

KASVUN

MÄRTEN MICKOS

KAAVA



HELSINGISSÄ KUSTANNUSOSAKEYHTIÖ OTAVA

© Mårten Mickos ja Kustannusosakeyhtiö Otava 2025

Toimitus: Ulla Paavilainen

Tekstin- ja tiedonlouhinta kielletty.

ISBN 978-951-1-51028-4

OTAVA
KIRJAPAINO
Keuruu 2025



Sisällys

Kiitos	7
Aluksi	9
 1. Suomalaisesta MySQL:stä	
netin välttämättömyys	15
\$1 000 000 000	15
MySQL Suomesta	18
Mikä ihmeen MySQL?	22
MySQL-tarinan loppu?	36
 2. Taistelua ja uuden markkinan luomista	51
Sukellus pilveen – Eucalyptus	52
Softasta tietoturvaan – HackerOne	66
 3. Äärimmäisyyksien Piilaakso	85
Kiireinen Piilaakso	89
Menestyminen Piilaaksossa	99
Mihin digimailma on menossa?	112
 4. Kasvun kautta johtajaksi	119
Perustajan avaimet menestykseen	120
Minustako johtaja?	127
Yhtenä ryhmänä	138
Johtamisen kontrastit	150
Kasvu tulee itsensä johtamisesta	158
 5. Miten Suomi nousee?	169
Julkisen vallan välillinen rooli	173
Yritykset tuovat kasvua	178
Sinä olet muutos	191
 6. Kasvun kaava	207
Henkilöhakemisto	212
Kirjassa mainitut yritykset	215

Kiitos

Minulla on valtavasti ajatuksia, runsaasti muistoja ja paljon sanottavaa – usein ilman erityistä järjestystä tai rakennetta ja välillä ristiriitaisestikin. Tietokirjaan typistetään oleelliset ja keskeään sopusointuiset ajatukset selkeään ajattelupolkuun. Tässä työssä en olisi onnistunut ilman ympäristöni vankkumatonta tukea.

Ulla Paavilainen ohjasi työtäni mestarillisesti. Senja Larsen antoi korvaamatonta palautetta kerronnasta. Emil Pellonpää auttoi rakenteen ja tyylin löytämisessä. Sain perinpohjaista palautetta muun muassa Samuel Sihvoselta, Joonas Hjeltiltä, Kaj Arnöltä, Youssef Zadilta, Karri Saariselta, Emilia Kullakselta, Eerika Savolaiselta ja Kasper Suomalaiselta. Moni elinkeinoelämän avainhenkilö ja startup-maailman kova tekijä antoi minulle arvokkaita kommentteja poikkeuksellisen nopealla aikataululla. Se kertoo siitä, että Suomen talouden kasvu on monelle sydämenasia.

Kirjan ansioista kiitos kuuluu näille avustajille. Teoksen mahdollisista heikkouksista vastaan minä itse.

Olen aina kannustanut ihmisiä lukemaan. Nyt voin suositella myös kirjoittamista: asiat jäsentyvät ja prosessin aikana oppii paljon uutta. Olen saanut keskustelukumppaneiltani runsaasti tietoa ja kuullut monipuolisia näkemyksiä Suomen taloudesta ja yhteiskunnasta sekä elinkeinoelämän haasteista ja mahdollisuuksista. Kirjan kirjoittaminen on tuonut minulle paljon iloa. Toivon, että saman löytävät myös lukijat.

Nauvossa 30. elokuuta 2025
Mårten Mickos

Aluksi

Nyt teemme sen. Laitamme Suomessa kasvuvaihteen päälle. Perustamme uusia startup-yrityksiä ja rakennamme enemmän kasvuyhtiöitä. Sinä kuulut tekijöihin!

Opiskelijoina istuimme iltaa muutaman ystävän kanssa ja puhuimme unelmista. Yksi meistä sanoi, että meidän pitäisi yrittää olla sukupolvemme parhaita. Ei välttämättä maailman parhaita, mutta niin hyviä kuin voimme koskaan olla. Meistä jokainen alkoi unelmoida, millä tavalla voisi pyrkiä erinomaisuuteen. Se jäi mieleeni yksinkertaisena mutta voimakkaana tavoitteena.

Suomalaisista tämä voi joskus kuulostaa vieraalta tai vaikealta viestiltä. Meitä on opetettu olemaan vaatimattomia. Juuri siksi tämä ajatus on vapauttava. Se antaa selkeän suunnan: yritä olla paras. Löydä oma itsesi ja yritä olla paras versio siitä. Paras ajattelija hankkeessa, paras tekijä työssäsi, paras kumppani tai johtaja tiimissäsi.

Minä päädyin miettimään, että haluan kehittää itsessäni viisautta. Tavoitteeni ei ollut innostua teknologiasta, kehittää tuotteita tai rakentaa yrityksiä. Halusin vain viisastua. Sen takia hakeudun viisaiden ja hyväntahtoisten ihmisten luokse. Se taas edellyttää, että minulla on näyttöjä, kuten syvä ymmärrys teknologiasta ja menestyvä kasvuyritys. Urani kehittyi muita hitaammin, mutta toisaalta sain juuri sen, mitä tulin hakemaan. Olen huomannut, että tervettä yritystoimintaa syntyy, kun kysyy itseltään, mikä on viisas tapa hoitaa käsillä oleva liiketoiminnallinen tehtävä.

Matkani on opettanut, että maan tulevaisuus ei ole poliittisten päätösten tai raporttien varassa, vaan siinä, mitä me yksilöinä

päätämme tehdä. Startup-yritykset ja kasvuyhtiöt eivät synny sattumalta, vaan siksi, että joku päättää tavoitella parasta. Siitä alkaa kasvu, jota Suomi tarvitsee.

Risto Murto sanoi *Talouselämässä* keväällä 2025: ”Suomi tarvitsee kasvua. Ilman sitä hyvinvointivaltio joudutaan määrittelemään uudestaan.” Hän on oikeassa. Mutta ennen kuin voimme puhua Suomen kasvusta, meidän on puhuttava yksilön kasvusta. Sinun kasvustasi. Minun kasvustani. Kun tämä kunnianhimo viehdään laajemmalle, syntyy kasvua, joka kantaa koko kansakuntaa.

Nyt on kasvun paikka ja myös kasvun pakko. Emme aio luopua Suomen turvallisuudesta tai hyvinvoinnista. Hyvällä taloudenpidolla ja rohkeilla kasvutalkoilla nostamme Suomen uuteen kukoistukseen. Yrittäminen tuo satoa, ja kasvava yritys on tae hyvinvoinnille. Kun talous kasvaa, julkishallinnon kirstuun putoaa enemmän kolikoita.

Suomessa kaikki kaipaavat vahvempaa puolustusta, toimivampaa terveydenhoitoa ja suurempia panostuksia tulevaisuuteen. Siihen on varaa vain, jos talous kasvaa. Vaikka suomalaiset teollisuudenalat ovat laajasti terveellä pohjalla, ne eivät juuri kasva eikä sitä kautta talouskaan. Sen sijaan kasvuyritysmalli on Suomen paras mahdollisuus vahvistaa taloutta ja sitä kautta hyvinvointiyhteiskuntaa.

Startup-maailman määrittelevät mahdollisuuksien rajattomuus, ajan rajallisuus ja ihmisten moninaisuus. Etsi merkittävä liiketoimintamahdollisuus rauhassa ja harkiten. Kun jossakin vaiheessa aloitat, liiku nopeammin kuin muut. Valitse erityisen huolellisesti tiimisi jäsenet, koska me ihmiset olemme niin erilaisia ja toimimme eri olosuhteissa eri tavalla.

Laaja-alaisen tekoälyn ja siihen liittyvän robotiikan vauhdittama digiala tarjoaa yhä suurempia ja moninaisempia mahdollisuuksia uusille yrityksille. Suomalainen yritys voi tässä pelissä

pärjätä yhtä hyvin ja paremmin kuin muut. On aika ajatella isommin, toimia rohkeammin ja liikkua nopeammin. Joistakin startup-yrityksistä kuoriutuu kasvuyrityksiä, jotka muodostavat Suomeen uusia teollisia aloja ja talouden tukipilareita. Ongelmia ja epäonnistumisia esiintyy taatusti, mutta niistä selvitään.

Kasvuyrityksissä nuoret ja uudet tulokkaat voivat olla täysillä mukana. He vaikuttavat työllään siihen, miltä huominen näyttää. Sen he jo tekevät yksittäisissä startup-yrityksissä ja talkoohenkisissä hankkeissa. Juuri nuoret loivat vuosittaisen Slush-tapahtuman, josta on tullut Suomen startup-maailman keskeisin ilmentymä ja yksi johtavista startup-kohtaamisista maailmalla. Slush-sukupolvi rakentaa uutta, vahvempaa ja parempaa Suomea.

Samansuuntaista ilmapiiriä oli viime vuosituhaten lopussa. Olin tavallinen suomalainen nuori, partiopoika, josta tuli teekkari. Kasvoin yrittäjäksi, perheenisäksi ja kasvuyritysten toimitusjohtajaksi. Matkani aikana olen kohdannut startup-maailman ja kasvuyritysten kaikki ongelmat, mutta olen toisaalta päässyt mukaan menestykseen ja teknologiamailman huipulle. Luotsaamani yritys, vuonna 1995 perustettu suomalaislähtöinen MySQL-yhtiö, kasvoi globaaliin mittakaavaan ja webbimaailman keskeiseksi toimijaksi. Helppoa se ei ole ollut missään vaiheessa, mutta kasvuyritysten maailmasta tuli unelmieni täydellinen täyttymys. Rakensin pitkään uusia digiteknologian liiketoimintoja. Nykyään keskityn vahvistamaan ja tukemaan kasvuyritysten toimitusjohtajia – heillä on edessään lähes rajattomat mahdollisuudet.

Kolmanneksen tähänastisesta elämästäni olen viettänyt Kalifornian Piilaaksossa ja päässyt kokemaan, miten siellä toimitaan. Olen nähnyt Suomen sekä ulko- että sisäpuolelta ja saanut verrata Suomen meininkiä maailman meininkiin. Suomen

tilanteen ääripäät ovat silmiinpistäviä. Elinkeinoelämämme heikkoudet ovat vakavampia ja vahvuudet parempia kuin Suomessa halutaan myöntää. Kun korjaamme puutteet ja investoimme mahdollisuuksiin, Suomi kyllä nousee.

Suomen hyvinvointi on lähellä sydäntäni. Olen ylpeä Suomesta ja kiitollinen kaikesta, mitä olen saanut. Tasavertaisuus, koulutus, moderni yhteiskunta ja avoimet mahdollisuudet antoivat minulle niin vahvan lähdön, että pystyin pärjäämään kaukaisessa Piilaaksossa. Sain paljon – kunniaakin – ja haluan antaa takaisin. Toivoisin, että voisin osaltani olla mukana luomassa Suomelle mallia, jolla pärjätä uudessa maailmassa, jossa maapallon kestävyys on uhattuna, geopolitiikka hakee uusia muotoja ja tekoäly mullistaa teollisuuden ja yhteiskunnan. Kaikki voi mennä parempaan päin, mutta se vaatii valppautta ja rohkeutta. Tässä työssä digiteknologian kasvuyritykset ovat keskeisessä asemassa.

Esittelen kirjassa oman ehdotukseni Suomen kasvun kaavaksi ja olen tarttunut tehtävään kuin startup-yritykseen. Kun otan vastaan toimitusjohtajan tehtävän, selvitän perustajien perusajatuksen ja selkiytän strategian. Pohdin, mitkä asiat ovat retuperällä, ja kartoitan näkyviä ja piileviä vahvuuksia. Mietin, millaisia ihmisiä hankkeeseen tarvitaan.

Kirjassa käyn läpi kokemuksia ja oppeja johtamistani yrityksistä ja kasvuyritysten maailmasta yleisesti. Pohdin, millaisella johtamisella pieni startup voi kehittyä kasvuyritykseksi ja kuvaan tarkemmin kolmea yritystä, joiden kautta kypsyin paremmaksi johtajaksi.

MySQL oli kuin villi hevonen, joka laukkasi maailmanmarkkinoilla nopeammin kuin kaikki muut. Yrityskulttuuri ja tiimihenki olivat poikkeuksellisen vahvoja. Menestyimme paremmin kuin kukaan oli alussa odottanut. Sisäisesti MySQL:ää riivasivat kuitenkin vakavat ristiriidat. Seuraava startup-yritykseni Euca-

lyptus oli taistelu hengissä pysymisestä ja samalla tiimityön kultainen oppitunti – vuoristorata, joka päättyi hyvin. Kolmas Piilaakson-firmani HackerOne on tarina uuden kategorian luomisesta ja markkinajohtajuudesta. MySQL:ää voi pitää menestystarinana ja Eucalyptusta taistelutarinana. HackerOne on kategoriatarina, millä tarkoitan sitä, että yritys tarjosi palvelua, jota ei aiemmin ollut. Hienon tuotteen kehittämisen lisäksi yrityksen piti opastaa, miten sitä käytetään. Piti luoda uusi kaupan kategoria.

Tutkiskelen, mitä Piilaaksosta kannattaisi oppia ja soveltaa Suomen oloihin. Piilaaksossa edetään nopeasti ja ajatellaan, että aika on resurssi, jota ei koskaan saa tuhjata. Huomio on tekemisessä ja oppimisessa, ei suunnittelussa tai säännöissä. Tavoitteet ovat suureellisia, ja yrityksissä mennään täysillä, rohkeasti ja laskelmoituja riskejä ottaen.

Lopuksi teen ehdotuksia, miten Suomen talous saataisiin kasvu-uralle. Ehdotukseni perustuvat omiin kokemuksiini Suomessa ja Piilaaksossa. Kirja ei ole omaelämäkerta eikä startup-yrityksen käsikirja vaan yritys rohkaista niitä, jotka haluavat toimia unelmiensa eteen. Kirjoitin tämän kirjan, koska haluan nähdä Suomen nousevan. Toivon, että kaikki nuoret, jotka saataisivat kehittyä yrittäjiksi, saavat siihen mahdollisuuden ja parhaat eväät.

Uskon, että tarvittava muutos Suomessa voi tapahtua vain, jos voimme puhua potuista pottuina ja olemme yhdessä valmiit luopumaan vanhasta ja rakentamaan uutta. Kun lukijalla on jostain aiheesta eriävä mielipide, se on merkki, että me molemmat aidosti etsimme Suomelle kasvun kaavaa. Silloin tavoitteeni on täyttynyt. Kasvun kaava perustuu yksilön kunnianhimoon ja voi toimia vain, jos teemme työtä yhdessä. Erimielisyys ei ole haitta vaan merkki sitoutumisesta.

Startup-yrityksiä syntyy Suomeen vuodessa satoja, kasvuyrityksiksi kypsyy arviolta kymmeniä. Malli toimii, ja nyt sitä voi voimakkaasti laajentaa. Myönteiset vaikutukset Suomen talouteen ovat miljardien luokkaa. Nyt pököä pesään!

1. Suomalaisesta MySQL:stä netin välttämättömyys

Suomessa perustetaan paljon startup-yrityksiä, joissa unelmoidaan maailmanmenestyksestä. Uusia menestystarinoita syntyy joka päivä, vaikka epäonnistumisiakin tulee. Ensimmäisiin suomalaisiin supermenestyjiin kuuluneen MySQL:n rooli on nykyisin toimia rohkaisuna kaikille, jotka harkitsevat startup-yrittämistä tai ovat jo sillä polulla.

Kaikki suuri lähtee liikkeelle pienestä, ja asenne ratkaisee enemmän kuin tausta. Kunnianhimo ja sisukkuus johtavat ennalta arvaamattomiin menestyksiin. Kukaan ei menesty aina, mutta jokainen menestyy ennen pitkää, jos jaksaa sinnitellä. Suomalaisilla on erityisen paljon sisua, keskittymiskykyä, sinnikkyyttä ja uteliaisuutta. Jokaisena hetkenä jossain päin Suomea on käynnissä toimintaa, joka voi johtaa uuteen maailmanlaajuiseen menestykseen. Näissä aloitteissa on Suomen talouden kasvun kaava.

\$1 000 000 000

Miljardi. Kun joulukuussa 2007 sovin puhelimessa hinnasta, tajusin, että jotain ainutlaatuisen merkittävää oli tapahtumassa.

Piilaakson suuryritys Sun Microsystems oli ostamassa johtamani suomalaislähtöisen MySQL-startupin. Miljardin arvoon nousseita ei-pörssinoteerattuja startupeja ei silloin vielä kutsuttu yksisarvisiksi (*unicorn*), mutta tässä sellainen oli. MySQL:stä oli tullut internet-sovellusten yleisin tietokantaohjelmisto, ja Sun tajusi sen arvon.

Kertaheitolla aiemmat uhraukset ja satsaukset olivat saamassa palkintonsa, kriisit ja vaikeudet oikeutuksensa. Kaikki oli ollut tarpeen, kaikki oli ollut sen arvoista. Mikä oli välillä tuntunut hapuilevalta ja sattumanvaraiselta etenemiseltä, näytti nyt suunnitellulta ja vakuuttavalta kehityskaarelta. Äärimmäisen raskaat työvaiheet tuntuivat kevyemmiltä. Vaikka työ ei millään lailla ollut päätöksessään, huikea virstanpylväs oli saavutettu.

MySQL oli vasta toinen eurooppalainen yksisarvinen – MySQL-tuotteesta oli tullut maailman internet-sovellusten keskeinen komponentti, ylivoimaisesti suosituampi kuin kaikki muut vaihtoehdot. Se oli välttämätön osa miljoonille verkkosivustoille. Tunnetuimpina asiakkaina olivat Google, Facebook, Wikipedia ja Yahoo.

Vuonna 2004 perustettu Facebook oli rakennettu MySQL:n varaan. Käyttäjille palvelun käyttö on ilmaista, ja liikeideana on myydä mainostajille mahdollisuutta lähettää palvelun kautta käyttäjille kohdennettua mainontaa. Uskoin liiketoimintamalliin ja halusin heti liittyä sosiaaliseen verkostoon itsekkin. Alussa pääsy oli kuitenkin sallittu vain opiskelijoille. Vuonna 2005 kävin tapaamassa Mark Zuckerbergiä Facebookin vaatimattomassa toimistossa Palo Alton keskustassa. Kapeat portaat johtivat ulko-ovelta suoraan yläkertaan, jossa oli avokonttori noin parillekymmenelle työntekijälle. Juttelimme Facebookista ja sen teknologiapinosta. Pinolla tarkoitetaan digiyrityksen sovelluksen rakenteellisia osia: prosessoreja, palvelimia, käyttöjärjestelmiä, väliohjelmistoja, tietokantoja ja muita ohjelmistokokonaisuuksia, joiden avulla liiketoiminta pyörii.

Kysyin Markilta, miksi hän valitsi MySQL:n Facebookin tietokannaksi, ja hän vastasi kuivasti: ”I grew up on MySQL” [vartuin MySQL:n kanssa]. Kuten miljoonat muut koodaajat ja webbinikkarit hän oli rakentanut ohjelmistosovelluksia teinivuosista lähtien. Sovellusten käyttöjärjestelmänä oli aina ollut suomalaislähtöinen Linux ja tietokantana niin ikään suomalaislähtöinen MySQL. Nämä kaksi avoimen lähdekoodin ohjelmistotuotetta muodostivat muutaman muun tuotteen kanssa webbisukupolven vakiokaluston. Koko maailma alkoi 1990-luvulla digitalisoitua ja hyödyntää webbisovelluksia, ja kaksi suomalaista tuotetta muodosti sovelluksille luotettavan, suorituskykyisen alustan. Valtava digitaalinen vallankumous tukeutui juuri näihin ohjelmistotuotteisiin.

Olimme Markin kanssa sen jälkeen vielä sähköpostiyhteydessä silloin tällöin ja varmistimme puolin ja toisin, että MySQL palveli Facebookin tarpeita hyvin. Viestittely oli asiapitoista ja teknistä, kuten tämä lyhyt vastaus Markilta minulle tammikuussa 2006 osoittaa: ”Moi, kiitos viestistäsi. Asiat etenevät meillä mukavasti ja mysql palvelee hyvin. Aiomme ottaa käyttöön replikointitoiminnallisuuden vikasietoisuuden parantamiseksi, mikä on mielenkiintoista.” Mark oli aina kohtelias, ja hänen viestinsä yleensä päättyivät sanoihin: ”Kiitos, ja toivottavasti sinulla kaikki hyvin. mark.”

MySQL on tarina suomalaisesta yrittäjyydestä. Tavanomaisesta taustasta nousee ensin projekti, sitten tuote ja lopulta yritys. MySQL nousi maailman huipulle ja koodaajien arvostamaksi ohjelmistoksi. Tarina ei lopu tähän. Vuonna 2025 MySQL täyttää 30 vuotta ja on edelleen webbisovellusten keskeinen komponentti, jota tarjoavat palveluna merkittävät pilvipalveluyhtiöt, kuten Amazon Web Services (AWS).

MySQL Suomesta

Otetaan askel taaksepäin. Vuonna 2000 olin juuri epäonnistunut startupin toimitusjohtajana. Uuden internet-kauden markkinakupla oli puhjennut, ja maailma oli kriisissä. Valtava usko internetiin oli johtanut markkinoiden ylikuumenemiseen. Uusia web-biyrityksiä oli perustettu liikaa ja niihin oli sijoitettu liian paljon rahaa. Kuplan nimeksi tuli ”Dotcom” viittauksena internet-osoitteiden yleiseen loppuosaan. Kun unelmasta otettiin ilmat pois, sekä startupit että osakemarkkinat syöksyivät. Elin tätä vuoristorataa suomalaisen MatchON Sports -startupin toimitusjohtajana, kunnes erään hallituksen kokouksen jälkeen en enää ollut toimitusjohtaja – minä en uskonut hallituksen ajatukseen muuttaa yrityksen strategia lyhyessä ajassa, eikä hallitus sen takia uskonut minuun. Oli loogista, että poistuisin.

Lyötynä dotcom-toimitusjohtajana en ollut varma, tuleeko minusta enää mitään. Kyseenalaistin aiemmat päätökseni ja tekoni. Lopulta positiivisuuteni voitti, ja lähdin tekemään strategia-konsultointia kasvuyrityksille. Tässä vaiheessa minulle soitti MySQL:n perustaja ja sen alkuperäinen kehittäjä, suomalainen Michael ”Monty” Widenius.

Monty oli aloittanut opintonsa Otaniemessä samana vuonna ja samalla teknillisen fysiikan osastolla kuin minä. Kaveriporukalla meillä oli tapana kokoontua jonkun kotiin laittamaan illallista ja pelaamaan pokeria. Pokeripelissä oli käytäntönä, että korttien jakaja sai määritellä sille kierrokselle yhden keksityn lisäsäännön. Joku saattoi esimerkiksi määritellä, että kädessä olevia kortteja sai ynnätä niin, että vaikkapa kolmosesta ja kympestä tuli yhdessä kuningas. Hullunkurinen käytäntö jatkuvasti vaihtuvine sääntöineen rikkoi pokeripelin kaikki todennäköisyyslaskelmat. Pelistä tuli haastavampaa ja samalla villimpää. Meillä

oli hauskaa, ja iltaa myöten lisäsäännoistä tuli hulvattomampia. Joskus ilta päättyi riitaan – yleensä huippuälykkäänä tulisieluna tunnetun Montyn kanssa – siitä, miten spontaanisti keksitty lisäsääntö pitäisi tulkita.

Tuolloin vuonna 2000 Monty kertoi puhelimesta, että MySQL:n perustajat olivat päättäneet yrityksen tarvitsevan toimitusjohtajan. Kysymys kuului, olisinko minä valmis tehtävään. Pidin liiketoimintamahdollisuutta mahtavana, mutta minulla oli huoli, että perustajien kanssa tulisi olemaan vaikeaa sopia asioista ja edetä määrätietoisesti.

Muutaman kieltäytymisen ja kuukausia kestäneiden kommenteiden jälkeen ilmoitin olevani valmis ottamaan tehtävän vastaan. Ehtona oli, että perustajien mukaan kutsuma ruotsalainen yritysten rakentaja John Wattin tulisi hallituksen puheenjohtajaksi. John oli ollut perustajana Enatorissa (nykyisin osa Tietoevry-konsernia) ja mukana monessa uudessa liiketoimintahankkeessa. Uskoin, että John toisi tarvittavaa vakautta hallitustyöskentelyyn. Olin oikeassa, ja keväällä 2001 aloin rakentaa MySQL:n juridista yksikköä, jotta yritykseen voisi kutsua pääomasijoittajia mukaan.

Perustajat päättivät, että yritys rekisteröidään Ruotsiin, sillä Tukholmassa oli huomattavasti enemmän startup-kompetenssia kuin Helsingissä. Lisäksi kaksi kolmesta perustajasta oli ruotsalaisia. Uuteen MySQL AB -yritykseen keräsimme hajanaisen MySQL-projektin kaikki tekijänoikeudet. Aloimme myös nostaa yhtiölle ensimmäistä rahoituskierrosta.

Minulla oli jo tässä vaiheessa vahva usko, että pystyisimme rakentamaan yhdessä jotain merkittävää, vaikka kohtaisimme perustajien kanssa kaikenlaisia haasteita. Molemmat aavistukset osuivat nappiin, paitsi etten alussa oikein tajunnut, miten valtavaksi liiketoiminta voisi kasvaa. Myös ensimmäinen sijoittajamme, suo-

malainen Holtron, oli laskenut mahdollisuudet alakanttiin. He olivat sisäisesti keskustelleet, että onnistuessaan MySQL:n arvostus saattaisi nousta sataan miljoonaan euroon. Lopputulos oli kymmenen kertaa suurempi.

Taipaleeni dotcom-toimitusjohtajana opetti minulle sen, että jos epäonnistumisen jälkeen pystyy nousemaan, voi kohota korkeammalle kuin ilman epäonnistumista olisi koskaan kyennyt. Otin MySQL:n toimitusjohtajuuden vastaan entistä vahvempänä. Masentavalta tuntunut vastoinkäyminen johtikin lopulta johonkin parempaan.

Miten minusta tuli startup-yrittäjä?

Ottaessani vastaan MySQL:n toimitusjohtajuuden en ollut täysin valmis tehtävään, vaan kasvoin ja kehityin tehtävän aikana. Itsensä kehittäminen ja valmius valmennettavaksi ovat johtajan keskeisimpiä ominaisuuksia. Erehdyksiä korjatessa taidot kehittyvät nopeammin kuin koulun penkillä tai kirjastossa.

Aikuisiän kyvyt muodostuvat sekä lapsuuden vahvuuksista että oletetuista heikkouksista. Vihaisessa lapsessa on energiaa ja hankalalla mielipiteitä. Rumia puhuva lapsi saattaa olla kielellisesti lahjakas, joka vain kokeilee, mitä sanoilla voi saada aikaan. Hiljainen lapsi saattaa olla syvällisesti ajatteleva ihminen. Esi-merkkejä on loputtomasti.

Olen ollut unelmoija lapsesta asti. Ominaisuudesta on kehittynyt kyky ajatella strategisesti. Osaan käsitellä lukuisia vaihtoehtoisia skenaarioita ja verrata niitä toisiinsa ilman, että jumitan tai sitoudun yhteen. Minulle on yhtä helppoa luopua skenaariosta kuin ottaa se syyniin.

Lapsena suutuin helposti ja tiettyssä iässä sain raivokohtauksia. Mielestäni maailma oli epäreilu minua kohtaan. Olin tietenkin

väärässä. Vaiheesta oli kuitenkin hyötyä, koska aikuisena välitän oikeudenmukaisuudesta. En pelkää haastaa muita ja väittää vastaan. Uskallan liike-elämässä olla välittämättä, mitä muut minusta ajattelevat. Olen myös oppinut kääntämään suuttumiseni energiaksi.

Toimitusjohtajan rooli vaatii johtamiskykyä, jota opin 14-vuotiaana partiossa. Vasta nimettynä vartionjohtajana sisäistin, että viikoittaiset kokoontumiset ja iltapurjehdukset olisivat nyt minun vastuullani. Olimme pieni porukka, jonka piti pärjätä omillaan. Minut oli valittu ryhmän vetäjäksi, ja vähitellen tajusin johtamisen perusteet: vastuun kantamisen, yhdessä tekemisen, tiedon jakamisen ja ryhmän onnistumiseen sitoutumisen. Lippukunnassamme oli myönteinen ja voittava ilmapiiri. Tuntui, että sain tukea vanhemmilta johtajilta, joita matkimalla opin paljon. Myöhemmin varusmiehenä opin puolestaan käskyttävää johtamista. Löysin itsestäni myös komentelevan esimiehen, vaikka partiolaisena olin osallistuva johtaja.

Teekkarina Otaniemessä opin johtamisesta lisää. Kun rajatulle maantieteelliselle alueelle keskitetään paljon ihmisiä, joilla on samantapaiset intressit ja suunnitelmat, syntyy erityinen johtamistilanne. Osallistujat ovat mukana vapaaehtoisesti ja poikkeuksellisen sitoutuneesti. Erityislahjakkuuksia on paljon, ja kunnianhimo sekä vaatimustaso ovat korkealla. Johtaja tunnistaa jokaisen tiimin jäsenen vahvuudet ja pyrkii maksimoimaan niiden hyödyt. Hänen tehtävänään on raivata esteitä ja maksimoida jokaisen vahvuudet.

Valitsin Piilaakson samalla logiikalla. Internet oli luotu, ja webbiliiketoiminnot kasvoivat ennennäkemättömän nopeasti. Silloin 1990-luvulla kaikki nuolet osoittivat Piilaaksoon. Siellä olivat kaikki: puolijohdevalmistajat kuten Intel, palvelinvalmistajat kuten HP ja Sun Microsystems, infrastruktuuriohjelmistojen kehittäjät

kuten BEA ja Oracle, hakukoneet ja selaimet, sovelluskehittäjät, markkinapaikat kuten eBay ja ensimmäiset webbipohjaiset media-talot kuten Yahoo. Se oli paikka, jossa oli keskimääräistä enemmän kyvykkäitä ja hyväntahtoisia ihmisiä. Aikuisten Otaniemi.

Mielestäni johtaminen tarkoittaa ensisijaisesti sitä, että saa ryhmän jäsenet tekemään yhdessä töitä, kunkin omaa erikois-osaamista hyödyntäen. Tietoa jaetaan jatkuvasti kaikkien kanssa, ja jokainen sitoutuu ryhmän onnistumiseen. Kaikki jäsenet ovat tärkeitä, ja tehtävät jaetaan kaikkien kesken. Ryhmän johtaminen on vain yksi tehtävä muiden joukossa. Johtaja identifioi ongelmat ja miettii niihin ratkaisuja. Hän katsoo tulevaisuuteen ja tekee suunnitelmia.

Paljon myöhemmin osallistuessani toimitusjohtajana johtamisen kehittämiskursseille aloin ymmärtää, ettei johtajalla ole vain yhtä tiettyä tapaa johtaa, vaan niitä on monia. Johtamistyylit ovat opittavissa, ja ne muodostavat eräänlaisen työkalupakin. Työkaluja pitää hankkia lisää ja olemassa olevia pitää teroittaa ja vahvistaa. Tilanteen mukaan käytetään sopivinta työkalua sopivalla voimalla. Normaalisti hellä ja osallistuva johtaja voi kriisitilanteessa muuttua vaativaksi ja määrääväksi ja sitten takaisin perustyyliin. Vikkelä ja toimintakeskeinen johtaja voi välillä olla pohdiskeleva ja kärsivällinen.

Mikä ihmeen MySQL?

MySQL on avoimen lähdekoodin ohjelmistotuote, jota käyttävät sovelluskehittäjät. Se on tietokannan hallintaohjelmisto, englanniksi *Database Management System* eli DBMS, jota tarvitaan jokaisessa sovelluksessa ja webbipalvelussa varmistamaan, että tiedot tallennetaan ja ne voi ottaa myöhemmin esille. MySQL tallettaa, lajittelee, käsittelee ja päivittää tietoja. Muita samantyyppisiä