

Johtajuus ja sisäinen yrittäjyys

Kasvuyrityksissä sisäistä yrittäjyyttä edistävät johtajan ominaisuudet

Elias Tattari

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Liiketalouden ko
Yrittäjyyden suuntautumis-
vaihtoehto, Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto, Proakatemia

ELIAS TATTARI

Johtajuus ja sisäinen yrittäjyys

Kasvuyrityksissä sisäistä yrittäjyyttä edistävät johtajan ominaisuudet

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 6 sivua

Marraskuu 2014

Tämä opinnäytetyön on tehty osana ELY-keskuksen Osaamisesta kasvua - kehittämisohjelmaa. Hankkeen projektipäällikkönä ja toimeksiantajan yhteyshenkilönä on toiminut Tuija Marnela. Tutkin työssäni kolmea hankkeeseen osallistunutta kasvuyritystä. Kasvuhakuiset yritykset edustavat talouden kykyä uudistua ja mukautua globaalissa maailmassa. Suomi tarvitsee kasvuyrityksiä ja varsinkin kansainvälistyviä pk-yrityksiä. Opinnäytetyössä selvitan tutkimieni yritysten avulla, miten johtajan toiminta ja ominaisuudet edistävät kasvuyrityksissä sisäistä yrittäjyyttä.

Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa työntekijästä lähtöisin olevaa sitoutuneisuutta, innostuneisuutta ja aloitteellisuutta ikään kuin hän toimisi yrittäjänä omassa yrityksessään. Sisäisesti yritteliäs ajatusmalli syntyy yrityksen johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta. Yrityksen johdon esimerkki ja ennakkoluuloton toiminta vaikuttavat vahvasti yrityksen sisäisesti yritteliäiseen ilmapiiriin.

Opinnäytetyön perustana ovat Leadership Challenge:n viisi pääteemaa sekä Vesa Nissisen tutkimus ”syväjohtajuus”. Leadership Challenge:n johtajuustutkimus perustuu siihen, mitkä toimitavat ja ominaisuudet rohkaisevat ihmisiä yrittämään ja tekemään itsenäisiä päätöksiä. Syväjohtajuus puolestaan mittaa johtajan kykyä johtaa ihmisiä vuorovaikutuksen kautta. Asiantuntijahaastatteluun valitsin neljä Osaamisesta kasvua – kurssille osallistunutta kasvuyritysjohdattajaa. Haastateltavat henkilöt edustavat eri toimialoja ja johtavat erikokoisia yrityksiä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on antaa käsitys siitä, minkälainen merkitys johtamisella tutkimissani yrityksissä sisäiselle yrittäjyydelle. Asiantuntijahaastattelut antavat konkreettisia neuvoja siitä, kuinka työntekijöitä rohkaistaan sisäisesti yritteliäiseen ajatteluun ja miten tämä näkyy tutkimieni yritysten toiminnassa.

Asiasanat: sisäinen yrittäjyys, johtaminen, kasvuyritys, vuorovaikutus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Proacademy

ELIAS TATTARI

Leadership and Intrapreneurship

How the Characteristics of the Leader enhance Intrapreneurship in growth companies

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 6 pages

November 2014

This thesis is part of a developmental project called "Growth from know-how". The thesis was supervised by Tuija Marnela. The thesis investigates three firms that are experiencing strong growth, and which participated in the project in question. Firms that intentionally search for growth represent the ability of our economy to regenerate itself and adapt to conditions in our globalized world. Finland especially needs growth companies that seek to go international. The companies that I studied for this thesis have given me insight into the role of leadership in successful intrapreneurship.

Intrapreneurship means commitment, passion and initiative demonstrated by the employee as if he or she were running his or her own business. Intrapreneurship as an attitude starts from and can be strongly reinforced by the interaction between the employees and management. Example and an open-minded way of doing things have a major impact on the company's intrapreneurial atmosphere.

The main theories used in the thesis were Leadership Challenge and Deep Leadership theory. Leadership Challenge identifies the qualities and actions that help ordinary people make independent decisions. Deep Leadership theory measures the ability of a leader to lead through interaction. For the purposes of the thesis, four business leaders from growth companies were interviewed. The experts that were interviewed formed a diverse group regarding the size of their businesses and their field of operations.

The objective of the thesis was to illuminate how the actions and characteristics of the leader enhance intrapreneurship in a growth company. The experts interviewed for this thesis also offer concrete examples of how the employees in their companies are encouraged towards an intrapreneurial mindset, and how this intrapreneurship can be seen in the operations of these companies.

Key words: intrapreneurship, leadership, start up, interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Työn tausta ja tavoite.....	5
1.2	Työn rakenne	7
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	9
2.1	Aineiston kerääminen	9
2.2	Haastattelu	9
2.3	Kyselylomake	10
3	MATKA KASVUYRITYKSEKSI	13
3.1	Kasvuyrityksen synty	13
3.2	Kasvuyrityksen kasvu.....	14
4	SISÄINEN YRITTÄJYYS – MITÄ JA MITEN?	17
4.1	Sisäinen yrittäjyys.....	17
4.2	”Draivin ylläpito”	18
5	TOIMIVAN JOHTAMISEN RAKENTEET	21
5.1	Syväjohtaminen	21
5.1.1	Johtajan valmius oppimiseen.....	23
5.1.2	Johtamiskäyttäytyminen	23
5.1.3	Johtamisen vaikutukset.....	24
5.2	The Leadership Challenge	26
5.2.1	Johdettavien odotukset.....	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
6.1	Kasvuyrittäjän ominaisuudet.....	31
6.2	Minkälaisia ovat tutkittujen yritysten johtajien syväjohtajaprofiilit?.....	34
6.2.1	Yritys 1	34
6.2.2	Yritys 2	36
6.2.4	Yritys 3	38
6.3	Kasvuyrittäjien haastattelut	39
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	43
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	49
	Liite 1. Tutkimushaastattelujen kysymysrunko	49
	Liite 2. Kyselylomake	50

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tavoite

Kasvuyritysten merkityksestä Suomelle on puhuttu paljon viime vuosina. Monien maailmalla tehtyjen tutkimusten mukaan uusista työpaikoista jopa 80 prosenttia syntyy alle 50 hengen ja puolet alle kymmenen hengen yrityksissä (Lukkari 2014, 18). Kasvuyrityksien on ehdotettu olevan se uusi askelma, joka nostaa Suomen kukoistukseen. Suomessa syntyy kuitenkin liian vähän kasvuhakuisia yrityksiä. Kasvuhakuiset yritykset toimivat taloutemme keskeisenä uudistusvoimana korvaamalla ulkomaille siirtyviä työpaikkoja (Hyrsky 2006, 3). Uusia työpaikkoja tarvitaan, kun perinteisen teollisuuden työpaikat katoavat kovaa vauhtia.

Perinteinen johtamismalli on pohjautunut organisaatiokaavioon, jonka huipulla on toimitusjohtaja. Alapuolella on joukko pienempiä johtajia ja organisaatiotasoja. Tämä perusmalli on lähtöisin teollisen vallankumouksen ajalta ja on luotu pääasiallisesti liukuhihnatuotannon organisoinniksi. Tämä malli ei sovellu enää yrityksille, jotka tuottavat monimutkaisia palveluja kuluttajille, nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Artikkelissa peliyhtiö Supercellin toimitusjohtaja Ilkka Paananen toteaa, että kasvuhakuista yritystä tulisi johtaa mallilla, jossa vanha organisaatiomalli on käännetty ylösalaisin. Tavoitteena on saada parhaat ihmiset sekä luoda heille paras mahdollinen työpaikka (Suomen Kuvalehti, 2014). Tämän muutoksen ymmärtäminen aiheuttaa muutostarpeita myös esimiesten toiminnassa. Kasvuyritysten johtamistapojen tulisi kehittyä samassa vauhdissa (Laukkanen 2007, 19).

Tutkin opinnäytetyössäni kasvuyrittäjyyttä ja siihen liittyvää uudenlaista sisäiseen yrittäjyyteen kannustavaa johtajuutta. Teoriat ja omat havaintoni työelämän muutoksista, jossa luottamus työntekijöihin on vahva ja toimintatavat mukautuvat tekemisen kautta, ovat herättäneet kiinnostukseni tutustua uusiin johtajuuden lähestymistapoihin. Omat johtajakokemukseni pohjautuvat varusmiespalveluksen aikaisiin tehtäviin ja Tampereen ammattikorkeakoulun yrittäjyyden yksikössä Proakatemiassa tehtyihin projekteihin. Proakatemiassa kulttuuri ja yhteisöllisyys nousevat avainasemaan projekteja tehtäessä, sillä johtajuuden ”tittelit” ja auktoriteetit haalistuvat tiimiyrityksien toiminnassa. Proakatemian projektit ovat mahdollistaneet tilaisuuden oppia ja ymmärtää omakohtaisten

kokemusten kautta ”tittelittömän” johtajuuden tärkeydestä ja haasteista. Vastuun antaminen työntekijöille kuvastaa paljon Proakatemia toimintatapaa ja oppimismallia. Siellä opiskelijoille annetaan vapaus ja vastuu tehdä haluamiaan tehtäviä. Tilaisuus tehdä niitä asioita projekteissa, joista itse olen innostunut on mahdollistanut minulle onnistumisia ja myös epäonnistumisia. Onnistumiset ja epäonnistumiset ovat toimineet oppimisen kannalta parhaimpina tilanteina.

Opinnäytetyöni tarkoitus on kartoittaa, mitä sisäinen yrittäjyys merkitsee ja miten se ilmenee yrityksen johtamistavoissa. Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Pirkanmaan ELY-keskuksen (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen) ja tutkimukseni yritykset on valittu kehittämisohjelman Osaamisesta kasvua –projektin koulutuksiin osallistuneista yrityksistä. Kehittämisohjelman on rahoittanut Euroopan sosiaalirahasto.

Työn tavoitteena on löytää valituista yrityksistä johtamistapoja, jotka ovat rohkaisseet sisäiseen yrittäjyyteen. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Päättökysymys on: Onko johtamistavalla merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

1. Miten sisäinen yrittäjyys näkyy kasvuyrityksen toiminnassa?
2. Minkälaisia toimintatapoja johdettavat odottavat hyvältä kasvuyrityksen johtajalta?

Hyvälle johtajalle on ominaista äärimmäinen kunnianhimo, joka on ennen kaikkea päämäärä, jota kohti johtaja pyrkii: asia, yhtiö tai työ, ei johtaja itse. Johtajuudessa on tärkeää havaita tasapaino nöyryyden ja yrittäjän raudanlujan tahdon välillä (Collins & Hansen 2013, 43). Hyvän johtajan tulee tuntea omat motiivinsa. Aitous ei ole naiiviutta, vaan se on johtajalle eduksi. Ihmiset uskovat mitä heille sanotaan, kun puhutaan avoimesti omana itsenään (Heiskanen 2014, 40).

Tutkittaessa johtamisen merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle tulee pohtia niitä tekijöitä, jotka luovat pohjan yrittäjämäiselle ajatusmallille. Tänä päivänä haetaan työlle merkityksellistä sisältöä. Sisäisen yrittäjyyden ajattelutapa yleistyy ihmisten hakiessa työleen enemmän merkitystä. Yritysmaailmamme on siirtynyt humanistisempaan ihmiskäsitykseen: kukaan ei ole luonnostaan häirikkö, vaan jokaisella on tarve kasvaa ja kehittyä ja tätä tarvetta ei saisi tukahduttaa (Kortelainen 2002, 17). Ajatus sisäisestä yrittä-

yydestä on selvästi lisääntynyt suomalaisessa yhteiskunnassa, jossa he ovat oppineet näkemään asioita yrittäjämäisesti. Tätä näkemystä tukee vuosittain julkaistu Global Entrepreneur Monitor -tutkimus. Tutkimuksen mukaan Suomessa ollaan valppaita erilaisten liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisessa, mikä on tärkeä edellytys yritystoiminnan syntymiselle. Tutkimuksen mukaan lähes 44 prosenttia suomalaisesta aikuisväestöstä kertoo havainneensa ympäristössään liikeideoita tai bisnesmahdollisuuksia (Öhrnberg 2014, 16). Yrittäjien osuus aikuisväestöstä vuonna 2013 oli 10,5 prosenttia. Global Entrepreneur Monitor -tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siitä, kuinka suuri osa suomalaisista ajattelee yrittäjämäisesti (Yrityskatsaus 2013, 87). Tärkeintä on huomata, että organisaatio ei pysty muuttumaan, elleivät siinä toimivat ihmiset muutu ja samalla omalla toiminnallaan muuta organisaatiota.

Sisäinen yrittäjyys vaatii johtajalta jatkuvaa halua kehittyä. Siksi johdon rooli on merkittävä sisäisen yrittäjyyden toteutumisessa. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa, että työntekijä toimii yrityksessä yhtä innostuneesti ja motivoituneesti kuin omassa yrityksessään. Sisäinen yrittäjyys syntyy yrityksissä johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta. (Heinonen 2007, 262) Kasvuyritysten johtamista tutkittiin työssäni kahdella eri teorian avulla: Vesa Nissisen kehittämän syväjohtamisen mallin sekä Kouzes & Posnerin Leadership Challenge -teorian avulla. Syväjohtamisen malli antaa kuvan johtajan johtamistavasta. Mallin avulla pystytään vertaamaan johtajien välisiä eroja paremmin, kuin pelkkä haastattelu. Johtamisen ollessa vuorovaikutusta ja haastattellessani työssäni ainoastaan yritysten johtajia, Leadership Challenge tarkoitus on antaa työlleni näkökulmaa johdettavien odotuksista johtajaa kohtaan.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyöni tiedonlähteinä olen käyttänyt sisäisen yrittäjyyden, kasvuyrittäjyyden ja johtamisen ammattikirjallisuutta, internetiä, artikkeleita sekä kasvuyritysten johtajien haastatteluita.

Opinnäytetyöni luvussa kaksi esittelen tutkimukseni taustatekijöitä ja opinnäytetyössäni käyttämät tutkimusmenetelmät. Luvussa kolme kerrotaan kasvuyrityksestä käsitteenä ja miten kasvuyrityksiä syntyy. Kasvuyrityksiä käsittelevässä kirjallisuudessa kasvuyritykset kuvataan lähes poikkeuksetta vaihtelevin määritelmien. Niiden vaihtelevuuden vuoksi

kasvuyritykset esitettiin opinnäytetyössäni Kauppa- ja Teollisuusministeriön nykyisen Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmän mukaisesti. Kasvuyritysten syntyä käsiteltäessä teorit ovat samankaltaisia kirjasta ja kirjoittajasta huolimatta. Luvussa neljä käsitellään sisäistä yrittäjyyttä ja sisäisesti yritteliään ajattelutavan synnyttämistä työyhteisöön. Luku viisi käsittelee sitä, mistä hyvä johtajuus muodostuu. Erityisesti siinä mainitaan Vesa Nissisen syväjohtamisen malli ja Kouzesin & Posnerin The Leadership Challenge -teoria. Luvussa kuusi kerrotaan tämän opinnäytetyön tutkimusprosessista. Tiedonkeruumenetelminä olivat keväällä 2014 toteutetut johtajien haastattelut. Lisäksi haastatteluiden tueksi tehtiin kysely sekä johtajille että heidän alaisilleen. Haastattelin tutkimukseeni neljää Osaamisesta kasvua -kurssille osallistunutta kasvuyrityksen johtajaa. He kertoivat haastatteluissa näkemyksensä käytännön johtamisesta.

Opinnäytetyön luvussa seitsemän yhdistetään toisiinsa havaintoja sellaisen johtamisen merkityksestä, joka kannustaa sisäiseen yrittäjyyteen. Lisäksi pohditaan mitä sellainen johtaminen tarkoittaa yrityksen toiminnassa ja toimintatapoja, joita odotetaan hyvältä kasvuyrityksen johtajalta.

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

2.1 Aineiston kerääminen

Keräsin aineiston opinnäytetyöni empiiriseen osaan kahta menetelmää käyttäen. Ensimmäiseksi haastattelin neljän eri kasvuyrityksen toimitusjohtajaa tai varatoimitusjohtajaa. He olivat osallistuneet Pirkanmaan ELY-keskuksen Euroopan sosiaalirahaston rahoittamaan Osaamisesta kasvua -kehittämishjelmaan (EU:n rakennerahastojen hallintajärjestelmä). Hyrskyn (2006) mukaan yritystä voidaan kutsua kasvuyritykseksi, jos se palkkaa 10 uutta työntekijää vuodessa ja kasvattaa palkkamenojaan 20 prosentilla vuodessa.

Toiseksi tein haastateltaville sekä heidän alaisilleen kyselylomakkeen. Ainoastaan yhden haastatellun johtajan alaisilta en saanut tutkimukseni aikana vastauksia, joten kyseinen yritys osallistui ainoastaan tutkimuksen haastatteluosaan. Haastattelukysymykset olivat kaikille vastaajille samat, jotta vastauksista saatiin vertailukelpoisia. Haastateltavat toimitusjohtajat vastasivat kaavakkeisiin haastattelujen yhteydessä, jotta pystyin vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin.

2.2 Haastattelu

Opinnäytetyöni tiedonkeruumenetelmänä keräsin sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Haastattelu kvalitatiivinen menetelmä pyrkii selittämään tai ymmärtämään ilmiötä tai toimintaa. Haastattelun etuna tässä tapauksessa oli ennen kaikkea sen joustavuus, koska haastattelussa tutkittava pystyy tuomaan esiin asioita, joita hän kokee oleellisimmaksi. (Tuomi & Saarijärvi 2013, 28, 72–73)

Haastattelun tavoitteena oli aito vuorovaikutus. Silloin pystyttiin paremmin ymmärtämään haastateltavan näkökulmia, kokemuksia ja tunteita. Tutkimustuloksia purettaessa aineisto pyrittiin järjestämään ja ymmärtämään. (Tilastokeskus, 2014a.)

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua eli keskustelua, jolla on etukäteen päätetty teema. Se perustui tutkimuksen viitekehykseen ja satoi aineiston käsiteltävään tutkimusongelmaan. Haastattelun teemoina olivat johtaminen, sisäinen yrittäjäyys, kehittyminen

ja menestyksen henkilökohtainen käsittäminen haastateltavalle. Teemahaastattelun suuri riski on se, että haastateltava ja hänen kertomuksensa alkavat johdatella haastattelijaa. (Tuomi & Saarijärvi 2013, 75. Tilastokeskus 2014b.)

Neljä tutkimuksessa haastateltua yritysjohtajaa valitsin yrityksistä, jotka olivat osallistuneet Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen Osaamisesta kasvua -kehittämishjelmaan. Tutkitut yritykset valittiin siten, että niiden toimiala, koko tai johtajan kokemus poikkesivat toisistaan. Kehittämishjelma on alkanut tammikuussa 2008 ja päättyy lokakuussa 2014 ohjelmaan osallistui noin 1000 pirkanmaalaista yritystä (EU:n Rakennerahastojen hallintajärjestelmä). Haastattelin yritysten toimitus- tai varatoimitusjohtajia. Valitut yritykset edustivat eri toimialoja. Haastattelujen kestot vaihtelivat haastateltavasta riippuen, sillä annoin haastateltaville mahdollisuuden liikkua vapaasti aiheiden välillä, jotta kaikki oleelliset asiat saataisiin esille. Analyysissä pyrin löytämään tutkimuksen kohteena olevista johtajista eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia heidän johtamistavoissaan, haastattelussa keskityttiin johtamisen merkitykseen sisäiselle yrittäjyydelle.

2.3 Kyselylomake

Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytin kyselylomaketta. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään keräämään tarpeeksi suuri otanta, joka antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä numeerisista suhteista ja eroista (Vilkkä 2007, 14). Tutkija pysyy erillään haastateltavasta kohteesta eikä ole vuorovaikutuksessa tutkitavan kanssa (Tilastokeskus 2014a.). Määrällisessä tutkimuksessa kysymykset pohjautuivat tutkimuksessani Syväjohtamisen malliin ja Leadership Challenge -teoriaan. Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on rakennettu valitun teorian pohjalle tarkasti etukäteen. Vastaaja valitsee valituista vastausvaihtoehdoista sopivimman vaihtoehdon. Tutkimuslomake on nopea täyttää ja lomakkeesta saatu tieto on helppo muuttaa dataksi. Tällöin myös suuria vastausmääriä on helppo hallinnoida. (Tilastokeskus 2014c.)

Kyselylomakkeen rakentui lukujen 5.1 Syväjohtaminen ja 5.2 Leadership Challenge teorioista. Kyselyn kysymykset olivat standardoituja monivalintakysymyksiä eli ne olivat kaikille vastaajille samat. Kyselyyn vastasivat haastateltujen yritysten toimitusjohta-

jat sekä osa yrityksen työntekijöistä. Kyselyyn vastasi 32 henkilöä, jossa olivat mukana myös neljä haastattelemaani johtajaa. Kahdessa tutkitussa yrityksessä kyselyyn vastasivat kaikki tai yli puolet yrityksen työntekijöistä. Kolmannessa yrityksessä kyselyyn vastanneet työntekijät olivat toimitusjohtajan valitsemia. Yrityksen kaikkia työntekijöitä ei ollut mahdollista saada vastaamaan tutkimukseen työntekijöiden suuren työmäärän vuoksi.

Ensimmäinen osa kyselylomakkeesta oli Vesa Nissisen Suomen puolustusvoimille kehittämä. Nissisen mallissa johtajaprofiili luodaan alaisten arvioista sekä johtajan tekemästä itsearviosta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että kolmesta tutkitusta yrityksestä kahdessa tutkimukseen vastasivat kaikki tai yli puolet. Kysymyssarja koostuu kahdesta taustakysymyksestä ja kolmestakymmenestä väittämästä, joista rakentuu kymmenulotteinen johtajaprofiili. Johtajaprofiilin ulottuvuudet ovat summamuuttujia eli kuhunkin ulottuvuuteen lasketaan useamman kysymyksen keskiarvo. (Nissinen 2004, 73) Tutkimuksessa mitataan johtajan kaikkia syväjohtamisen ulottuvuuksia. Profiilista lasketaan myös johtajaindeksi, joka on syväjohtamisen neljän kulmakiven ja ammattitaidon keskiarvo. Johtajaprofiilin ulottuvuudet ovat asteikolla 0–4, missä neljä on paras pois lukien kontrolloiva ja passiivinen johtaminen, joissa on käänteinen asteikko. Syväjohtamisen kysymyslomake löytyy liitteestä 2, kysymykset 1–2, 4.

Kyselylomakkeen toisessa osassa tutkittiin ominaisuuksia, joita alaiset arvostavat hyvässä johtajassa. Lomakkeen kysymykset pohjautuivat Jim Kouzesin ja Barry Posnerin luomaan Leadership Challenge -tutkimukseen (Kouzes & Posner 2012, 34). He ovat tutkineet johtajien ominaisuuksia case-tutkimusten ja kyselyiden avulla jo yli kaksikymmentä vuotta. Tutkimukseen on osallistunut liikealan johtajia kuudelta eri manta-reelta. Tutkimus (emt.) on rakennettu näiden havaintojen ympärille. Kirjassa käsitellään päätutkimusta, jossa on selvitetty minkälaisia ominaisuuksia vastaajat odottavat henkilöiltä, joita he ovat valmiita seuraamaan. Tämä tutkimus on toiminut mallina kyselylomakkeeni toisessa osiossa, jossa tutkin minkälaisia ominaisuuksia arvostetaan hyvässä kasvuyrityksen johtajassa. Kyselylomake hyvän johtajan ominaisuuksista on liitteessä 2, kysymys 3.

Kun yhdistin työssäni määrällisen ja laadullisen tutkimuksen, sain laajemman näkemyksen johtamisen merkityksestä sisäiselle yrittäjyydelle. Tutkimus mahdollisti syventymisen yksilölliseen johtajakokemukseen, mutta samalla pystyin keräämään tietoa siitä,

mitä hyvältä kasvuyrityksen johtajalta vaaditaan, jotta hän pystyy hyödyntämään sisäistä yrittäjyyttä yrityksensä johtamisessa. Jokaisella tutkitulla kasvuyritysjohtajalla oli yksilöllisiä johtamisominaisuuksia. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka johtajat kannustavat yrityksessään sisäiseen yrittäjyyteen.

3 MATKA KASVUYRITYKSEKSI

3.1 Kasvuyrityksen synty

Yritys on liiketoimintaa harjoittava talousyksikkö. Liiketoiminnalla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden tuottamista ja myymistä ansaintatarkoituksella. Kasvuyritysten toimintaa ohjaa tietoinen halu kasvaa. Kasvuyrityksiin liitetään useasti innovatiivisuus ja niiden aineettomat oikeudet. Aineettomilla oikeuksilla tarkoitetaan yrityksen pääoman painottuvan yhä enemmän patentteihin koneiden ja kiinteistöjen sijaan. Kasvuyritykset ovat kaikissa suhteissa suurempia kuin aloittavat yritykset keskimäärin. Nämä yritykset omaavat suuremman alkupääoman, useita perustajia ja ne työllistävät jo alkuvaiheessa useampia henkilöitä. (Hyrsky 2006, 38)

Kasvuyrittäjien tärkeys on noussut esiin, kun käsitys yksinkertaisesta yritysteoriasta muuttui 2000-luvulle tultaessa. Kauppa- ja teollisuusministeriön (KTM) kartoituksessa kasvuyritysten rajaksi asetettiin 20 %:n vuotuinen palkkasumman kasvu ja vähintään kymmenen uuden työntekijän vuotuinen palkkaaminen. (Hyrsky 2006, 34–37). Kasvuyrityksien alkuvaiheeseen liittyy muutakin kuin yritysten kasvuhakuisuus. Yritysten ikä on käytännössä suurin yksittäinen ratkaiseva tekijä. Nuoremmat yritykset ovat kasvuhakuisempia kuin vanhemmat. Uudemmille kasvuyrityksille on luonteenomaista useampi perustaja, liikkeellelähtö isommasta yrityksestä irtautumalla sekä perustajien johtajakokemus ja korkea-asteen tutkinto. Uudet kasvuyrittäjät ovat tyypillisesti menestyneitä ja heillä on muitakin ammatillisia mahdollisuuksia. Tätä kautta heistä nousee esiin kunnianhimo ja pyrkimys asettaa korkeita tavoitteita. (Rantala 2006)

Ajatus yritysten lukumäärän merkityksestä lähti liikkeelle 1990-luvun laman seurauksena. Aikaisemmin nähtiin ongelmana se, että maassamme oli liian vähän yrityksiä – niiden määrää tuli siis lisätä. Määrää lisäämällä uskottiin työpaikkojen nettomääräiseen lisääntymiseen. Havainnot osoittivat, että pk-yritykset luovat enemmän työpaikkoja kuin saman toimialan suuret yritykset, jotka saattavat ennemminkin vähentää työpaikkoja. Tärkeä havainto oli, että suuren osan työpaikkojen lisääntymistä aiheuttaa pieni, nopeakasvuisten yritysten joukko, eivätkä kaikki yritykset tasaisesti. Tämän kaltaisia nopean kasvun yrityksiä on tyypillisesti havaittu olevan eri maissa 3–5 % uusista yrityksistä. (Laukkanen 2007, 17–19) Nämä yritykset kaksinkertaistavat työntekijämääränsä, kun muu toimiala kehittyy 7 %:n vuosivauhtia. Kasvuyrittäjyydessä on kyse paljon

muustakin kuin työpaikosta. Kasvuhakuiset yritykset edustavat taloutemme uudistumis- ja mukautumiskykyä globalisoituneessa maailmassa. Suomi tarvitsee kasvuyrityksiä, varsinkin kansainvälistyviä pk-yrityksiä. (Hyrsky 2006, 4)

Yrityksien tarjoamia työpaikkoja tutkittaessa selviää, että arviolta uusista yrityksistä 3–5 prosenttia synnyttää jopa 50–80 prosenttia kaikista uusista työpaikoista. Suomessa uusien kasvuyritysten määrä ja suhteellinen osuus yrityskannasta on kuitenkin kansainvälisesti verrattain matala. Pitkän aikavälin talouskasvun kannalta olisi idealistisinta, jos suurempi osa lahjakkaimmista ja kyvykkäimmistä suomalaisista ohjautuisi yrittäjämäiseen toimintaan. (Hyrsky 2006, 34)

Viime vuosina yrittäjäkasvatus on noussut tärkeäksi asiaksi. Esikuvia on nostettu vahvasti esiin ja rohkaistu akateemiseen yrittäjyyteen. Kasvun ja uusien työpaikkojen luontia pidetään talouskehityksen kannalta tärkeänä. (Hyrsky 2006, 33–34)

3.2 Kasvuyrityksen kasvu

Yrityksen syntyä tarkasteltaessa ja kasvun ymmärtämisessä on tärkeää lähteä siitä, että yrittäminen on liiketoimintaa. Keskeisimpiä tekijöitä yrityksen syntyä ja kasvua tarkasteltaessa ovat yrittäjät, tuotteet ja asiakkaat. Yrittäjien täytyy nähdä tässä kokonaisuudessa mahdollisuus ja se, miten sitä kannattaa lähteä hyödyntämään. (Laukkanen 2007, 28) Yrittäjyydestä puhuttaessa on myös oleellista ymmärtää se, että yrittäminen ei ole yrittämistä, vaan tekemistä täydellä panoksella. Yrittäminen tulee ymmärtää yhtä tavoitteellisena toimintana, aivan kuten yrityksessä eteneminen. Yrittäjyydessä on kysymys rohkeuden löytämisestä. (Lylykorpi, 2014)

Perustamisvaiheessa yrityksissä ei ole suuriakaan eroja, vaan kaikille yrityksille tarjotaan samat palvelut ja mahdollisuudet. Erot tulevat esiin yleensä kahdessa tekijässä: liiketoiminnan luonteessa sekä yrityksen johdossa. Kasvun perusedellytyksenä on, että liiketoimintaa voi laajentaa ja että yrittäjiltä löytyy tarvittava tahto kasvaa. (Laukkanen 2007, 27–31) Yritykselle on tärkeää tiedostaa oman strategisen tavoitteensa oikeellisuus asiakkailta tai tilauksina saadusta palautteesta. Yritys joka ei pysty tai kykene reagoimaan saamaansa palautteeseen kohtaa oman kasvupotentiaalinsa rajan. (Ries 2011, 149) Yrityksellä on monta tapaa luoda orgaaninen kasvukaari nolosta alle yhdeksän henkeä

työllistäväksi mikroyritykseksi, siitä pieneksi ja sitten suuremmaksi, yli 50 henkeä työllistäväksi pk-yritykseksi. (Laukkanen 2007, 27–31) Erilaisia kasvuteorioita kuvataan seuraavasti:

Innovaatiolähtöinen yritys on onnistunut kaupallistamaan oman oivalluksensa tai keksintönsä. Merkittäviä ja suotuisia kehittämisalustoja tälle toimintamallille tarjoavat uudet tai jo laajalle levinneet perusteknologiat. Innovatiiviset pk-yritykset perustuvat arkielämään ja sen muutoksiin, kulttuurin synnyttämiin ongelmiin ja niiden ratkaisuihin. Kaikissa yrityksissä korostuva kasvun jatkumisen ehto on, että tuotetarjonta uudistetaan ja näin säilytetään ote markkinoihin, asiakkaiden tarpeisiin ja määrään. Uusista pk-yrityksistä ainoastaan 5 %:lla lähtökohtana ovat innovaatiot. Yleensä vasta isommillä yrityksillä on resursseja panostaa keksintöjen kaupallistamiseen. (Laukkanen 2007, 32–33)

Yleisesti pk-liiketoiminnan perusta syntyy vähemmän mullistavista, askeltavista ja pienimuotoisista oivalluksista ja innovaatioista, jotka jatkavat jotakin entistä tekemistä toisella tavalla organisoituna tai olennaisesti paremmin tehtynä. **Liiketoiminnan johdettu levittäminen** on yleistä. (Laukkanen 2007, 32–35) Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan ainakin kolme neljästä yritysideoista syntyy yrittäjien työkokemuksista ja nimenomaan edellisestä työpaikasta. Useimmiten yrittäjä jatkaa samaa tekemistä kuin aiemmin, mutta nyt myös uusille asiakkaille ja omaan lukuunsa. (Reynolds 2005, 361) Kasvaakseen nämä yritykset eivät tarvitse uutta innovaatiota, vaan niiden tulee ennemminkin keskittyä tekemään liiketoiminnan perusasioita enemmän ja paremmin. Kasvu tarkoittaa tällöin vuosien saatossa syntynyttä toistettavaa ja toimivaa liiketoimintamallia. (Laukkanen 2007, 32–35)

Aiemman yrityksen tai liiketoiminnan käyttäminen lähtöalustana on lähellä edellistä mallia, mutta lähtökohta on toimiva yritys tai muu valmis liiketoiminta. Kyseessä voi usein olla perheyritys, joka on sukupolvenvaihdoksen takia pysähtynyt paikoilleen. Toinen malli on ulkoistaminen, jossa isompi yritys ulkoistaa jonkin palvelutoiminnon ja keskittyy päätoimintaansa jääden yrityksen suurimmaksi asiakkaaksi. Kasvuyrityksen syntymisen ratkaisee tässä tilanteessa niin kuin muissakin, liiketoiminnan luonne ja yrityksenjohto. Ulkoistamisessa tai valmiin liiketoiminnan ostamisessa peruslähtökohdat ovat yleensä hyvät. Ydinseikkana ei ole se, onko yritys luonut toimintansa tyhjästä, vaan miten yritys on pystynyt hyödyntämään tilanteen. Ulkoistaminen tai ostettu liike-

toiminta tarjoaa kasvuun hyvän lähtökohdan, mutta tärkein seikka on sen jälkeinen kehitys. Yrittäjän on osattava luoda kasvua valmiiseen liiketoimintaan. (Laukkanen 2006, 35)

Suuremmat yritykset luovat **kasvua yritysostoilla**. Kasvu tässä tapauksessa ei ole orgaanista, vaan tällöin saatetaan esimerkiksi ostaa tuotantokapasiteettia tai joskus kilpailija ulos markkinoilta. Pk-yrityksille yritysostot soveltuvat, jos havaitaan liittymisen tuovan tiettyjä synergiaetuuksia näille yrityksille. (Laukkanen 2006, 36)

Monet kasvun tavoitteista ovat samankaltaisia niin yrityksille kuin yrittäjille. Luomalla **portfolio-kasvua** yritys tai yrittäjä voi pienellä seudulla luoda yhtä merkittävät kasvu- ja kerrannaisvaikutukset kuin edellisissä tapauksissa. Portfolio-kasvulla tarkoitetaan yrittäjän monialaista toimintaa pienellä paikkakunnalla, missä ei välttämättä ole montaa eri palveluntarjoajaa. Tällöin yrittäjä saattaa toimia kaikilla tarvittavilla toimialoilla, joilla havaitaan olevan riittävästi kysyntää. (Laukkanen 2006, 37)

Useasti ja varsinkin lyhyellä aikavälillä pk-yritysten kasvu perustuu ensisijaisesti ulkoiisiin tekijöihin. **Kasvu ulkoisessa imussa** voi johtua satunnaisista tekijöistä, kuten ison asiakkaan saannista. Tämä on tyypillistä alihankintayrityksille, kun kasvu johtuu kasvavasta asiakasyrityksestä tai toimialasta. (Laukkanen 2006, 37)

4 SISÄINEN YRITTÄJYYS – MITÄ JA MITEN?

Käsittelen opinnäytetyössäni sisäistä yrittäjyyttä johtamisen kautta, koska sisäinen yrittäjyys ilmiönä ja käsitteenä on selkeästi noussut esiin johtamisessa yritettäessä hakea vahvaa muutosta organisaatioon (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16). Haastatteleamalla johtajia tutkin opinnäytetyössäni yrityksen johtamisen merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle.

4.1 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys merkitsee riskinottamista, proaktiivisuutta ja aggressiivista kilpailua. Työntekijän tulisi toimia samalla tavalla sitoutuneena, innostuneena ja aloitteellisena kuin yrittäjä oman yrityksensä johdossa. Sisäisen yrittäjyyden merkitys korostuu työhönotossa; yrityksen tulisi pyrkiä valitsemaan ihmisiä, joilla on näyttöä sisäisestä halusta ottaa isompaa vastuuta kuin heidän tehtävänsä vaatii. Ihmisiä pitää rohkaista tekemään itsenäisiä päätöksiä ja ottamaan vastuuta. (Haastattelu, 2014a) Epäonnistumista pitää vihata, mutta pitää pystyä tunnustamaan, että kaikki päätökset eivät aina ole oikeita (Aamulehti, 2014).

Sisäisellä yrittäjyydellä etsitään mahdollisuuksia muutokseen ja uudistamiseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita yrityksen sisäistä tuotekehitystoimintaa. Työntekijää ei voida kannustaa sisäiseen yrittäjyyteen bonus- tai tulospalkkauksella. Sisäinen yrittäjyys tarkoittaa uuden luomista, liiketoimintaan kokeellista uudistamista tai uusien toimialojen luomista. (Heinonen 2007, 265) Kuten yrittäjyydessä, siihen sisältyy epävarmuutta ja epäonnistumisen riski. Sisäisesti yritteliäillä henkilöillä on paljon enemmän yhteistä yrittäjien kanssa kuin ihmiset tiedostavat. (Ries 2011, 27)

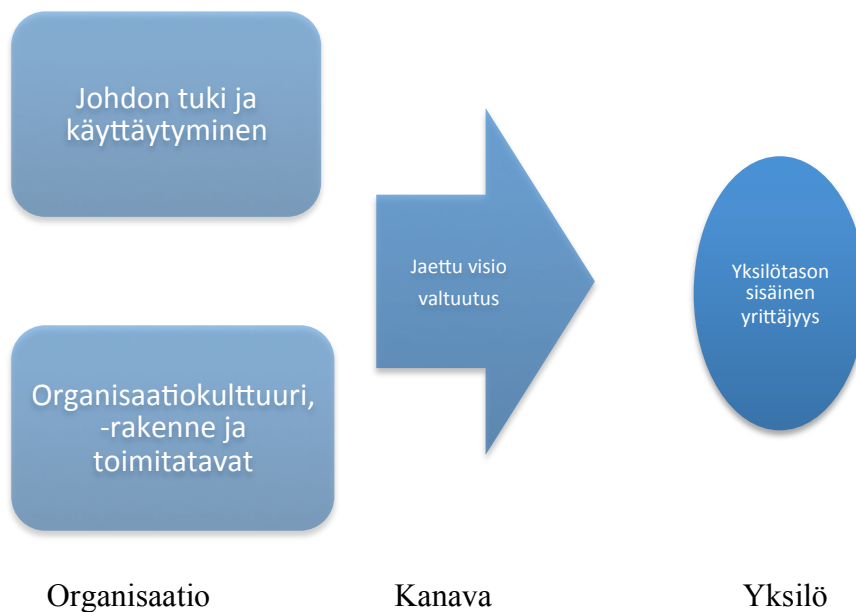
Sisäisen yrittäjyyden tarkoitus on, että työntekijälle saadaan aikaan yrittäjämäinen ajatusmalli. Tällöin hän toimii yrityksessä niin kuin työskentelisi omassa yrityksessään. Sisäinen yrittäjyys syntyy yrityksissä johdon ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta. Kasvavassa yrityksessä on tärkeää muistaa kannustaa työntekijöitä sisäiseen yrittäjyyteen. Työntekijöiden työssä kehittymisen todennäköisyys kasvaa, kun työntekijöiden panoksesta kannetaan huolta. Kun työntekijöiden välille on syntynyt toverillinen suhde, haluavat he olla luomassa yhteistä menestystä henkilökohtaisten onnistumisten jäädessä vähemmällä arvolle. (Amabile & Kramer, 2012, 139)

Positiivinen asenne, luovuus ja joustavuus luovat perustan yhteisöllisyyden tunteen muodostumiselle sekä kasvulle ja siinä tarvittavalle ennakkoluulottomalle muutokselle. Yrittäjän on tärkeää kerätä ympärilleen yrittäjähenkisiä ja innokkaita työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet yrityksen kasvuun ja vahvan yhteisöllisyyden vuoksi ovat valmiita autamaan panoksellaan työyhteisöä. (Heinonen, 2007, 258)

Suomalaisten yritysten vahva sisäinen yrittäjäisyys saa tukea taloutemme rakenteista ja työelämästä, joissa on vain vähän hierarkkisia esteitä ideoiden esittämiseksi ja läpiviemiseksi. Korkeasti koulutetut työntekijät haluavat työltään tyypillisesti vastuuta, mielekkäitä työtehtäviä ja oppimismahdollisuuksia. Yritysjohdon tehtäväksi jää tällöin sisäisen yrittäjäisyyden tunnistaminen ja sen käyttövoiman hyödyntäminen, jotta yritys saa täyden hyödyn työntekijöiden osaamispotentiaalista. Näissä sisäisesti yritteliäisissä yrityksissä työilmapiiri paranee, toiminnot kehittyvät ja työntekijät viihtyvät paremmin. Nykyään on sallittua, että töissä on kivaa. Kun ihminen viihtyy työssään, hänen tuottavuutensa kasvaa ja työ tuottaa myös tekijälleen iloa. (Heinonen, Kovanen 2012, 67–68)

4.2 ”Draivin ylläpito”

Sisäistä yrittäjäisyyttä ei yrityksessä synny sattumalta, syntyäkseen se vaatii henkilön joka on itse sisäinen yrittäjä. Työntekijän päätös toimia sisäisesti yritteliäästi pohjautuu organisaation tarjoaman tuen ja yksilöllisten tekijöiden yhteisvaikutukseen. Paraskaan johto ei automaattisesti pysty tuottamaan sisäisesti yritteliästä toimintaa. Organisaation ja yksilön välille tarvitaan kanava, joka yhdistää toisiinsa yksilön toiminnan ja yrityksen rakenteen. Ilman kirkasta visiota sisäinen yrittäjäisyys ei täysipainoisesti toteudu. Visio toimii kanavana, jota pitkin yrityksen strategiset päätökset muuntuvat työntekijöiden toiminnaksi. (Heinonen 2007, 263)



Kuvio 1. Yksilötason sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät (Heinonen & Toivonen 2006).

Sisäinen yrittäjyys lähtee pääasiassa työyhteisöstä ja yrityksestä. Usein korostetaan organisaation luomia edellytyksiä sisäiselle yrittäjyydelle. Organisaation oikeanlainen rakenne on sisäisen yrittäjyyden mahdollistaja. Ylimmän johdon tehtävä on luoda omalla toiminnallaan mahdollisuudet ja raamit sisäiselle yrittäjyydelle. Tavoiteltaessa työ- kulttuuria, joka kannustaa työntekijöitä toimimaan yritteliäästi, on johdon asema keskeisessä roolissa. Omalla rohkealla esimerkillään ja ennakkoluulottomalla toiminnallaan johto pystyy vaikuttamaan alaisten toimintaan ja sitoutuneisuuteen. (Heinonen 2007, 262–263)

Sisäinen yrittäjyys merkitsee arvoissa ja toimintatavoissa suuriakin muutoksia; se pohjautuu vahvaan strategiseen näkemykseen organisaation tulevaisuudesta. Strategian tarkoituksena on ohjata yrityksen toimintaa. Tämän toteuttaminen vaatii organisaatiolta resursseja sekä ymmärrystä siitä, miten strategian avulla kuljetaan kohti visiota. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 43) MTV3 aamuohjelman Huomenta Suomen haastattelussa MPS Finland Consulting Oy:n toimitusjohtaja Petteri Kilpinen kertoi, että motivaatiolla on ratkaiseva merkitys ihmisten jaksamiselle työyhteisössä. (Huomenta Suomi 2014) Sisäinen yrittäjyys kuulostaa muodikkaalta ja tällä hetkellä on yleistä, että kan-

nustetaan yrittäjyyteen ja varsinkin siihen, että yrityksiin saadaan luotua yrittäjämäisiä toimintatapoja. Sisäisesti yritteliäälle organisaatiolle on ominaista huippusuoritusten tunnustaminen, mutta myös riskinottoon rohkaiseminen ja siitä palkitseminen. (Heinonen 2007, 265)

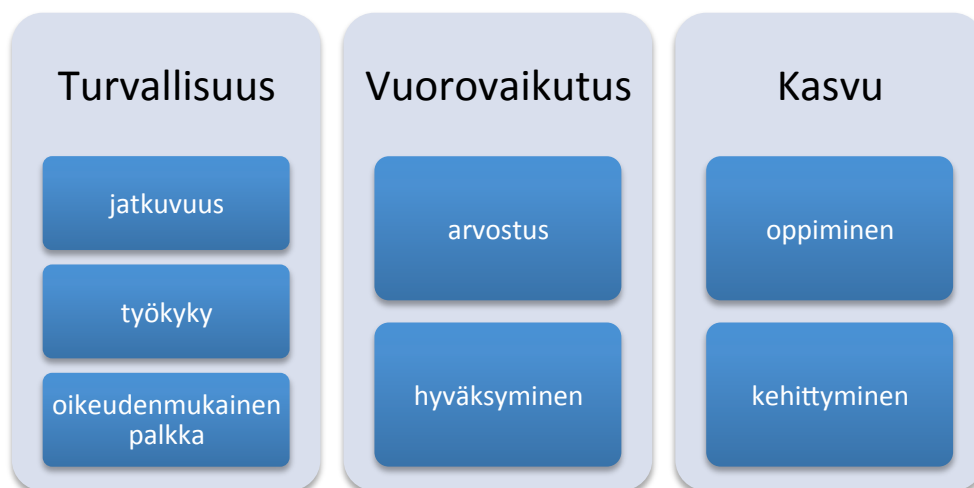
Avoimella viestinnällä on suuri merkitys rakennettaessa sisäisesti yritteliästä työyhteisöä, sillä sisäinen yrittäjyys on sidoksissa työyhteisöön ja tiimiin. Työyhteisön yrittäjyyden latistavat muodolliset toimintatavat, byrokratia ja hitaat muutokset. Työyhteisön johdolle päätöksestä panostaa sisäiseen yrittäjyyteen on pitkä taival sen aikaansaaminen. Sisäisesti yritteliään toiminnan aikaansaamiseksi johdolta vaaditaan malttia ja kykyä johtaa esimerkillä. Kyky hyväksyä tapahtuneet virheet ja käsitellä ne oppimisen kautta, sekä taito rohkaista riskinottoon virheiden mahdollisuudesta huolimatta osoittavat työyhteisön siirtyvän oikeaan suuntaan. Johdolle, sisäisen yrittäjyyden mahdollistaminen tiivistyy kykyyn sietää ja vastaanottaa rakentavaa kritiikkiä. (Heinonen 2006, 265)

5 TOIMIVAN JOHTAMISEN RAKENTEET

5.1 Syväjohtaminen

Vesa Nissinen loi osana omaa kasvatustieteiden väitöskirjaansa uuden johtajakoulutusjärjestelmän Suomen puolustusvoimien johtajakoulutukselle vuonna 1995. Järjestelmä otettiin käyttöön varusmiespalveluksessa maanlaajuisesti vuonna 1998. Puolustusvoimille tämä loi suunnan ihmisten johtamiseen keskittyvään johtajakoulutukseen. Puolustusvoimissa hierarkia on perinteiseen organisaatioon verrattuna helpommin havaittavissa. Syväjohtamisen mallin mielenkiintoisuus on siinä, että se ei keskity auktoriteettien korostamiseen, vaan nostaa ihmisten johtamisen merkittäväksi osaksi johtamisen kokonaisuutta. Syväjohtamismalli tekee johtajana kehittymisestä ohjatun ja systemaattisen prosessin. (Nissinen, 2001)

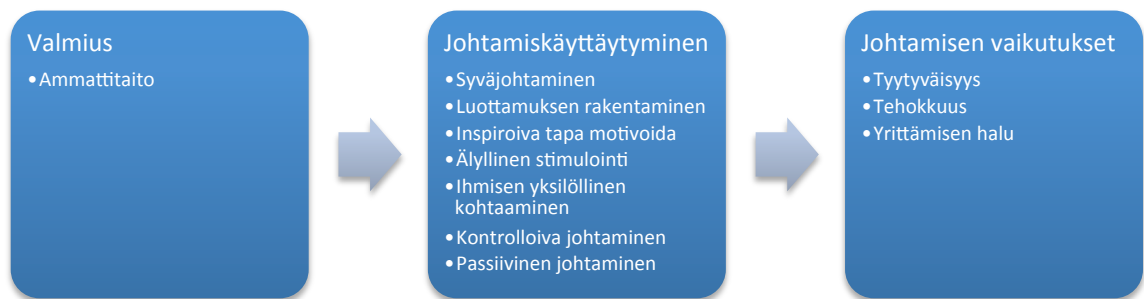
Syväjohtaminen on oppimisprosessi, joka korostaa ihmisten johtamisessa vuorovaikutustaitoja. Nissisen mukaan johtajaksi ei synnytä, vaan hyväksi johtajaksi tullakseen on oltava valmis oppimiaan ja kehittymään. Ne, jotka ovat valmiita sisäistämään tämän ajatusmallin, pystyvät kasvamaan hyväksi johtajiksi. (Nissinen 2004, 20–26) Kuviossa kaksi Nissinen (2004) kuvaa työelämän perustarpeita.



Kuvio 2. Työelämän perustarpeet (Nissinen 2004).

Nissisen mukaan syväjohtaminen on tiivistys tavoittelemisen arvoisesta johtamiskäyttäytymisestä (2004, 33). Syväjohtamisen kulmakiviä ja perustarpeita työelämässä edustavat turvallisuus, vuorovaikutus ja kasvu. Koska ihminen viettää pääosin kaiken val-

veillaoloaikansa työnsä parissa, voi hän odottaa tyydyttävänsä kaikkia perustarpeitaan työssään. Turvallisuudelta ihminen hakee jatkuvuutta, työkykyä ja oikeudenmukaista palkkaa. Vuorovaikutuksen kautta pyritään tyydyttämään arvostuksen ja hyväksymisen tunnetta sekä hyvää työilmapiiriä. Kasvu liittyy oppimiseen ja kehittymiseen työssä. (Nissinen 2004, 31–37) Nissisen (2004) kuviossa kolme esittämä syväjohtamisen malli jakautuu kolmeen osa-alueeseen: valmius, johtamiskäyttäytyminen ja johtamisen vaikutukset.



Kuvio 3. Syväjohtamisen malli (Nissinen 2004).

Syväjohtamisen idea rakentuu siitä, miten ihmiset kokevat erinomaisen johtamiskäyttäytymisen. Syväjohtamismallin pohjalta saatu palaute ja kyky oppia saadusta palautteesta paljastaa, pystyykö johtaja oppimaan. Palautteen avulla esimies saa kuvan omasta johtamiskäyttäytymisestään. Syväjohtamisen malli ja sen kysymyssarja rakentuu kymmenestä ulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet jaetaan kolmeen eri pääteemaan: valmius, johtamiskäyttäytyminen ja johtamisen vaikutukset. Valmius koostuu ammattitaidosta, sillä koko syväoppimisen prosessin ymmärtäminen ja sisäistäminen edellyttävät harjaantumista. Johtamiskäyttäytyminen mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella: syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen. Syväjohtaminen jakautuu neljään kulmakiveen, jotka kuvaavat erinomaista johtamiskäyttäytymistä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi sekä ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Johtamisen vaikutukset jakautuvat kolmeen ulottuvuuteen: tehokkuuteen, tyytyväisyyteen ja yrittämisen haluun. (Nissinen 2004, 37–38)

5.1.1 Johtajan valmius oppimiseen

Johtajan valmius toimia johtajana perustuu hänen tämänhetkisiin valmiuksiinsa. Tähän vaikuttavat johtajan perityt ominaisuudet, kasvatus, kokemukset, koulutus ja muut elämän varrella häntä muokanneet tapahtumat. Valmius oppia asettaa johtajaprofiilitestin tarkastelulle rajat. Tutkittavan täytyy omata valmius löytää ulkopuoleisesta palautteesta syitä, jotka pakottavat hänet muuttamaan johtamiskäyttäytymistään. Syväoppimisen prosessi tähtää siihen, että esimies pystyy itse tutkimaan näitä tuloksia, jolloin päästään aitoon ja luonnolliseen johtamiskäyttäytymiseen. **Ammattitaito** kuvaa johtajan nykyisessä tehtävässä tarvittavia tietoja ja taitoja, joiden oikeaa tilaa on hankalaa arvioida itse. Arvio ammattitaidosta on pohja muiden ulottuvuuksien arvioille. (Nissinen 2004, 40–41, 85)

Nissisen mukaan syväjohtaminen kulminoituu henkilökohtaiseen oppimiseen. Oppimisen kannalta on erittäin tärkeää oman tunne-elämän ja omien tunnepohjaisten reagoitintapojen tunnistaminen ja hallinta. Itsetuntemuksen ja oppimismotivaation tunteminen luo pohjan prosessille. Näiden tunnetilojen näyttäminen luo mielikuvia alaisille johtajan tavasta johtaa. Johtaminen tapahtuu aina tietyssä ympäristössä, ja tämä vaikuttaa johtamistapaan. Tämän asian tiedostaminen luo tärkeän lähtökohdan oppimiselle. (Nissinen 2004, 41–42)

5.1.2 Johtamiskäyttäytyminen

Luottamuksen rakentaminen on syväjohtamisen kulmakivistä ensimmäinen. Keskinäisen luottamuksen tärkeys tekee siitä myös kulmakivistä tärkeimmän, joka luo vahvaa vuorovaikutusta yhteisöön. Luottamus luo perustan vuorovaikutukselle, jossa johtaja pyrkii toimimaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Kun kysymyksessä on luottamuksen rakentaminen, johtajan korkea moraalitilanne nousee esiin valintoja tehtäessä. Esimiehellä tulee olla korkea moraalitilanne, jotta hän pystyy ottamaan alaisensa huomioon tehdessään päätöksiään, kuitenkin käyttäen esimiesasemassa suomaan valtaa, kun se on ehdottoman tärkeää. (Nissinen 2004, 42)

Inspiroiva tapa motivoida kulminoituu yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Alaiset tulee ottaa mukaan yhteisten päätösten tekoon. Esimiehen tulee pystyä sitoutumaan näihin tavoitteisiin. Esimies nostattaa ryhmähenkeä laittamalla itsensä likoon yhteisten tavoitteiden puolesta ja uskomalla positiiviseen tulevaisuuteen. Motivoinnin tärkeä osa on oikeissa tilanteissa onnistumisista palkitseminen. (Nissinen 2004, 43)

Älyllinen stimulointi kannustaa uusien ratkaisujen ja näkökulmien löytämistä työhön. Kannustavassa yhteisössä virheistä ei tuomita, vaan ne nähdään mahdollisuutena oppia. Kannustavassa yhteisössä päästään parhaisiin tuloksiin, kun esimies tukee alaistaan. Esimiestä uskalletaan haastaa, eikä hänen kanssaan ole pakko olla samaa mieltä. Taitavalle esimiehelle palautteen vastaan ottaminen ja sen antaminen, sekä kyky myöntää omat virheensä on tärkeää. (Nissinen 2004, 43)

Vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä on yksilöllistä. Esimies kohtaa alaisensa yksilöinä ja tiedostaa yksilölliset erot. Esimies osaa kuunnella ja keskustella, häntä on helppo lähestyä. **Ihmisten yksilöllinen kohtaaminen** perustuu aitoon kiinnostukseen. Tunteakseen alaisensa esimiehen pitää viettää riittävästi aikaa alaisensa parissa. (Nissinen 2004, 44)

Kontrolloiva esimies ei pysty luottamaan alaisiinsa riittävästi. **Kontrolloiva johtaminen** on älyllisen stimuloinnin vastakohta, tällöin esimies rajoittaa työntekijöidensä omaaloitteisuutta omalla johtamistyyllillään. Kontrolloiva johtaminen keskittyy lähinnä omien virheiden korjaamiseen ja syyllisten etsintään. Tällaisessa ympäristössä tehokkuus on näennäistä, jolloin yksilöt ja ryhmät taantuvat. (Nissinen 2004, 44)

Päätöksenteko saattaa olla vaikeaa ja myöhässä. Kun esimies työskentelee omissa oloissaan ja puuttuu asioihin vasta, kun on pakko, hankaloittaa hän ryhmän toimintaa **passiivisella johtamisellaan**. Esimies puuttuu asiaan vasta kun alaisten toimivaltuudet eivät riitä. (Nissinen 2004, 45)

5.1.3 Johtamisen vaikutukset

Johtajuutta arvioitaessa pitää esimiehen tulosta tarkastella yksilön, ryhmän ja koko organisaation osalta. Tärkein johtamisen vaikutus ja syväjohtamisen lähtökohta on oppimisen aikaansaaminen. Hyvä esimies asettaa tavoitteita, jotka ryhmä pystyy saavutta-

maan. Johtamista arvioitaessa on helppo tarkkailla miten esimies on onnistunut muiden ihmisten kanssa suhteessa asettamiinsa tavoitteisiin. (Nissinen 2004, 48)

Johtamisen vaikutuksia tutkitaan syväjohtamisen mallissa kolmella ulottuvuudella.

Tyytyväisyys kohdistuu suoraan esimieheen. Alaiset ovat tyytyväisiä siihen, että saavat työskennellä hänen kanssaan. Tyytyväisyys kertoo alaisten ja organisaation tyytyväisyydestä esimiehen johtamiskäyttäytymiseen. (Nissinen 2004, 49)

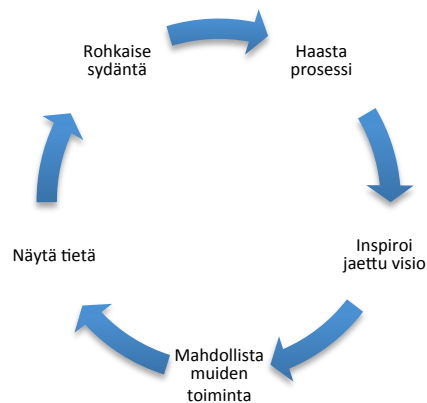
Tehokkuus mittaa koko työyhteisön toimintakykyä. Tehokkaalle työyhteisölle on ilmeistä sujuva yhteistyö, avoin vuorovaikutus ja toisten auttaminen. Yhteisö arvioi tehokkuuttaan saavuttamiensa tavoitteiden avulla. (Nissinen 2004, 49)

Erinomaisen esimiehen vaikutuksesta **yrittämisen halu** kasvaa. Esimies luo puitteet, jossa käytetään hyväksi jo saavutettua menestystä kannustettaessa alaisia parempiin suorituksiin. Kun alaiset ovat sitoutuneempia työyhteisöön, esimieheen ja yhteisiin tavoitteisiin, syntyy ilmapiiri jossa ihmiset vapaaehtoisesti haluavat yrittää kovemmin. (Nissinen 2004, 49)

Syväjohtamisen teorian tutkiminen rakentaa siltaa teorian ja käytännön välille. Syväjohtamisen teoriaa johtamiskäyttäytymisestä tutkitaan syväjohtamisen kysymyssarjalla, joka rakentuu kahdesta taustakysymyksestä ja kolmestakymmenestä kysymyksestä. Nämä käsittelevät kymmentä syväjohtamisen ulottuvuutta. Johtajaprofiilin palaute kerätään omasta työyhteisöstä. Tyypillisesti johtajaprofiili rakennetaan palautteen antavien alaisten, vertaisten, esimiehen ja johtajan itsearvion ympärille. Erilaisista näkemyksistä kootaan kokonaisuus, joka esimiehen johtamiskäyttäytymisestä on muodostunut. Kokonaiskuva on sitä luotettavampi, mitä useampi ihminen osallistuu palautteen antoon. Johtaminen tapahtuu esimiesten ja alaisten välisessä suhteessa, siksi Nissinen pitää alaisia tärkeimpänä palautelähteenä. Alaisten näkemys johtajasta on tärkeä, koska tämän suhteen vaikutuksesta syntyvät työyhteisön aikaansaamat tulokset. (Nissinen 2004, 69–71)

5.2 The Leadership Challenge

Jim Kouzes ja Barry Posner ovat tutkimuksissaan kolmenkymmenen vuoden aikana huomanneet, että menestyneimmissä organisaatioissa rohkaistaan kaikkia toimimaan kuin johtajat. Tällaisissa organisaatioissa toimitaan tavoilla, jotka kehittävät ja vievät ihmisten taitoja eteenpäin. Kouzes ja Posner huomasivat, että ajasta ja paikasta riippumatta ihmiset, jotka johtavat yritystä tai yhteisöä muutoksen tielle, kulkevat yllättävän yhteneväistä polkua. Johtajuuden havaittiin olevan riippumaton siitä kuka olet ja riippuvan siitä mitä teet. Tutkimus on osoittanut sen, että johtajuuden perusteet ovat pysyneet pääasiallisesti samoina kuin kolmekymmentä vuotta sitten, kun tutkimus aloitettiin. Esimerkillisen johtajuuden viisi toimintamallia on kuvattu seuraavissa kappaleissa. (Kouzes & Posner 2012, 14–16)



Kuvio 4. Esimerkillisen johtajuuden toimintamalli (mukailtu, Kouzes & Posner).

Kuviossa neljä kuvataan Kouzesin ja Posnerin esimerkillisen johtamisen viittä toimintamallia. Toimintamalli on kehämäinen, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan.

Haasta prosessi

Esimerkillisen johtajan tehtävä on tuoda muutos. Johtaja on triggeri työyhteisön muutokselle. He ovat edelläkulkijoita, jotka jatkuvasti ovat valmiita ottamaan riskin löytääkseen mahdollisuuksia tehdä asioita paremmin. Johtajat synnyttävät harvoin innovaatioita, innovaatiot syntyvät aivan muualla. Muutos sisältää aina riskin ja johtajilta vaaditaan valmiutta viedä muutosta eteenpäin tiedostaen mahdolliset riskit. Epäonnistuminen

itsessään ei ole menestyksen este, vaan tärkeintä on kyky oppia tekemistään virheistä. (Kouzes & Posner 1995, 9–10. Kouzes & Posner 2012, 19–21.)

Inspiroi jaettu visio

Johtaminen on intohimon ja unelmien välittämistä. Esimerkillisen johtajan tulee keskittyä visioimaan tulevaa menneisyyden sijaan. Selkeä visio tulevaisuudesta ajaa johtajia eteenpäin. Visio pitää pystyä jalkauttamaan muiden ihmisten mieliin. Johtajuus tarvitsee ihmisiä välikappaleiksi – ilman ihmisiä ei ole johtajuutta. Vaikka visio olisi johtajan oma, sen pitää nousta esiin muista ihmisistä, jotta he ottavat vision omakseen. Vasta tämän jälkeen voidaan johtaa kohti yhteistä tavoitetta. Yhteinen visio yhdistää henkilökohtaiset ja yhteiset tavoitteet. Myös harha-askelia voi ottaa, mutta se ei haittaa, kun kaikki tietävät suunnan oikeaksi. Tutkimus osoittaa, että johtajien oma intohimo ja visioon kohdistuva innostus olivat ne tekijät, jotka mahdollistivat innostuksen välittymisen muihin. Visio voidaan rakentaa tiimin voimin, kun mahdollisuudet ja tekemisen tarkoitus selvitetään yhdessä. Mahdollisuudet ovat yhteisen vision rakentamisen lähtökohta ja yhteinen tarkoitus inspiroi tiimit haluamaan vision toteutumista. Näin saadaan aikaan konkreettista edistystä vision toteutukseen. (Kouzes & Posner 1995, 10–11. Kouzes & Posner 2012, 17–19, 104)

Mahdollista muiden toiminta

Tutkimus osoittaa, että suuret unelmat eivät toteudu yhden johtajan toimesta. Johtajuus on tiimityöskentelyä ja me-hengen korostamista. Esimerkilliset johtajat jakavat vastuuta ja tehtäviä kaikille, jotka osallistuvat projektiin. Jakamalla vastuuta muille ihmisille luodaan tiimityön tunne ja sitoutetaan kaikki projektiin. Johtajien pitää saada alaisensa tuntemaan itsensä arvostetuiksi, jotta nämä haluavat antaa kaikkensa yhteisön eteen. Jotta johtaja saavuttaisi parhaan tuloksen hänen vastuullaan on tiedon ja informaation jakaminen. Johtajan tulee tunnustaa ja tunnistaa, että parhaaseen lopputulokseen päästään tiimin voimin. Johtajan täytyy osoittaa luottamusta työntekijöihinsä, jotta he voivat luoda pohjan yhteiselle luottamukselle. Johtajan tehtävä on mahdollistaa aito vuorovaikutus organisaation ja yksilön välillä. Ilman riskejä ei ole mahdollisuuksia ja ilman mahdollisuuksia organisaatiot kuolevat. (Kouzes & Posner 1995, 11–12. Kouzes & Posner 2012, 21–23.)

Näytä tietä

Tittleitä annetaan, mutta teoilla ansaitaan kunnioitus. Jotta johtaja pystyy johtamaan, tulee hänen ymmärtää omaa arvomaailmaansa, voidakseen jalkauttaa sen johdettavilleen. Luotaessa johtamissuhde, johdettavien täytyy tunnistaa omaa toimintaansa ohjaava arvomaailma. Ihmisen täytyy pystyä hyväksymään yhteiset arvot ja tässä onnistutaan ainoastaan silloin, kun johtaja välittää alaisilleen itse sisäistämäänsä arvopolkua. Johtamalla luodaan malli, jota kehitetään päivittäin pienillä askelilla ja jotka luovat liikettä ja kehitystä. Johtajat näyttävät tietä henkilökohtaisella esimerkillään ja omistautumisellaan. Johtaja ei voi ottaa toiminnan arvoiksi suoraan omia arvojaan, vaan luotujen arvojen perustana täytyy olla yhdistelmä kaikkien mukana olleiden ajatuksia. Kouzesin ja Posnerin mukaan tien näyttämisen olennaisin osa on arvojen ja vision näkyväksi tekeminen johtajan omassa toiminnassa. Tähän liittyy arvojen ja vision aito omaksuminen, eikä vain näennäisesti omaan johtamiseen liittäminen. (Kouzes & Posner 1995, 12–13. Kouzes & Posner 2012, 16–17.)

Rohkaise sydäntä

Johtajan tulee kohdata alaisensa yksilöinä ja oppia tuntemaan heidät. Odottamalla parasta johdettavilta johtaja rohkaisee alaisiaan tavoittelemaan parastaan. Ihmiset väsyvät, turhautuvat ja kohtaavat pettymyksiä, jotka saattavat viedä yksilön tai yhteisön luovuttamisen partaalle. Palautteen antaminen on olennainen osa johtajuutta. Välitön palaute rohkaisee arjen haasteissa. Johtajan tehtävä on auttaa alaisiaan jaksamaan ja osoittaa aidosti, että hän pystyy piristämään ja viemään ihmisiä eteenpäin. Johtajien tehtävä on tuoda esiin onnistumisia ja juhlistaa niitä luomalla yhteisöllisyyden tunnetta. Jokainen vahvistuu henkisesti saamiensa tunnustusten kautta, yksilölliset tunnustukset tuovat merkitystä tehdylle työlle kannustaen parempiin suorituksiin. Johtajien pitää korostaa niitä arvoja, joita he haluavat vaalia omassa yhteisössään. (Kouzes & Posner 1995, 13–14. Kouzes & Posner 2012, 23–24.)

5.2.1 Johdettavien odotukset

Opinnäytetyössäni yhtenä alakysymyksenä oli tutkia toimintatapoja, joita johdettavat odottavat hyvältä kasvuyrityksen johtajalta ja verrata niiden yhteneväisyyksiä kansainväliseen tutkimukseen. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksessa nousivat esiin seuraavaksi

kuvattavat pääteemat, joissa johtajat kokivat onnistuneensa erinomaisesti. Teemat osoittavat johtajuuden olevan dialogia, joka on riippuvainen ihmisten välisistä suhteista. Koska johtajuus muodostuu johtajan ja alaisen välisestä suhteesta, Kouzesin ja Posnerin tutkimuksessa kysyttiin alaisilta ominaisuuksia, joita he odottivat hyvältä johtajalta. (Kouzes & Posner 2012, 4) Mielenkiintoisen tutkimuksesta tekee se, että kuluneiden kolmenkymmenen vuoden aikana, maasta ja kulttuurista riippumatta, neljä ominaisuutta on saanut yli 60 % annetuista äänistä. Suuri osa vastaajista on sitä mieltä, että johtajan pitää olla rehellinen, ennakoiva, inspiroiva ja pätevä. (Kouzes & Posner 2012, 30–35)

Rehellinen

Kouzes & Posnerin tutkimuksessa hyvän johtajan ominaisuuksista alaiset valitsivat tärkeimmäksi ominaisuudeksi rehellisyyden. Ollakseen valmis seuraamaan jotakuta on varmistuttava henkilön luotettavuudesta ja siitä, että johtajalla on sama arvomaailma kuin alaisilla. Kun päätetään seurata jotakuta, omaksutaan samalla hänen arvomaailmansa. Rehellisyyttä mitataan sanoilla ja teoilla. (Kouzes & Posner 1995, 22–23)

Ennakoiva

Johtajien halutaan ohjaavan oikeaan suuntaan. Tästä johtuen johtajien odotetaan omaavan kyvyn ennakoida ja nähdä tulevaisuuden suuntauksia. Kyky ennakoida erottaa johtajat muista. Johtajilta odotetaan mielipidettä ja halua tuoda esiin jännittäviä mielipiteitä. Johdettavat haluavat olla varmoja siitä, mihin suuntaan johtajat heitä vievät. (Kouzes & Posner 2012, 37) Ennakoivalla johtamisella tarkoitetaan yrityksen vision seuraamista. Jos määränpää pystytään kuvailemaan hyvin, on helpompi samaistua kuljettavaan matkaan. (Kouzes & Posner 1995, 23–24)

Inspiroiva

Kyky saada muut innostumaan osoittaa alaisille, että johtaja on sitoutunut yhteiseen visioon. Jos johtaja ei osaa ilmaista tunteitaan, kuinka alaiset pystyvät innostumaan yhteisestä visiosta? Johtajalta odotetaan kykyä kommunikoida yhteisen vision välityksellä ja johtajan tehtävä on viedä dialogia eteenpäin siihen suuntaan, jonka yhteisö on valinnut omakseen. Innostuneisuus ja kyky tuoda yhteisöön energiaa ei välttämättä muuta

työn sisältöä, mutta tekee työstä paljon tarkoituksenmukaisempaa. (Kouzes & Posner 1995, 24)

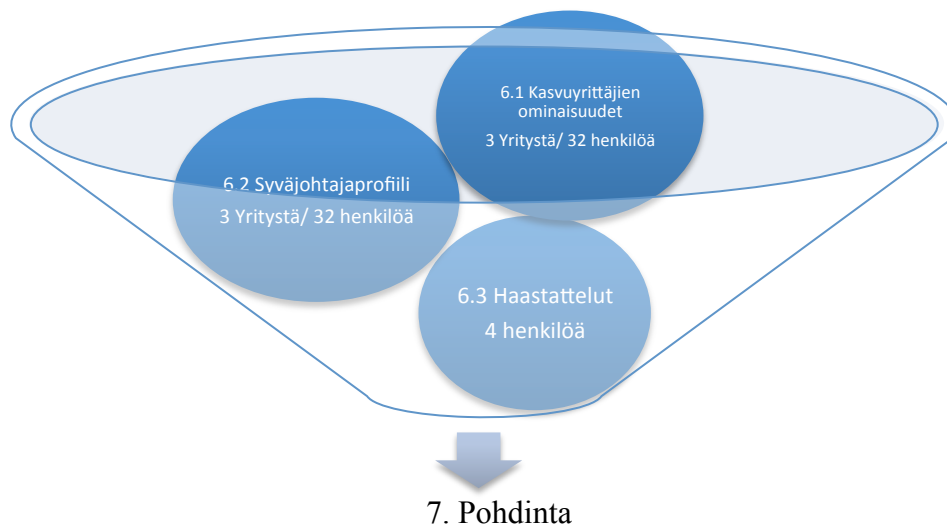
Pätevä

Jotta voi johtaa muita, tulee olla pätevä kyseiseen tehtävään. Sillä ei tarkoiteta tässä tilanteessa suurta ammattitaidollista tietotaitoa, vaan se haetaan johtajan tekemistä valinnoista, sitoutuneisuudesta ja luottamuksesta sekä saavutetuista visioista. Viisi aikaisempaa pääteemaa tukevat johtajan kykyä toimia ihmisten kanssa. Pätevyys on kykyä tuoda johdettavissa esiin heidän parhaat puolensa. Tehokas johtajuus on käytännössä tasapainottelua toimitun alan ja ihmissuhteiden välillä. (Kouzes & Posner 1995, 25)

Kouzes & Posnerin tutkimuksen viisi pääteemaa ja ominaisuudet, joita johdettavat odottavat johtajilta, kulkevat käsi kädessä ja käsittelevät samaa aihetta eri näkökulmasta. Johtajat pyrkivät vastaamaan johdettavien odotuksiin hyvästä johtajasta. Johtaminen on suhde niiden henkilöiden välillä, jotka haluavat johtaa ja tulla johdetuiksi. (Kouzes & Posner 2012, 30, 35–36)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselylomakkeella kerätty kvantitatiivinen osio jaettiin kahteen osaan. Tutkimuksessa oli mukana kolme yritystä, joita jatkossa merkitään nimillä Yritys 1, 2, ja 3. Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa tutkittiin hyvän johtajan ominaisuuksia ja toisessa osassa johtajien syväjohtajaprofiilia. Tutkimuksen tuloksia käsitellään luvuissa 6.1 ja 6.2. Osa vastauksista on hyödyllisempää käsitellä koko vastaajajoukon vastausten perusteella ja osa on eritelty yrityskohtaisesti, jotta päästään havainnoimaan eri yritysten johtamistapoja ja johtajien tapa havaita sisäistä yrittäjyyttä sekä siihen rohkaisemista. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Tutkimuksen toteutus

6.1 Kasvuyrittäjän ominaisuudet

Haastattelemani yritysjohtajat ja heidän yritystensä työntekijät vastasivat kyselylomakkeeseen (Liite 2). Lomakkeeseen vastanneiden piti nimetä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä, joita he odottavat hyvältä johtajalta. Taulukossa 3 on Leadership Challenge -kirjasta vastaava tutkimus vertailukohtaksi kyselylleni.

Sijoitus	Luonteenpiirre	1987	1995	2002	2007	2012
1.	REHELLINEN	83	88	88	89	89
2.	ENNAKOIVA	62	75	71	71	71
3.	PÄTEVÄ	67	63	66	68	69
4.	INSPIROIVA	58	68	65	69	69
5.	Älykäs	43	40	47	48	45
6.	Suvaitsevainen	37	40	40	35	38
7.	Oikeudenmukainen	40	49	42	39	37
8.	Luotettava	33	32	33	34	35
9.	Kannustava	32	41	35	35	35
10.	Suora	34	33	34	36	32
11.	Yhteistyökykyinen	25	28	28	25	27
12.	Päättäväinen	17	17	23	25	26
13.	Rohkea	27	29	20	25	22
14.	Kunnianhimoinen	21	13	17	16	21
15.	Huolehtiva	26	23	20	22	21
16.	Uskollinen	11	11	14	18	19
17.	Kekseliäs	34	28	23	17	16
18.	Kypsä	23	13	21	5	14
19.	Rauhallinen	13	5	8	10	11
20.	Itsenäinen	10	5	6	4	5

TAULUKKO 3. Hyvän johtajan kuusi tärkeintä ominaisuutta (Kouzes & Posner 2012).

Otin mukaan osan Leadership Challenge -tutkimusta osaksi työtäni, sillä se antaa vertailukohdan eri aikakausien johtajuudellisten ominaisuuksien välille. Tutkimuksista voidaan myös verrata, miten tutkimieni yritysten alaisten näkemys hyvän johtajan ominaisuuksista eroaa kansainvälisen tutkimuksen tuloksista. Kasvuhakuisen yrityksen johtaminen tuo haasteita, joita johtaja joutuu kohtaamaan päivittäisessä toiminnassaan. Kouzesin & Posnerin tutkimuksessa tutkijat mieltäpitivät siitä, miten alaiset kokevat hyvän johtajan, jota he seuraavat mielellään ja omasta tahdostaan on koottu taulukossa 3. Kouzesin & Posnerin ja oman tutkimukseni vastaajat valitsivat kuusi ominaisuutta 20 ominaisuuden listalta.

Sijoitus omassa tutkimuksessani	Kouzes & Posner 2012	Luonteenpiirre	%
1.	8.	Luotettava	75 %
2.		Inspiroiva	66 %
3.	11.	Yhteistyökykyinen	66 %
4.		Rehellinen	53 %
5.		Oikeudenmukainen	53 %
6.		Pätevä	50 %
7.		Määrätietoinen	44 %
8.		Rohkea	31 %
9.		Kunnianhimoinen	28 %
10.		Älykäs	25 %
11.		Suora	19 %
12.	2.	Ennakoiva	16 %
13.		Kekseliäs	16 %
14.		Tukeva	13 %
15.		Rauhallinen	3 %
16.		Kypsä	3 %
17.	6.	Suvaitseva	3 %
18.		Huolehtiva	0 %
19.		Itsenäinen	0 %
20.		Uskollinen	0 %

TAULUKKO 4. Hyvän johtajan kuusi tärkeintä ominaisuutta N=32.

Taulukoiden 3 ja 4 prosenttiluvut kertovat, mitä ominaisuuksia vastaajat olivat arvottaneet kuuden tärkeimmän joukkoon. Kansainvälisessä tutkimuksessa hyvän johtajan ominaisuutena pidettyä ennakoitavuutta ei koettu suomalaisissa kasvuyrityksissä yhtä merkittäväksi. Tutkitut yritykset toimivat uusilla toimialoilla tai ovat muuten vahvasti edelläkävijöitä, mistä johtuen ennakoitavuutta ei ehkä arvostettu. Luotettavuus nousi tärkeimpien ominaisuuksien joukkoon, kun ennakoitavuus putosi tärkeimmiksi arvotetuista ominaisuuksista. Luottamus työntekijän ja johtajan välillä luo johdettaville sillan johtajan arvomaailmaan ja sen avulla johdettavat omaksuvat arvot omikseen. Yhteistyökyky nousi sijalta 11 sijalle kolme, kun taas ennakoitavuus laski sijalta kaksi sijalle 12. Tutkimuksessani taulukot 3 ja 4 osoittavat arvostuksessa näkyviä eroja.

Taulukosta 4 sivulla 33 esiin nousee myös vähiten arvostetuimman kuudenneksen ominaisuudet. Ominaisuudet, joita ei pidetä niinkään tärkeimpinä hyvän johtajan ominaisuuksina, ovat samat kuin taulukossa 3 sivulla 32. Lukuun ottamatta suvaitsevaisuus,

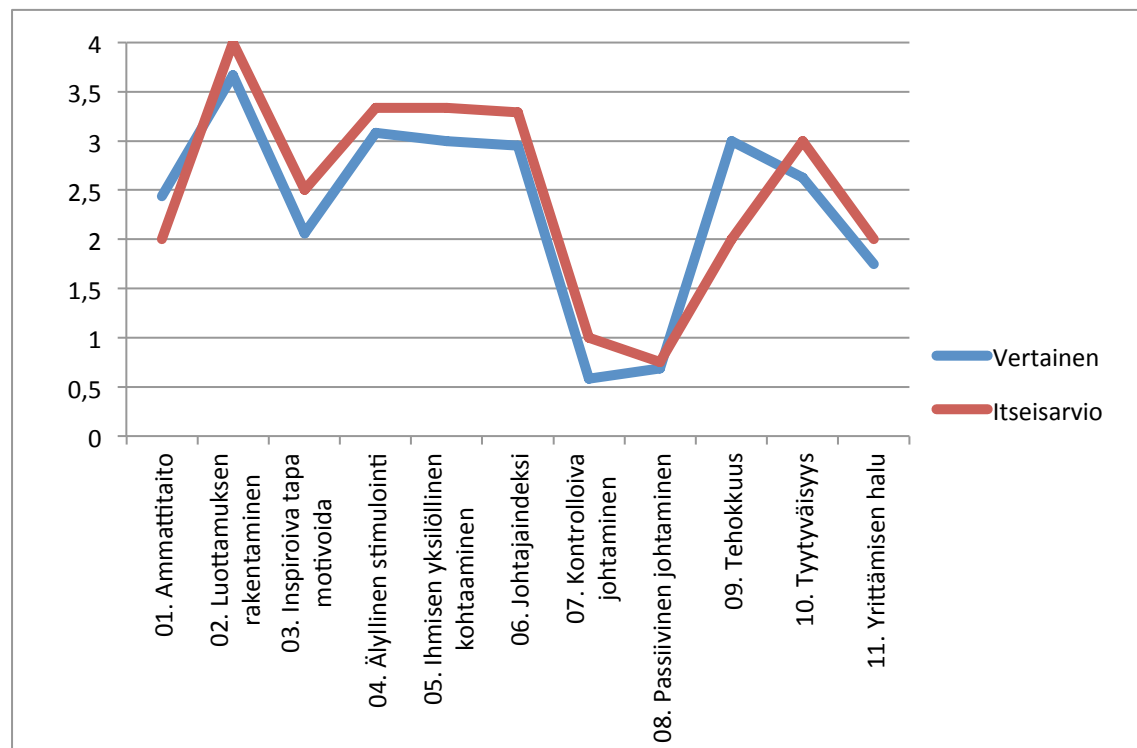
joka on laskenut sijalta 6 sijalle 17. Tätä muutosta voidaan pitää huomattavana. Tutkimissani kasvuyrityksissä suvaitsevaisuutta ei pidetä yhtenä hyvän johtajan tärkeänä ominaisuutena, vaan luotettavuus ja yhteistyökykyisyys ovat huomattavasti arvostetumpia ominaisuuksia.

6.2 Minkälaisia ovat tutkittujen yritysten johtajien syväjohtajaprofiilit?

Opinnäytetyössä haastateltujen johtajien johtajaominaisuuksia tutkittiin syväjohtajaprofiilin avulla. Tutkittujen yritysten toimipaikkana oli Pirkanmaa.

6.2.1 Yritys 1

Yritys 1 koostuu viidestä osakkaasta, ja sen päätoimialana on teknologiapalvelut ja niiden kehitys. Yrityksen toimitusjohtajana toimii 25–29-vuotias mieshenkilö. Yritys on perustettu vuonna 2012. Kuvassa 2 esitellään yrityksen 1 syväjohtajaprofiili.



KUVA 2. Yrityksen 1 toimitusjohtajan syväjohtajaprofiili N=5.

Johtajaindeksi muodostuu syväjohtamisen neljä kulmakiven ja ammattitaidon keskiarvosta. Syväjohtamisen neljä kulmakiveä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Tässä työssä

raja-arvoina käytetään erinomainen $\geq 3,5$, hyvä $3,5 < - > 3$, keskinkertainen 3–2 ja huono < 2 . Lukuarvot ovat kirjoittajan omia arvioita.

Yritys 1:n toimitusjohtajan johtajaprofiili on yleisesti ottaen hyvä johtajaindeksin ollessa 3 (taulukko 4, 33). Johtajaprofiilista huomion arvoista on todeta arvioijien olleen vertaisia, jolloin työyhteisöstä ei välttämättä nouse esiin selkeää hierarkkista johtajaa. Vertaisten arviot johtajasta ovat samansuuntaiset kuin johtajan itsearvio. On normaalia, että vertaisilla on arvioitavan henkilön toiminnasta odotuksia, jotka eivät nouse esiin päivittäisessä työskentelyssä. Tällöin johtajaprofiili saattaa olla epäyhteneväinen vertaisten arvion ja itsearvion välillä (Nissinen 2004, 206). Vertaisten ja johtajan käsitys johtajan johtamistavasta on kuitenkin tässä yrityksessä yhtenäinen. Tämä näkyy kuvan 2 yhteisestä kuvaajasta, jonka vaihtelu on suurelta osin alle 0,5 yksikköä. Tällöin vuorovaihtus toimii, koska vertaisten antamat arviot ovat yhteneväisiä johtajan itsearvion kanssa. Kontrollivoivan ja passiivisen johtamisen ominaisuudet ovat saaneet kuvaajassa alhaiset arvot.

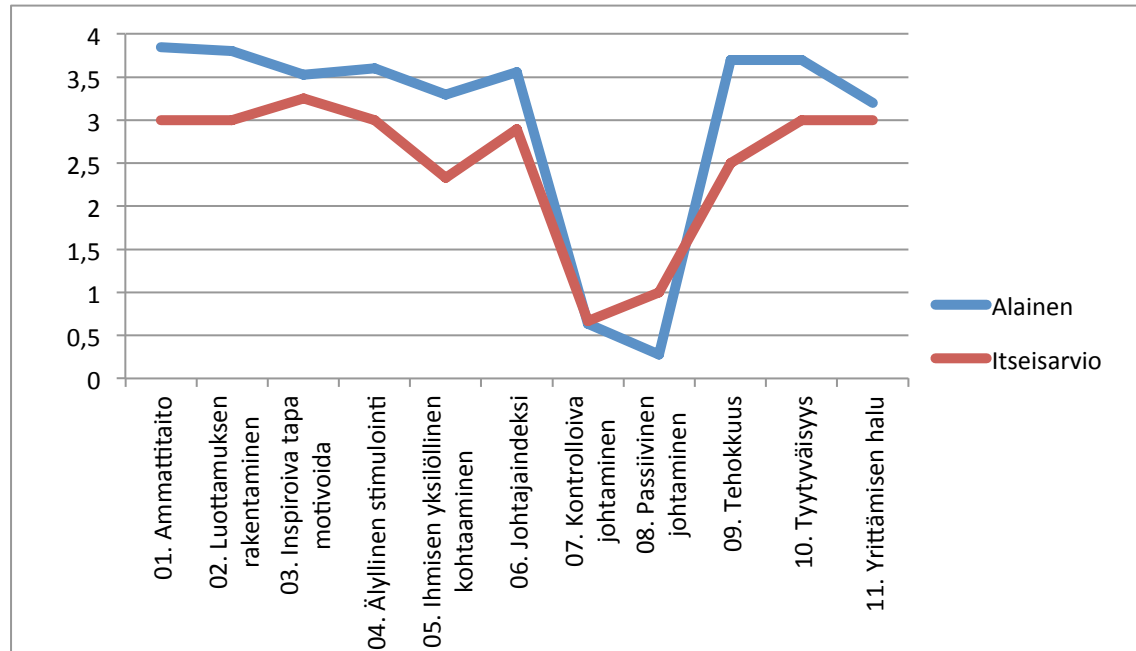
Ammattitaito (2,4) ja yrittämisen halu (1,75) ovat mitatuista ulottuvuuksista heikoimmat. Yrittämisen halu kuvastaa kykyä saada alaiset toisinaan jopa ylittämään itsensä. Luottamuksen rakentaminen on onnistunut erittäin hyvin. Kuvasta 2 nähdään, että vertaiset kokevat johtajan tarvitsevan kehitystä kohdassa 3 eli inspiroivassa tavassa motivoitua. Tämä voidaan tulkita siten, että johtaja voisi käyttää enemmän aikaa vertaisten työnjaon selvittämiseen ja viestiä tehokkaammin vertaisille siitä, onko heidän toimintansa tavoitteellista lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä.

	vertainen	itseisarvio
01. Ammattitaito	2,4	2
02. Luottamuksen rakentaminen	3,6	4
03. Inspiroiva tapa motivoida	2,0	2,5
04. Älyllinen stimulointi	3,1	3,3
05. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	3	3,3
06. Johtajaindeksi	3	3,3
07. Kontrollivoiva johtaminen	0,6	1
08. Passiivinen johtaminen	0,7	0,8
09. Tehokkuus	3	2
10. Tyytyväisyys	2,6	3
11. Yrittämisen halu	1,8	2

TAULUKKO 4. Yrityksen 1 johtajan johtajaprofiilin lukuarvot.

6.2.2 Yritys 2

Yrityksen 2 henkilöstö on kooltaan 100 henkeä ja sen toimiala on ohjelmistokehityspalvelut. Yrityksen toimitusjohtajana toimii 30–35-vuotias mieshenkilö. Yritys on perustettu vuonna 2007. Kuvassa 3 esitellään yrityksen 2 syväjohtajaprofiili.



KUVA 3. Yritys 2:n toimitusjohtajan syväjohtajaprofiili N=13.

Yritys 2:n toimitusjohtajan johtajaindeksi on erinomainen johtajaindeksin ollessa 3,5. (taulukko 5, 37). Johtajan johtajaprofiilista on huomioitava alaisten arvioima kontrolloivan ja passiivisen johtamisen alhainen taso. Alaiset näkevät johtajan henkilönä, joka jakaa positiivista palautetta sekä henkilönä, joka kantaa vastuunsa omista ja alaisten tekemistä asioista. Johtaja on onnistunut erityisen hyvin rakentamaan luottamuksen itsensä ja alaisten alaistensa välille, mikä näkyy arvioissa luottamuksen korkeana arvona. Tutkitussa yrityksessä alaisten suuri määrä ei ole vaikuttanut tulokseen negatiivisesti. Alaiset ovat yleensä kaikista kriittisimpiä palautteen antajia.

Profiilin arvoista nähdään, että johtaja on arvioinut itseään kriittisemmin verrattuna alaisten antamiin arvoihin. Kun hajonta on normaalivälillä 0,5–1,0, merkitsee tämä kohdallaista kriittisyyttä. Ammattitaidon ja luottamuksen rakentamisen arvojen ollessa lähellä maksimiarvoja kokevat alaiset kyseiset ominaisuudet johtajan vahvuuksiksi. Tämä kertoo siitä, että johtaja kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa. Taulukon 5 korkeat arvot tehokkuudessa ja tyytyväisyydessä kuvaavat sitä, että johtaja kannustaa työnteki-

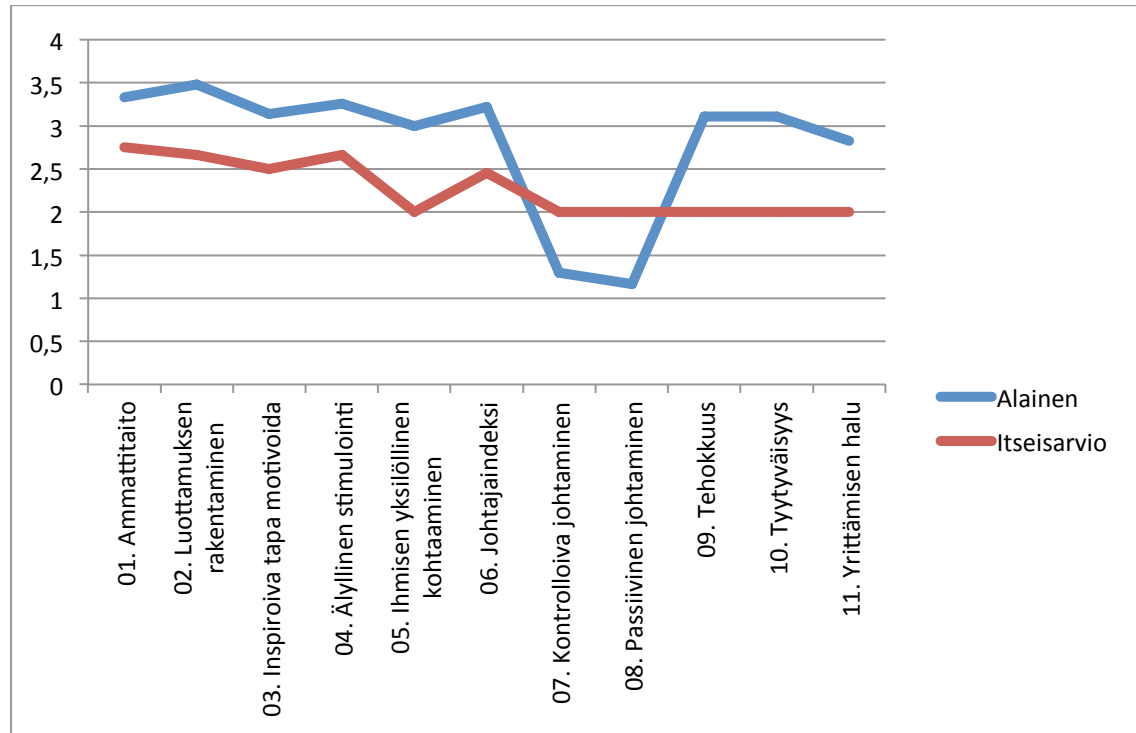
jöitään epämukavuusalueelle ja alaiset pystyvät ylittämään itsensä. Tehokkuudella kuvataan yleistä käsitystä tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyydestä. Tyytyväisyydellä kuvataan alaisten arviota esimieheen ja esimiessuhteeseen. Tämä ajaa yritystä kohti kovaa tulosta. Korkeat arvot tyytyväisyydessä ja yrittämisen halussa kuvastavat myös sitä, että työntekijät ovat tyytyväisiä saamiinsa haasteisiin.

	alainen	itseisarvio
01. Ammattitaito	3,9	3
02. Luottamuksen rakentaminen	3,8	3
03. Inspiroiva tapa motivoida	3,5	3,3
04. Älyllinen stimulointi	3,6	3
05. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	3,3	2,3
06. Johtajaindeksi	3,6	2,9
07. Kontrolloitu johtaminen	0,6	0,7
08. Passiivinen johtaminen	0,3	1
09. Tehokkuus	3,7	2,5
10. Tyytyväisyys	3,7	3
11. Yrittämisen halu	3,2	3

TAULUKKO 5. Yritys 2:n johtajan johtajaprofiilin lukuarvot.

6.2.4 Yritys 3

Yritys 3 on kooltaan 15 henkeä sen liiketoiminta perustuu liikelahjojen ja giveaway-tuotteiden tarjoamiseen. Yrityksen toimitusjohtajana toimii 45–50-vuotias mieshenkilö. Yritys on perustettu vuonna 1998. Kuvassa 4 esitellään yrityksen 3 syväjohtajaprofiili.



KUVA 4. Yrityksen 3 toimitusjohtajan syväjohtajaprofiili N=15.

Yrityksen 3 toimitusjohtajan johtajaprofiilin johtajaindeksi on erinomainen sen ollessa 3,2 (taulukko 6, 39). Johtaja arvioi omaa toimintaansa kriittisesti. Itsearvion kriittisyys näkyy siinä, että itsearvion ja alaisten arvioiden eri ulottuvuuksien hajonta on väliä 0,5–1,0. Tehokkuudessa ja tyytyväisyydessä arvojen hajonta on yli 1,0. Koska kontrolloivan johtamisen arvo on korkea 1,3 (taulukko 6.) johtajan tulisi miettiä keskittykö hän toiminnallaan oleelliseen. Tärkeää on myös pohtia, miten hän näkee toiminnan tavoitteet ja ohjaako hän alaisiaan siihen suuntaan, joka vie yritystä kohti yhteistä visiota. Kontrollloiva johtaminen rajoittaa myös työntekijöiden yrittämisen halua ja saattaa vaikuttaa laskevasti työyhteisön tyytyväisyyteen.

	alainen	itseisarvio
01. Ammattitaito	3,3	2,75
02. Luottamuksen rakentaminen	3,5	2,6
03. Inspiroiva tapa motivoida	3,1	2,5
04. Älyllinen stimulointi	3,3	2,6
05. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	3	2
06. Johtajaindeksi	3,2	2,4
07. Kontrolloitu johtaminen	1,3	2
08. Passiivinen johtaminen	1,2	2
09. Tehokkuus	3,1	2
10. Tyytyväisyys	3,1	2
11. Yrittämisen halu	2,8	2

TAULUKKO 6. Yritys 3:n johtajan johtajaprofiilin lukuarvot

6.3 Kasvuyrittäjien haastattelut

Tutkimuksessani haastattelin Toni Leppästä Webotas Oy:stä, Jani Käkelää Avant Techno:sta, Mikko Kuitusta Vincit Oy:stä ja Jukka Lylykorpea High Peak Finland Oy:stä. Toni Leppänen on toimitusjohtajana nuorena kasvuyrityksessä ja tuo tutkimukseeni ajankohtaisen näkemyksen alkuvaiheessa olevan yrityksen johtamisesta. Jani Käkelä toimii varatoimitusjohtajan suuressa teollisuusyrityksessä Pirkanmaalla. Hänen näkemyksensä on arvokasta tutkittaessa johtamista perheyriksen näkökulmasta. Mikko Kuitusen yritys on valtakunnallisesti palkittu parhaana työpaikkana ja yrityksenä. Kuitunen on tarkkaillut avainasemasta, kuinka visiosta luodaan organisaation ja yksilön yhdistävä tekijä. Jukka Lylykorpi on giveaway-tuotteita myyvän yrityksen toimitusjohtaja. Lylykorpi antaa opinnäytetyöhöni näkemyksen siitä, kuinka haastavalla yksilökeskeisellä myyntialalla pystytään rohkaisemaan myyjiä toimimaan yhteisöllisemmin. Haastatteluissa jokainen haastateltava korosti oman johtamistapaansa merkitystä sisäiseen yrittäjyyteen kannustettaessa.

Leppäsen haastattelusta vahvana teemana nousi esiin johtajaesikuvien puuttuminen ja hänen itseoppineisuutensa johtajana. Hän on kehittänyt johtamistapaansa tekemisen kautta. Leppänen painotti työyhteisön pienuuden vahvistavan hänen johtamistapaansa.

Koska pieni työyhteisö on mahdollisimman matalahierarkkinen, tämän on mahdollistanut työntekijöiden osakkuudet yrityksessä. Näin heitä kaikkia sitoo yrittäjyys ja yhteisen työpanoksen tärkeys nousee pienessä yrityksessä suureen arvoon. Pieni ja tiivis työyhteisö mahdollistaa Leppäsen mukaan myös asioiden mutkattoman käsittelyn. Leppänen painotti myös sitä, että yhteisön ollessa pieni kaikki ovat toisilleen tuttuja ja tällöin toiminnasta karsiutuu pois tietty arkuus. Johtajana Leppänen luottaa vahvasti alaistensa ammattitaitoon. Hän antaa työntekijöille vapauden tehdä työtä ja tiedostaa sen, ettei hallitse kaikkia asioita työntekijöitään paremmin, vaan luottaa heidän ammattitaitoonsa.

Tutkimushaastattelussa Lylykorpi korosti itsensä johtamisen kautta tapahtuvaa kehitystä. Hän nosti esiin myös, kuinka toisinaan itsensä johtaminen on haasteellista omasta asemasta johtuen. Oikean viestin jalkauttaminen johdettaville on haasteellista, koska uusien ideoiden esiin tuonnin ja toteutuksen välinen tila on haastava. Parempia ideoita nostetaan esiin ja niitä lähdetään toteuttamaan rohkeasti, sanoo Lylykorpi. Lylykorpi korosti haastattelussa tuntemusta siitä, että ennakkoluuloton asenne ideoita kohtaan saa työntekijät tekemään toisinaan tietynlaista ideoiden ennakkokarsintaa. Yrittäjänä Lylykorpi korosti omaa itseoppineisuuttaan ja elämäntapayrittäjyyttään. Hän korosti myös yrittäjyyden olevan pienten asioiden hallitsemista. Hän paheksui yrittäjyydellä olevan julkisesti virheellinen leima, joka sallii yrittämisen, kun sen pitäisi tarkoittaa onnistumisen metsästystä. Haastateltava sanoi sisäisen yrittäjyyden olevan tärkeä elementti yrityksessä. Yrityksen palkkiomalli tähtää siihen, että myyjät olisivat aktiivisia ja omatoimisia sekä kykenisivät tekemään itsenäisiä päätöksiä. Lylykorven mukaan tämä ei ole ollut hänelle itsestäänselvyys, vaan hän on onnistunut kehittämään omaa johtamistaan tähän suuntaan. Hän sanoi myös kehittäneensä suuresti luottamustaan siinä, että häntä ei tarvittaisi enää kaikissa tehtävissä. Lylykorpi totesi, että johtajan täytyy olla tasapuolinen alaisia kohtaan mahdollistaakseen luottamuksen ja rohkean työympäristön, jossa johdettavat pystyvät toimimaan yrittäjämäisesti.

Onnistunut strategia ja visio eivät ole toistaan erillisiä asioita, vaan onnistuneet strategiat ovat visioita. Strategiasta pitäisi tulla visio ja visiosta tulla strategia. Strategiat ovat parhaimmillaan toteutettavia silloin, kun tiimin jäsenet ovat sitoutuneet ja kokevat vision merkityksen. Sitä kautta pystytään tavoittelemaan itselle ja tiimille parempaa lopputulosta. (Kouzes & Posner 2012, 120–124.) Haastatelluista Mikko Kuitunen puhui eniten omasta roolistaan, ei niinkään alaisten ominaisuuksista sisäiseen yrittäjyyteen liittyen. Kuitunen peilasi johtamistaan vahvasti jo tapahtuneisiin johtamistilanteisiin. Vas-

tuullisuus ja sen jalkauttaminen työyhteisössä on avain sisäiseen yrittäjyyteen työntekijätasolla. Kuitunen myös painotti kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Työntekijällä tulee olla yrittäjätason itsenäisyys eli vapaus ja vastuu tehdä tärkeäksi kokemia omia asioita. Työntekijän vastuunottaminen ja vastuun antaminen työntekijälle kulkevat käsi kädessä ja ovat toisiaan rohkaisevia tekijöitä. Kouzes & Posner havaitsivat omassa tutkimuksessaan välittömän palautteen rohkaisevan arjen haasteissa. Kuitusen haastattelussa esiin nousi myös palautteen ja palkitsemisen merkitys. Luvun 5.2 Rohkaise sydäntä -osassa johtajan olennaisimmaksi tehtäväksi nousee palautteen antaminen ja sen sitominen kyseiseen tilanteeseen. Myös Kuitunen korosti haastattelussaan välittömän ja suoran palautteen tärkeyttä ja sitä, kuinka yrityksessä pyritään mahdollisimman monen kanavan avulla mahdollistamaan tämä molemminsuuntainen palaute. Kuitunen puhui myös vision omaksumisesta ja niiden ihmisten palkitsemisesta, jotka ovat omaksuneet itselleen vahvasti yrityksen vaaliman vision ja arvot. Haastattelusta esiin nousi Kuitusen pyrkimys luoda yritykseensä yrityskulttuuri, jota yhdistää yhteinen visio.

Vincit Oy:ssä tärkeään asemaan on noussut yksilön uravalmennus, jonka tarkoituksena on pitää työntekijöiden tekemisessä mielenkiinto ja tarkoitus. Tapa on syrjäyttänyt yrityksessä käytössä olleen perinteisen alaisen ja esimiehen välisen yksiosaisen kehityskeskustelun. Yritys pyrkii sitomaan työn ja intohimon yhteen, jotta työstä tulisi enemmän kuin työ. Kehityskeskustelu mahdollistaa työntekijän ja esimiehen välille tasarvoisen tavan kohdata. Heidän yrityksessään kehityskeskustelut käydään kolmivaiheisesti ja näin varmistutaan siitä, että intohimo työtä kohtaan säilytetään ja henkilö pääsee osaksi häntä motivoivia ja haastavia projekteja. Kehityskeskustelu jaetaan kolmeen osaan: tekniseen kehitykseen, uramalliin ja unelmaosioon. Näillä kolmella vaiheella pystytään parhaiten löytämään yksilöä eniten motivoivat asiat ja päästään parhaaseen tulokseen tiiminä ja yksilönä. Sisäisesti yritteliään yrityksen johtajalle on Kuitusen haastattelun pohjalta ominaista myös rehti asenne kilpailijoita kohtaan ja kilpailijoiden kanssa käytyyn viestintään. Kuitunen jakaa oppejaan avoimesti kilpailijoidensa kanssa ja heidän välillään on avoin molemminpuolinen luottamus. Kuitusen mukaan kaikessa toiminnassa avainasemaan nousee molemminpuolinen luottamus ja avoimuus.

Kuitunen puhui paljon oman organisaationsa tasolla siitä, kuinka tuki ja käyttäytyminen konkretisoituu avoimuuden ja lähestyttävyyden kautta. Johdolle on mahdollista mennä viemään omia ideoita ja ideoiden käytäntöön vientiin pyritään löytämään kaikkia tyydyttävä ja yrittäjyyteen rohkaiseva vaihtoehto. Yrityskulttuuri on rakennettu välittömän

palautteen ja usean mahdollisen palautteenantokanavan ympärille, joiden kautta voidaan ehdottaa kehitysideoita tai kehittää uutta ideaa. Rakenteelliset toimintatavat mahdollistavat sellaisten projektien tekemisen, jotka kiinnostavat oikeasti. Projekteihin rekrytoidaan tekijät työntekijöiden itse esille tuomien toiveiden avulla, jotta varmistutaan siitä, että projektiin päätyvät oikeat ihmiset.

Perheyrityksessä yrittäjähenkisyys nousee suureen rooliin, koska se henkilöityy vahvasti perustajaan, totesi Jani Käkelä. Käkelä on varatoimitusjohtajana suuressa pirkanmaalaisessa pienkoneita valmistavassa yrityksessä. Perheyrityksessä on vahva yrittäjävetoisuus. Kun yrittäjyys on yksi yrityksen arvoista, oma-aloitteisuus ja yrittäjähenkisyys ovat tekijöitä, joita yrityksessä arvostetaan. Käkelä perustaa omaa johtamistapaansa vuorovaikutukseen ja tuttuuteen jokapäiväisessä tekemisessä. Työntekijän kohtaaminen yksilönä palkkauksessa ja johtamisessa ovat asioita, joita Käkelä korosti. Yrittäjämäiseen ajatteluun pyritään rohkaisemaan yrityksessä, joka on lähtöisin rohkeasta omasta ideasta. Perheyritys on vahvasti henkilöitynyt, ja kasvollinen johtajuus painottui haastattelussa. Käkelä sanoi pyrkivänsä olemaan mukana työntekijöidensä työnteossa ja kannustamaan yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen.

Haastatteluissa yhteisenä tekijänä nousi sisäiseen yrittäjyyteen rohkaiseminen yrityksissä. Kaikilla haastateltavilla oli siihen omaan yritykseensä sovellettu keino. Haastateltavien johtajien persoonallisuudet muistuttivat toisiaan, sillä heillä oli tinkimätön halu kehittää yritystään eteenpäin. Heitä yhdistivät vastuullisuus ja itsenäisyys sekä arvot, joita johtajat halusivat myös jalkauttaa yritykseensä. Näiden neljän yrityksen kohdalla voidaan päätellä sisäisen yrittäjyyden olevan toimialasta ja koosta riippumaton tekijä. Jokaisessa haastatteluissa haastateltavat korostivat joillakin tavoin omaa rooliaan ja otivat sanallisesti paljon yrityksen kulttuurista omalle vastuulleen. Haastatteluissa johtajat korostivat omaa vastuutaan sisäiseen yrittäjyyteen motivoinnissa. Kuitunen nosti esiin esimerkkinä Tampereella pidettyihin presidentin itsenäisyyspäivän vastaanotolle saamansa kutsun, jonka hän antoi eteenpäin henkilölle, joka parhaiten omalla toiminnallaan oli edustanut yrityksen arvoja. Epäitsekäillä valinnoilla hyvät johtajat rohkaisivat sisäiseen yrittäjyyteen.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani haastatellut johtajat ovat juuri niitä henkilöitä, jotka toiminnallaan luovat käsitystä sisäisestä yrittäjyydestä johtamisen välineenä. Tutkimuskysymyksilläni etsin vastauksia yrityksen johtamisen merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle. Haastattelussa esiin nousivat myös haastateltavien omakohtaisia käytänteitä ja kokemuksia sisäisestä yrittäjyydestä. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä kyselylomakkeet toimitettiin vastaajille joko henkilökohtaisesti tai sähköpostin välityksellä. Tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat kooltaan ja iältään erilaisia. Tällä estettiin yhteen toimialaan sidonnaisen johtamiskäytännön dominoinnin mahdollisuus. Tutkimuksen suppea otanta mahdollistaa ainoastaan tutkimieni yritysten johtamistapojen analysoinnin. Jotta tutkimuksellani voitaisiin tehdä yleisempiä johtopäätöksiä, tutkittuja yrityksiä tulisi olla enemmän.

Tutkimukseni tarkoitus oli kartoittaa, mitä sisäinen yrittäjyys merkitsee ja miten se ilmenee yrityksen johtamistavassa. Työn tavoitteena oli löytää johtamistapoja, jotka rohkaisevat sisäiseen yrittäjyyteen. Tutkiessani johtamisen merkitystä sisäiselle yrittäjyydelle löysin kaksi melko suoraviivaista havaintoa kysymällä johdettavilta johtajan tärkeimpiä tehtäviä ja ominaisuuksia. Johtajalta odotettiin kykyä olla luotettava ja inspiroiva. Nämä havainnot antavat käsityksen siitä, mitä johdettavat odottavat kasvuyrityksen johtajalta. Syvällisempiä johtopäätelmiä etsittäessä oli oleellista yhdistää laadullinen ja määrällinen tutkimus, jotka tukivat toisiaan. Näin pystyttiin havaitsemaan toistuvia teemoja ja yhteyksiä tiettyjen ominaisuuksien ja toimintamallien välillä. Tavoitteeseen ja tarkoitukseen päästiin syväjohtajuusmallin, Leadership Challenge -teorian sekä kasvuyritys johtajien teemahaastattelujen avulla.

Rekrytoitaessa henkilöä työtehtävään pitää muistaa ettei sisäisesti yritteliäiden työntekijöiden rekrytoiminen tarkoita välitöntä menestystä. Sisäisesti yritteliäiden alaisten löytämiseen tulee panostaa rekrytoinnissa. He ovat yritykselle kuin kaksiteräinen miekka. Johtajan on pyrittävä rekrytoimaan sisäisesti yritteliäitä ihmisiä ja rohkaista alaisiaan sisäisesti yritteliääseen ajatusmalliin. Työntekijät, jotka ovat sisäisesti yritteliäitä mahdollistavat yritykselle parhaan mahdollisen toimintatilanteen. He ovat sitoutuneita, omaloitteisia ja ongelma-orientoituneita. Sisäisesti yritteliäät työntekijät voivat kuitenkin ajaa yrityksen kriisiin, mikäli he päättävät perustaa oman yrityksen ja lähtevät tavoittelemaan omia unelmiaan. Haastattelussa esiin nousi vastaavia tilanteita, jossa näin oli

käynyt. Kuitunen kertoi, että näissä tilanteissa johtajan oikein suhtautuminen on erityisen tärkeää luotaessa avointa ja kannustavaa työympäristöä. Johtajan täytyy päättää, onko hän kannustava vai katkera. Työntekijöiden ollessa sisäisesti yritteliäitä tämä on vain yksi mahdollinen lopputulos. Johtajan tulisi ymmärtää tämä osoituksena siitä, että on onnistunut luomaan organisaatioon sisäisesti yritteliään ilmapiirin. Tutkimani teoria ei tunnistanut mahdollisia sisäisesti yritteliäiden työntekijöiden yritykselle aiheuttamia haasteita. Tämän takia kyseistä aihetta ei ole käsitelty opinnäytetyöni teoriaosuudessa.

Haastatteluista esiin nousi pirkanmaalaisten toimitusjohtajien verkostuneisuus ja se, kuinka johtajat keskustelevat avoimesti yritykseen liittyvistä johtajuudellisista haasteista. Haastatellut henkilöt olivat myös vapaa-ajallaan aktiivisia toimijoita eri yritysten hallituksissa. Hallituksista johtajat hakivat eniten vertaisiltaan apua ja neuvoja haastavissa johtajuudellisissa tilanteissa. Jatkuva itsensä kehittäminen oli heille ominaista.

Miten sisäinen yrittäjyys näkyy kasvuyrityksen toiminnassa? Yrittäjässä ja työntekijässä voidaan nähdä samankaltaisuutta. Yrittäjä ei automaattisesti ole sisäisesti yritteliäs. Häntä voivat motivoida ulkoiset tekijät ja hänen yrittäjämäinen toimintansa on samankaltaista kuin hän työskentelisi yrityksessä. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan mitata sillä, kuinka omistautunut on työhönsä ja kuinka paljon antaa yhteisölleen omalla energisyydellään ja työpanoksellaan. Yksilöllisistä arvoista ja tavoitteista on koottu kaikkia koskettava yhteinen visio. Kaikkien valitsema visio toimii kanavana, joka yhdistää organisaation ja yksilön. Visiota rakennettaessa on otettu kaikki huomioon, jolloin jokainen on ollut vaikuttamassa vision rakentamiseen. Visio toimii yrityksessä yhdistäjänä. Se yhdistää yksilön ja organisaation ja mahdollistaa niiden yhteneväisen toiminnan. Yrityksen toimiessa kuvion 1 yksilötason sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavien tekijöiden mallin mukaan organisaatio pystyy kannustamaan yksilöä sisäiseen yrittäjyyteen käyttäen kanavana jaettava visiota.

Haastatteluissa nousi esiin kahdenlaisia yhteneväisyyksiä; toisaalta toimintatavoissa, joita hyvältä kasvuyrittäjältä odotetaan ja toisaalta siinä, miten sisäisesti yritteliäs ilmapiiri saavutetaan. Esiin nousivat myös tiimin tiiviys ja työpaikalla vallitseva vuorovaikutuksen ilmapiiri. Tutkimusta tehdessäni huomasin jo varhaisessa vaiheessa tutkimukseni teorian ja käytännön kohtaavan toisensa. Haastatteluissa esiin nousseet seikat vastaavat tutkimuksen osioita, jossa tutkittiin hyvän johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia (taulukko 4, s. 33). Tuttuus jokapäiväisessä tekemisessä sekä pienen ja tiiviin tiimin

luominen luovat pohjan rohkeudelle ottaa riskejä ja yrittää uusia asioita, mistä sisäisessä yrittäjyydessä on osittain kyse. Haastatteluissa puhuttiin myös vuorovaikutuksesta ja sen tärkeydestä. Kaikki haastateltavat korostivat jossain määrin vuorovaikutuksen tärkeyttä. Osalle haastateltavista se tarkoitti helppoa lähestyttävyyttä, toiselle se tarkoitti luottamuksen myötä saavutettua avointa ilmapiiriä. Haastatteluissa kiteytyi tietyin osin sisäisen yrittäjyyden tarkoitus yrityksen toiminnassa. Sisäiselle yrittäjyydelle luodaan haastateltavien mukaan pohja vuorovaikutuksen ilmapiirillä ja tuttuudella jokapäiväisessä tekemisessä. Nämä sisäisen yrittäjyyden mahdollistavat seikat ovat melko identtisiä luotettavuuden ja yhteistyökykyisyyden kanssa, jotka olivat piirteitä joita odotetaan hyvältä kasvuyrityksen johtajalta.

Vuorovaikutuksellinen ilmapiiri ei synny yrityksessä sattumanvaraisesti. Se on tarkasti tavoiteltu tila ja se ei synny pelkästä johdon tahdosta. Haastatteluissa esiin nousi kehityskeskusteluiden tärkeys. Kehityskeskustelut toimivat oikein toteutettuna siltana avoimeen ja vuorovaikutukselliseen työyhteisöön. Perinteisen kehityskeskustelun nähtiin kuitenkin tulleen tiensä päähän nykyisessä muodossaan ja sen koettiin vaativan muutosta. Kuitusen käyttämä kehityskeskustelu malli poikkesi suuresti tutkimieni teorioiden esittämästä perinteistä esimiehen ohjaamasta kehityskeskustelusta. Tulevaisuutta ja oppinäytetyöni jatkotutkimusta ajatellen kehityskeskustelujen kehittymisen tutkiminen voisi olla työlleni yksi mahdollinen jatkosuuntaus.

Minkälaisia toimintatapoja johdettavat odottavat hyvältä kasvuyrityksen johtajalta? Kasvuyrityksen johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia etsiessä (taulukot 3 ja 4) tarkoituksena oli vertailla suomalaisten kasvuyrittäjien ja kansainvälisen tutkimuksen havaitsemien toimintatapojen eroja. Kouzes ja Posnerin tutkimuksen mukaan johtajan tulee olla *inspiroiva, rehellinen ja pätevä*. Listalla tapahtui muutoksia, jotka kuvastavat tutkimieni yritysten arvomaailman olevan erilainen verrattuna Kouzesin ja Posnerin tutkimiin yrityksiin. Arvot ennakoitavuus ja suvaitsevuus laskivat kauas kärjestä ja tilalle nousivat *luotettavuus, yhteistyökykyisyys ja oikeudenmukaisuus*. Luottamuksella saavutetaan ilmapiiri ja toimintakulttuuri, jossa korostuu tekeminen ja tulokset. Näiden lisäksi ihmiset antavat itsestään kaikkensa yhteisen edun ja tavoitteen vuoksi, ei vain yksilöinä, vaan tiiminä.

Tärkeimpänä huomiona voidaan pitää suurta eroa, joka syntyi ominaisuuksien ennakkoiva ja luotettava kohdalla vertailtaessa oppinäytetyöni kasvuyrityksien johtajia ja

Kouzes & Posnerin tutkimien yritysten johtajia. Ennakoitavuus on ollut vuosikymmeniä perinteisessä johtajuudessa 62–71 prosentin välillä vastausvalinnoissa. Nyt se laski kasvuyrityksen johtajuuden toimintatapoja valittaessa 16 prosenttiin. Samalla luotettavuus nousi aikaisempien tutkimusten 33–35 prosentin tasolta 75 prosenttiin. Tutkimissani kasvuyrityksissä arvostetaan selkeästi toimintatapana enemmän luotettavuutta kuin kykyä toimia ennakoivasti. Ennakoitavista ns. ”varmoista” markkinoista ollaan siirtymässä kohti ”sinisiä” eli vähemmän kilpailtuja uusia alueita.

Yrittäjät kokevat tärkeäksi kyetä rakentamaan ihmissuhteita itsensä ja alaistensa välille, jotta heidän ei tarvitsisi olla aloitteellisia työntekijää lähestyessä. Työntekijän tulisi kokea suhde sellaiseksi, että hänen on helppo lähestyä työnantajaa. Toiselle pitää tehdä niin kuin toinen haluaa itselle tehtävän. (Kuitunen 2014) Tällaisessa tilanteessa työntekijä kokee esimiehensä helposti lähestyttäväksi ja työyhteisö kokee ilmapiirin olevan avoin ja rohkaiseva, koska työntekijät kokevat pystyvänsä puhumaan esimiehelleen vapaasti. Tällöin myös esimies pystyy hallitsemaan omaa kontrolloivaa johtamistapaansa ja luottamaan alaistensa kykyyn tulla keskustelemaan työyhteisön haasteista.

Yhteenvedona voidaan todeta sisäisesti yritteliään ilmapiirin luomisen olevan kiinni johtajasta. Jokaisen johtajan tulee löytää oma keinonsa löytää yritykselleen toimintatapa, joka rohkaisee sisäiseen yrittäjyyteen. Eroja luovat yritysten koko, olemassa oleva johtamiskulttuuri ja visio. Vision yksilötasolle vieminen kiteyttää sisäisen yrittäjyyden merkityksen yrityksen johtamisessa. Kaikkia muita ominaisuuksia ja asioita voidaan lähteä kehittämään tämän jälkeen, mutta ennen muutosta jokaisen tulee olla omaksunut yhteinen visio. Sisäistä yrittäjyyttä voidaan pyrkiä korostamaan jo työntekijöitä rekrytoitaessa, mutta sisäisen yrittäjyyden lieveilmiöistä, kuten alaisten siirtymisestä yrittäjiksi ja sen vaikutuksista yritykseen, ei opinnäytetyöni aikana löytynyt tarpeeksi teoreettista aineistoa. Sisäinen yrittäjyys näkyy tutkimissani yrityksissä johtajien avulla. Johtajat ovat luomassa kulttuuria, joka kuvastaa heidän piirteitään. Tämä aihe ja sen vaikutukset voisivat olla mahdollisen jatkotutkimuksen pääkysymyksenä. Yrittäjien ei tarvitse ”keksiä pyörää uudelleen”, vaan he voivat hyödyntää olemassa olevia verkostojaan ja omaksua kollegoiltaan heidän oppejaan sekä epäonnistumisten kautta saatuja havahdumisia.

LÄHTEET

Amabile, T., Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Helsinki: Talentum.

Collins, J., Hansen, M. 2013. Tietoisesti paras. Helsinki: Talentum.

EU:n Rakennerahastojen hallintajärjestelmä.

<https://www.eura2007.fi/rrtiepa/projekti.php?projektkoodi=S10124> . Luettu 24.9.2014

Kouzes, J., Posner, B. 1995. Leadership Challenge 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kouzes, J., Posner, B. 2012. Leadership Challenge 5th Edition. New Jersey: Jhon Wiley & Sons.

Kuitunen, M. Toimitusjohtaja Vincit Oy. 2014. Proseminaari 7.5.2014. Litteroitu. Tampere, Proakatemia.

Kuitunen, M. Toimitusjohtaja Vincit Oy. 2014a. Haastattelu 14.5.2014. Haastattelija Tattari, E. Litteroitu. Tampere, Ravintola Malabadi.

Käkelä, J. Varatoimitusjohtaja Avant Techno Oy. 2014b. Haastattelu 21.5.2014. Haastattelija Tattari, E. Litteroitu. Ylöjärvi, Avant Techno Oy.

Heinonen, J. 2007. Sisäinen yrittäjyys – draivin ylläpito. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 257-267.

Heinonen, J. Kovanen, A. Suomi on USA:ta yritteliäämpi. Talouselämä 36/2012, 67-68.

Heinonen, J., Toivonen, J. 2006. Sisäisen yrittäjyyden mittaaminen suomalaisissa kunnissa – löydöksiä sisäisen yrittäjyyden 'modaliteeti'. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2006, 68.

Heinonen, J., Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys. Helsinki: Talentum.

Heiskanen, M. 2014. Naamio on turha. Talouselämä 13/2014, 39-41.

Hulkko, K. 2014. Supercellin Paananen: ”Mitä nopeammin virhe tulee, sitä parempi”. Suomen Kuvalehti. Luettu 15.6.2014.

<http://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/talous/ilkka-paananen-kertoo-supercellin-menestyksen-salaisuudet/?shared=42880-a358e2cb-500>

Huomenta Suomi. 2014. Energianhallinnalla lisää tehoa työntekoon. MTV3 26.8.2014. Katsottu 26.8.2014.

Hyrsky, K. 2006. Yrittäjyyskatsaus 2006. Kauppa- ja teollisuus ministeriö 28/2006

Kortelainen, K. 2002. Sisäinen yrittäjyys auttaa muutoksessa. Metallitekniikka 20.11.2002, 17.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum

- Laurila, A-L. 2014. Yksi palkinto leijuttaa Mikko Kuitusta korkeintaan päivän. Aamulehti 26.3.2014, A14.
- Leppänen, T. Toimitusjohtaja Webotas Oy. 2014c. Haastattelu 13.5.2014. Haastattelija Tattari, E. Litteroitu. Tampere, Aleksis Kiven katu 24 C.
- Lukkari, J. 2014. Buumin välitilinpäättös. Tekniikka & Talous 17.4.2014, 16-18.
- Lylykorpi, J. Toimitusjohtaja High Peak Oy. 2014d. Haastattelu 15.5.2014. Haastattelija Tattari, E. Litteroitu. Tampere, High Peak Oy.
- Nissinen, V. 2001. Kriittiseen konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen perustuva johtajakoulutus Suomen puolustusvoimissa. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Väitöstiiivistelmä.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Rantala, A. 2006. Growth of new firms. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja nro 197. Helsinki.
- Reynolds, P. D. 2005. Understanding Business Creation: Serendipity and Scope in Two Decades of Business Creation Studies. Small business economics 24 (4), 359-364.
- Ries, E. 2011. The Lean Startup. Portfolio Penguin
- Tilastokeskus. 2014a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettu 14.6.2014. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Tilastokeskus. 2014b. Teemahaastattelu. Luettu 14.6.2014. http://stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/index_print.html
- Tilastokeskus. 2014c. Strukturoitu haastattelu. Luettu 5.7.2014. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yrityskatsaus 2013 – Näkökulmia elinkeinopolitiikkaan, yrityksiin ja yrittäjyyteen. 2013. Yrityskatsaus 2013 ohjausryhmä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Edita Publishing Oy.
- Öhrnberg, P. 2014. Yrittäjyyden kasvu nuorten varassa. Kauppalehti 21.1.2014, 16.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimushaastattelujen kysymysrunko

TUTKIMUSHAASTATTELUIJEN KYSYMYSRUNKO

1. Aloitus
 - esittelyt
 - haastattelun tarkoituksena on löytää näkökulmia kasvuyrittäjistä ja heidän ominaisuuksistaan
 - haastateltavalla on halutessaan oikeus anonyymeihin vastauksiin
 - pyydä lupaa nauhoitukseen, lisäksi taustatietolomakkeen täyttäminen ja allekirjoittaminen
2. Määrittely
 - Kuka olet, ikä, koulutus, millainen elämäntilanne?
 - Mitä harrastat, mitkä asiat ja teemat kiinnostavat noin yleisesti?
 - Kerro lyhyesti yrityksestä jossa työskentelet?
 - Millaista urapolkua pitkin olet päätenyt tähän tilanteeseen?
 - Mitä teet? Mitä työtehtäviä kuuluu? Kerro millainen on normipäivä tai viikko?
3. Kehittäminen ja kehittyminen
 - Miten kehittäminen ja kasvu liittyvät työnkuvaasi?
 - Mitkä asiat teillä estävät uuden kehittämisen ja eteenpäin viemisen?
 - Kuinka useasti pohditte yrityksen kehittämistä? Onko tämä toiminta johdonmukaista? Miten?
 - Miten kehität osaamistasi? Luetko ammattikirjallisuutta? Miksi? Miksi et? Miten olet vienyt oppimasi asiat käytäntöön?
 - Missä haluaisit kehittyä ammatillisesti?
 - Onko sinulla sparraajaa tai mentoria? Jos on, niin millaisissa tilanteissa häntä hyödynnät? Jos, ei niin kaipaisitko?
 - Mitä virheitä olette tehnyt?
 - Missä näette yrityksenne viiden vuoden kuluttua?
 - Missä näette itsenne viiden vuoden kuluttua?
 - Millaista johtajakoulutusta haluaisitte, mihin aihealueisiin siinä tulisi keskittyä?
 - Minkälaista esimieskoulutusta olette saanut?
 - Mittaatteko omaa kehitystänne? Miten? Miksi ette?
4. Sisäinen yrittäjyys
 - Kannustatteko yrityksessänne yrittäjämäiseen toimintaan? Miksi? Miksi ette? Miten?
 - Miten yrityksenne tuotekehitys tapahtuu?
 - Millaisia kehityksen tai kasvun mittareita yrityksenne käyttää? esim.
 - Kuinka usein seuraatte tätä kehitystä?
 - Tuotteko työntekijöiden tietoon kannattavuuden rajan? Miksi? Miten? Miksi, ette?
5. Menestys
 - Määrittelkää menestys
 - Kuvailkaa yrittäjyys
 - Keräättekö asiakkailtanne palautetta toteutetusta työstä? Miten? Miksi ette?
 - Miten yrityksessänne käsitellään asiakkailta saatu palaute?
 - Miten olette selvittäneet, että tuotteellenne on kysyntää markkinoilla?
 - Miten kohtaatte alaisianne työssänne?
 - Kuvailkaa suhteenne työntekijöihinne?

Liite 2. Kyselylomake

1. Olen arvioitavan henkilön

- alainen
- vertainen
- esimies
- itsearvio

Käytä viisiportaista asteikkoa, kun vastaat seuraaviin kysymyksiin.

ei lainkaan (0)

vain vähän (1)

jonkin verran (2)

usein (3)

säännöllisesti eli lähes aina (4)

***2. Arvioimani henkilö...**

	ei lainkaan	vain vähän	jonkin verran	usein	säännöllisesti eli lähes aina
on tehtävässään ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on luontaisesti lahjakas johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimii esimerkkinä alaisilleen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ottaa huomioon muut tasavertaisina ihmisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jahkailee ja viivyttelöi päätöksentekoa selvissäkin asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lisää ihmisten halua yrittää enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saavuttaa tehokkaasti asetetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kantaa vastuunsa vaikeissakin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

tilanteissa					
osaa motivoida alaisiaan yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kuuntelee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tekee päätöksensä juurikaan muita kuulematta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jättää sovittuja asioita hoitamatta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reagoi hitaasti todella kiireellisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saa toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen tyytyväinen siitä että voin työskennellä juuri hänen kanssaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saa aikaan erinomaisia tuloksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
innostaa ihmisiä omalla esimerkillään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uskoo asioiden sujuvan parhaiten vahvassa kontrollissaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vältelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
on aidosti kiinnostunut alaisestaan myös yksilönä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

***3. Valitse kuusi (6) ominaisuutta, joita edellytät hyvältä johtajalta.**

- Ennakoiva
- Huolehtiva
- Inspiroiva
- Itsenäinen
- Kunnianhimoinen
- Kekseliäs
- Luotettava
- Kypsä
- Määrätietoinen
- Oikeudenmukainen
- Pätevä
- Rauhallinen
- Rehellinen
- Rohkea
- Suora
- Suvaitseva
- Tukeva
- Uskollinen
- Yhteistyökykyinen
- Älykäs
- Muu (täsmennä)

4. Anna avointa palautetta. Henkilö, jota arvioit pyrkii tämän palautteen kautta kehittämään omaa vuorovaikutuskäyttämistään (johtamiskäyttämistään). Kirjoita sekä vahvuuksista että kehittämistarpeista auttaaksesi häntä tässä pyrkimyksessä. Muista säilyttää nimettömytesi.

