

Juha Pihlaja

FT, tutkija, kehittäjä, Verve

Juha.Pihlaja@verve.fi

Johtaminen toimintakonseptien murroksessa

Organisaatioiden kohdatessa voimakkaita muutospaineita myös johtamisen ja esimiestyön kehittäminen on tullut entistä ajankohtaisemmaksi. Johdon rooli päätöksentekijänä ja suunnan määrittäjänä näyttää vaikeutuneen samalla kun itse palvelu- ja tuotantotoiminnassa tapahtuu suuria muutoksia. Seuraavassa tarkastelen, miten nämä asiat liittyvät toisiinsa.

Palvelukonseptien kehitysvaiheet

Organisaatioiden kehityksessä on vaiheita, jolloin toiminta ja johtaminen muodostavat yhtenäisen, toimivan konseptin, ja toisaalta muutosvaiheita, jolloin niiden on uudistettava koko toimintansa perustoimintaperiaatetta selviytyäkseen markkinoilla. Tukeutuen teollisuutta koskevaan haastattelu- ja havainnointiaineistoon Victor ja Boynton (1998) ovat kuvanneet tuotanto-organisaatioiden kehityksessä historiallisesti erilaisia tuotantotyyppejä (kuva 1), joissa tuotteen perusominaisuus, markkina-arvo, tuotantoprosessi, tuotanto-organisaatio, tiedonkulku ja johto-työntekijäsuhteet muuttuvat. Esitetyt kehitysvaiheet jäsensivät hyvin myös palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioiden toimintaperiaatteita (esim. Ahonen 2008, Haavisto 2004, Koistinen 2007).

Käsityön periaatteen mukaan toteutetun palvelun taloudellisuus perustuu ainutkertaisuuteen. Tuote valmistetaan yksittäisen asiakkaan käyttöön ja tarpeeseen. Organisaatio on useimmiten pieni ja luonteeltaan epävirallinen. Siinä on vähän hierarkkisia suhteita, mikä antaa mahdollisuuden joustavuuteen ja luovuuteen. Vaikka tuotantomäärä jää vähäiseksi, asiakas saa juuri haluamansa tuotteen.

Teollisten tuotantokonseptien perusta on *massatuotannossa* ja suurissa tuotemäärissä. Usein pienet ja keskisuuret yrityksetkin ovat osa tällaista massatuotantojärjestelmää. *Vakioitu massatuotanto* perustuu sekä palveluiden/tuotteiden että tuotantoprosessin standardisointiin. Vakioimalla ja automatisoimalla työvaiheita, tarkkojen työnkuvausten avulla, samaa vakiotuotetta tai -palvelua kyetään tuottamaan markkinoille niin suuri määrä ja niin nopeasti, että yksittäisen tuotteen/palvelun tuotantokustannukset vähenevät radikaalisti. Tuotteen tai palvelun saatavuus asiakkaan kannalta paranee myös.

Joustavan massatuotannon tehokkuus perustuu siihen, että tuotantovirta mukautetaan markkinoiden vaihteluihin. Tämä tapahtuu niin, että linjalla valmistetaan eri tuote/palveluversioita. Tämä edellyttää jatkuvaa suunnittelijoiden ja lattiataason työntekijöiden yhteistyötä, sekä työnkuvien laajentamista.

Asiakaskohtaistava massatuotanto perustuu siihen, että palvelutuottaja kykenee tuottamaan erilaisille asiakkaille näiden erityisiä tarpeita vastaavan tuote- tai palvelukokonaisuuden yhdistelemällä vakioituja osaratkaisuja joustavasti. Tämä edellyttää perinteisten ammattirajojen ja työnjakojen murtamista.

Uusin, vasta kehittymässä oleva *yhteiskehittelytuotanto* perustuu sellaisiin palveluihin/tuotteisiin, joita sekä tuottaja että käyttäjä muokkaavat yhteisesti niin, että ne sopivat käyttäjän muuttuvaan toimintaan. Tämä tieto- ja viestintätekniikkaan perustuva tuotantotapa edellyttää tuotteen tai palvelun pitkää elinkaarta, sekä tuottajan ja käyttäjän kumppanuussuhdetta, jossa molemmat osallistuvat kehittämiseen. Tässä yhteistoiminnassa ei vain räätälöidä palvelukokonaisuuksia, vaan luodaan uusia palveluita ja uutta tietoa.

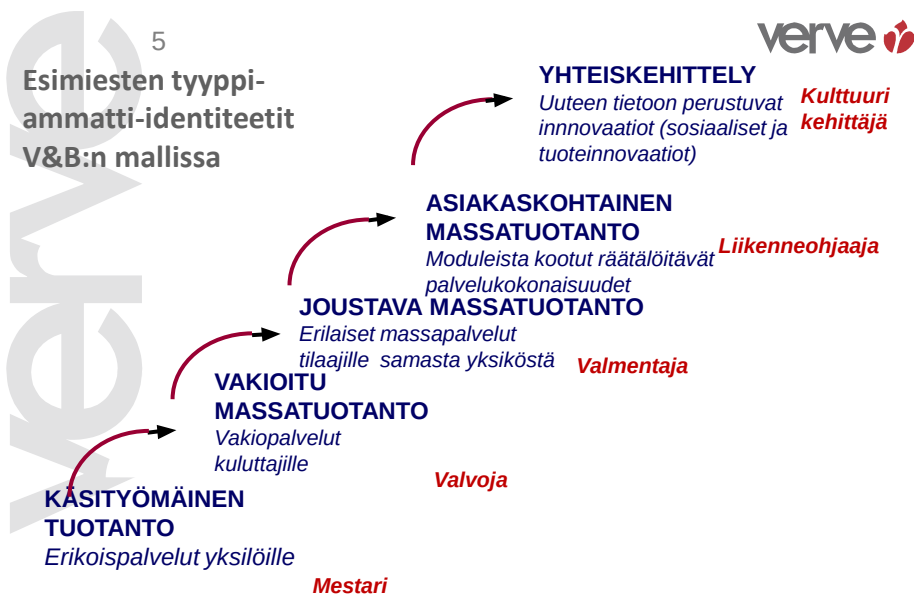
Erilaisissa tuotantotavoissa erilaista johtamista

Johtamisen ja esimiestyön toimintamallien kuvaamisessa Victorin ja Boyntonin jäsenitys on kiinnostava. *Käsityökonseptissa* johdon ja työntekijöiden tehtävät eivät ole vahvasti eriytyneet, vaikka roolit ovat olemassa. Usein esimies osallistuu itsekin tuotantoprosessiin ja esimies-työntekijäsuhteita voidaan verrata mestari-oppipoikasuhteisiin. Esimies on alansa *mestari*, osaaja, mutta kun hän joutuu tekemään koko yritystä koskevia päätöksiä, voi syntyä tälle tuotantotavalle ominaisia konflikteja muiden taitavien osaajien kanssa.

Vakioidussa *massatuotannossa* suunnittelu ja tekeminen on irrotettu toisistaan. Käsityömaiseen työtapaan verrattuna juuri työn tarkka suunnittelu ja mitoittaminen muuttaa radikaalisti johtamisen perusteita. Teollisuuden lisäksi siivousorganisaatiot ovat tästä erittäin hyvä esimerkki. Työtehtävien mitoittukset ja niiden perusteella laaditut työohjeet kytkeytyvät keskeiseksi osaksi johtamista. Vakioidun tuotannon organisaatiossa esimiehen rooli on *valvoa*, että työt tehdään mittauksiin perustuvien kuvausten mukaan. Työntekijöiden tehtävä on toimia näiden työohjeiden mukaisesti.

Koska *joustava tuotantokonsepti* on markkinoista ohjautuessaan hyvin häiriöaltis, se on edellyttänyt alun perinkin, että työntekijöiden palvelutiimit nopeasti itse etsivät ratkaisuja, jotka parantavat työn sujuvuutta. (Ohno, 1988) Samoin kuin vakioidussa massatuotannossa, esimiehet vastaavat joustavassakin tuotannossa prosessien suunnittelusta ja päätöksenteosta, mutta oleellista on huomata heidän toimintansa *valmentajina*, jotka tukevat tiimien ongelmaratkaisuprosesseja.

Massaräätälöidyssä eli *asiakaskohtaistavassa* tuotantotavassa esimies on jonkinlainen *liikenneohjaaja*, joka yhdistelee tuotteita/palveluja sekä tunnistaa työntekijöiden erilaisia osaamisalueita uusiksi palvelukokonaisuuksiksi. Esimerkiksi kiinteistö-, siivous- ja ruokahuollon monipalveluiden tuotannossa tämä tarkoittaa sitä, että esimies rakentaa asiakkaan erikoistilanteeseen useista pienistä moduleista tuotekokonaisuuden, ja myös organisoii näiden kokonaisuuksien tuotannon. Työntekijät taas ovat erikoistuneita ammattilaisia tai moniosaajia, joiden tulee osata toimia asiakasorganisaatioiden solmukohdissa. Markettisiivooja ei oikeastaan ole siivooja, vaan palveluhenkilö, joka siivouskoneiden käytön lisäksi tarvittaessa kokoaa markettiin lavasteita tai nostaa tuotteita hyllystään. Johtamisen tehtävänä on koota palvelut eri palveluosioista asiakkaiden muuttuvien tarpeiden ja henkilöstön osaamisen mukaan.



Kuva 1: Esimiesten tyyppi-identiteetit eri tuotantotavoissa

Kuvassa 1. tuotantokonseptien muutosta on kuvattu portaikolla, jossa kehitys etenee alhaalta ylöspäin. Victorin ja Boyntonin idea on, että uuden askelman edellytykset syntyvät edellisen askelman aikana. Tämä johdosta portaikkoa tulee kulkea askel askeleelta, yli ei voi hypätä. Heidän käsityksensä mukaan johdon tehtävänä on jatkuvasti kartoittaa tuotannon tilannetta ja tarvittaessa ohjata tuotantokonsepti seuraavalle porrastasanteelle.

Millä portailla johtamisajattelumme etenee tällä hetkellä?

Talouden pitkien aaltojen tutkijoiden (Freeman & Louça 2001, Perez 2002) mukaan olemme siirtymässä koneistetun massatuotantotavan aikakaudesta uutta tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävään verkostotalouteen. Tämä kehitys alkoi Perezin mukaan vuonna 1971 mikroprosessorin julkistamisesta, joskin laajempi soveltaminen ja innovaatioiden jalostaminen organisaatioiden toimintatavoiksi käynnistyivät vasta tämän vuosituhannen puolella. Perezin mukaan tämä teknistaloudellinen siirtymä on verrattavissa massatuotannon läpimurtoon.

Nykyisille massatuotannon muodoille on yhteistä tuotannon sujuvoittaminen ja optimointi, kun tietointensiiviselle yhteiskehittelytuotannolle on ominaista innovaatioiden jatkuva kehittäminen ja yhdistely. Massatuotantomalli ja sen johtamistavat on omaksuttu syvällisesti, niihin on totuttu ja niitä pidetään itsestään selvinä, vaikka samaan aikaan tuotantomallit ja niihin liittyvät uudet johtamis- ja työkäytännöt ovat radikaalisti muuttumassa.

Maailmankuulun johtamisen tutkija Gary Hamelin (2007) mukaan innovaatioiden tekeminen tulisi saattaa osaksi jokaisen työntekijän työtä ja työilmapiiriä, jolloin henkilöstöltä odotetaan intohimoa 35%, luovuutta 25%, aloitekykyä 20%, älykkyyttä 15%, huolellisuutta 5% ja tottelevaisuutta 0%. Jakauma on päinvastainen sille, mitä vakioitu massatuotanto on edellyttänyt työntekijöiltä.

Näkymiä yhteiskehittelytuotannon johtamiseen

Innovaatiotuotannossa yksin tuote ei enää ole yritystoiminnan ydin, pikemminkin tuote ilmentää yrityksen omaamaa tietoa ja taitoa. Yrityksen tietoa voidaan käyttää monin tavoin asiakkaiden toiminnan kehitysongelmien ratkaisemiseen. Lisätiedon tuottaminen voi hyödyttää asiakasta ja tulla kaupallisen vaihdon kohteeksi myös muutoin kuin erillisenä tuotteena. Esimerkiksi ohjelmistotuottaja ei välttämättä valmista enää asiakkaalle valmista tuotetta, vaan ohjelmisto voi toimia alustana, jolla tuottaja ja käyttäjä yhdistelevät ja kehittelevät uutta. Ohjelmiston käyttäjä on jatkuvassa yhteistyössä ohjelmistotuottajan kanssa tehostaakseen prosessejaan. Tällöin tuottajan ja käyttäjän yhteinen tiedon kehittäminen tulee tärkeämmäksi kuin tuotteiden tai palveluiden kehittäminen erikseen. Entä johtaminen? Miten rakennetaan organisaatio, jossa innovaatioiden tekeminen on osa jokaisen työntekijän työtä, ja miten tällaisia organisaatioita johdetaan?

Hamel käyttää esimerkkinä yritystä W.L Gore & Associates, joka jalostaa polymeeriyhdistekehittämiseen kehittäen sovelluksia, jotka ovat tuttuja Gore-Tex logosta. Tuttuja innovaatioita ovat esim. hengittävät vedenkestävät urheiluvuorot, kuitutuotteet kengissä ja makuupusseissa. Keksinnöstään yritys on kehittänyt myös pukuja astronauteille, kuituja verisuonten seinämien paikkaamiseen, kitarankieliä ja hammaslankoja jne.

Yritystä perustaessaan Gore pohti, voidaanko luoda ”ydinliiketoiminta-ajattelusta” vapaa yritys, jossa työntekijät käyttäisivät energiaansa yhtä paljon uusien kannattavien liikeideoiden keksimiseen, kuin viimeisten mehujen puristamiseen silloisesta liikeideasta. Gore halusi nostaa innovaatioiden rakentamisen johtamisen perusideaksi. Mutta miten johtaa innovaatiotuotantoa kun itse innovaatiota on lähes mahdotonta suunnitella etukäteen? Entä miten työntekijät voivat sitoutua tällaiseen työhön? Goren päätteli että organisaatio pitääkin rakentaa sille ajatukselle, että ”kukaan ei voi saada toista ihmistä sitoutumaan.” Johdon tärkeimmäksi tehtäväksi tuli järjestää innovaatioiden synnylle otolliset puitteet.

Goren yhtiössä on satoja erityisprojekteja, joita tekevät pienet, asialleen omistautuneet tiimit: ”To make money and have fun”. Työntekijät valitsevat tehtävänsä itse. Tärkeät asiat puhutaan henkilökohtaisissa tapaamisissa, ei sähköpostissa. Organisaatio on kuin hämähäkin verkko: Siinä on useita solmukohtia, joissa tieto voi kulkea vapaasti. Lisäksi organisaatio on ohut, siinä ei ole lainkaan keskijohtoa, ei lähiesimiestä, eikä organisaatiokaaviota. Yrityksessä on noin 9000 työntekijää. Yksiköiden koko on korkeintaan 200 henkeä. Liian suuri yksikkökoko aiheuttaa Goren mukaan vieraantumista, kun ihmiset eivät tunne enää olevansa yhteydessä tuotteeseensa eivätkä toisiinsa.

Yrityksessä jokaiselle työntekijälle annetaan ”harrasteluaikaa” työtunteina - koska keksinnöt syntyvät usein vahingossa. Esimerkiksi Myers-nimisen henkilön varsinainen tehtävä oli sydänlääkäreiden käyttöön tarkoitettujen implanttien kehittäminen. Harrasteluaikana hän päälysti maastopyöränsä vaijerit yrityksen polymeerillä. Vaijerit hylkivät hyvin rasvaa, jolloin hän keksi, että aineella voisi päällystää myös kitarankielet, joiden sointi heikkenee juuri siksi, että niihin tunkeutuu rasvaa. Sitten hän kokosi ympärilleen tiimin, joka kolmen vuoden kokeilujen tuloksena kehitti uudentyyppisen kitarankielen. Kielien käyttöikä oli kolminkertainen tavanomaisiin kieliin verrattuna, ja ne ovat tällä hetkellä hyvin suosittuja. Kitarankielet ja soitin olivat kokonaan uusi toimiala yritykselle. Yhdessäkään vaiheessa Myers ei edes kysynyt lupaa johtoportaalta kokeiluihinsa.

Goren yrityksessä ei ole väliportaan johtoa. Käytössä on kuitenkin järjestelmä, jossa työntekijästä voi tulla leader silloin, kun muut työntekijät niin haluavat. Yritys on jonkinlainen ideatori, jossa on omat sisäiset

markkinavoimat. Myersin kaltaiset mestari-innovaattorit kilpailevat torilla siitä, saavatko he ideansa ympärille tiimin. Jos he saavat ympärilleen tiimin, tiimistä tulee hankkeen omistaja. Voi myös käydä niin, että kukaan ei lähde mukaan. Vetäjät antavat mahdollisuuden, mukaantulijat taitonsa, kokemuksensa ja sitoutumisensa. Työntekijöille maksetaan palkkaa ja osinkoja, joskus todella korkeita, taloudellisen paremmuusjärjestyksen mukaan.

On oletettavaa että ICT-tuotannossa tällä hetkellä kehkeytyvät uudet johtamisen ja tuotannon organisoinnin mallit kehittyvät ja leviävät samoin, kuin teki aikoinaan Henry Fordin Detroitin tehtaan liukuhihna ja sen ympärille rakentuva massatuotanto-organisaatio.

Miten tukea johtajia toimintakonseptien kehittämisessä?

Yllä olen koettanut kuvata sitä, että niin organisaatioiden toiminta kuin johtaminenkin on historiallisesti muuttuvaa. Johtamisen ajoittaiset haasteet voivat liittyä siihen, että johtamisen näkökulmat ja tehtävät muuttuvat erilaisten palvelukonseptien eri vaiheissa. Victorin ja Boyntonin luomaa tuotannon historiallisten tyyppien mallia voidaankin käyttää, kun arvioidaan sitä, minkälaisessa vaiheessa tuotantotoiminta on, ja miten sitä tulisi käytännössä kehittää – ja johtaa.

Siirtymät tuotantokonseptista toiseen ovat kiinnostavia myös siksi, että ne ovat organisaatioille vaativia oppimisprosesseja. Vaativiksi oppimisprosessit tekee se, että organisaatioilla on harvoin valmiita malleja siitä, minkälaisia uuden toiminnan muodot omassa käytännössä ovat. Täten uudet käytännöt on kuitenkin luotava itse. Epäonnistumiset voivat johtaa vakaviinkin työhyvinvoinnin ongelmiin. Tällaisiin ns. häiriökuormituksen ongelmiin on kehitelty työterveyshuolloille ns. työlähtöisiä menettelytapoja (kts. www.tyolas.fi)

Kiinnostavaa on vielä se, että organisaatioiden eri osissa esiintyy usein yhtä aikaa eri konsepteja. Palvelukonseptit siis esiintyvät tuskin koskaan puhtaina. Organisaatiot voivat samaan vakioda joitain osia tuotannostaan, kun taas toisaalla on käynnissä innovaatioiden kehittäminen. Samassakin organisaatiossa voidaan tarvita useamman tyyppistä johtamista – valvontaa, valmentamista, liikenteen ohjailua. Johtamisen tehtävänä onkin tällaisessa ”monikonseptin” johtamisessa hallita useita eri konsepteja, ja tehdä kokonaisarviota siitä, mitä toiminnan osia viedään eteenpäin erityisesti ja millä konseptilla. Tulevaisuuden haasteeksi jää, että innovaatioiden kehittäminen edellyttää uudenlaista oppimista, jossa operatiiviseen ja strategiseen toimintaan liittyvää oppimista ei enää voida erottaa voimakkaasti toisistaan vaan ne tulee liittää uudella tavalla yhteen. Kulttuurin ja oppimisen kehittämisestä on tulossa johtamisen tärkeä tehtävä.