

Sisäinen yrittäjyys

Matti Koiranen

Jyväskylän yliopisto



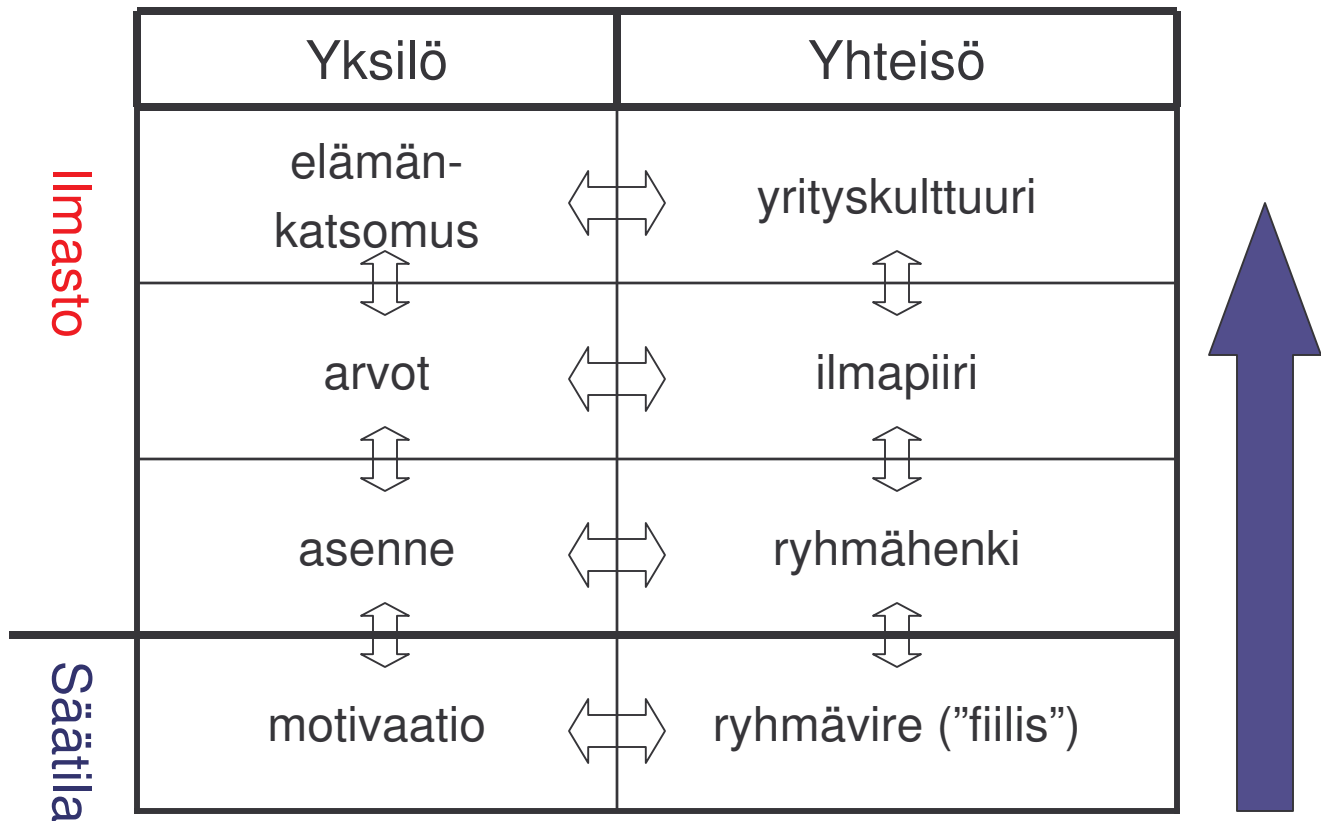
Sisäisen yrittäjyyden päämääriä

1. Suorittaa jokin toiminto niin, että sen tuottavuus ja laatu paranevat
2. Parantaa jonkin toiminnon kannattavuutta tai alentaa kustannuksia
3. Nostaa toiminnan palvelutasoa
4. Parantaa henkilöstön suhtautumista työhön
5. Antaa henkilöstölle mahdollisuus ansaita paremmin

Sisäinen Yrittäjyys

- Sisäinen yrittäjyys on yritteliäisyyttä jonkin organisaation jäsenenä tai ns. omaehtoista yritteliäisyyttä
- Tavallaan samaa kuin oikea suhtautuminen työhön, mutta muitakin piirteitä, esim. seuraavia:
 - itsenäisyys (tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä)
 - vapaus (käyttää taloudellisia panoksia itsenäisesti sovituissa rajoissa)
 - tulosvastuu
 - raportointivelvollisuus määräajoin (suhteellisen harvoin)
 - psykologinen omistajuus
- ”sisäinen yritys” voi olla organisatorisesti (juridisesti) itsenäinen yritys, mutta ”sisäinen yritys” voi perustua myös sopimukseen tai olla oma-aloitteinen hanke

Työhön Suhtautumisen Alue on Laaja

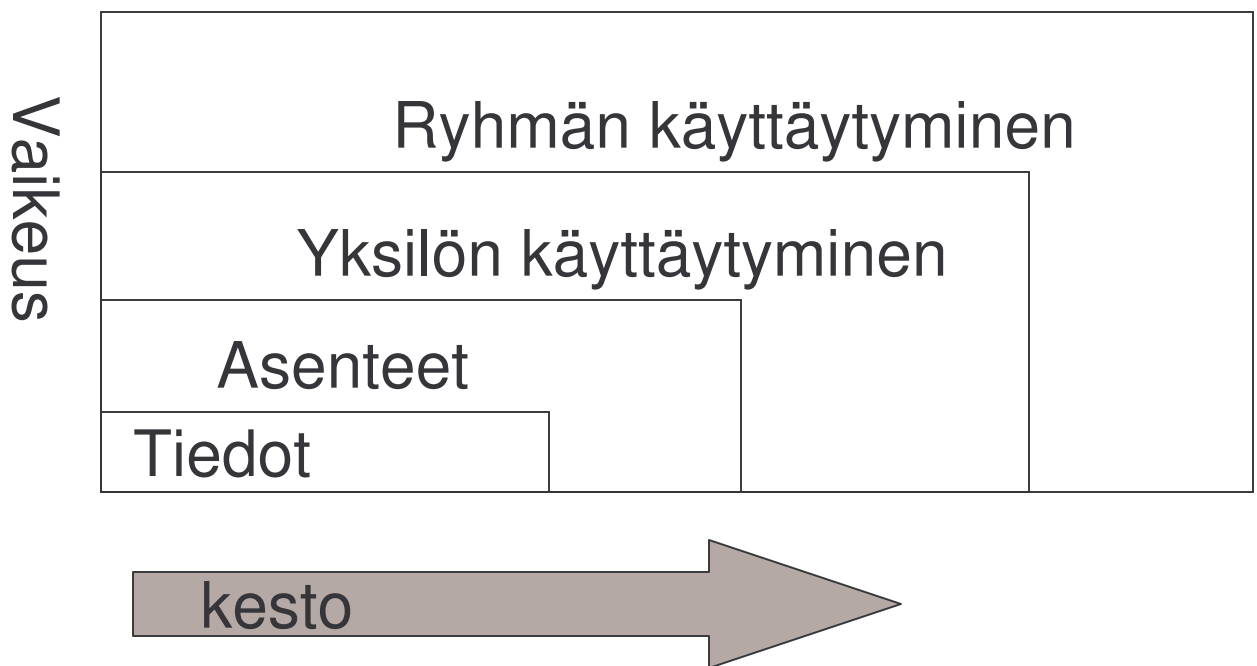


Nuolen suuntaan suurenevät:

- kohdealue
- aikajännite
- muutosvastarinta

Kaikki kahdeksan ilmiötä vaikuttavat toisiinsa

Muutoksen vaikeus ja muutoksen vaatima aika



Yrittäjä

- tekee mahdottomasta mahdollisen

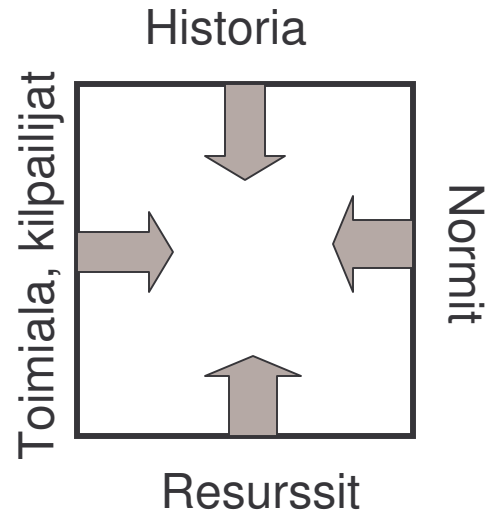
Byrokraatti

- tekee mahdollisesta mahdottoman

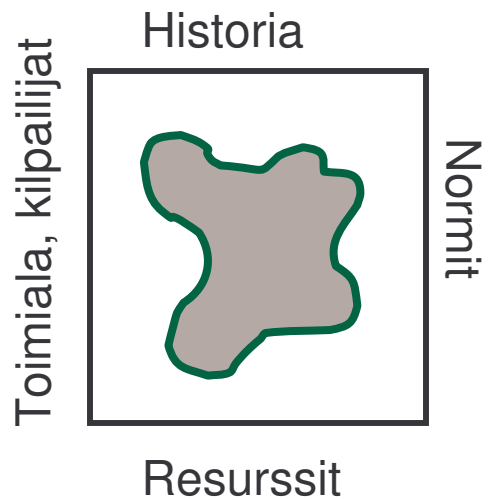
- Kumpaan porukkaan haluat kuulua?
- Voitko olla molempia?

a) Hallinnon logiikka (= ” rusinointi ”)

Ensin: mieti rajoja

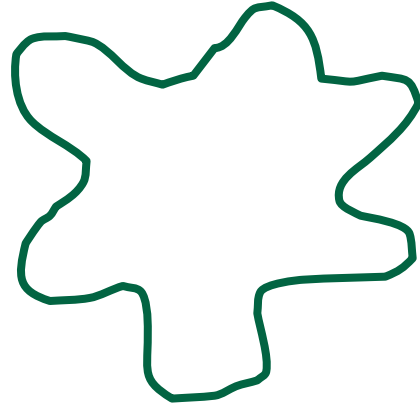


Sitten: käynnistä projekti, joka ei riko rajoja

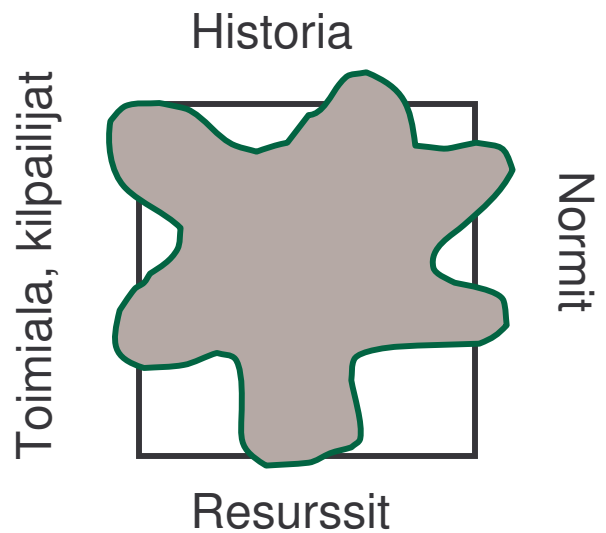


b) Yrittäjyyden logiikka (= ” masinointi ”)

Ensin: hahmota hanke ilman rajoituksia

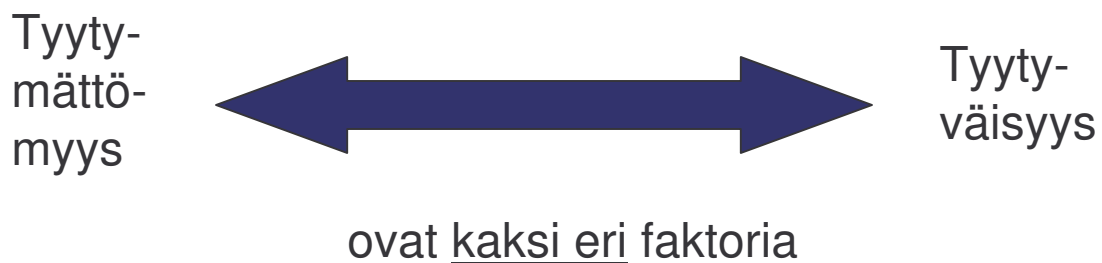


Sitten: etsi tai luo hankkeelle sopiva toteutusasetelma



Sis. Yrittäjän tyytyväisyys ja tyytymättömyys

Herzebergin 2-faktoriteorian mukaan:



➔ Ihminen voi siis olla sekä tyytymätön, että tyytyväinen. virt. sis. yrittäjä

1. tyytymätön byrokraattiseen hallintoon
2. omaa työtään intohimoisesti rakastava

Intraprenööri -käsite

- Pinchot: ”Intraprenöörit ottavat uutuuksia kehiteltäväkseen organisaatiossa. Hän voi olla keksijä tai kehittelijä. Hän on unelmoija, joka laskelmoi, miten kääntää idea kannattavaksi ja todelliseksi tuotteeksi.”
- Gibb: ”Intraprenöörit ovat (laajan) organisaation työntekijöitä, joilla on luovuutta, visioita ja kunnianhimoa, mutta jotka mieluummin tekevät töitä toisten perustamissa organisaatioissa kuin omissaan.”
- Vuonamo: ”Intraprenööri on tavallisen yrittäjän ja palkollisen yhdistelmä: Ihminen, joka haluaa yrittää, muttei sitä varten perusta omaa yritystä.”

Intraprenöörit

- ”uudentyyppisen liiketoiminnan sankareita” (Kanter)
 - kiinnittävät huomiota ihmisiin ja prosesseihin, jotka menestyvät uusilla tuotteilla myös kypsillä markkinoilla (Pinchot)
 - **Intraprenööri:**
 - keskittyy tuloksiin
 - kyseenalaistaa pysyviä tiloja, asioita jne.
 - motivoituu ongelmanratkaisusta
 - turhautuu joutuessaan tekemisiin byrokraattisten systeemien kanssa
 - on kunnianhimoinen ja kilpailunhaluinen
- (Ross & Unwalla)

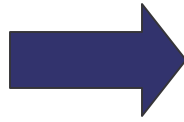
Intraprenöörille tyypillistä

- täyttää keksijöiden ja liiketoiminnan ammattijohtajien välisen ”innovaatiokuilun”
- kehittelijöitä, jotka muuntavat ideoista kannattavia liikeideoita
- toimivat pitkälle oman tahtonsa mukaan
- haluavat toteuttaa liikeidean yrityksen sisällä esteistä ja riskeistä huolimatta
- sis. yrittäjyys vastaa mielentilaa, joka voi kehittyä missä elämänvaiheessa tahansa, kun halu ja tilaisuus ovat olemassa
- saavat riskipääoman tarjoajat myöntämään, että: ”on parempi löytää A - luokan yrittäjä, jolla on B - luokan idea, kuin B - luokan yrittäjä, jolla on A - luokan idea”

Keskeisiä muita ominaisuuksia

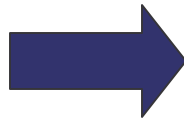
| | | |
|------------------------------------|---|--|
| -Näkijäluonne |  | visiot |
| - org. rajoja ylittävä |  | vastuunottaja |
| - tarve toimia |  | toimintakeskeisyys; valmius kovaan työntekoon |
| - vision ja toiminnan yhdistäminen |  | ajattelu + tekeminen; suunnittelija + työntekijä |
| -omistautuminen prioriteeteille |  | kokee hankkeen syvällisesti tärkeäksi ja henkilökohtaiseksi |
| - itse asetetut tavoitteet |  | tekee aloitteita asioista, joihin ei ole käsketty puuttumaan |

-korkeat sisäiset standardit



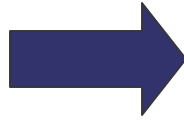
isot laatuvaatimukset;
paine aikatauluista suurempi kuin yleensä

erehdysten ja epäonnistumisten voittaminen



epäonnistuminen = oppimiskokemus, joka ei katkeroita

riskin hallinta



kestää riskin ottoa uuden idean edistämiseksi

sitkeys, pitkä tähtäys

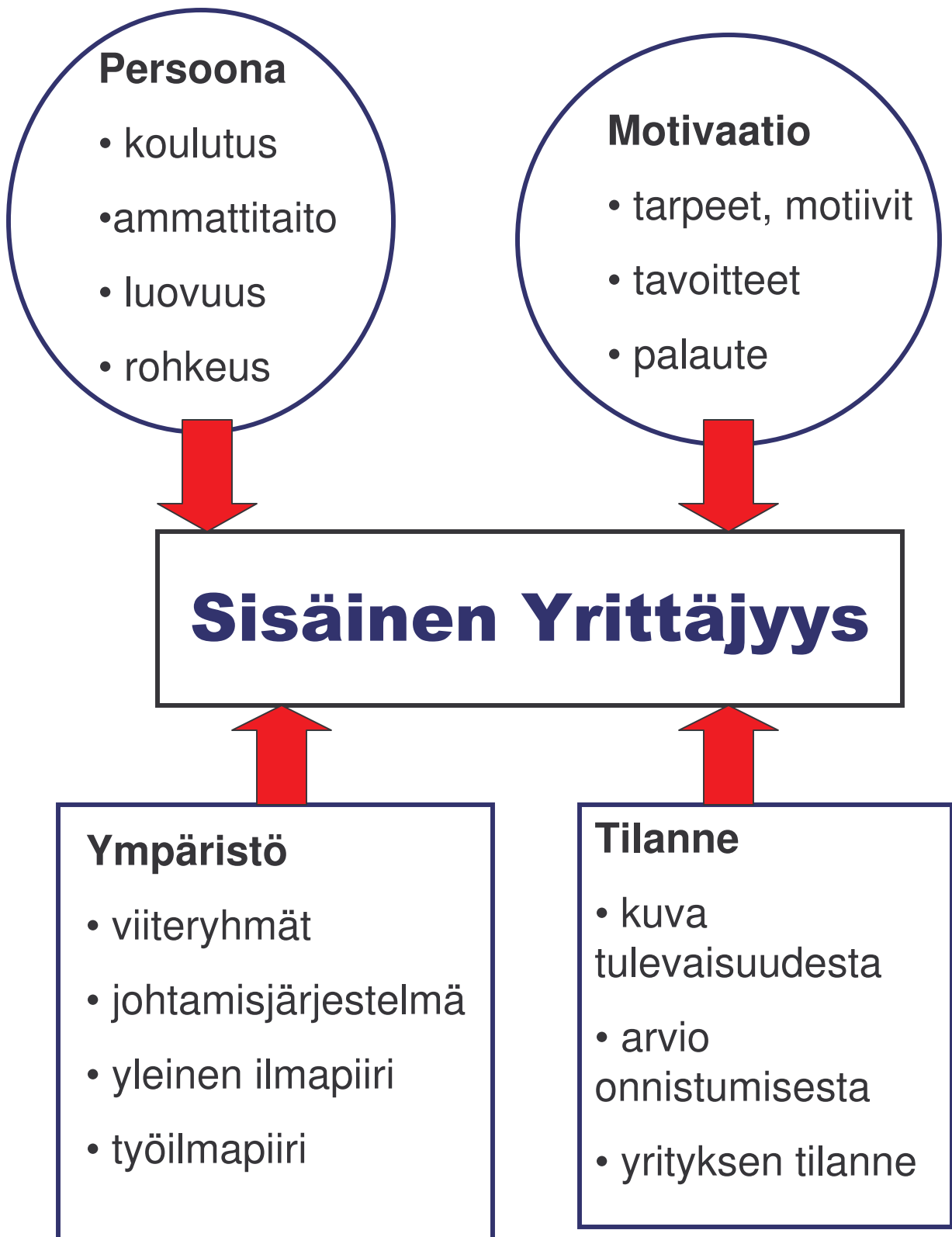


pitkä pinna useammaksikin vuodeksi

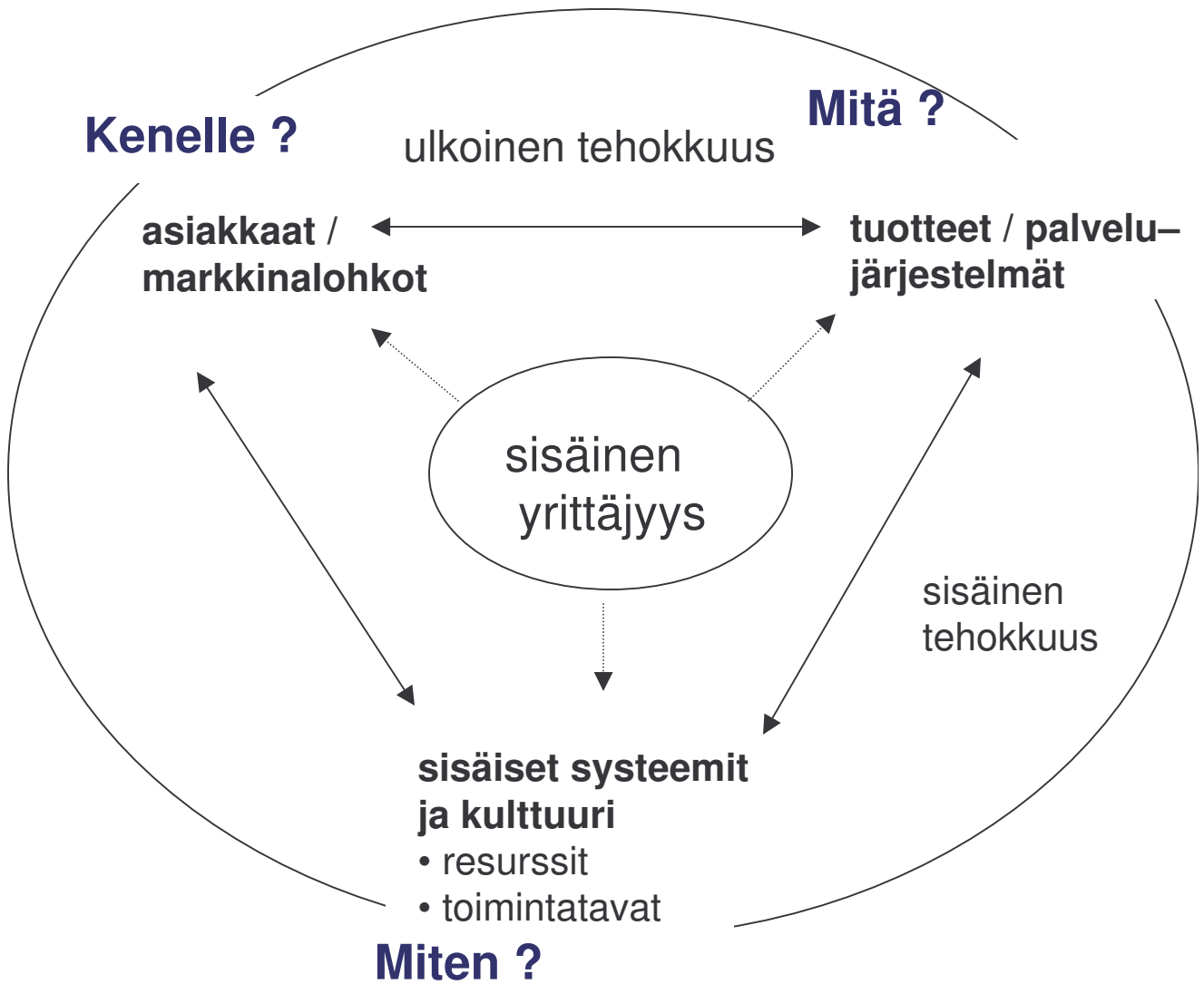
Yrittävä, innovatiivinen ja luova ihminen:

1. asenteeltaan positiivinen ja rakentava
2. näkee sekä hyvät, että huonot puolet
3. lukee paljon, hankkii pohjatietoja, kuuntelee avoimesti kaikenlaisia ihmisiä
4. leikkii mielellään lennokkailla ideoilla – osaa kuitenkin palata arkitodellisuuteen
5. luottaa kykyihinsä, keksii uusia ideoita
6. osaa arvostella muutkin ideat tasapuolisesti
7. ottaa riskejä – epäonnistuu toisinaan muttei masennu
8. on sitkeä, kun tavoite on arvokas

Peltonen 1986:



Liikeidea ja sisäinen yrittäjäjyys



Liikeidea ja sisäinen yrittäjäyys

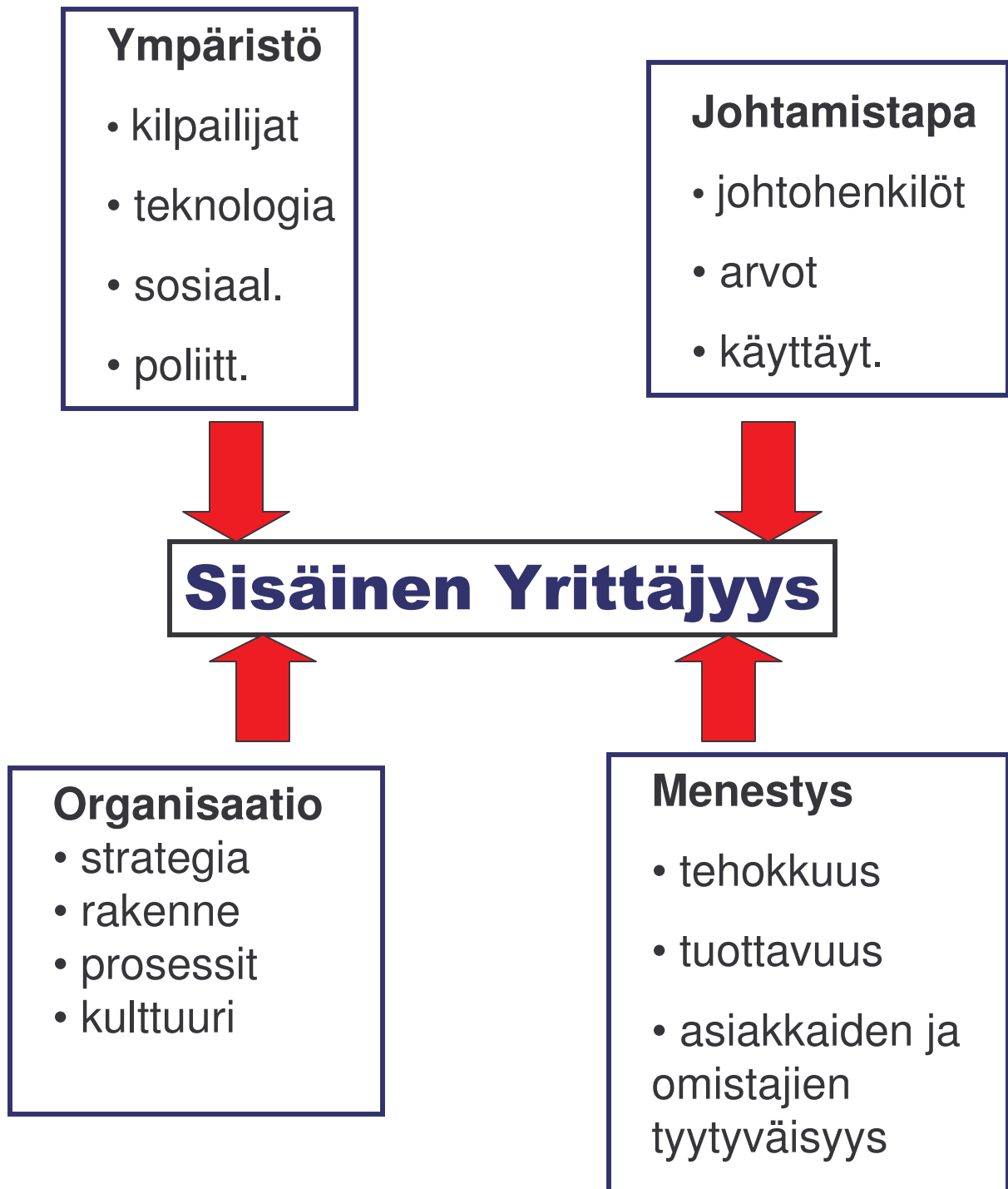
Sisäinen yrittäjäyys uudistaa innovatiivisesti:

- markkinointiratkaisuja
- tuote/palvelu –ratkaisuja
- resurssiratkaisuja
- menetelmäratkaisuja

Sisäinen yrittäjäyys uudistaa liikeideaa sekä varmistaa (ulk. ja sis.) tehokkuutta

Sisäiseen yrittäjyyteen vaikuttavat tekijät

Guth & Ginsberg (1990):



Tutkimustuloksia sisäisestä yrittäjyydestä

- Suurten yritysten tytäryhtiöt, jotka ovat palkatun yrittäjämäisen perustajajohtajan hoidossa, tulevat voitollisiksi nopeammin ja pienemmillä investoinneilla kuin normaalit ”divisioonayksiköt”.

(Kopsco et. al. 1987, ss. 260-1)

- Sisäisellä yrittäjyydellä suurikin yritys muuttuu toiminnassaan dynaamisemmaksi, innovatiivisemmaksi ja kyvykkäämmäksi ottamaan riskejä sekä tarttumaan uusiin tilaisuuksiin markkinoilla.

(Zahra, 1991)

Intraprenöörille tärkeää saada:

- vapautta
- ohjeita neuvonantajilta
- tukea ja rohkaisua
- hyväksyntä projektille ylimmältä johdolta
- itse hallita projektia, mutta delegoida vastuuta muillekin tarpeen mukaan
- kuulla muiden oivalluksista ja ideoista
- oppia toisten ja omista virheistä
- riittävästi rahoitusta
- riittävästi aikaa
- yhdistää oma projekti yrityksen strategiaan; tämä ei aina tarpeen

| ”sisäinen yrittäjä – tyyppi” | ”virkamies – tyyppi” |
|---|--|
| <p>1) Motivoitunut asettamaan ja saavuttamaan tavoitteensa</p> | <p>1) Haluaa saada vaikutusvaltaa</p> |
| <p>2) Ottaa laskelmoituja riskejä. Ei vähättele riskejä</p> | <p>2) On varovainen</p> |
| <p>3) Voi hyvin epävarmuudenkin keskellä</p> | <p>3) Haluaa varmuutta</p> |
| <p>4) Pitää epäonnistumista opettavaisena kokemuksena</p> | <p>4) Pelkää ja kaihtaa epäonnistumista</p> |
| <p>5) Haluaa pitkäaikaisia haasteita</p> | <p>5) Kiinnostunut arvostuksesta. Hakee vaihdoilla ”nousua”</p> |

Atterhed (1985): sisäisen yrittäjän toimintatapoja (1...6)

1. uranuurtaja

- vie uuteen suuntaan
- löytää uusia mahdollisuuksia

2. erikoistuja

- esim. ottaa hoitaakseen tehtäviä, jotka ennen tehty rutiinipalkkatyönä tai ostettu ulkoa

3. irtautuja

- tekee yrityksen jostakin osasta itsenäisen yrityksen

4. kulttuurin muokkaaja

- muuttaa organisaation arvoja yrittäjämäiseksi omalla esimerkillään

5. projektin vetäjät

- ottavat vastuun hankkeesta

6. ”monistaja” + siirtäjä

”Sisäiset yrittäjät” eli ”product championit” muutoksen moottoreina

Gustav V. Hertenin malli sääntöjen noudattamisesta:

| | | Muuttaa | |
|-----------|------------|-----------------------------|------------------|
| | | <u>Jaa</u> | <u>Ei</u> |
| Noudattaa | <u>Ei</u> | nuoret kapinalliset 1. ↓ | 2. → kyynikot |
| | <u>Jaa</u> | muutoksen moottorit | nynnyt |

Jos ei kehity 1. – mallin mukaan, kehittyy yleensä 2. mallin mukaan.

Product Champion

- projektiekspertiksi
- yrityshautomoon
- välivaihe uran luomisessa

” Saatte oikaista kaikissa organisaation byrokratioissa, kunhan siitä ei ole haittaa”

(vrt. Petri Bryk: liekkisulatus)

Intraprenöörin palkitseminen

- perinteiset menetelmät eivät tahdo onnistua eivätkä sopia sis. yrittämisen riskeihin.
- Ylennys ei toimi useimpien kohdalla, mutta sopii joihinkin tilanteisiin. Intraprenööri haluaa vapautta luoda uutta eikä laajempaa vastuuta vakiintuneen johtamisessa.
- Bonus voi sisältää riskin (?), että saatuaan osuutensa, joka voi olla ”pieni omaisuus”, sisäisellä yrittäjällä on riittävä alkupääoma oman yrityksen perustamiseen.

Rahan sijasta muuna bonuksena voidaan käyttää:

- lisääntyvää toimintavapautta.
- ns. ”intrapääomaa.”

” Intrapääoma ”

- = Aikaan sitomaton omassa harkinnassa oleva raha, jonka sisäinen yrittäjä ansaitsee ja käyttää sitä rahoittamaan uuden luomista
- = Hyvä motivoija, antaa yrittäjälle sen, mitä he kaipaavat: vapauden toteuttaa ideansa ja –unelmansa
- = Kustannustehokas palkkio (yrityksen kannalta)
- = Tehokas investointi tulevaisuuteen

” Intrapääoma ” käytännössä

1. Alussa sis. yrittäjä ottaa jonkin verran henk. kohtaista riskiä, mikä koettelee ja parantaa sitoutumista. Riski voi kohdistua esim. palkkaan.
2. On sovittu menetelmä yrittäjän menestyksen (kasvu, kannattavuus jne.) mittaamiseen
3. Saatavat voitot käytetään sovitulla tavalla. Voitto-osuuksia:
 - yhtiölle
 - bonuksiin
 - intrapääomaan

” Intrapääoma ” käytännössä

4. Sovittava pelisäännöt
”odottamattomien” seikkojen
varalle:
 - henkilönvaihdokset
 - hankkeiden lopetus ja / tai yhdistely

5. Ansaituilla palkkioilla ja vapauksilla ei pidä leikitellä.
Luvatuista asioista ja palkkioista pidetään kiinni

Intraprenöörin vapaus

1. Vapaaehtoinen valinta. Valitsevat itse roolinsa, saavat ”siunauksen” itse määrittelemälleen tehtävälle.
2. Vastuunsiirtojen välttäminen. Sisäisen yrittäjän annetaan kantaa vastuu koko kehitysprosessin ajan.
3. Päätösvalta. Jatkuvaan lupien pyytämiseen ei hukata aikaa
4. Yhtiön resurssien käyttö. Myös nopeita ja ”epävirallisia” resursseja uuden kokeiluun.
5. ”Kunnari”-filosofian välttäminen. On tavoiteltava, paitsi ”valtavaa menestystä”, myös monien pikkuonnistumisten hallintaa
6. Riskien, virheiden ja epäonnistumisten sietäminen. Innovaatioita ei synny yleensä ilman riskiä ja virheitä.

7. Kärsivällisyys. Innovaatio ja muutos vievät aikaa, jopa vuosikymmeniä! Tukijoiden tehtävänä on varmistaa, ettei projektia lopeteta liian ajoissa. **Ongelma on siinä, että ”maho” projekti on lopetettava aikaisin.**
8. Vapaus ylittää organisaatorajoja. Torju toisten mustasukkaisuus. Rajoja on mm. eri liiketoimintayksiköiden, eri tehtäväalueiden ja eri organisaatiotasojen välillä. **Kaada ne jos voit.**
9. Poikki tehtäväalueiden ulottuvat työryhmät. Pienet innostuneet tiimit ratkaisevat monia innovaation ongelmia.
10. Vaihtoehtojen tarjoaminen. Vapaus käyttää haluamiaan voimavaroja ja **tarvittaessa** ulkopuolisia palveluksia sekä toimittajia

Myyttejä sis. yrittäjyydestä.

Väite, joka ei pidä paikkaansa

Perusmotiivi= rikastumisen halu

Raha ei ole tärkein kiihoke, vaan pikemminkin se on ponnistusten menestyksen mitta

Yrittäjät ottavat isoja riskejä

He ottavat laskelmoituja ja kohtuullisia riskejä, halu vähentää riskiä

Yrittäjä on ei-analyyttinen ”lonkalta ampuja” –
tyyppi

Yrittäjän on oltava sekä intuitiivinen, että
analyyttinen

Yrittäjät ovat moraalittomia

Suoritustarve saa aikaan joustavuutta sääntöjen
suhteen, mutta muutoin rehellisiä ja
lahjomattomia

Yrittäjät ovat vallantavoittelijoita

He pyrkivät itse asettamiinsa tavoitteisiin, ei
niinkään valtaan.

Vakaa vs. Innovoiva ympäristö (Grossi, 1990)

| Työyhteisö (ympäristö) | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| vakaa | | innovoiva |
| valta keskitetty | organisaatio | valta delegoitu |
| hierarkkinen | riskinotto | vastuun jakaminen |
| normeja antava | johtamisjärjestys | yrittäjyyteen kannustava |
| Yhdenmukainen | Käyttäytyminen | Aloitteita haluava |
| Ohjeita jakava | Kommunikaatio | Sitoutumista tukeva |

Kanter (1984): Integroivat ja segmentoivat yritykset

Integroivat yritykset:

- yrittäjähenkisyys kannustaa innovoimaan
- halu muuttaa vakiintunutta ja suunnata resursseja uuteen
- tulevaisuus-näkökulma
- rakenteet ja kulttuuri integroivia; eristymistä ehkäiseviä
- hyvä tiedonkulku

Segmentoivat yritykset:

- tiukkoja jakoja & rajoja
- vähäinen yhteistyö yli rajojen
- muutokset vaikeita
- ongelmat "vaietaan" tai sysätään spesialisteille

Quinn (1980): Hierarkkinen organisaatio heikentää tuottavuutta, koska:

1. rajoittaa mahdollisuuksia sis. yrittäjyyteen
2. odottaa säännönmukaista (teknolog.) edistymistä
3. Ylläpitää sisäisiä yrittäjiä sisäisillä yleiskustannusjaoilla rankaisevia kustannuslaskentamenetelmiä
4. ammattijohtajat liian varovaisia
5. nykytilaa palkitaan, riskinottoja hillitään ja / tai rankaistaan
6. riskinoton merkitystä ei ymmärretä

Intraprenööriyttä edistävien organisaatioiden piirteitä

- rohkaistaan innovointiin luomalla sitä tukeva ilmasto
- noudatetaan em. näkemystä johtamisperiaatteissa, esim palkitsemisessa
- vältetään byrokratian esteitä; painotetaan tuloksia; kannustetaan tiimityöskentelyyn
- palkitaan riskinotosta ja uudistusten tuottamisesta
- opitaan virheistä
- ollaan joustavia ja muutossuuntautuneita

Organisaation kehittäminen sisäistä yrittäjyyttä suosivaksi

- Mieti, mitä ihmiset todella haluavat ja tarvitsevat toimiakseen sisäisinä yrittäjinä ja menestyäkseen siinä
- poista:
 - turha paperityö
- anna:
 - tarvittavat resurssit
 - tarvittavat vapaustekijät

Sisäisen yrittäjyyden esteitä ja hidasteita

(Kuratko et. al. , 1990)

1. Kielteisesti vaikuttavia tekijöitä:

- kannustimien puute
- epäonnistumisen rankaisu
- vanhat ajattelutavat
- vakiintuneet toimintatavat
- kahlitsevat säännöt
- kokeiluhaluuttomuus
- tietämättömyys sisäisen yrittäjyyden mahdollisuuksista
- johdon tuen puute

2. Muita erityisiä esteitä ja hidasteita

- epärealistiset tulosodotukset
- toiminnalliset vaikeudet (voi olla alkusysäyskin !)
- markkinoiden heikko ymmärrys
- jäykkä budjetti
- joustamaton henki. - hallinto

Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen (Haskins, 1987)

Osa-alueita:

1. yksittäisten työntekijöiden
kehittäminen, kouluttaminen,
kannustaminen
 - täysi hyöty työpanoksesta
 - pysyvyys
2. menetelmät sis. yrittäjän
potentiaalin hyödyntämiseksi
 - uusien suoritteiden kehittäminen
 - muu suoritusten parantaminen
3. yritteliään ilmapiirin kehittäminen
 - Aloitteellisuus
 - Parhaansa yrittäminen
 - Luovuus, innovatiivisuus
 - sis. yrittäjyyden kaupallinen
hyödyntäminen

Sisäinen yrittäjyys: onnistuminen ei ole itsestäänselvyys

1. Palkitsemiskäytäntö on joskus vaikea määritellä ja sopia
2. Ay-liikkeen asenteet ovat usein muutosvastarintaisia
3. yksilöyrittäjyys / tiimiyrittäjyys
4. yrittäjyys / viranomaisvastuu, ns. mittausongelmien osalta
5. vaikea sovittaa ihmiseen, joka suhtautuu työntekoon väärin :
 - näitä mahtuu porukkaan
 - vaikutus tiimin tulokseen ja muiden yrittämiseen
 - ei iso ongelma, koska yrittäviä yleensä enemmistö
 - haitallisia esimies- ja johtotason tehtävissä

Sisäinen yrittäjyys muuttaa ajattelutapoja ja toimintatapoja

1. Johtamistapa = mahdollisuus yrittää

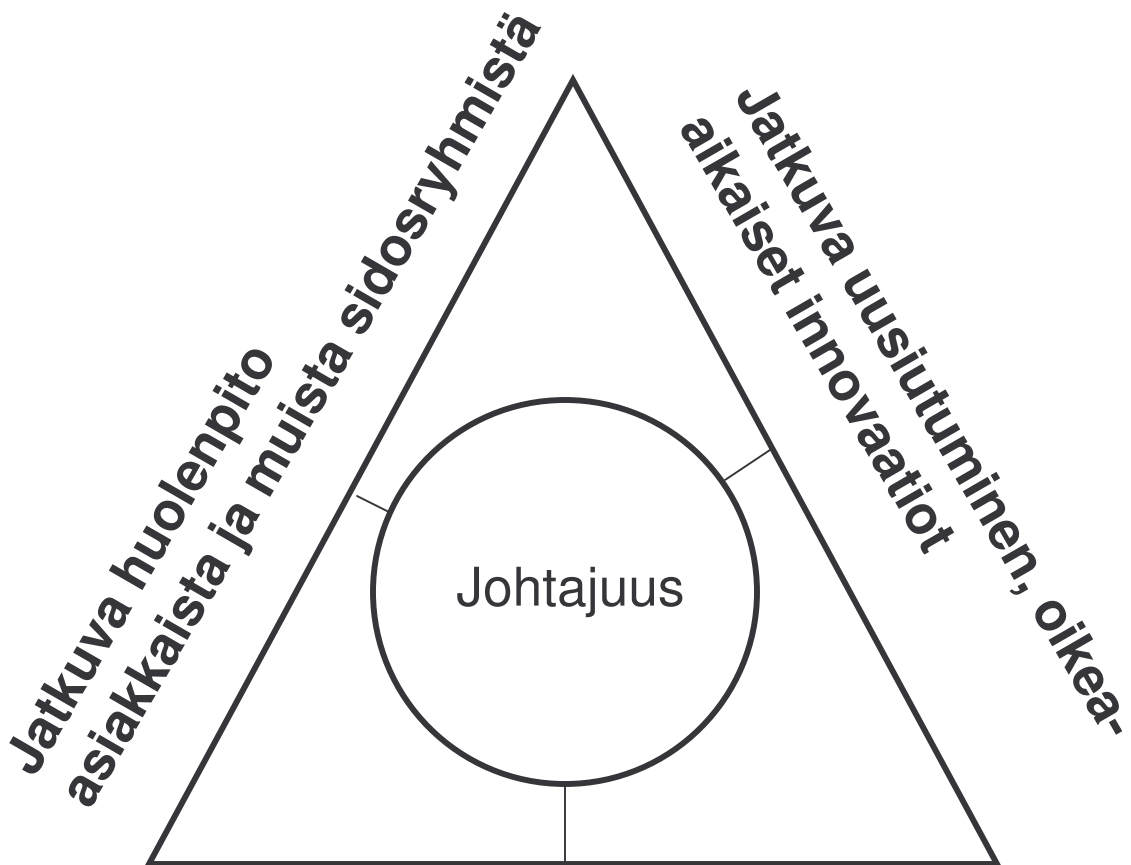
- kannustetaan rohkeaan ajatteluun ja toimintaan
- ymmärretään sekä epäonnistumiset, että onnistumiset oppimistapahtumiksi

2. Toiminta & Palaute / Palkitseminen.

- kirjoitettujen sääntöjen kyseenalaistaminen
- perille asti: vastuu sekä ruusut ja risut
- suorite - ja tulospalkkiot
- useita palkitsemistapoja
- palaute: nopeaa, yksinkertaista, luotettavaa faktaa (ei hymistelyä), Laskentajärjestelmä tukee

Menestyksenkäs johtajuus

(John Darling)



Sitoutuneet, motivoituneet ja kykenevät ihmiset

Johtajuus

Leadership

- suunta selväksi vision avulla
- tahtotila selväksi kommunikation avulla
- luottamus, kunnioitukseen perustuen
- uskottavuus, näyttöihin perustuen

Souder (1981): Sis. Yrittäjyyden hyödyntäminen innovoinnissa

1. tunnista aikaisin potentiaaliset sisäiset yrittäjät
 - ”vastarinnan kiiskit”
 - ”ehdottelijat”
2. anna muodollinen lupa
 - tunne toimien laillisuudesta & omistajuudesta
3. vaikuta epävirallisesti
 - kaiva esiin sis. yrittäjän karisma ja neuvotteluvoima
 - tasoita hänelle tietä
4. kaiva esille tukijoita
 - avustamaan resurssien saannissa + suhteiden luonnissa
5. Sijoita hanke oikein
 - sopivaan organisatoriseen ympäristöön
6. anna valtuudet
 - vallan ja vastuun kokeminen motivoivaa

Innovaatioita ovat :

(Burch, 1986)

1. uusi tuote / palvelu, josta parempi hyöty asiakkaalle
2. uusi systeemi tai resurssi, joka differoi olemassa olevan tuotteen tai palvelun
3. uusi systeemi, joka parantaa tuottavuutta (esim. robotti) tai päätöksentekoa (esim. tekoälysovellus)
4. uuden markkinareviirin valtaus luovalla tavalla (esim. lakritsa ”ummetuslääkkeeksi”)
5. uusi raaka-aine- tai puolivalmistelähde
6. uusi organisatorinen rakenne, toimintatapa jne.

Menestykselliset innovaatiot (= uudisteet) (Peter Drucker)

Do's

1. mahdollisuuksien lähteet apuun
 - odottamaton tapahtuma tms.
 - todellisuus != haluttu todell.
 - prosessin tarve, pullonkaula
 - teoll. / markk. rakenteen muutos
 - väestömuutos
 - kulutustapojen yms. muutos
 - uusi tietämys (know-how)
2. käsitteellistä & havainnoi
 - etsi, katsele, kysele, kuuntele
3. yksinkertaista, keskitä voimat
 - monimutkainen ei toimi!
4. vältä ”kunnarifilosofiaa”
 - suuri alkaa pienestä
5. pistä johtajuus- / esimiestaitosi peliin
 - ole leader, tien näyttäjä + ohjailija

Don'ts

1. älä revittele moneen suuntaan samanaikaisesti
 - diversifiointi onnistuu aniharvoin
2. ”liian kauas” tulevaisuuteen suuntautuva innovointi on riski. Innovoi tämän ja huomispäivän tarpeisiin vastauksia
 - menestyksekkäät innovoijat eivät ole ”risk – focused” vaan ”opportunity – focused”

Suhtautuminen työhön

” jos sinussa ei pala innostuksen tuli ...,
takamuksiasi polttaa innostunut potku ”

(V. Lombardi)

” kohtalo johdattaa halukasta.

vastahakoista se raahaa
perässään. ”

(Timo Hannukaisen ja Paul Lillrankin
kirjassa oleva sitaatti)

H. & L. : ” Laatuyritykset ” , Tre 1993

Sisäisen yrittäjän 10 käskyä

1. tule töihin joka aamu sillä mielellä, että ”haluat” saada potkut.
2. kierrä sellaiset määräykset, jotka on tarkoitettu estämään unelmasi
3. tee kaikki tarvittava työ hankkeen hyväksi riippumatta siitä, mitä toimenkuva (tms.) edellyttää
4. etsi ihmisiä auttamaan itseäsi
5. seuraa vaistoasi ihmisten valinnassa; työskentele parhaiden kanssa
6. työskentele ”maan alla” niin kauan kuin voit; julkisuus laukaisee suoja mekanismit
7. älä lyö vetoa kisassa, ellet ole kisassa mukana itse
8. muista, että on helpompi pyytää anteeksi, kuin lupaa johonkin
9. ole uskollinen päämäärällesi, mutta realistinen niiden saavuttamistapojen suhteen
10. arvosta tukijoitasi

Sis. Yrittäjyys: yhteenvetoa

- Johtamisen rooli siirtyy käskemisestä ja ”hallitsemisesta” kulttuuriin, jossa vapaat ihmiset tekevät innostuneesti työtä oman inspiraationsa tukemana
- Päästään korkealaatuisempaan muutosherkkyyteen. Historian kokemus osoittaa (jo renessanssin ajoilta), että vapaiden yksilöiden järjestelmät voittavat hierarkkisesti johdetut järjestelmät

Ohjausmekanismina: (liike)toiminnan edellyttämän osaamisen sopeuttaminen tarvittaviin muutoksiin.

- Nostaa innovaatiotasoa ja parantaa tuottavuutta siten, että ihmisillä on aito halu ja mielekäs keino antaa panoksensa työnantajan ja koko yhteiskunnan hyväksi.