hyvin pitkälle rakentuneet käytössä olevan teknologian varaan. Tietokoneistumisen ja automatisaation myötä monella alalla alaiset tietävät paljon enemmän kuin esimiehensä. Tämä johtaa tai on jo johtanut vallan uusjakoon, jossa vanhan teknologian pohjalta syntynyt



statusjärjestelmä, joka usein perustuu avaintiedon ja elintärkeiden taitojen hallintaan, romuttuu osin tai täysin. Kulttuurin on muututtava teknologisen muutoksen mukana. (Schein 1991)

Johtamisen painopisteenä voidaan nykyisin hyvin usein pitää muutosjohtamista. Avoimuuden kehittäminen on eräs johtamistaidon ja muutosjohtamisen keskeisistä pyrkimyksistä. Tarkoitus lisätä käsiteltäviä aiheita on organisaation kehittämistä. Esimiehen on aktiivisesti pyrittävä rohkaisemaan erilaisten näkökantojen esittämistä, myös sen uhalla, että se johtaisikin siihen, että asetutaan vastustamaan esimiehen itsensä näkökantoja. Avoimuus johtaa uudenlaisten visioiden ja ajatusmallien löytämisen, joka mahdollistaa myös muutoksen. Mikäli esimiehelle/johdolle ei voida avoimesti kertoa omia näkemyksiä, kommunikaatio vääristyy ja johtaja irtaantuu realiteeteista. Alaistensa työtä valvova esimies epäonnistuu usein alaistensa mielestä kehittämään ihmistä työn vaativalle tasolle. Valvovan esimiehen koetaan enemmänkin ehkäisevän alaisen positiivista kehitystä, kuin kannustavan sitä. (Juuti 1995; Juuti 1989)

Organisaatioissa on hyvin usein havaittavissa ns. kaksoissidoksia, jolloin esim. virallisesti korostetaan henkilöstön osallistumista ja yhteisten ihmiskeskeisten arvojen olemassaoloa. Todellisuudessa tilanne voi olla päinvastainen ja käyttöteoria poikkeaa toimintateoriasta. (Juuti Pauli, 1995) On havaittu, että työnjohto omaksuu yleisimmin autoritäärisiä arvoja johtamistapansa taustaksi, varsinkin jos koulutustausta on vähäinen. (Juuti 1995)

Oikeanlaisen johtajuuden voidaan ajatella kehittävän organisaatiota seuraavan ajatuskulun mukaisesti:

Rehellisyys -> luottamus -> avoimuus -> erilaisuuden hyväksyminen -> luovuus -> muutoskykyisyys. (Juuti 1995)

Muutoksen johtajissa on seuraava yhteinen piirre: he ajattelevat aina koko henkilöä, eivät vain suorituksia tai työpanosta. Johto arvostaa ihmistä itseään ja hänen ajatuksiaan. Muutoksen johtaminen perustuu laaja-alaisempaan tietoisuuden tason nostamiseen henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön tulisi pyrkiä antamaan osaamisensa muiden käyttöön ja samalla oppimaan muilta. Prosessi vaatii persoonallisuuden kehittymistä, jotta toisiin kyetään suhtautumaan entistä empaattisemmin. Managerismin tulee korvautua ihmisten johtamisella. Johtamistapa, joka ylläpitää vanhoja valvonta- ja käskyttämisiä ei saa aikaan tätä muutosta. Johtamistavan kehittäminen vaatii myös aina kehittymistä ihmisenä ja omien tunteiden tiedostamista. (Juuti 1995)

Kuinka johtaja vahvistaa kulttuuria ja mitä kussakin organisaatiossa aletaan pitää tärkeänä ja mitä epäolennaisena tämän käytöksen seurauksena? Primaareina vahvistusmekanismeina voidaan pitää sitä, mihin johtaja kiinnittää huomiota ja mitä johtaja kontrolloi, miten johtaja reagoi kriittisiin tapahtumiin ja kriiseihin, kuinka johtaja mallintaa omaa rooliaan, ohjaa ja opastaa, kuinka johtaja kohdentaa palkintoja ja statusta

sekä millä perusteilla johtaja rekrytoi, valitsee työntekijät, ylentää ja erottaa. (Schein 1991)

Sekundaarisina vahvistusmekanismeina voidaan pitää organisaation rakennetta, järjestelmiä, menettelytapoja ja fyysisiä tiloja. Sekundaariset vahvistusmekanismit toimivat vain, jos ne ovat yhteneviä primaaristen kanssa. (Schein 1991)

## RYHMÄDYNAMIIKKA JA TYÖELÄMÄ

Druckerin (1994) mukaan ryhmässä toimiminen on hankalaa ja suorituskykyisen ryhmän toimintatapojen hioutuminen vie kauan. Jotta tiimejä voidaan käyttää menestyksekkäästi, on ymmärrettävä ihmisen käyttäytymistä ja tiimityön lainalaisuuksia. Sosiaalipsykologia, joka tieteenalana tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja ryhmätoiminnan säännönmukaisuuksia, on keskittynyt hyvin vahvasti myös työelämään. Sosiaalipsykologia toimii neljällä tasolla:

- 1) Yksilönsisäisellä eli kyseessä ovat yksilön odotukset ja mallit.
- 2) Yksilöiden ja tilanteiden välisellä tasolla.
- 3) Asemien ja ryhmien välisten suhteiden tasolla. (Helkama et al. 1998)

Ryhmät voidaan ajatella vaikutusvaltaisiksi muutoksen suunnannäyttäjiksi, joilla on valta muuttaa sekä ihmisen sosiaalista käyttäytymistä että tarjota uusia roolimalleja, joiden kautta vanhat uskomukset murtuvat. (Benjamin & Bessant & Watts 1997)

Seuraavassa esitellään muutamia kirjoittajan valitsemia työelämään liittyviä ryhmäkäyttäytymisen malleja.

### 2.6. Ringelmannin efekti

Ryhmän suorituksen säännönmukaista huononemista jäsenmäärän kasvun myötä varsinkin fyysisiä ponnistuksia vaativissa tehtävissä nimitetään 'Ringelmannin efektiksi'. Ringelmannin kokeet kuuluvat klassisiin psykologisiin kokeisiin, joita ovat myöhemmin jatkaneet mm. Steiner ja Brown. Suorituksen heikkeneminen voi johtua jäsenten motivaation heikkenemisestä ryhmäkoon kasvaessa sekä myös yksiköiden voimien yhdistämisen hankaluudesta ja koordinoinnin vaikeudesta. Yleisesti on havaittu, että yksin työskentelevät ihmiset suorittavat työnsä tehokkaammin, kuin ryhmissä työskentelevät. (Helkama et al. 1998; Kamau & Harorimana 2008)

Ringelmannin kokeissa tuloksena saatiin malli, jossa ryhmän suoritusta voidaan arvioida seuraavan mallin avulla: tuloksellisuus = mahdollinen tuloksellisuus – motivaatiohukka – koordinaatiohukka. Motivaatiohukaksi lasketaan sosiaalinen laiskottelu (yksilö ei usko työpanoksensa arvioitavuuteen), vapaamatkustajuus (yksilö näkee ettei hänen

toiminnallaan ole merkitystä ryhmän toiminnan kannalta) tai 'raukkis' – ilmiö (toiset ryhmän jäsenet käyttävät yksilöä hyväkseen ja työinto laimenee). (Helkama et al. 1998)

### 2.7. Viestintäverkot

Erityyppisten viestintäverkkojen vaikutusta ryhmätoiminnan tuloksellisuuteen on tutkittu esim. laboratorioissa. Käytännössä on kuitenkin epäselvää, kuinka hyvin näitä tuloksia voidaan soveltaa laajoihin organisaatioihin. Organisaatioissa viestinnän ongelmat ovat hyvin paljon mutkikkaampia kuin pienryhmissä. Organisaatioissa on useita hierarkian tasoja ja pystysuoraa viestintää näiden välillä sekä vaakasuoraa viestintää samalla tasolla olevien välillä. Organisaatioissa tulee esille vahvasti sellainen säännönmukaisuus, että pystysuoran viestinnän väheneminen johtaa vaakasuoran viestinnän lisääntymiseen ja vaakasuora viestintä eriytyy selväpiirteiseksi rakenteeksi, jossa toisiin yksilöihin kohdistuu enemmän viestintää kuin toisiin. (Helkama et al. 1998)

Hierarkkisissa ja byrokraattisissa laitoksissa korostuu kirjoittajan mielestä seikka, että vertikaalista viestintää pidetään luotettavana ja horisontaalista ei niinkään. Myös Scheinin (1991) mukaan useissa perinteisissä organisaatioissa on nähtävissä sama ilmiö. Mikäli vain vertikaalista tiedonjakoa pidetään luotettavana, ei koskaan päästä aitoon verkostomaiseen yhteistoimintaan, joka vaatii avointa horisontaalista tiedonjakoa. Tässäkin kohtaa näkyy selkeästi se, että monen työntekijän kohdalla tarvitaan täydellinen kognitiivisen viitekehyksen muutos, jotta verkostomainen toiminta saadaan toimimaan.

### 2.8. Ryhmä ja johtajuus

Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka päämääränä on ryhmäpäämäärien saavuttamisen edistäminen. Näin johtaminen ei ole vain johtajan käyttäytymistä, vaan jokainen ryhmän jäsen on omalla toiminnallaan vaikuttamassa tähän. Johtamistyyli on jaettu Lippittin ja Whiten mukaan kolmeen kategoriaan, autoritääriseen, demokraattiseen ja laissez-faireen (antaa mennä -tyyli). Johtajuustyyli luo ryhmiin selvän ilmapiirin: demokraattisessa solidaarisen ja aktiivisen, autoritäärisessä aggressiivisen tai apaattisen. Määrällinen tulos oli pienin laissez-faire –ryhmissä ja suurin autoritäärisissä. Demokraattisten ryhmien tuotteet olivat laadultaan parhaita. Jäsenten tyytyväisyyden suhteen demokraattinen ryhmä oli paras. Tuloksien yleistettävyyttä kaikkiin ryhmiin voidaan kyseenalaistaa, koska tietyn tyyppiset ryhmät ovat vastaanottavaisia tietyntylaiselle johtajuudelle. (Helkama et al. 1998)

Tehdasmaisissa ympäristöissä, joita kuvaa ensinnäkin työntekijöiden runsas määrä ja tuotteen tiukat laatukriteerit, voidaan kysyä tarvitaanko muuta johtamistyyliä, kuin autoritäärisen johtaminen? Vahva kontrolli luo yksinkertaiseen ympäristöön, jossa työ on periaatteessa rutiini- ja liukuhihnatyötä riittävän tehokkuuden ja laadullinen aspekti taataan tiukan

jatkuvan valvonnan avulla. Kirjoittajan näkemyksen mukaan nykyaikainen yritys kilpailee innovatiivisuudella ja jokaisen työntekijän panos on tässä toiminnassa oleellinen. Autoritäärinen johtamistyyli ei tue innovatiivisuutta, vaan itse asiassa tukahduttaa sen. Autoritäärisyydestä täytyisi siirtyä enemmän toimintaan, jossa jokainen valvoo ja kontrolloi itse omaa työpanostaan. Autoritääristä luonnetta käsitellään työssä myöhemmin.

### 2.9. Ryhmäajattelu

Joissain tilanteissa suotuisista lähtökohdista huolimatta ryhmät aikaan saavat huonoja päätöksiä. Ryhmäajatteluun vaikuttaa keskeisesti ulkoinen paine. Ryhmässä on omaa kantaansa voimakkaasti ajava johtaja, ryhmä on kiinteä ja eristäytynyt muista. Ryhmällä on tyypillisesti illuusio haavoittumattomuudesta, moraalisuudesta, stereotyyppinen näkemys ulkoryhmistä, suuri itsesensuuri ja mielipidevartijuus. Seurauksena näistä seikoista päätöksenteossa on puutteita: vaihtoehtoja ja tavoitteita ei tarkastella riittävästi, valitun vaihtoehdon riskejä ei tutkita, tiedonhaku on heikkoa ja informaation valikointi harhaista. Vaihtoehtoja ei arvioida ja varasuunnitelmia ei tehdä. Tyypillisiä esimerkkejä ryhmäajattelusta ovat Sikojenlahden maihinnousu, Fordin Edsel-mallin markkinoille laskeminen ja avaruussukkula Challengerin räjähtäminen. (Helkama et al. 1998)

Perinteisesti organisaatioiden ryhmäajattelu johtaa tiedon panttaamiseen, jottei vastakkaista näkökulmaa voi antaa ja tiedon haku keskittyy vain omaa näkemystä puoltavan tiedon huomioimiseen. Tendenssiä tällaisen voidaan vähentää organisaatorakenteita muuttamalla ja suosimalla johtamistapaa, joka keskittyy prosessijohtamiseen tulosjohtamisen sijaan. Asioita tulisi osata tarkastella objektiivisesti subjektiivisyyden sijaan. (Kamau et al. 2008)

### 2.10. Realistisen konfliktin teoria

Ryhmien välistä kanssakäymistä on tutkinut mm. Muzater Sherif, joka on tutkimuksissaan todennut, että ryhmien väliset ristiriitaiset tunteet syntyvät siitä, kun ryhmät kilpailevat keskenään niukoista resursseista. Kilpaileva asenne johtaa usein ennakkoluuloihin ja vihamieliseen käyttäytymiseen. Ryhmän suoriutumista edistää myönteinen käyttäytyminen suhteessa sisäryhmän jäseniin, koska se lisää ryhmän kiinteyttä ja nostaa sen moraalia. Jos ryhmien tavoitteet ovat yhtenevät, lisää tämä ystävällisempää asennetta ulkoryhmään, koska on hyödyllisempää tehdä tavoiteltavan asian eteen yhteistyötä. (Helkama et al. 1998)

Työnkuvien yksinkertaisuuden ja haasteettomuuden vuoksi myös realistisen konfliktin teorian toteutuminen tulee todennäköisemmäksi varsinkin perinteisessä prosessiteollisuudessa. Ryhmät kilpailevat keskenään niukoista resursseista eli haasteettomista, rutiininomaisista työtehtävistä. Kilpaileva asenne johtaa ennakkoluuloisuuteen ja vihamielisyyteen.

## 2.11. Toimintatutkimus

Kurt Lewinin ansiosta tuli 1940-luvulla tutuksi toimintatutkimus (action research). Tutkimustyypillä on kaksi piirrettä, tutkimusta käytetään muutoksen aikaan saamiseksi työyhteisöissä ja yhteisön jäsenet osallistuvat tutkimusprosessiin. Tutkimus on käytännöllistä työ- ja yhteiselämän laadunparannustyötä. Työelämän toimintatutkimuksen avulla saadaan tietoa ryhmäpäätösten ja työryhmien itseohjautuvuuden merkityksestä sekä työelämään liittyvien sitkeiden ennakkoluulojen murtamisesta. Esimerkiksi työnjohtajat omaksuvat paremmin tutkimuksessa ilmi tulleita asioita, kun he itse olivat olleet tutkimuksessa mukana. (Helkama et al. 1998)

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on parantaa sekä ryhmän sisäisiä että ulkoisia suhteita. Kurt Lewinin (1946) mukaan toimintatutkimus yhdistää useita yhteiskuntatieteitä ja ryhmädynamiikan muuttaminen vain yhden näkökulman kautta ei tuo toivottua tulosta. On osattava tarkastella kaikkia ryhmädynamiikan aspekteja. Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia kahdesta hyvin erilaisesta näkökulmasta: joko ryhmän normien ja toimintamallien tai jonkin tietyn ongelmatilanteen diagnosoinnin kautta.

Toimintatutkimuksen avulla pyritään saamaan aikaan muutoksia sekä ryhmä- että koko organisaatiotasolla. Kirjoittajan näkemyksen mukaan toimintatutkimus olisi oivallinen keino murtaa yrityksessä esiintyviä ennakkoluuloja. Kirjoittaja on koonnut liitteenä 1 olevaan taulukkoon gap-analyysin muotoon muutamia erään yrityksen ongelmakohtia. Samaa taktiikkaa voisi soveltaa muissakin tapauksissa ja lähteä purkamaan toimintatutkimuksen ja yhteistyön avulla ongelmia yhdessä henkilöstön kanssa ikään kuin yhteisinä projekteina.

### 2.11.1. Ryhmien välisten suhteiden parantaminen

Realistisen konfliktin teorian mukaan yhteistyö ja yhteiset tavoitteet ovat avain ryhmien välisten konfliktien ja vihamielisyyden vähentämiseen. Myös tiedon lisäämistä pidetään usein suvaitsevaisuutta edistävänä toimenpiteenä. Ennakkoluuloisuus perustuu suurelta osin tietämättömyyteen, jonka vähentäminen alkaa jo lapsuudesta ja koulutuksesta. Sosiaalinen luokittelu johtaa syrjivään käyttäytymiseen ja ennakkoluuloihin. Luokitteluprosessia voidaan kuitenkin käyttää ryhmien ristiriitojen vähentämisessä. Ensiksikin jos kahden ryhmän jäsenet saadaan luokittelemaan itsensä jonkin kolmannen ryhmän jäseniksi, saa se entiset ulkoryhmäläiset uuden, suuremman sisäryhmän jäseniksi. Toinen keino on korostaa kaikkia ryhmiä leikkaavien asioiden merkitystä (etnisuus, sukupuoli yms.). (Helkama et al. 1998)

Laitosmaisissa olosuhteissa pitkään työskennelleillä voidaan kirjoittajan näkemyksen mukaan nähdä ajan myötä näkökulman kaventumista, joka usein johtaa vahvoihin ryhmäytymisiin ja sisäryhmän suosimiseen. Tätä myötä ennakkoluuloisuus kasvaa ja ryhmä kääntyy sisäänpäin.

Koulutukseen, myös näkökulmana ryhmadynamiikka ja yhteistyö, olisi kiinnitettävä jatkuvaa huomiota. Tällä tavoin voidaan eliminoida sitä, että palataan takaisin entisiin toimintatapoihin ja uudet opit unohtuvat ajan myötä.

Lisäksi on olemassa ns. kontaktihypoteesi, jonka mukaan kontakti vähentää ryhmien välistä vihamielisyyttä. Toiminnasta on hyötyä vain jos kontakti on pitkäaikainen ja liittyy yhteistyötä vaativaan toimintaan, tapahtuu virallisen integraatiopolitiikan puitteissa ja kontakti tapahtuu statukseltaan samanlaisten ihmisten tai ryhmien välillä. Statukseltaan eriarvoisten ryhmien välillä toiminta johtaa usein vain enenevään eriarvoisuuteen ja ennakkoluuloihin. Kontaktin uskotaan parantavan ihmisten välisiä suhteita, koska näin havaitaan usein muiden olevan paljon samankaltaisempia itsen kanssa kuin aluksi luultiin. (Helkama et al. 1998)

Hierarkkiset laitokset ovat kirjoittajan näkemyksen mukaan mahdollisimman huono ympäristö kontaktihypoteesin toteuttamiseen, koska lähtökohtaisesti ihmisiä on hierarkian monella eri tasolla. Lisäksi suorittava- ja kehittävä porras ovat usein vahvasti erillään toisistaan. Hierarkioita madaltamalla ja valtuuttamalla ihmisiä toimimaan itsenäisesti saadaan aitoa yhteistyötä aikaan. Näitä seikkoja käsitellään myöhemmin opinnäytetyössä.

### 3 ORGANISAATORAKENTEET JA TYÖN MUOTOILU

Kirjoittajan näkemyksen mukaan varsinkin prosessiteollisuudessa ja tehdasympäristöissä on paljon nähtävissä vanhanaikaista funktionaalista työnjakoa ja johtamista. Perinteet ja vanhanaikaiset käsitykset ylläpitävät rakenteita, jotka eivät enää tue nykyaikaista toimintatapaa.

#### 3.1. Funktionaalinen organisaatio

Organisaatorakenteet perustuvat vanhanaikaiseen funktionaaliseen työnjakoon, mikäli rakenne koostuu esim. myynti-, tuotekehitys-, tuotanto- ja kuljetus-osastoista. Käytännössä jokainen yksikkö ajaa vain omia etujaan ja tavoitteitaan. Yhteinen näkemys puuttuu. Lattiatason toimenkuvat ovat myös kapeita, joka johtaa raskaaseen ja hierarkkiseen organisaatioon. (Hannus 1994)

Funktionaalista organisaatiota sanotaan myös toimintokohtaiseksi organisaatioksi ja kirjoittajan mielestä linjaorganisaatio on myös funktionaalinen organisaatio. Linjaorganisaation rakenne on puhtaasti hierarkkinen, jokaisella on suoranainen esimies, joka valvoo kaikkea, virkatien sivuuttaminen on kielletty, järjestelmällä on taipumus muuttua suljetuksi, johtamisesta tulee helposti autoritaarista, henkilöstön työmotivaatio on usein heikko ja työntekijöiden välillä on runsaasti ristiriitoja. Linjaorganisaation muunnos on linja-esikuntaorganisaatio,

jossa tiedon kasvavan määrän vuoksi tarvitaan asiantuntijoita auttamaan linjaorganisaatiota. (Juuti 1989)

Toimintokohtainen organisaatio perustuu erikoistumiselle ja kustakin henkilöstä tulee vain oman alansa asiantuntija. Toimintokohtainen hierarkkinen organisaatio ei kasva kuin lisäämällä tasoja. Eri osastot ovat yleensä hyvin erikoistuneita ja näkevät vain oman etunsa, eivätkä kokonaisuutta. (Juuti 1989)

Ongelmia muodostuu, koska asiakkaat eivät arvioi yrityksiä funktionaalisesti, vaan horisontaalisesti. Yrityksen sisäinen funktionaalinen työnjako johtaa usein käytännössä päällekkäiseen toimintaan, sitoutuneen pääoman hitaaseen kiertoon, huonoon laatuun ja sisäiseen kaupankäyntiin, joka ei anna asiakkaalle mitään arvoa. Funktionaalisen organisaation on sanottu palvelevan johtajia ja omistajia, horisontaalisen organisaation asiakkaita. (Hannus 1994)

### 3.2. Prosessiajattelu

Prosessijohtamisessa on kyse koko yrityksen toimintatapaa koskevasta merkittävästä uudelleenajattelusta. Liiketoimintaprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Esimerkkinä tästä koko tilaus/toimitusketju. Prosesseja tulee aina arvioida sisäisen tai ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. Laatujohtamista (TQM) voidaan pitää prosessijohtamisen vanhimpana koulukuntana. Prosessiajattelua tukevia organisaatiotyyppisiä ovat esimerkiksi projektiorganisaatio, matriisiorganisaatio ja verkonomainen organisaatio. (Hannus 1994)

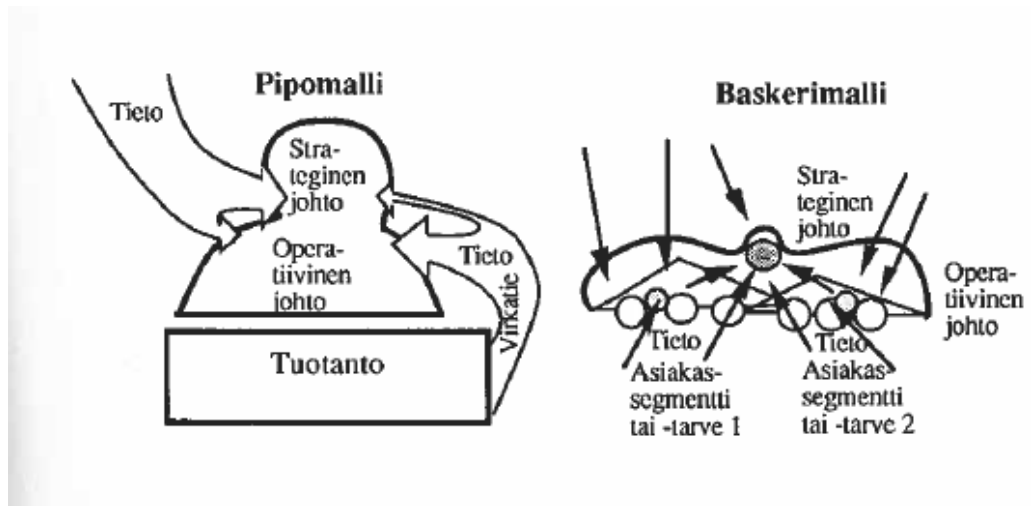
Prosessijohtaminen vaatii mm. organisaatioiden madaltamista ja vastuun viemistä riittävän alas. Lattiatasolla ohjaavan ja suorittavan työn välinen jako hämärtyy. Esimiehet ovat työntekijöitä ja valmentajia. Prosessitoimintatapaa kuvaavat avoin tiedonkulku, osaamisen kehittäminen, itseohjautuvat ryhmät ja monitaitoisuus. Hierarkiaa eli rakennetta varmasti tarvitaan edelleen, jotta yrityksen toiminta saadaan kokonaisuuden kannalta oikeaan suuntaan. Olennaista on, ettei hierarkia ole turhaa byrokratiaa. (Hannus 1994)

On tutkittu, että kevyemmällä organisaatioilla japanilaisilta kului 1,7 miljoonaa henkilötyötuntia uuden automallin kehittämiseen. Euroopassa ja Yhdysvalloissa vastaava luku oli kolme miljoonaa työtuntia. (Hannus 1994)

Taulukko 1. Funktionaalisen organisaation ja avoimen verkko-organisaation ominaispiirteitä. (Hannus 1994, 56)

Ominaisuus	Funktionaalinen organisaatio	Avoim verkko-organisaatio
Kommunikointikanavat	Määrämuotoiset. Tiedonkulun periaatteet tarkasti määritelty.	Avoimet. Tiedon vapaa kulku.
Toimintatavat ja -tyylit	Edellytetään yhdenmukaisuutta ja asetettujen rajojen noudattamista.	Ei rajoituksia, erilaisia toimintatapoja usein kannustetaan.
Päätöksen- tekovaltuudet	Perustuvat organisatoriseen asemaan.	Perustuvat osaamiseen.
Joustavuus ja sopeutuvuus	Pyrkimys pitää kiinni koetelluista toimintatavoista myös muutostilanteissa.	Pyrkimys nopeaan reagointiin.
Toiminnan painopiste	Lähtökohtana työohjeet ja toimintastandardit.	Lähtökohtana aikaansaaminen minimoiden formaalit rajoitukset.
Ohjaus-periaatteet	Tiukka ohjaus kehittyneiden seurantajärjestelmien avulla.	Löyhempi ja epäformaalimpi ohjaus.
Käyttäytyminen	Rajoitettua ja 'ohjesäännön' mukaista.	Joustavaa, yksilö- ja tiimikohtaista.
Osallistuminen	Vähäistä, esimiehet tekevät päätökset.	Osallistuminen ja sitouttaminen lähtökohtiin.





Kuva 2. Siirtyminen organisaatorakenteen pipomallista baskerimalliin. (Hannus 1994, 57)

Kuvan kaksi mukaiselle pipomallille on ominaista monikerroksinen rakenne, kapea kohta ja iso tupsu. Tupsu eli johto on kaukana suorittavan kerroksen toiminnasta. Baskerimallissa koko henkilöstö on lähempänä suorittavaa tasoa. Tämä edellyttää vastuun ja valmiuksien viemistä etulinjaan ja tiimiorganisaatiota. (Hannus 1994)

Kun organisaatioita muutetaan niin, että työntekijöitä valtuutetaan ja heidän osallistumisestaan halutaan enemmän, vaatii tämä monelta koko kognitiivisen viitekehyksen muuttamisesta, varsinkin jos johtaminen on ollut autoritääristä, valvovaa ja esimieskeskeistä. Esimiehen ja työntekijän koko identiteetti ja roolikuva muuttuvat. Kognitiiviset muutokset ovat mahdollisia, jos ihmiset tuntevat riittävästi psykologista turvallisuutta, jos heitä osallistetaan oppimisprosessissa riittävästi. Oppiminen voi tapahtua joko yrityksen ja erehdyksen kautta tai muodollisen koulutuksen avulla. (Schein 2009)

### 3.3. Toimiva organisaatio tänään

Puhuttaessa palveluliiketoiminnasta, on havaittavissa, etteivät perinteisen prosessiajattelun opit täysin vastaa niitä kommunikaatio- ja vuorovaikutusvaatimuksia, joita uudet toimintatavat vaativat. Muodonmuutos palveluntuottajaksi vaatii yhteiskehittelyä, joka tukee innovointia ja uusien ratkaisujen muodostumista. Innovaatiotoiminta on keskeinen organisaation uusi toimintamalli. Keskeistä tässä on, että eri organisaatiotasojen ja toimintojen henkilöt jäsentävät yhdessä kehitystilanteita. (Virkkunen 2010)

Prosessiteollisuus on tyypillisesti tehdastyötä, jossa syöte prosessoidaan tuotokseksi, joka menee asiakkaalle ja josta saadaan mahdollinen palaute. Teollisuusorganisaatiota voidaan viedä palveluorganisaation suuntaan muuttamalla organisaatioita avoimiksi asiakaskeskeisiksi organisaatioiksi. Tämä tarkoittaa asiakaspalautteen hyväksi käyttämistä kaikilla

organisaatiotasolla. Palaute on avoimesti ja vääristelemättä saatettava jokaisen työntekijän tietoon. Työnjohdolle ja työntekijöille on annettava riittävästi valtaa ja vapauttaa toteuttaa muutoksia niin, että parannuksia saadaan aikaan. Henkilöstön sitoutuminen tämän kaltaiseen toimintaan saadaan aikaan vain osallistamisen kautta. Organisaation on kyettävä asettamaan entiset päämäärät ja toimintatavat kyseenalaisiksi. Tietoa pitäisi lisäksi kunnioittaa, oli sen lähde mikä tahansa. (Juuti 1989)

### 3.4. Automatisaation lisäämisen ja työn rakenteen muuttamisen haasteet

Teollisuussosiologi Blauner on kehittänyt kolmivaiheteorian, jonka mukaan teknisessä kehityksessä on erotettavissa käsityön, mekanisoituneen sarjatyön ja automatisoituneen työn vaiheet. (Juhela 1989) Työtyytyväisyys on U-käyrän muotoinen: siirryttäessä käsityöläisyydestä mekanisoituun sarjatyöhön työtyytyväisyys laskee, mutta nousee taas automatisoitumisen myötä. Riippuen tutkijasta (mm. Braverman) automatisaatio voidaan myös nähdä ammattitaitoa kadottavana asiana. Työntekijät ymmärtävät tuotantoprosessista vähemmän ja perinteiset ammattikunnat katoavat. Automatisaation myötä säilyvät kuitenkin osittain ammattitaitoa vaatimattomat, rutiiniluontoiset työtehtävät (esim. materiaalin syöttö, kuljetus ja varastointi), jotka edelleen jäävät kouluttautumattomien tehtäväksi.

Fordin (2009) mukaan automatisoinnin lisääntymisen myötä työmarkkinat ovat suurimman muutoksen edessä. Automaation tavoin, myös töiden siirtäminen halvemmän työvoiman maihin saa aikaan samanlaisen ilmiön: rutiiniluontoiset työtehtävät häviävät. Tästä seuraava talouskasvu ja uudet innovaatiot luovat kuitenkin uusia työpaikkoja muualle. Keskeisenä tässä kehityksessä ovat mukana kirjoittajan näkemyksen mukaan teollisuuden palvelut.

Kirjoittajan näkemyksen mukaan, perustuen siihen seikkaan, että tällä hetkellä teollisuuden työntekijöiden koulutus rakenne on heikko ja suuret ikäluokat eläköityvät piakkoin, olisi sopiva hetki miettiä automatisoinnin lisäämistä. Nuorempi sukupolvi on enemmän koulutettua ja odotukset työn sisällöstä ja muotoilusta voivat poiketa hyvin paljon vanhemman polven odotuksista.

Työelämän kehityksessä työntekijän uhkat ja mahdollisuudet liittyvät samaan asiaan: työn muotoiluun. (Juhela 1989) Käytännön ratkaisuja tekevä ryhmä (keskijohto, työnjohto, suunnittelijat) käy taistelua omista tulevaisuuden työtehtävistään. Työn erilaisia organisointimuotoja on kokeiltu vähän, vaikka usein tuotantoteknologian muuttuessa vaativammaksi on työnjako pysynyt suhteellisen samana. Ristiriita syntyy siitä, että valmistusprosessi edellyttää käyttäjien koko prosessin hallintaa ja muodollinen työnjako ei tätä tue. Työnjaon purkamiselle on tyypillisesti haettu paljon esteitä: ammattiyhdistys vastustaa, käytetään 'rooliajattelua' sekä vedotaan lakeihin ja asetuksiin. Rifkinin (1995) mukaan tyypillisiä katoavia työtehtäviä ovat esimerkiksi juuri teollisuuden työtehtävät, assistenttien tehtävät ja keskijohdon työt.

Yhtenä mahdollisuutena työn kehittämiseen on huollon ja kunnossapidon tarkkarajaisien työnkuvien purkaminen suhteessa käyttöhenkilöstöön. Yleisesti pyrkimystä työn sisältöjen kehittämiseen on ollut vähän ja vaikutusmahdollisuudet ovat olleet hyvin rajalliset. Ammattiryhmillä on ollut taipumusta suojata omia työtehtäviään, tehtävät monopolisoidaan vedoten muodolliseen koulutukseen. Yhteisen tahdon löytymistä ehkäisevät olemassa olevat valtarakenteet ja työntekijöiden välinen kilpailu. (Juhela 1989)

### 3.5. Tiimit ja tiimiorganisaatiot

Kuten edellä on kuvattu, ihmisen toiminnan motivaattoreina ovat vahvasti ryhmään kuulumiseen liittyvät aspektit. Kun tämän lisäksi otetaan käsittelyyn erityisesti matalan jalostusasteen tuote, voidaan kysyä kuinka pitkälle linjastolla työskentelevän henkilön ammatillista osaamista voidaan kehittää? Työtehtävät ovat hyvin yksikertaisia ja osaamisen määrällinen kehittäminen on hyvin rajallista huomioon ottaen tämä viitekehys. Janne Matikaisen mukaan tiimiorganisaatioita käytetään monessa yhteydessä tuomaan työhön joustavuutta ja vaihtelua. Tiimi on työn suorittamisen yksikkö jolloin muu hallinnon tarve vähenee. Valvonta vähenee ja työtehtävät eivät ole niin tarkasti määriteltyjä. Valvonnan vähetessä myös henkilön itsensä vastuu omasta työstä kasvaa. Tiimistä saadaan tukea ja ongelmia ratkotaan enemmän keskustelemalla toisten kanssa. Tiimit ovat keskeisenä myös oppivan organisaation käsitteessä.

Onko tiimi kuitenkin todellisuudessa vain muodollisesti toimiva tiimi? Matikaisen (n.d.) mukaan jokaisen henkilön on tiedostettava tiimityöskentelyn vahvuus ja luovuttava yksilökeskeisestä ajattelumallista. Tietoa on kyettävä jakamaan myös muille. Tiimin on myös kiinnitettävä huomiota ulkopuolisiin kontakteihin tai muuten koko tiimi kääntyy sisäänpäin. Tiimin on osattava kyseenalaistaa asioita ja ottaa käsittelyyn ristiriidat. Tiimien kehittyminen on ryhmädynamiikkaa ja tiimiytymisen onnistumiseen vaikuttaa ensisijaisesti vallalla oleva organisaatiokulttuuri. Hierarkkisen ja byrokraattisen taustan omaavan laitoksen onnistuminen tiimityöskentelyssä voi olla haasteellista. Tiimeistä seuraava askel on tiimiorganisaatio. Edelleen on kuitenkin huomioitava, että verkostoja ei voida ylläpitää vain niiden itsensä vuoksi, vaan niistä on oltava myös konkreettista hyötyä.

Druckerin (1994) mukaan tiimityöskentely on vaativa laji ja tiimin toimintatapojen muotoutuminen siihen pisteeseen, että toiminta on suorituskykyistä, vie kauan. Tiimityöskentelyn periaatteiden ymmärtämiseen on käytettävä aikaa, jotta tiimeistä saadaan toimivia yksiköitä.

Kirjoittajan näkemyksen mukaan, jotta tiimityöstä saadaan toimivaa, on osattava kiinnittää huomiota tiimin työskentelyyn ja ohjattava tiimiä oikeaan suuntaan. Tämä vaatii tietämystä ihmisen käyttäytymismalleista ja ryhmädynamiikan säännönmukaisuuksista.

## 4 KAPITALISTINEN YHTEISKUNTARAKENNE JA AUTORITÄÄRINEN LUONNE

Autoritäärisen persoonallisuuden tutkimus on tutkimusta yhteiskunnan rakenteen vaikutuksesta yksilön persoonallisuuden muotoutumiseen. Psykoanalyttikko Erich Fromm onnistuu omissa päätelmissään tässä nykytietämyksen mukaan verraten hyvin. Autoritäärisuus ihmisen luonteessa voidaan määritellä Berkeley-ryhmän kehittämän F-asteikon mukaan. F-asteikko on vielä nykypäivänäkin osoittautunut validiksi mittariksi. (Helkama et al. 1998)

Opinnäytteen kirjoittaja ottaa autoritäärisen luonteen mukaan opinnäytetyöhönsä, koska hierarkkiset ja byrokraattiset organisaatorakenteet suosivat tämän tyyppistä luonnetta. Erich Fromm pohtii teoksessaan *Pako vapaudesta* (1976) kapitalistista yhteiskuntaa, autoritääristä luonnetta ja sitä, kuinka nämä yhdessä spontaaniutta ja omaehtoista ajattelua rajoittavan kasvatuksen sekä ihmisten samankaltaisuutta suosivan yhteiskunnan ohella rajoittavat ihmisen vapautta ja kykyä olla onnellinen. Lopuksi Fromm pohtii myös sitä, kuinka näistä rajoituksista päästäisiin eroon.

### 4.1. Kapitalistisen yhteiskunnan muodostuminen ja erityispiirteet Erich Frommin (1976) mukaan

Pakonomainen viettymys työntekoon, säästäväisyys, halu alistua ulkoisen mahdin tarkoitusperien käyttöön, asketismi ja pakonomainen velvollisuudentunto loivat kapitalistisen yhteiskunnan, jota ilman taloudellinen ja yhteiskunnallinen kehitys olisi jäänyt tapahtumatta. Lähtökohdat tälle loi protestantismi ja Lutherin opit; ihmisen taipumuksen alistua ulkopuolisten päämäärien käyttöön.

Keskiajan ajattelijasta taloudellinen menestys vain sen itsensä takia tuntui irrationaaliselta. Kapitalismissa sen sijaan taloudellinen toiminta, menestyminen ja aineellinen hyöty muodostuivat itsetarkoituksiksi. Kapitalismin klassiset edustajat eivät nauttineet kuluttamisesta, vaan työstä. Yksilön alistaminen, hänen käyttämisensä talouden välikappaleena perustuu kapitalistisen tuotantotavan erikoislaatuun, jossa pääoman kasautuminen on taloudellisen toiminnan tarkoitus ja päämäärä. Voiton saamiseksi työskennellään, mutta voittoa ei kuluteta, se sijoitetaan uuteen pääomaan. Objektiiivisesti katsoen kapitalismi on ollut suunnattoman arvokas asia ihmiskunnan edistymiselle, mutta subjektiivisella tasolla se on pakottanut ihmisen toimimaan osana koneistoa ja siten saanut ihmisen tuntemaan itsensä mitättömäksi ja voimattomaksi.

Työläisten kohdalla taloudellisen aseman aiheuttama psykologinen vaikutus oli sama kuin heillä, joilla oli pääomaa. Kapitalistista tuli työläiselle ylemmän voiman edustaja, jonka alaisuuteen heidän oli alistuminen

#### 4.2. Autoritäärinen luonne Erich Frommin (1976) mukaan

Yksilön epävarmaa minää pönkittää vaikutusvalta ja toisten ihmisten ihailu. Näitä saa osakseen osaksi omaisuudella ja osaksi menestymällä. Työ (mikä vain) näyttäisi monelle olevan kaikki mitä elämältään haluavat. Yhteiskunnalliset pääväylät, joiden kautta vapautta on paettu, ovat alistuminen johtajan alaisuuteen ja pakonomainen samankaltaistuminen.

Autoritäärinen luonne on synonyymi sadomasokistiselle luonteelle: henkilö ihailee auktoriteettia ja pyrkii alistumaan, mutta samanaikaisesti itse haluaa olla auktoriteetti ja alistaa muita tahtoonsa. Autoritäärinen luonne tarkoittaa persoonallisuuden rakennetta, joka on fasismin perusta. Auktoriteetti on henkilöiden välinen suhde, jossa toinen pitää itseään toista ylempänä.

Autoritäärisessä luonteessa on piirre, joka usein harhauttaa tarkkailijan. Yleensä hän on taipuvainen vastustamaan kaikkea ylhäältä päin tulevaa vaikutusta. Toisinaan uhma on hallitseva piirre ja alistuminen jää taustalle. Suhde auktoriteettiin voi olla myös jakautunut, henkilö taistelee toista auktoriteettia vastaan ja toisen valtaan alistuu. Kolmas luonnetyyppi on hävittänyt kaikki kapinahalut. Nämä puhkeavat vasta, kun auktoriteetti on riittävästi heikentynyt. Autoritäärinen luonne ei koskaan ole kumouksellinen vaan kapinoinja. Taistelemalla auktoriteettia vastaan hän pyrkii vahvistamaan itseään ja pääsemään eroon voimattomuuden tunteesta, vaikka alistumisenhalu jääkin entiselleen.

Autoritäärinen luonne rakastaa vapautta rajoittavia olosuhteita. Hän haluaa jättäytyä kohtalon (esimiehen käskyt yms.) alaisuuteen. Autoritäärinen luonne palvoo menneisyyttä. Mikä on aina ollut on aina oleva. Hänen korkein hyveensä on valittamatta kärsiminen. Sankaruus ei ole kohtalon muuttamista, vaan kohtaloon alistumista. Sadomasokististen viehtymystensä vuoksi hän tuntee vain hallitsemisen tai alistumisen, mutta ei solidaarisuutta. Ihmisten väliset erot ovat aina hänelle merkkejä ylemmyydestä tai alemmuudesta, etevämmyydestä tai huonoudesta.

Auktoriteettisuhteita on olemassa kahdenlaisia, ehkäiseviä ja rationaalisia. Ehkäisevässä auktoriteetissa (isäntä-orja) vihamielisyys tai irrationaalinen auktoriteetin yliarvostaminen ja ihailu kasvavat. Rationaalisissa auktoriteettisuhteissa (esim. oppilas-opettaja-suhde) nämä pienenevät sitä mukaa kun auktoriteettiin alistunut henkilö tulee voimakkaammaksi suhteessa auktoriteettiin. Näiden tapauksien välillä on monia eri asteita.

#### 4.3. Yhteenveto

Erich Frommin (1976) mukaan yksilölle on tarjottava työssään mahdollisuudet aitoon toiminnallisuuteen. Ihmisten hyväksikäyttö on korvattava aktiivisella ja ymmärrettävissä olevalla yhteistyöllä. Kansanvallan periaate on laajennettava koskemaan poliittisista piireistä myös talouselämää.

Autoritäärinen luonne on paljon tutkittu aihe sosiaalipsykologiassa. Kirjoittajan näkemyksen mukaan autoritäärisyys johtamisessa voi olla myös roolinottoa, sikäli kun autoritäärinen johtamistyyli on yrityksessä yleinen. Perinteet tukevat tämän kaltaista johtamista ja sitä pidetään ainoana ja oikeana tyylinä. Kuten edellä kuvattiin kapitalistista yhteiskuntarakennetta, se luo luonteen pohjan ja antaa loistavat raamit tämän tyyppiselle luonteelle. Hierarkkinen rakenne ja ympäristö sopivat tälle luonnetyypille ja tehdasympäristöt edustavat hyvin vahvasti tätä. Seuraavassa kappaleessa käsitellään organisaatiokulttuuria, joka osaltaan luo pohjan roolinotolle ja kulttuuri määrittelee kussakin yrityksessä vallitsevat toimintamallit.

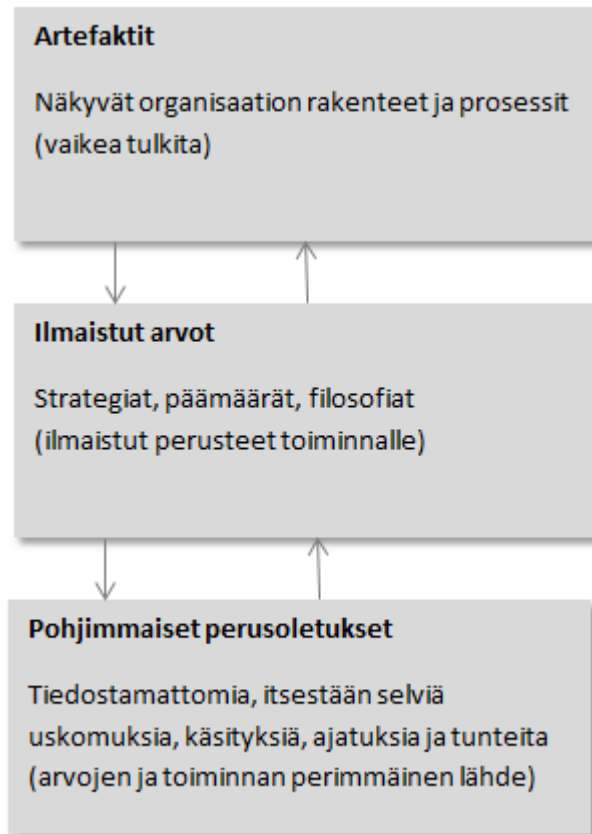
## 5 ORGANISAATIOKULTTUURI

Organisaatiokulttuurin muodostumiseen menee käytännössä vuosia ja kulttuurin muodostumiseen vaikuttavia asioita ei ole kovin helppo havaita. Vaikuttavat tekijät voivat yrityksestä riippuen juontaa monen kymmenen vuoden taakse riippuen ryhmän työntekijöiden työhistoriasta. Yrityksen tuottavuuden voidaan katsoa olevan sidoksissa kulttuuriin sekä pienryhmien, että organisaation tasolla. (Schein 1991)

Yrityksen arvoja tarkasteltaessa, voidaan kulttuurin sanoa jakautuvan neljään erilaiseen osakulttuuriin:

- 1) Johdon kulttuuri
- 2) Organisaation keskitason kulttuuri
- 3) Konttoritoimihenkilöiden kulttuuri
- 4) Työntekijöiden kulttuuri. (Juuti 1995)

Johto kokee yleisesti yrityksen arvomaailman tyydyttävimpänä, kun taas työntekijät ovat siitä eniten etäännyneet. Kollektiivisista pettymyksistä organisaation toimintaan voi seurata valtataisteluja, esimerkiksi lakkoja. Tällaista hyökkäystä pidetään usein epämotivoitumisena tai valtapyrkimyksenä. Hyökkäys voi olla myös pyrkimystä sisäistää organisaatio syvemmillä tasolla. Tällaisten asioiden riittävä käsittelylle olisi järjestettävä tilaa, jotta ihmisille annetaan mahdollisuus kasvaa ja kehittyä osana organisaatiota. (Juuti 1995)



Kuva 3. Kulttuurin tasot (Schein 2009, 30).

Jotta tunnistetaan syvimpien kulttuuristen tasojen periaatteet, on haettava ristiriitoja artefaktien sekä ilmaistujen arvojen välillä (visiot, johdon viestintä). Tätä kautta saadaan selvitettyksi tärkeimmät kulttuurin elementit. (Schein 2009).

Laatuali-projektin yhteydessä on tutkittu organisaatiokulttuuria metallialan pk-yrityksissä. Tutkimuksen havaintona oli, että korkein korrelaatio kulttuurikartoituksen muuttujien ja toimitusvarmuuden välillä oli henkilöstöarvoissa. Sen parempi toimitusvarmuus oli, mitä enemmän henkilöstöä koettiin arvostettavan. Tutkimuksen perusteella voidaan myös sanoa, että yleisesti nuoremmat olivat tyytymättömämpiä työhönsä kuin vanhemmat työntekijät. (Oedewald et al. 2005)

### 5.1. Yksilön tarpeet sosiaalisissa yhteyksissä

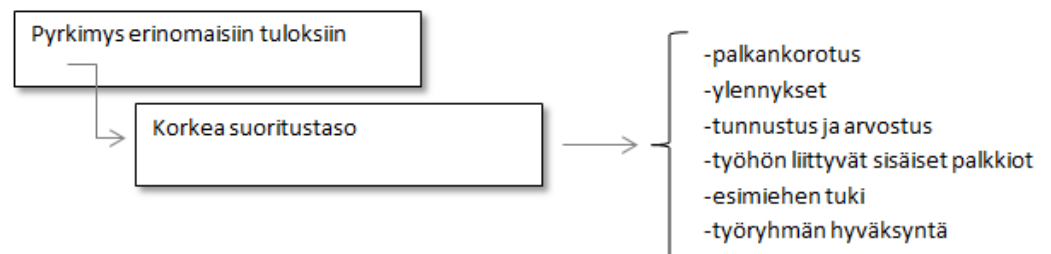
Yksilöillä on sosiaalisissa yhteyksissä kolme perusluontoista tarvetta:

- 1) tarve kuulua johonkin,
- 2) tarve kontrolliin, valtaan ja vaikuttamiseen,
- 3) tarve tulla hyväksytyksi.

Tyydyttyinä nämä tarpeet luovat positiivista mielialaa ympärilleen ja yksilön psyykeeseen ja tyydyttämättöminä ahdistusta. (Juuti 1989)

Aiemmin, esimerkiksi taylorismin aikakautena, työntekijöiden ainoan motivaattorin oletettiin olevan oma taloudellinen etu ja kannustimet olivatkin vain rahallisia. Ihmissuhdekoulukunnan tutkimusten myötä havaittiin, että työntekijöitä kuitenkin motivoi hyvin suuresti heidän tarpeensa tulla toimeen vertaisryhmässään ja ryhmän jäsenenä. Motivaatioteoreetikkojen mukaan ihmisen motivaatiot tehdä työtä ilmenevät seuraavan hierarkian mukaan:

- jos yksilö taistelee olemassaolostaan, taloudelliset motiivit ovat vallitsevia,
- jos hengissä selviämisen paineet on voitettu, tulevat seuraavina sosiaaliset tarpeet,
- jos sosiaaliset tarpeet on tyydytetty, nousevat etualalle itsensä toteuttamisen tarpeet. (Schein 1991)



Kuva 4. Korkeaan suoritustasoon vaikuttavat tekijät. (Juuti 1989, 42)

Ilman haasteellisia päämääriä ja tietoisuutta siitä, kuinka nämä on saavutettu, ei henkilö voi antaa organisaatiolle suurinta mahdollista panostaan. (Juuti 1989) Mikäli organisaatiolla ei ole minkäänlaisia mitattavia järkeviä suureita, joita vasten toimintaa kehittää, ei mitään todellisuudessa voida kehittää. Liian abstraktit ja kaukaiset asiat eivät aja kirjoittajan näkemyksen mukaan tätä asiaa.



## 5.2. Organisaatiokulttuurin muodostuminen ja säilyminen

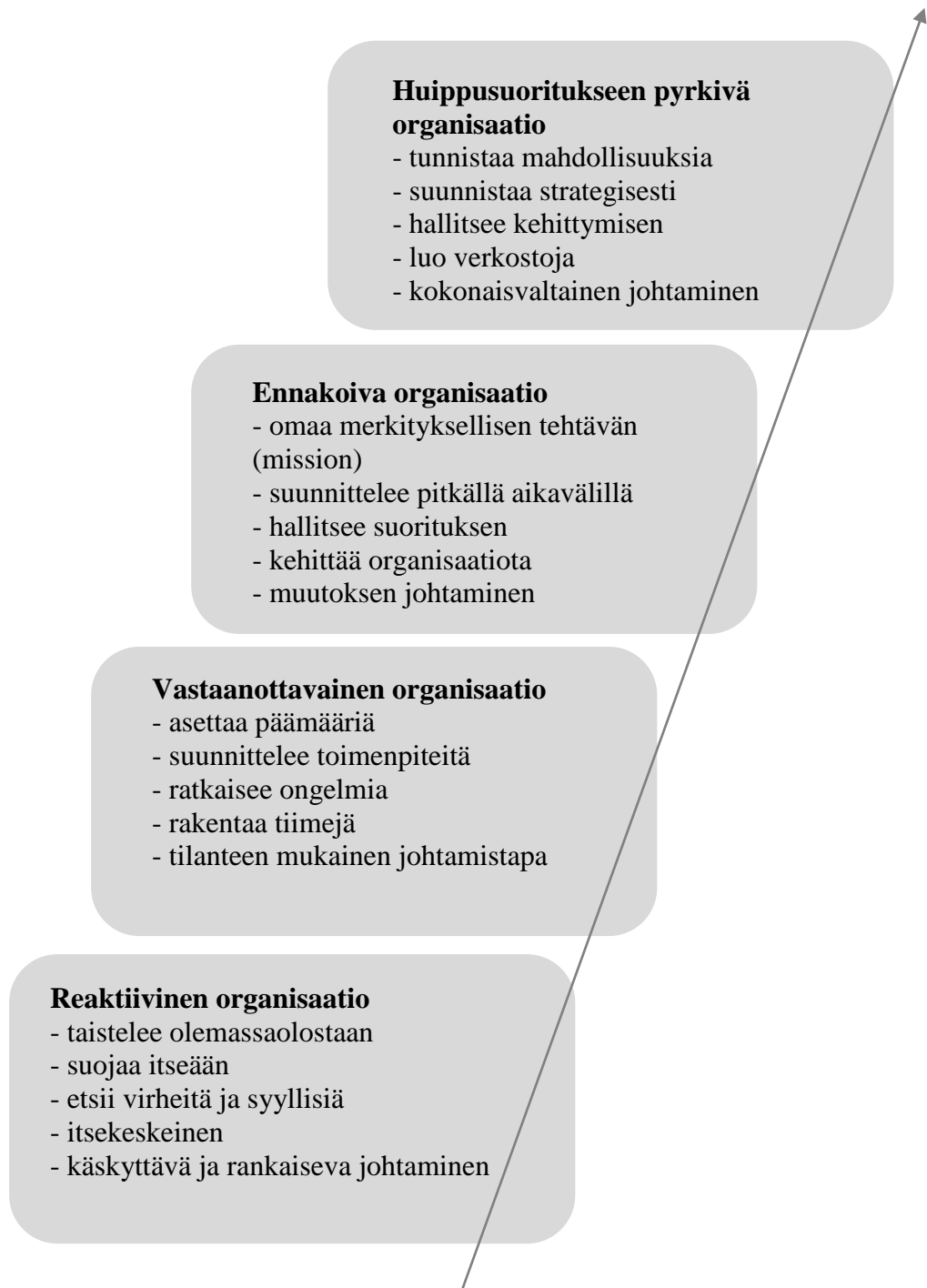
Suurissa organisaatioissa on paljon pieniä ryhmiä, joille on muotoutunut oma kulttuurinsa. Kulttuuri on ryhmäkokemuksen myötä opittua ja ryhmällä on näin oltava takanaan jonkin pituinen historia, jonka aikana kulttuuri on muodostunut. Ryhmän oman kulttuurin vahvistuessa se johtaa ajan myötä ongelmiin muiden ryhmien kanssa viestiessä ja pienempään joustavuuteen. (Schein 1991)

Ryhmän identiteetti on ajattelun, uskomusten, tunteiden ja arvojen yhteinen, yhteisesti koettu malli. Ryhmä muodostaa tietyt toimintatavat ja käyttäytymisen normit. Tämä vähentää kaaoksen tunnetta ja stressiä. Ryhmän kasvua ja sen kulttuurin muodostumista voidaan pitää toistensa kääntöpuolina ja molemmat ovat johtajuuden tulosta. Kulttuuri pysyy voimassa, vaikkei se enää toimisikaan suhteessa ympäristöön juuri sen ahdistusta vähentävän ominaisuutensa vuoksi. (Schein 1991)

## 5.3. Organisaatiokulttuurien tasot, sosiaaliset defenssit ja kehittyminen

Pauli Juuti käsittelee monissa yhteyksissä organisaatiokulttuurien kasvua ja kehitystä Freudin psykoanalyysin kautta. Organisaation kehittyminen voidaan nähdä lapsen kehitysvaiheina ja itsenäistymisprosessina vanhemmistaan.

Yritysmaailmassa on monia alkeellisia oraalisia kulttuureja, joissa käytetään runsaasti sosiaalisia defenssejä. Tällöin johto ja työntekijät luokittelevat itsensä omiksi ryhmikseen ja tunteet jaetaan kahtaalle. Oma ryhmä on 'hyvä' ryhmä ja muut kuuluvat 'pahoihin'. Erilaisuutta ei saa olla ja pahanolon tunteet heijastetaan toisiin ryhmiin. (Juuti 1995)



Kuva 5. Malli kulttuurin kehittämisestä eritasoisten kerrostumien kautta (Juuti & Lindström 1995, 32)

### 5.3.1. Reaktiivinen organisaatio

Reaktiivinen organisaatio taistelee olemassaolostaan ja henkilöstöltä puuttuu yhteiseen päämäärään sitoutumisen mukanaan tuoma itsensä toteuttamisen pyrkimys. Henkilöstöllä on vahvasti tunne, ettei kukaan välitä heistä, eikä siitä mitä organisaatiossa tapahtuu. Organisaatio on

hajoamistilassa ja sosiaalisia defensesjä esiintyy runsaasti. Kun organisaatiolta puuttuu päämäärä, eletään ikään kuin arvotyhjiössä, merkityksettömyydessä. Kun tulevaisuuden toiveet alkavat menettää merkitystään, kiinnitytään menneisyyteen, jonka vetoavuus vähitellen menettää voimaansa organisaation jäsenten silmissä. (Juuti & Lindström 1995)

Reaktiivista organisaatiota johdetaan käskyjen ja pakon avulla, koska kaikki muut keinot näyttävät menettäneen toimivuutensa. Viestintä on pakottavaa, valvovaa, ylhäältä-alaspäin tulevaa käskytystä. Alhaalta tuleva viestintä on vähäistä ja pelon sävyttämää. Eri organisaatiotasojen välistä vuorovaikutussuhdetta leimaa etäisyys ja epäluuloisuus. Koko organisaation ilmapiiriä leimaa kyynisyys, pessimismi ja epäluuloisuus. Sosiaalisia defensesjä esiintyy paljon ja henkilöstö projisoi epäonnistumiset johtoon ja johto henkilöstöön. (Juuti et al. 1995)

### 5.3.2. Vastaanottavainen organisaatio

Organisaation kehitys vastaanottavaiselle vaiheelle vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Muutoksen tulee tapahtua johtamisessa, yksilön asenteissa ja koko organisaation kulttuurin tasolla. Johdon on kyettävä selventämään organisaation päämääriä ja visio on tehtävä selväksi työntekijöille. Yhteiset suunnittelutilaisuudet sekä esimiehen ja alaisen välillä että koko työryhmässä luovat pohjan defensiivisten prosessien voittamiselle. Yhteiseen suunnitteluun perustuva sitoutuneisuus ja yhteistyö ryhmän kesken johtaa myös siihen, että henkilöt ovat valmiita puolustamaan ryhmän näkökantoja ja toimintoja. (Juuti et al. 1995)

Vastaanottavaisessa organisaatiossa on kyetty voittamaan reaktiivisen organisaation defensiivisyys osallistumisen, ryhmätyöskentelyn ja valmentavan johtamisen kautta. Näin on saavutettu vaihe, jossa yksilöt ottavat aktiivisen roolin organisaatiossa. Tätä käyttäytymistä tuetaan jatkuvasti yksilöllisellä tuella ja palautteella. (Juuti et al. 1995)

### 5.3.3. Ennakoiva organisaatio

Ennakoivan organisaation kulttuuria kuvaa suuntautuminen tulevaan, filosofiseen näkemykseen perustuva uskomus organisaation lopullisista päämääristä, tähän liittyvät arvot ja pitkän aikavälin päämääriin liittyvä tulosten tavoittelu. Organisaation tehtävä välittyy arvojen kautta henkilöstölle. Tehtävä on vahvasti tunteilla väritynyt uskomus siitä, mitä organisaatio aikoo toimintansa kautta saada aikaan, mitä varten se on olemassa (Juuti et al. 1995)

### 5.3.4. Huippusuoritukseen pyrkivä organisaatio

Huippusuoritukseen pyrkivää organisaatiota leimaa ajankulun merkityksen menettänyt vireä toiminta. Organisaatio pyrkii jatkuvasti etsimään

mahdollisuuksia. Lopullinen päämäärä muodostuu näiden mahdollisuuksien löytämisen ja ihmisten innokkuuden kautta. Organisaation toimintaa kuvaa verkostoituminen muiden kanssa. Toisten tukemiseen ja hyväksymiseen perustuu mahdollisuus käyttää toisten tietoisuutta hyväksi omien ja ryhmän toimintojen tarkastelussa. Uudet näkökulmat tarjoavat perustan oppimiseen ja huippusuorituksiin kyetään, kun annetaan energian virrata vapaasti ja oman tajunnan liittyä hyväksyen ja suvaiten muiden tajuntaan. (Juuti et al. 1995)

#### 5.4. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen

Miksi organisaatiokulttuuria kulttuuria olisi ymmärrettävä paremmin johtamisen näkökulmasta? Ellei kulttuureja osata jollan tasolla analysoida, ei voida ymmärtää miksi organisaatiot ovat sellaisia kuin ne ovat ja miksi johtajat kohtaavat sellaisia vaikeuksia kuin kohtaavat. Kulttuurilla on keskeinen asema johtamisen käsitteessä. Kulttuurin saavutettua kypsän iän, se tulee vastaanottavaiseksi tietyytyypiselle johtajuudelle. Tässä mielessä kypsä ryhmä luo omat johtajansa, johtajat luovat kulttuurin ja kulttuurit luovat seuraavan johtajasukupolven. Kulttuuri kontrolloi siis yritysjohtoa enemmän, kuin johto kontrolloi kulttuuria. (Schein 1991)

Kulttuurin ahdistusta vähentävän ominaisuuden vuoksi se pysyy voimassa, vaikkei se enää toimisikaan enää suhteessa ympäröivään maailmaan. Muutosta tähän tilanteeseen ei tule, ilman jostain tulevaa oikeanlaista johtajuutta. Kulttuurin muuttaminen sisältäpäin vain johtajuuden avulla ilman organisaatiomuutosten tekemistä vaatii muuttajaltaan paljon. Pelkällä organisaatiomuutoksella ei todennäköisesti saada haluttua vaikutusta aikaan. (Schein 1991)

Esimiesten velvollisuutena on ymmärtää, että organisaatio on kulttuuri. Heidän on kyettävä tulkitsemaan kulttuuria ja korjaamaan siinä esiintyviä puutteita, jotta ihmiset tunsivat olonsa arvostetuiksi, pidetyiksi ja hyväksi. Tällainen ympäristö luodaan mm. siten, että työntekijälle annetaan mahdollisuudet käyttää kykyjään täysipainoisesti. Lisäksi olisi varmistettava työntekijän kykyjen jatkuva kehittäminen. (Juuti 1995)

Edgar H. Schein nostaa esille teoksessaan Yrityskulttuuri – selviytymisopas sivulla 120 ns. ’sekatyyppien’ käytön organisaatiokulttuurin muutoksen johtamisessa. Nämä ovat henkilöitä, jotka ovat työskennelleet tietyn kulttuurin vaikutuspiirissä jo jonkin aikaa ja tuntevat pelisäännöt, mutta joilla on sisällään näkemys ja visio muutoksesta. ’Sekatyypillä’ on uskottavuutta, siksi he voivat muuttaa organisaatiota vähitellen. Joskus muutoksia koitetaan saada aikaan palkkaamalla ulkopuolinen johtaja. Kulttuuri on kuitenkin liian voimakas ja jollei johtaja sopeudu siihen, hänet ’heitetään ulos’.

### 5.5. Organisaatiokulttuurin muutos

Toimintailtään vanhat organisaatiot elävät menneiden sukupolvien valinnoille perustuvien uskomusten varassa. Kulttuuri on muodostunut niin vahvaksi, että se lyö leimansa kaikkeen. Ihmiset eivät aina sopeudu vallitseviin kulttuureihin, koska oma identiteetti ei saa tukea ympäristöltä. Työllä ei ole ihmiselle sitä merkitystä, joka tukisi omia pyrkimyksiä kasvaa ihmisenä. Voimavaroja tuhlataan ja pahoinvointi lisääntyy. Samalla organisaation tuottavuus ja kilpailukyky heikkenevät. (Juuti 1995; Schein 1991)

Organisaatiokulttuuriin liittyy statusrakenne (Juuti 1989), joka tulisi huomioida käsiteltäessä ryhmädynamiikkaa. Ihmisen statukseen vaikuttavat esimerkiksi koulutus, ulkonäkö, ihmissuhdetaidot, varallisuus, kulutuskyky jne. Kaikki henkilöt ja organisaatiot eivät arvosta samoja ominaisuuksia kuin toiset. Ryhmässä status vaikuttaa esimerkiksi siten, että saman statuksen omaavat henkilöt keskustelevat lähinnä vain keskenään. Mikäli tästä mallista halutaan pois avoimempaan kommunikaatioon, on ihmisiä kannustettava tekemään yhteistyötä myös muiden kuin omaan 'status-ryhmään' kuuluvien henkilöiden kanssa. Tämä pätee erityisesti kommunikaatiossa hierarkiassa 'alempiin'. Usein arvojärjestyksessä korkeammalla oleva dominoi muita. Organisaatioiden kehittämiseen tavasta riippumatta liittyy tiettyjä yhteneviä ajatuksia; kehittäminen perustuu luottamukselle, avoimille ihmissuhteille sekä prosessuaalisuudelle, jota toteutetaan palautteen avulla. (Juuti & Lindström 1995)

Organisaation kehittymisen arvotaustaa voidaan kuvata seuraavasti:

- mahdollistetaan ihmisten toimivan ihmisinä, ei tuotantoon liittyvinä resursseina
- varmistetaan jokaisen organisaation jäsenen ja ryhmien saavan kehittyä sille tasolle, jossa se voi täysin käyttää omia kykyjään
- pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta ja kykyä saavuttaa päämääränsä
- pyritään luomaan ympäristöjä, joissa työt koetaan haasteellisiksi ja kiehtoviksi
- luodaan vaikutusmahdollisuuksia työhön, organisaatioon ja ympäristöön liittyvissä asioissa
- nähdään, että jokaisen ihmisen motivaatio koostuu monesta tekijästä, joilla kaikilla on merkitystä työssä ja elämässä. (Juuti & Lindström 1995)

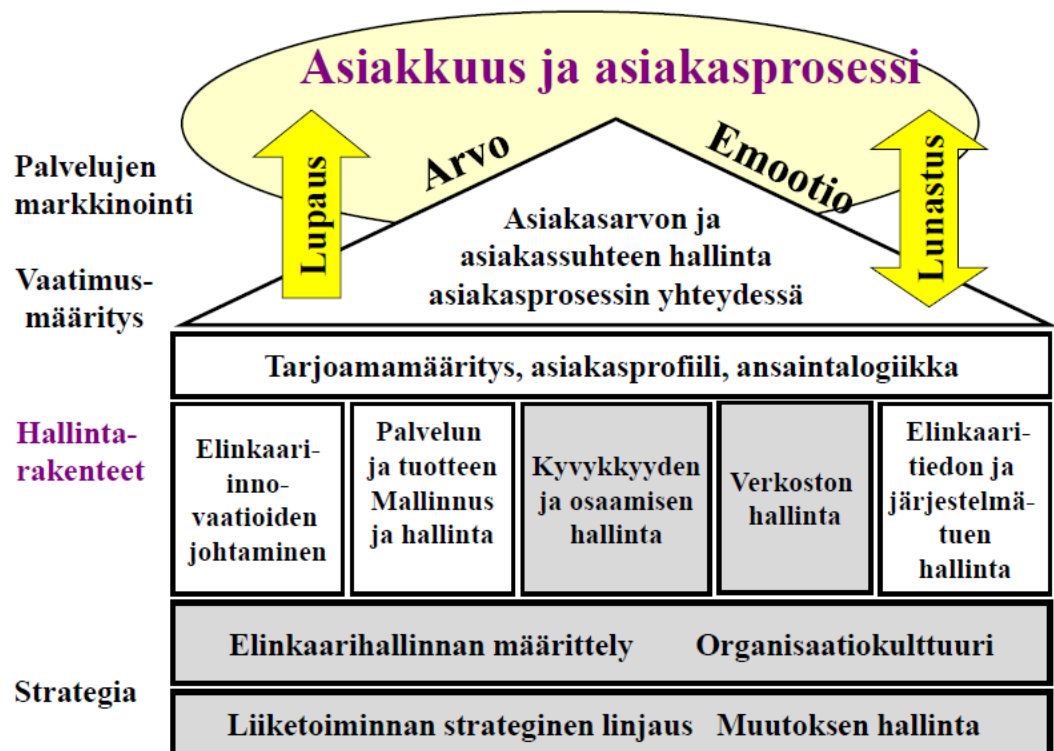
Muita organisaation kehittämisen tavoitteita ovat mm. pyrkimys

- vähentää liiallista kilpailua
- lisätä yhteistyötä
- lisätä organisaation jäsenten keskinäistä luottamusta ja tukea
- lisätä kykyä ratkaista työssä, työyhteisössä ja eri ryhmien välillä lisääntyviä ongelmia
- lisätä työtyytyväisyyttä ja –motivaatiota
- parantaa työilmapiiriä ja tiedonkulun avoimuutta. (Juuti & Lindström 1995)

## 6 PALVELULIIKETOIMINTA

Palveluliiketoiminta-terminiä kuvaavampi käsite käsiteltäessä prosessiteollisuutta on ratkaisuliiketoiminta. Ratkaisuliiketoiminta tarkoittaa liiketoiminnan kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa.

Valmistavassa teollisuudessa palveluita tuottavia yrityksiä on yllättävän vähän. Syinä nähdään esim. se, ettei uskota palveluiden potentiaaliin liiketoiminnan osana, palveluiden tuottaminen ei kuulu yritysten ydinosaan ja strategia palveluiden tuottamiseksi syystä tai toisesta epäonnistuu. (Kallenberg & Oliva 2003)



Kuva 6. Liiketoiminnan muutos kohti palveluntuottajaa lähtee liiketoiminnan strategisesta linjauksesta ja tarvittavan muutoksen hallinnasta. (Salminen 2010)

### 6.1. Tuotelähtöisestä ajattelusta palveluihin

Siirtyminen tuotelähtöisestä ajattelutavasta palveluihin vaatii erittäin merkittävän muutoksen johtamisessa. Palveluliiketoiminnan muodostuminen vaatii uudet organisaatorakenteet, osaamisen, kannustimet ja esim. palvelun laadun mittaamiseen järjestelmän. (Kallenberg et al. 2003)

Valmistavassa teollisuudessa, jossa tuote on olennainen palvelun mahdollistava tekijä (koneet ja näiden varaosat) on nähtävissä kaksi suurta haastetta siirryttäessä tuotteista palveluihin. Ensiksi myyntiorganisaatio on saatava näkemään pienetkin palvelukokonaisuudet myymisen arvoisina ja toiseksi palveluita on alettava arvostamaan eri tavalla kuin ennen. Palveluorganisaatiota ei tulisi eriyttää liikaa muusta toiminnasta, vaan se olisi tuotava jo olemassa olevaan rakenteeseen mukaan. (Kallenberg et al. 2003)

Liiketoimintojen elinkaarien tutkijat ovat havainneet, että kehitys palveluiden tuottajaksi kulkee seuraavien kehitysvaiheiden kautta

- 1) Teknologinen läpimurto.
- 2) Tuotteiden ominaisuuksiin perustuva kilpailu.
- 3) Pienet yritykset kehittävät runsaasti erilaisia uuteen teknologian perustuvia tuotteita.
- 4) Käyttö-ominaisuuksiin perustuva kilpailu vakaantuu.
- 5) Tuotantoprosesseja kehitetään (suurilla yrityksillä etulyöntiasema).
- 6) Tuotetta täydentävien palvelujen ja palveluihin perustuvan kilpailun vaihe. (Virkkunen 2010)

Tuotteiden ja tuotantoprosessien vakiintuessa liiketoiminnan kannattavuus heikkenee. Kannattavuutta haetaan tuotteita täydentävistä palveluista. (Virkkunen 2010)

Palveluliiketoiminnan alkuvaiheessa jokainen asiakasrajapinnassa työskentelevä on arvokas. Alkuvaiheessa osaamis- ja ajatteluvaatimukset kohdistuvat myyntiin. Jotta myyjä voi myydä palveluja, on hänen voitava luottaa koko ketjun palvelukykyyn. Tämä tarkoittaa poikkifunktionaalisten yhteistoimintarakenteiden ja kehitysmenettelyjen välttämättömyyttä. Yhteistyö on avain vanhojen luutuneiden käsitysten murtamiseen ja uusien toimintamallien kehittämiseen. Palveluliiketoimintaa kehittäessä on tärkeää myös luoda yhteinen kieli eri toimijoiden välille, joiden toimintaympäristöt saattavat vahvasti poiketa toisistaan. (Nuutinen & Lappalainen 2010; Garg & Heinzl & Schleyer 2007)

Muutoksen johtamisessa on myös oleellista johdon kommunikointikyky sekä avainhenkilöiden tunnistaminen. Siirryttäessä palveluliiketoimintaan on havaittavissa ainakin viisi kriittistä muutosaluetta:

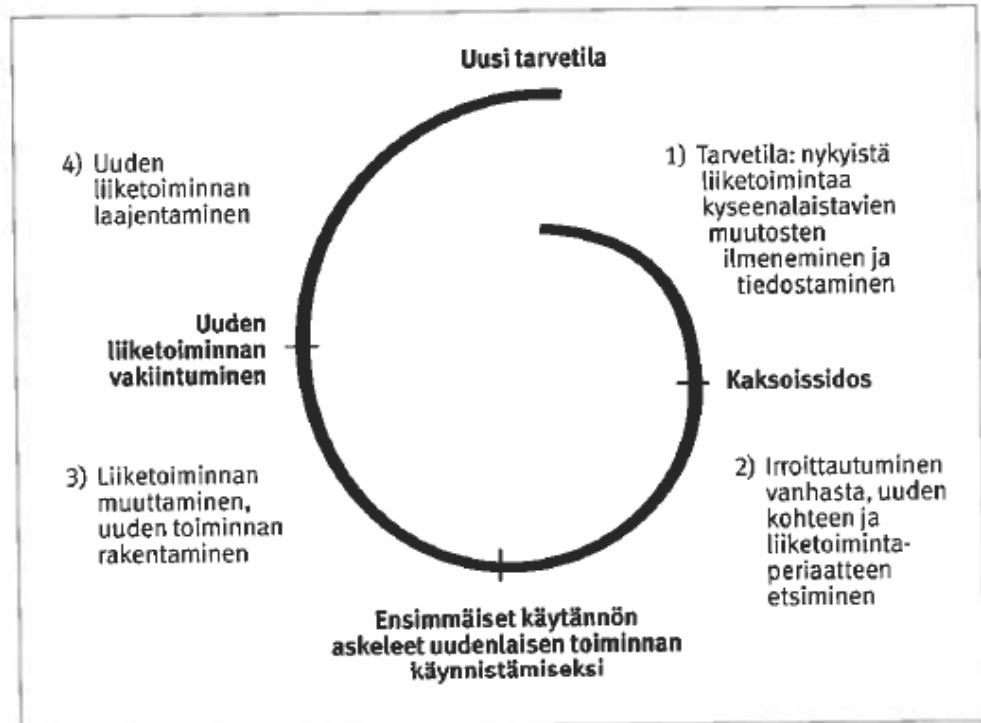
- 1) Liiketoimintaympäristön ja kilpailutilanteen muutos (muutos on jatkuvaa ja sen ennustaminen vaikeaa).
- 2) Liiketoiminta- ja ansaintalogiikan muutos (kylkiäisistä asiakasarvoa tuottaviksi palveluiksi, sekä sisäinen että asiakassuhteen toimintalogiikka muuttuu).
- 3) Asiakasvaatimusten ja –suhteen muutos (palvelujen kehittäminen tapahtuu yhteistyössä asiakkaan kanssa, molemminpuolinen luottamus ja arvostus ovat olennaisia).
- 4) Sisäisen ja ulkoisen yhteistoiminnan muutos (horisontaalisen ja vertikaalisen yhteistyön yrityksen sisällä on lisääntyvä, yhteistyön moninaistuttava).

- 5) Johtamistavan ja strategian muutos (johtamisen on tuettava joustavuuden lisääntymistä, mutta samalla ohjattava muutosta oikeaan suuntaan). (Nuutinen et al. 2010)

## 6.2. Toimiva palveluliiketoimintapohjainen organisaatio

Palveluliiketoiminnan muodonmuutosprosessi vaatii laajoja organisatorisia ja toiminnallisia muutoksia. Lisäksi vaaditaan uudenlaisia vuorovaikutuksellista kommunikaatiota yrityksen sisällä sekä erityisesti yrityksen asiakas- ja yhteistoimintaverkostoissa. Palveluliiketoimintaan siirtyminen vaatii strategisen ajattelumallin muutosta, jolloin muutetaan myös organisaatioita ja johtamista. (Virkkunen 2010)

Ilman nykytilan analysointia, menneisyyden ymmärtämistä ja visiota sekä strategiaa on vaikeaa nähdä palveluliiketoiminnan laajempaa merkitystä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Malliin sopimattomat organisaatio ja johtamistavat rajoittavat uuden toiminnan muodostumista, koska ne ovat muotoutuneet aikaisimpiin tarpeisiin. Muutostarpeen voi myös saada aikaan esimerkiksi jokin epäjatkuvuuskohta. (Virkkunen & Pihlaja & Ristimäki 2010) Edellisissä kappaleissa on käsitelty malliin sopimattomia organisaatiotyyppisiä ja johtamistapoja.



Kuva 7. Epäjatkuvuustilanteen ylittämisen edellyttämän ekspansiivisen oppimisen neljä päävaihetta. (Virkkunen et al. 2010, 78)



On huomattava, että kahden erilaisen toimintalogiikan (tuote ja palvelu) selviäminen samassa organisaatiossa on haasteellista, koska vanhempi toimintatapa muodostuu uudemman kehittymisen esteeksi. Liiketoiminnan syvälinen muutos voi vaatia kymmenen vuoden työpanoksen. (Virkkunen et al. 2010)

## 7 POHDINTAA

Yleisesti voidaan sanoa, että aihe on liian laaja ja monisyinen pohdittavaksi opinnäytetyön laajuuden pohjalta. Joitain selkeitä yleistyksiä voidaan kuitenkin kirjoittajan näkemyksen mukaan vetää ja niitä kootaan tähän yhteenvetoon.

Perinteistä prosessiteollisuutta kuvaavia asioita ovat mm. rutiininomainen tehdastyö, hierarkkisuus, autoritääriinen johtaminen, säännöt, ohjeet ja kurinalaisuus. Prosessiteollisuudessa korostuvat myös vahvasti ryhmien olemassaolo. Henkilöstö on jakautunut sekä funktionaalisesti, että myös prosessipisteittäin omiksi ryhmikseen, joille on muotoutunut omat toimintatapansa ja osittain myös oma toimintakulttuurinsa. Suurissa tehtaissa varsinkin työntekijäpuolen yhdenmukaisuutta ajaa vahvasti ammattiyhdistysliike, joka muodostaa oman käyttäytymisnormistonsa ja ryhmäidentiteetin

Prosessiteollisuutta, jota muutetaan palveluliiketoiminnan suuntaan kuvaa myös se seikka, että palvelut ja tehdastyö pysyvät erillisinä osastoina. Tuotetun tavaran toimitustäsmällisyys vaikuttaa kuitenkin oleellisesti myös palvelupuolen toimintaan, mikäli palvelut ovat riippuvaisia tuotteista. Näin voidaan sanoa, että palvelutoiminnan joustava toimivuus on kiinni tehdastyötä tekevien henkilöiden työtyytyväisyydestä. Kuten edellä on mainittu, Laatuoli-projektin (Oedewald et al. 2005) yhteydessä todettiin, että henkilöstöarvot ovat suuntaa-antavasti yhteydessä toimitusvarmuuteen.

Ilman haasteellisia päämääriä ja tietoisuutta siitä, miten oma työ vaikuttaa päämäärien saavuttamiseen, työntekijä ei voi antaa organisaatiolle suurinta mahdollista työpanosta. Suurissa tehtaissa ja yksiköissä olisi aiheellista panostaa siihen, että löydetään sopivat mittarit työn seurantaan. Kappalemäärien/tonnien valmistaminen ei korreloi välttämättä toimitustäsmällisyyden (eli asiakkaan suuntaan ehkäpä olennaisimman suuren kanssa). Koko tehtaan toimitustäsmällisyys voi olla liian abstrakti ja kaukana yksittäisen työntekijän työpanoksesta. Prosessiteollisuudessa materiaali virtaa pisteittäin eteenpäin. Edellisen vaiheen tuotoksen ollessa myöhässä, myös seuraavan vaiheen tuotos todennäköisesti myöhästyy keskimääräisten läpimenoaikojen ollessa tiukat. Prosessipisteellä voisi kirjoittajan näkemyksen mukaan seurata tätä virtaamaa suhteessa siihen, onko materiaali ollut saatavissa ajoissa vai myöhässä. Otettaisiin ikään

kuin käyttöön prosessipisteen oma toimitustäsmällisyys suhteessa edelliseen ja seuraavaan pisteeseen.

Perinteisillä toimialoilla pitäisi pyrkiä sekä organisaatioiden madaltamiseen, että myös perinteisten status-järjestelmien murtamiseen, jotta kommunikaatio ihmisten välillä vapautuisi. Statusjärjestelmää voidaan verrata 'valtapeleihin', joita ihmiset organisaatioissa pelaavat. On nähtävissä, että ihmiset kommunikoivat pääasiassa hierarkiatasolla 'samanarvoisten' kanssa. Hierarkiaa madaltamalla ja valtuuttamalla työntekijät ihmiset saadaan enemmän samalle viivalle. Kuten aiemmin todettiin, kontaktien tulee ensisijaisesti tapahtua statukseltaan samanarvoisten ihmisten kesken, jotta yhteistyö saadaan aidosti toimivaksi. Näin hierarkkinen järjestelmä hyvin todennäköisesti epäonnistuu yhteistyörakenteiden muodostamisyrityksissään.

Esimiesten olisi aktiivisesti kiinnitettävä huomiota siihen seikkaan, etteivät tiedonkulkurakenteet vääristy, vaan jokaisen alaisen ulottuvilla on sama tieto. Hierarkkisuuden ja vertikaalisen tiedonjaon vähetessä horisontaalinen tiedonjako kasvaa ja olisi varmistettava, ettei horisontaalinen tiedonjako kulje vain tiettyjen henkilöiden kautta ja näin osa henkilöstöstä jää pimentoon. Aito vuorovaikutteinen verkostoituminen vähentää myös ryhmäajattelun toteutumisen riskiä. Ryhmät eivät käänny sisäänpäin, vaan päätöksentekoon vaikuttaa laajasti myös toimintaympäristö muine ryhmineen.

On huomioitavaa, että tuotannon verkostot syntyvät työn kautta, yhteisten palaverien ja kehitystilaisuuksien. Esimiesten tulisi valtuuttaa alaisensa toimimaan alueellaan itsenäisesti, ilman jatkuvaa valvontaa. Näin tiedonkulku saadaan toimimaan käytännön työtä tekevien henkilöiden kautta. Myös avoimuus lisääntyy ja päästään aitoon yhteistyöhön, kun ihmisille muodostuu henkilökohtaisia kontakteja muihin yrityksen työntekijöihin. Sama seikka on hyvin vahvasti havaittavissa siinä, että keskijohto on kehitystehtävissä vahvasti mukana ja tämä sulkee pois käytännön työtä tekevät näistä tilaisuuksista tai asettaa heidät taka-alalle. Valtuutus tulisi antaa riittävän alas, jotta saataisiin oikeaa yhteistyötä. Keskijohto ei pääasiallisesti osallistu päivittäiseen rutiinityöhön. Kun ihmiset ovat aidosti mukana kehitysprojekteissa, eivät vain takana kuuntelevina statisteina, saadaan oikeanlaista sitoutumista työhön ja työtyytyväisyys kasvaa. Työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja työntekijä on osaltaan vaikuttamassa yrityksen menestykseen. Palveluliiketoiminnan menestymisen kannalta varsinkin rajapintojen tiedonvaihto korostuu merkittävästi. Kuten edellä on todettu, yhteistyötä pitäisi ensisijaisesti luoda hierarkiatasolla samanarvoisten kesken, jotta se olisi aidosti toimivaa.

Prosessiteollisuudessa tulisi hyvin vahvasti kiinnittää siihen huomiota, etteivät prosessit ja työnkuvat ole perinteiden ja muodollisuuksien takia olemassa. Suoraviivainen ja hyvin yksinkertainen työ voi olla hajautettu aivan turhaan liian monelle henkilölle. Mikäli yhden ihmisen tehtävä ketjussa on käytännössä painaa muutamaa painiketta tietokoneella, voidaan tämä tehtävä kaiken järjen mukaan sulauttaa suurempaan

kokonaisuuteen ja näin ketjusta saadaan toimivampi ja joustavampi. Esimiesten tulisi vahvasti koettaa saada oikeanlainen kuva töiden luonteesta. Ristiriitoja syntyy siitä, että valmistusprosessi edellyttää käyttäjien koko prosessin hallintaa ja muodollinen työnjako ei tätä tue. Valmistusprosessia on aikojen saatossa nykyaikaistettu, mutta työnkuvat ovat pysyneet muuttumattomina. Työntekijät tiedostavat tämän ongelman, mutta pelätessään oman työnsä puolesta, pitävät kiinni vanhoista rakenteista. Vähistä resursseista kilpaillaan ja valtarakenteet estävät muutokset.

Työnkuvien yksinkertaisuuden ja haasteettomuuden vuoksi myös realistisen konfliktin teorian toteutuminen tulee todennäköisemmäksi. Ryhmät kilpailevat keskenään niukoista resursseista eli haasteettomista, rutiininomaisista työtehtävistä. Kilpaileva asenne johtaa ennakkoluuloisuuteen ja vihamielisyyteen. Kirjoittajan näkemyksen mukaan myös ryhmän sisällä voi käydä samantyyppinen ilmiö, mikäli ryhmä ei ole yhtenäinen.

Vahva sosiaalinen luokittelu, jota edustaa sekä jako työntekijöihin, toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin että jako funktionaalisiin osastoihin johtaa syrjivään käyttäytymiseen. Edellä mainittiin ratkaisuna mahdollisuus luokitella kaikki jonkin kolmannen ryhmän jäseneksi eli esim. yrityksen x henkilöstöksi. Toinen vaihtoehto on korostaa kaikkia ryhmiä leikkaavia ominaisuuksia. Suurissa laitoksissa tämä kuitenkin lienee hankala toteuttaa henkilöstön heterogeenisyyden vuoksi. Kirjoittajan näkemyksen mukaan vahvojen ryhmäidentiteettien murtaminen ja siirtyminen individualistisempaan kulttuuriin voisi vähentää ennakkoluuloja ja lisätä innovatiivisuutta henkilöstön keskuudessa. Toisaalta edellä mainittu tiimiorganisaatio vaatii toimiakseen vahvat ryhmäidentiteetit, jolloin yksilökeskeistä ajattelua kaivataan vähemmän.

Erich Fromm on käsitellyt teoksessaan *Pako vapaudesta* autoritääristä luonnetta. Prosessiteollisuus on hyvin vahvasti hierarkkinen ja byrokraattinen ja tämä rakennelma suosii vahvasti autoritäärisyyttä, joka sopeutuu ja viihtyy tällaisissa ympäristöissä. Autoritäärinen luonne esimiesasemassa ei mahdollista alaisilleen mm. tiimiorganisaation muodostumiseen vaativaa toimintaympäristöä, eikä myöskään tue valtuuttamista tai avoimuutta ja verkostoitumista toisten ryhmien kanssa. Kirjoittajan näkemyksen mukaan F-asteikon käyttöä voisi soveltaa myös prosessiteollisuudessa esimiesten valinnassa, sikäli kun byrokraattisuudesta ja hierarkkisuuudesta pyritään eroon. Edellä on jo käsitelty sitä seikkaa, mikä on auktoriteetin vaikutus ihmisen käytökseen. Jotta ryhmät saadaan aidosti toimimaan, on esimies tässäkin asiassa avainasemassa. Kirjoittajan näkemyksen mukaan voidaan myös aiheellisesti kysyä ovatko ihmiset edenneet väärin työtehtäviin aikojen saatossa ja tämä seikka on nykyisin suuri este yrityksen menestymiselle? Nykyisin henkilöstön valintaan kiinnitetään enemmän huomiota ja rekrytoinnin yhteydessä järjestetään mm. psykologisia testejä. Näillä pyritään selvittämään yksilön persoonallisuutta ja soveltuvuutta työtehtäviin.

Perinteisissä, pidemmän historian omaavissa yrityksissä tulisi kiinnittää vahvasti huomiota siihen seikkaan, että nuorempi sukupolvi on tottunut siihen, että tietoa on saatavilla vapaasti ja tietoa myös jaetaan. Tärkeintä on oikean tiedon löytäminen ja se, että tietoa osaa soveltaa omaan käyttöön. Vanha sukupolvi on elänyt kirjatiedon varassa ja ikärakenteeltaan vanhoissa yrityksissä tieto on edelleen valtaa, eikä sitä vapaaehtoisesti jaeta kuin tiettyyn pisteeseen asti. Tämä pönkittää valta-asemaa ja takaa erikoisosaamisen. Tämä seikka vaikeuttaa myös hiljaisen tiedon siirtymistä eläköitymisen seurauksena. Tiedon keräämis- ja jakamisjärjestelmien kehittämiseen tulisi kiinnittää vahvasti huomiota ja myös siihen, että kaikilla on riittävästi oikeuksia näihin tietojärjestelmiin.

Kirjoittajan näkemyksen mukaan tehdasmaailmassa koulutetaan paljon keskijohtoa (koulutusrakenne on vääristynyt). Työntekijöiden ja työnjohtajien koulutus jää huomattavasti vähäisemmäksi, kuin tätä ylempien portaiden koulutus. Syyksi voidaan ilmoittaa esimerkiksi se, että näitä henkilöitä on vaikea irrottaa työstänsä ja heikon työmotivaation vuoksi vapaa-ajalla osallistuminen koulutuksiin jää vähäiseksi. Keskijohtoa koulutetaan esim. johtamisen menetelmiin, mutta heidän kosketuspintansa alempaan portaaseen on loppujen lopuksi hyvin vähäinen ja näin koulutuksesta saatu tieto ei ole koko organisaation käytössä, vaan pienen osan ihmisistä, jotka elävät hyvin erillään suuresta massasta. Lähimmän esimiehen rooli johtamisessa on kaikkein isoimman huomion alla yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Siksi kirjoittaja korostaa hyvin vahvasti työnjohdon kouluttamista keskijohdon sijaan tai rinnalla johtamiseen liittyvissä asioissa. Tiedon lisäämistä pidetään hyvin vahvasti suvaitsevaisuutta ja avarakatseisuutta edistävänä tekijänä.

Substanssiosaaminen (Kuva 8. Ekspertin osaaminen) on tiedostettava vahvasti vain yhdeksi osaamisen osa-alueeksi. Työssä tarvitaan myös geneerisiä taitoja, kehittämisosaamista ja työyhteisöosaamista. Hierarkkisissa ja byrokraattisissa laitoksissa ympyrä helposti supistuu kattamaan vain substanssiosaamisen, varsinkin jos työnkuvat ovat kapeita. Tämän eliminointiin pitäisi tietoisesti panostaa. Työnkuvia laajentamalla ja valtuuttamalla toimimaan itsenäisesti, ympyrän muut osa-alueet saadaan vahvemmin mukaan jokapäiväiseen toimintaan. Kapeassa työnkuvassa, jossa on lisäksi vahva kontrolli ja valvonta, muilla osa-alueilla ei luonnollisestikaan ole merkitystä ja myös työtyytyväisyys on olematon.



Kuva 8. Ekspertrin osaaminen. (Helakorpi n.d.)

Moni tässä kappaleessa mainituista asioista liittyy hyvin vahvasti yhteiskunnan ja organisaation näkymättömiin normeihin. Nämä tekijät ovat niin vahvasti ihmiseen sisäänrakennettuna ja luonteessa mukana, että muutoksen aikaansaaminen voi olla haasteellista. Jokaiseen esiteltyyn ryhädynamiikan osa-alueeseen tulisi tietoisesti kiinnittää huomiota, mikäli muutos halutaan saada aikaan.

Ryhmien toimintaa tulisi jatkuvasti seurata ja osata ohjata oikeaan suuntaan. Suurimpana haasteena kirjoittaja pitää koulutuksen puutetta, etenkin alimpien esimiesten keskuudessa. Pitkään yhdessä ja samassa työtehtävässä/organisaatiossa työskennelleiden ongelmaksi muodostuu tietynlainen näköalattomuus. Vanhimpien työntekijöiden kohdalla lisäksi suuri ongelma on se seikka, että yleensä iän myötä joustavuus vähenee ja halu tukeutua perinteisiin kasvaa. Nämä seikat eivät jätä innovatiiviselle kasvulle ja kehitykselle sijaa. Tietämättömyys ja pakonomainen perinteisiin tukeutuminen eivät johda hyvään lopputulokseen.

Hierarkioiden madaltaminen asettaa organisaation uuden haasteen eteen. Perinteisesti matalamman koulutusasteen työtehtäviin vaaditaan korkeampaa koulutustasoa ja laaja-alaisempaa osaamista. Suuret ikäluokat ovat juurikin jättämässä työtehtävänsä. Nyt olisi sopiva aika pohtia, mihin suuntaan organisaatioita tulevaisuudessa lähdetään kehittämään. Nuorempi sukupolvi asettaa työlleen erilaisia vaatimuksia kuin vanhemmat. Jotta nuorempi polvi saadaan pysymään yrityksen palveluksessa, on nyt viimeistään panostettava vahvasti sekä esimiestoimintaan, että töiden muotoiluun.

Ja vielä lopuksi, yrityksissä on aikojen myötä keskitytty tuottavuuteen, tehokkuuteen yms. tekijöihin. Olisiko nyt jo viimeistään nähtävissä, että pehmeitäkin arvoja ja kuuntelevaa otetta johtamiseen tarvitaan?

## LÄHTEET

- Benjamin J. & Bessant J. & Watts R. 1997. Making group work. Rethinking practice. Crow's Nest: Allen & Unwin.
- Cherry, K. The Milgram Obedience Experiment. Viitattu 5.5.2012. <http://psychology.about.com/od/historyofpsychology/a/milgram.htm>
- Cherry, K. The Stanford Prison Experiment. Viitattu 5.5.2012. <http://psychology.about.com/od/classicpsychologystudies/a/stanford-prison-experiment.htm>
- Drucker, P. F. 1994. Viitattu 5.5.2012. The age of social transformation. <http://www.theatlantic.com/past/docs/issues/95dec/chilearn/drucker.htm>
- Euroopan Komissio. The competitiveness of business-related services and their contribution to the performance of European enterprises. Viitattu 14.4.2012. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52003DC0747:EN:HTML>
- Ford, M. R. 2009. The Lights in the Tunnel: Automation, Accelerating Technology and the Economy of the Future. United States: Acculant Publishing
- Fromm, E. 1976. Pako vapaudesta. Jyväskylä: Gummerus Osakeyhtiön Kirjapaino.
- Gantt & Williams. Towards a more sensitive workplace. Viitattu 13.5.2012. [http://www.teachspace.org/personal/research/management/gantt\\_and\\_williams.html](http://www.teachspace.org/personal/research/management/gantt_and_williams.html)
- Garg, A. & Heinzl, H. & Schleyer, S. 2007. Integrating industrial services into manufacturing supply chain. BPTrends.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Heikkilä, J. & Ketokivi, K. 2009. Tuotanto murroksessa, Jyväskylä: Talentum.
- Helakorpi S. Muuttuvat työn taidot. Viitattu 13.5.2012. <http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/mittarit/tyo.doc>
- Helkama, K. & Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1989. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helsingin avoin yliopisto, Stanley Milgram: Obedience to authority. Viitattu 1.4.2012 <http://www.avoin.helsinki.fi/oppimateriaalit/sosiaalipsykologia/milgram.htm>

Henri Fayol, Management Gurus. Viitattu 13.5.2012.  
[http://www.vectorstudy.com/management\\_gurus/henri\\_fayol.htm](http://www.vectorstudy.com/management_gurus/henri_fayol.htm)

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) 2010 Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy.

Juhela, A. 1989. Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tampere: Tampereen yliopisto jäljennepalvelu.

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

Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Helsinki: JTO-tutkimuksia.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Kallenberg, R. & Oliva, R. 2003. Managing the transition from products to services. International journal of service industry management. No. 2, 2003.

Kamau C. & Harorimana D. 2008. Does knowledge sharing and withholding of information in organizational committees affect quality of group decision making? Teoksessa 9<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management. Southampton: Academic Publishing Limited. 341-348.

Laamanen, K. & Timmilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lewin, K. 1946. Action research and minority problems. J Soc. Issues2(4): 34-46.

Matalan hyvinvoinnin korkea hinta. Helsingin Sanomat 15.4.2012, 5.

Matikainen, J. Tiimit ja tiimiorganisaatio. [www.valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/TIIMIT.pdf](http://www.valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/TIIMIT.pdf). Viitattu 2.4.2012.

Matikka, T. Pahuus puhkeaa helposti, 2009. Viitattu 1.4.2012.  
[http://www.tiede.fi/artikkeli/1077/pahuus\\_puhkeaa\\_helposti](http://www.tiede.fi/artikkeli/1077/pahuus_puhkeaa_helposti)

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. 2010. Teknologiayritykset matkalla palveluliiketoimintaan: Palvelukyky ja –kulttuuri muutoksen johtamisen tulkina. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy, 170-207.

Oedewald, P. & Reiman, T. & Kurtti, R. 2005. Organisaatiokulttuuri ja toiminnan laatu metalliteollisuudessa. VTT tiedotteita 2316.

Rifkin, J. 1995. The end of work. United States: Putnam Publishing Group.

Salminen V. 2010. Hämeen ammattikorkeakoulu, oppimateriaali. Teollisuuden palveluliiketoiminnan viitekehys.

Schein, E. H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E. H. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas, Tampere: Esa Print Oy.

Tampereen avoin yliopisto. Asch ja mukautuminen ryhmän normeihin. Viitattu 1.4.2012.  
<http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/kokeita.html#Asch>

Virkkunen, J. 2010. Miksi nyt tarvitaan uudenlaista johtamista. 2010. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy, 23-50.

Virkkunen, J. & Pihlaja, J. & Ristimäki, P. 2010 Tuotteesta palveluun – liiketoiminnan kehityksen epäjatkuvuuden hallinta ohjelmistoyrityksessä. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Tammerprint Oy, 72-88.

Weber, A. 2002. The Hawthorne Works. Assembly Magazine. August, 2002. (<http://www.assemblymag.com/articles/88188-the-hawthorne-works>)

Wren, D. A. 1994. The Evolution of Management Thought. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.



## Organisaation ja sen kulttuurin muutos kohti palveluntuottajaa prosessiteollisuudessa

### Liite 1. Gap-analyysi organisaatiokulttuuriin vaikuttavista asioista.

Muuttuva asia/ymmärrys	Nykyisen toimintamallin ymmärrys	Uuden tavoiteltavan toimintamallin ymmärrys	Muutokseen tarvittavan kehityksen ymmärtäminen
<b>Funktionaalisen johtamisesta prosessijohtamiseen</b>	Vahva kontrollointi, valtuutuksen puuttuminen.	Asiantuntijaorganisaatiot, itse itsensä johtaminen.	Palveluliiketoiminnan toimintamallien vahva ymmärtäminen ja sisäistäminen. Oma vastuu omasta työstä korostuu.
<b>Asiakaslähtöinen ajattelutapa</b>	Oma työ osa kokonaisuutta, jota ei nyt nähdä.	Yhteistyötä, organisaatiomuutoksia (ei enää niin lukkiutunut, myynti, tuotanto, tuotekehitysmalli).	Työntekijöiden koulutus, avoimempi kulttuuri, yhteistyön voimakas lisääminen.
<b>Asenneympäristö</b>	Yrityksen menneisyys taakkana.	Avoimuus, yhteistyö, ihmisten ja toisen työn arvostaminen. Varsinkin johdon taholta aitoa kiinnostuneisuutta.	Innostava ja innovatiivinen ote asioihin. Yrityksen arvot myös päivittäiseen tekemiseen mukaan.
<b>Johtamisketjun gapit</b>	Johtamisketjussa sekä nuoria, että vanhempia esimiehiä.	Kuinka tieto muuttuu matkalla, toisen toiminnan motiiveja ei ymmärretä. Johtaminen huonoa.	Eri ikäluokkien välistä ymmärrystä toisen toimintatapoihin ja taustoihin syvennettävä.
<b>Sivutaisuuntaisen tiedonjaon puuttuminen</b>	Työyhteisö esimieskeskeinen, esimies kontrolloi vahvasti.	Tietoa voi olla hajautetusti monella henkilöllä, jolloin sen käyttäminen hyödyksi yhteistyön kautta korostuu.	Avoimuus, tiedonjako, ihmisten arvostaminen, yhteistyötä lisätään tietoisesti esimiesportaan johdolla.
<b>Ay-liikkeen vahva asema riippana</b>	Vanhat näkökulmat: 'Herra riistää työläistä' jne.	Korostetaan johdon taholta että työnantaja ja työntekijä ovat samassa veneessä. Työntekijää arvostetaan aidosti. Muodostetaan arvoketju, jonka lähtökohtana on asiakas.	Enemmän johdon/esimiesten taholta selväksi, että työnantaja arvostaa työntekijää. Avoimuutta päivittäiseen toimintaan.
<b>Arvot</b>	Kartoitetaan nykyiset arvot	Laaditaan yhdessä uudet arvot ja korostetaan niitä päivittäisen työn osana. Asiakas lähtökohdaksi arvonluontiprosessiin.	Arvomutoksen riittävä jalkauttaminen johdon ja esimiesten taholta.
<b>Organisaatiomuutokset, matalammat organisaatiot</b>	Hierarkian etuna vahva kontrolli, langat yhdellä käsissä.	Siirrytään asiantuntijaorganisaation tyyppiseen asetelmaan. Valtuutetaan ja luotetaan työntekijään osaavana ja vastuuntuntoisena ihmisenä.	Työntekijän on vahvasti tiedostettava asemansa muutos. Johdon ja avainhenkilöiden merkitys on merkittävä tässä prosessissa. Palveluliiketoiminnan toimintamallit on tuotava riittävässä laajuudessa työntekijöiden tietoisuuteen.
<b>Suurten ikäluokkien eläköityminen, organisaatioissa eri ikäryhmiä, hiljaisen tiedon jakaminen</b>	Vanhemmat tuntevat asemansa uhatuksi (yhden asian täydellinen hallinta ei enää riitä, vaan tarvitaan monitaitoisuutta). Työyhteisö ei toimi.	Työntekijöitä kannustetaan yhteistyöhön. Erilaisia ihmisiä arvostetaan.	Avoin kulttuuri. Ihmisiä arvostetaan aidosti.