

**TRANSFORMATIONAALISEN JOHTAMISEN
ILMENEMISMUOTOJA ETSIMÄSSÄ
- MUUTOSTILANNE FINANSSIALAN
ORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Tarja Väisänen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

| | |
|--|-----------------------------------|
| Tekijä Tarja Väisänen | |
| Työn nimi Transformationalisen johtamisen ilmenemismuotoja etsimässä - muutostilanne finanssialan organisaatiossa. | |
| Oppiaine Johtaminen | Työn laji Pro gradu -tutkielma |
| Aika (pvm.) 29.05.2018 | Sivumäärä 83 |
| <p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tämän pro gradu -työni tarkoituksena on tutkia, miten erään suomalaisen finanssialalla toimivan yrityksen liiketoiminta-alueella toteutetaan muutosjohtamista; lisäksi tutkittiin, millaisia transformationalisen johtajuuden piirteitä on tunnistettavissa, kun kohdeyritys jalkautti samalla uutta asiakkuusstrategiaa organisaatiossa. Yrityksessä oli haastatteluhetkellä meneillään uuden strategian jalkautus, joka koski yrityksen valtakunnallista toimintaa. Tässä tutkimuksessa muutoksen käsittely on rajattu aivan pienen murto-osan kokemuksiin, eivätkä tulokset siis ole yleistettävissä laajemmin. Tutkimukseen haastateltiin kohdeyrityksestä 14:ää henkilöä. Kaikki haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna. Mukana haastatteluissa oli kaksi johtokuntatasoista henkilöä, neljä keskijohtoon kuuluvaa henkilöä, neljä lähiesimiestä ja neljä toimihenkilöä. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden keskuudessa odotettiin, että uusi strategia tuo uusia avautuvia rooleja ja tehtäviä. Vision koettiin olevan selkeä kaikille. Epäselväksi oli jäänyt, ylintä johtoa lukuun ottamatta, yrityksen uusi strategia ja aikataulu; myös viestien eriaikaisuus koettiin sekavana. Osaamisen laajentamiseen ja uudistumiseen kannustettiin kaikkia. Lähiesimiehet kokivat saavansa riittävästi vastuuta ja valtaa toteuttaa asioita itsenäisemmin ja siihen kannustetaan, mutta he kaipasivat tukea parempiin työvälineisiin. Uuden asiakkuusstrategian jalkautuksen koettiin tuovan lisää vastuuta ja valtaa toimihenkilöille. Asiakkuusstrategia selkeytti tekemistä, ja eri liiketoimintojen välisen yhteistyön kerrottiin parantuneen. Suunnitelmallisuus ja epäselvyys prosessin jatkuvuudesta, ajankäyttö asiakkaiden kanssa sekä keskustelut onnistumisista ja työn haasteista mainittiin johtamiseen liittyvissä puutteissa. Johtamisessa korostui henkilöstöön liittyvä arvostuksen puute ja palkitsemiseen liittyvä tyytymättömyys.</p> | |
| Asiasanat transformationaalinen johtaminen, ihmisten johtaminen, muutosjohtaminen | |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto | |

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta..... | 5 |
| 1.2 | Tutkimustehtävä..... | 9 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne..... | 10 |
| 2 | TEOREETTINEN VIITEKEHYS..... | 12 |
| 2.1 | Muutoksen johtaminen..... | 12 |
| 2.2 | Muutoksen tyypit..... | 15 |
| 2.3 | Muutosjohtamisen malleja..... | 16 |
| 2.4 | Management vs. leadership..... | 20 |
| 2.5 | Transformationaalinen johtaminen..... | 24 |
| 2.6 | Tutkimuksessa käytetty teoria..... | 27 |
| 2.6.1 | Kouzesin ja Posnerin johtamismalli..... | 28 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 35 |
| 3.1 | Kvalitatiivinen tutkimusote..... | 35 |
| 3.2 | Taustaa Yritys X..... | 36 |
| 3.2.1 | Uusi strategia..... | 37 |
| 3.2.2 | Matriisiorganisaatio ja johtaminen..... | 38 |
| 3.2.3 | Asiakkuusstrategia..... | 39 |
| 3.3 | Haastattelut ja aineistot..... | 41 |
| 3.4 | Aineistojen analysointi ja luotettavuus..... | 42 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TULOKSET..... | 44 |
| 4.1 | Muutoksen johtamisen transformationaaliset ulottuvuudet..... | 44 |
| 4.1.1 | Visiointi..... | 45 |
| 4.1.2 | Haastaminen..... | 52 |
| 4.1.3 | Osallistaminen..... | 55 |
| 4.1.4 | Esimerkillä johtaminen..... | 59 |
| 4.1.5 | Palkitseminen..... | 65 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI..... | 68 |
| | LÄHTEET..... | 76 |
| | LIITE..... | 78 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan, ilmeneekö johtamisessa transformationaalista johtajuutta finanssisektorilla toimivassa yrityksessä, jonka liiketoimintaympäristö elää tätä nykyä varsin muuttuvassa ja kilpaillussa markkinassa. Alkuun on syytä kuvata muutoksen voimaa vähän laaja-alaisemminkin koko liiketoiminnan näkökulmasta.

Muutoksesta on todella kyse ja taitaa olla melko isostakin muutoksesta, ei pelkästään Suomen oloissa vaan koko maailmassa. Miksi sitten on johtamiseen liittyviä haasteita? Uusi teknologia mullistaa maailmaa vauhdilla. Voidaan todeta, että minkä tahansa toimialan johtava yritys pysyy johtavassa asemassaan nykyään yhä lyhyemmän ajan, ja mikäli jollakin yrityksellä on ollut jokin kilpailuetu, niin tuon kilpailuedun rapautumisaika on keskimäärin entistä lyhyempi (Hamel&Breen 2007, 25). Kun aikaisemmin toimialaa kontrolloineet lainsäädäntöön perustuvat säännökset kumotaan, niin saman aikaan otetaan käyttöön uutta tekniikkaa ja tulokynnys useille toimialoille on tästä johtuen huomattavasti madaltunut. Tällaisina toimialoina Hamel mainitsee ainakin kustannusalan, televiestinnän ja pankkialan (Hamel&Breen 2007, 26). Kymmenessä vuodessa tästä on tullut monen muun markkinoilla toimivan yhteinen haaste.

Täällä Suomen kamaralla asia nähdään vastaavanlaisena haasteena. Asiasta on varmasti paljon erilaisia kannanottoja. OP-ryhmän pääjohtajaa Reijo Karhista haasteltiin 5.12.2016 Ylen uutisten haastattelussa (Ylen uutiset 5.12.2016), jossa hän kuvaa asiaa pankkisektorilta seuraavasti: "Kaiken takana on Euroopan komission hioma maksupalveludirektiivi. Kyseessä on lakimuutos, jossa aiemmin tiukkaan säädelyä pankkisektoria avataan kilpailulle. Säädös tulee voimaan runsaan vuoden kuluttua. Maksupalveluita voivat jatkossa tarjota vaikkapa Apple tai Samsung. Yhdysvalloissa kahvilaketju Starbucks imee pankkiasiakkaita. Reijo Karhisen mukaan asiakaskokemus on nyt luupin alla."

Jo aiemmin vuoden 2016 alkupuolella hän kuvaa asiaa puolestaan Talouselämä-lehdelle (Talouselämä 22.1.2016) näin: "OP Ryhmän pääjohtaja Reijo

Karhinen ennustaa pankkien ja vakuutusyhtiöiden rakenteiden ryskyvän. Etenkin Ifin ja Pohjolan liiketoiminnassa tapahtuu nopeasti valtava muutos.”

Kustannustehokkuus ja tehokkuus yleensä ovat olleet modernin liikkeenjohton teemoja jo pitkään. Moderni liikkeenjohto on antanut paljon, toteaa Hamel ja Breen (2007, 25), mutta se on myös vaatinut yrityksiltä paljon. Vaaditaan siis voimakasta ja nopeaa uudistumista. Kustannustehokkuuteen kuuluu esimerkiksi hyvin kevyt organisaatio. Useimmiten tämä tarkoittaa, että johtajien määrää tai ainakin portaita vähennetään. Samoin päätöksenteon prosessia on kenties laajennettu siten, että valtaa ja vastuuta on yhä enemmän työntekijäportaalla eikä valtavaa hierarkkista johtamista tarvita siinä määrin kuin ennen. Pitäisi esimerkiksi olla mahdollista koordinoita muutaman tuhannen työntekijän toimintaa ilman, että luodaan raskassoutuisia työnjohtajien hierarkioita. Samoin pitäisi olla mahdollista noudattaa tiukkaa kustannuskuria ilman, että inhimillinen mielikuvitus kokonaan unohtuu, tai luoda sellaisia organisaatioita, joissa kurinalainen työnteko säilyy mutta joissa on riittävästi vapautta sitä toteuttaa, kertoo (Hamel & Breen 2007, 25). Nykyisin on hyvin mahdollista digitalisoida kaikkea rutiineihin liittyviä tekemisiä. Tällä tavoin voidaan tehostaa tekemiseen liittyviä prosesseja huomattavasti, parantaa kasvun nopeutta ja pienentää kustannuksia. Tätä myös tapahtuu yrityksissä kiivaasti koko ajan entistä enemmän, ja tämä aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä, mutta toisaalta arkirutiinien uudistamista kaivataan. 2000-luvun alun nettikuplan puhjettua totaalisesti seurasi nopea taloudellinen kasvu, jonka aikana myös työelämään ja ainakin johtamiskulttuuriin ja julkisen keskusteluun on tullut aivan uusi lyhytjänteinen, riskihakuisempi ja kilpailullisempi tilanne, kuvaa tilannetta Mattila (2007, 17).

Pääjohtaja Karhinen samaisessa Talouselämä-lehden kirjoituksessa toteaa, että vanhojen finanssiyritysten tasepohjainen liiketoiminta on vakavasti uhattuna. On epävarmaa, mitkä nykyisistä finanssibrändeistä edes ovat olemassa viiden vuoden päästä. Varmaa on vain se, että OP-ryhmän huomisen kilpailijat ovat eri yrityksiä kuin tämän päivän kilpailijat. Markkinoille tulevat myös kustannusrakenteeltaan höyhenenkevyet verkkopankit ja verkkoa jakelukanavana käyttävät vakuutusyhtiöt. Tähän joukkoon kuuluvat esimerkiksi norjalaisyhtiöt Bank Norwegian ja Protector. Digitaaliseksi muuttuva kilpailu ylittää Karhisen mukaan heittämällä kansalliset rajat. Finanssialan uudet saalistajat eivät tarvitse konttoreita eivätkä henkilöstömassoja. Tuotteiden jakelukustannukset lähestyvät nollaa, myös pankeissa – ja kohta tämä fakta on jokaisen asiakkaan tiedossa. (Talouselämä 22.1.2016.) Samaa sanoo myös Nordean konsernihohtaja Casper von Koskull, joka totesi tiedotustilaisuudessa seuraavasti:

Etenkin sääntely-ympäristön muutokset ja digitalisaatio ovat isoja haasteita. Olemme luomassa entistä digitaalisempaa pankkia. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 56.)

Myös asiakaskäyttäytyminen muuttuu. Entistä enemmän asiakkaat hyödyntävät esimerkiksi erilaisia kanavia asioidessaan.

Kuluttajan neuvotteluasemaa internet vahvistaa, tuottajan asemaa se heikentää (Hamel & Breen 2007, 26).

Tämän takia myös palveluyrityksen on reagoitava nopeasti muuttuvaan maailmaan. Pääjohtaja Reijo Karhinen toteaaakin *Talouselämä*-lehdessä 22.1.2016, että digitalisointi oli pitkään päivittäisasiain sähköistämistä. Nyt on vuorossa neuvontaan ja asiantuntijapalveluihin liittyvä teknologian muutos ja digitalisointi. Asiakasrajapinnassa rajuin muutos näkyy ja koskee verkkopankkiasiakkaita, joita ohjataan käyttämään mobiilipankkipalveluja. Pitkään pankkialalla toimineena Reijo Karhinen toteaa, että ensimmäistä kertaa me johdamme pankkia asiakaskokemuksen kautta. Tämä on jotakin ihan uutta meille (Ylen uutiset 5.12.2016). Millaisia vaikutuksia ja haasteita tämä tuo sitten yrityksille, johtamiselle ja työntekijöille, ylipäätään kaikille? Yritysten on hiottava hyvin nopeasti strategioitaan, uusiin johtamishaasteisiin törmätään, puhumattakaan siitä, millaisia vaikutuksia työntekijöille ja työn tekemiselle on silloin, kun työympäristö on muutoksessa. Miten työn sisältö kenties muuttuu? Miten tätä pitäisi sitten johtaa, on hyvä kysymys.

Silloin kun puhutaan muutoksesta, tarvitaan muutosjohtamista. Tästäkin on olemassa monenlaisia mielipiteitä: toiset sanovat, että nykypäivänä muutos on niin normaali olotila, että johtaminen ja muutos voidaan yhdistää, on vain johtamista muutoksessa.

Pro gradu -tutkielmassaan Mäki-Korvela (2014, 14) kirjoittaa, että jotta voidaan puhua prosessista ja muutosjohtamisesta yleensä, pitää ensin ymmärtää, mitä muutoksella tarkoitetaan ja kenties haetaan. Yrityksessä muutos voi tapahtua monella tavalla ja organisaatiotasolla, ja muutosta voidaan luokitella hyvin eri tavoin.

Omassa tutkielmassaan muutosta käsitellessään Mäki-Korvela (2014, 14) on lainannut Lanningin, Roihan ja Salmisen (1999, 33) toteamusta, että muutostarpeen synnyttää tilanne, jossa organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda haluttuun missioon.

Muutos voi olla pakotettua tai vapaaehtoiseen tilanteeseen sopeutuvaa toimintaa. Pakotettua toimintaa se voisi olla esimerkiksi silloin, kun yritys on kriisissä ja joudutaan muuttamaan toimintatapaa tai prosessia totaalisesti. Vapaaehtoisesta tilanteeseen sopeutuvasta muutoksesta on usein kyse silloin, kun mietitään uusia strategisia valintoja ja esimerkiksi kilpailuympäristön muutosta. Muutoksen jaottelua käsittelee myös Mattila (2007, 16): hän jakaa muutoksen kolmeen erilaiseen luokkaan: vähittäiseen muutokseen, radikaaliin muutokseen ja fuusio-fissioon. Tässä jaottelussa fuusio-fissiomuutos tarkoittaa sitä, että joko organisaatio lakkaa kokonaan tai esimerkiksi jokin organisaation osa jatkaa jonkin uuden organisaation kanssa toimintaa. Esimerkiksi nykyisessä teknologian tuoman muutoksen tilanteessa voidaan miettiä, onko muutos yrityksille pakotettua, vapaaehtoista vai sekä että.

Muutosjohtamisen kirjallisuutta ja tutkimusta on ihailtavan paljon. Tieteellisessä johtamisessa johtaminen on jaettu perinteiseen asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Johtajuuden tyypeistä taas voidaan mainita transaktionaalinen eli tapahtumakeskeinen johtajuus ja transformationaalinen eli muutoskeskeinen johtajuus. Mitä eroa näillä sitten on? Transaktionaalinen johtaminen on eräänlaista johtajan ja johdettavan välistä

vaihtoa. Mattila näkee myös johtajan ohjaavan alaisiaan kertomalla, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulee toimia. Kun alaiset toimivat tällä ohjatulla tavalla, tuloksena seuraa palkitsemista (Mattila 2007). Transformationaalinen johtaja johtaa muutosta vaikuttamalla organisaation jäsenten perusasenteisiin, arvoihin ja uskomuksiin, kertoo Mattila (2007). Management koostuu Kotterin (1996, 23) mukaan joukosta prosesseja, joilla varsin monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama yhdistelmä pidetään käynnissä. Tärkeimpinä asioiden johtamisen osa-alueina Kotter (1996, 23) pitää suunnittelua, budjetointia, organisointia, miehitystä, valvontaa ja ongelmanratkaisua. Ihmisten johtamiseen tarvitaan hänen mukaansa *leadershipiä*, joka puolestaan on johtajuutta, jossa ensin määritellään visio siitä, miltä tulevaisuuden pitäisi näyttää, ja saadaan henkilöstö innostumaan tuosta visiosta kannustamalla henkilöstö tekemään visiosta johdon kanssa totta esteistä huolimatta (Kotter 1996, 23). Finanssisektorilla ja varsinkin pankkimaailmassa johtaminen on varmasti enimmäkseen ollut numeroihin tuijottamista, tuloksellista ja tavoitteellista toimintaa, ja voisi päätellä, että pääpaino johtamisessa on ollut transaktionaalisessa johtamisessa. Väitöskirjassaan Saksi (2013) on tutkinut suomalaisen finanssisektorin ylimmän johdon selontekoa johtajuudesta. Saksi (2013, 41) toteaa, että

toimialan johtamisella on vahva eettinen ja moraalinen vastuu, koska alan organisaatiot ovat vastuussa asiakkaidensa rahoista ja riskeistä.

Tähän vaikuttavat omalta osaltaan sektorin luonteeseen liittyvä lainasäädäntö, ohjeistus ja yhä enemmän erilaiset sääntelyt. Kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden liikkeillä sekä poliittisella päätöksenteolla on nykyaikaisessa globaalissa taloudessa vahva vaikutus myös suomalaiseen finanssialaan. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat Saksin mukaan finanssialalla toimivaan henkilöstöön ja johtamiseen (Saksi 2013, 41). Tästäkin yhteenvedosta voidaan todeta, että finanssitoimialalla johtamiseen liittyy paljon asioiden johtamista eli *managementia*.

Kirjassa *Johtamisen taito: elämänmittainen matka* Hiltunen (2011) kirjoittaa, että internetin ja sosiaalisen median aikakautena sanonta ”huono kello kauas kuluu” saa hänen mielestään aivan uuden sisällön. Huono kello kuuluu suoraan maailman ääriin. Hiltunen pitää keskeisenä sitä, että yritysjohton pitäisi nyt olla erityisen huolissaan ihmisten johtamisen laadusta. Koskaan aiemmin sillä ei ole ollut niin suurta merkitystä kuin nyt, toteaa Hiltunen (2011, 19). Kaikenlainen osaamisen nosto tai laajentaminen, motivaation lisääminen erilaisin keinoin kuuluu nykypäivän johtamishaasteisiin. Hän lisää vielä, että kannustamalla ja haastamalla työssä vastuullisuus ja vastuun ottaminen lisääntyy.

Tästä kiinnostuneena haluankin tutkia tarkemmin, onko nykypäivän johtaminen finanssisektorilla toimivassa yrityksessä muuttumassa enemmän transformationaalisen johtamisen eli ihmiset huomioivan johtamisen suuntaan.

1.2 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävässä keskeisenä asiana on kuvata ja tehdä havaintoja muutoksen johtamisesta erään suomalaisen finanssisektorilla toimivan yrityksen sisällä. Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Miten muutosjohtamista toteutetaan eräässä suomalaisessa finanssitoimialan yrityksessä haastatteluhetkellä?

Millaisia transformationaalisen johtajuuden piirteitä on tunnistettavissa kohdeorganisaation jalkauttaessa uutta asiakkuusstrategiaa organisaatioon?

Havaintojen keskiössä on tunnistaa johtamisesta ihmisten johtamiseen liittyviä piirteitä ja se, miten niitä ilmenee. Teoria, johon havaintojani vertaan, pohjautuu transformationaalisen johtamisen malliin, joka kulkee tutkimuksen taustalla koko ajan. Yritys on jakanut liiketoiminta-alueet kolmeen eri segmenttiin. Tässä case-tutkimuksessa havainnoidaan asiaa ainoastaan yhden liiketoiminta-alueen johtamisen näkökulmasta. Havainnoinnin konkreettisenä johtamistilanteena on uuden asiakkuusstrategian jalkauttamiseen liittyvä vaihe, siihen liittyvä suunnittelu ja toteutus henkilökunnan kanssa. Tutkimus käsittelee vain henkilöasiakasliiketoiminnassa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimuksessa ei käsitellä liiketoimintaan liittyviä tuloksia, eikä siinä ole mukana asiakasnäkökulmaa.

Perinteistä finanssisektoriliiketoimintaa on pidetty hyvin asiakeskeisenä ja konservatiivisena työpaikkana. Johtamisessa on keskitytty johtamaan asioita, ei niinkään ihmisiä. Lainsäädäntö, ohjeistukset, erilaiset sääntelyt ja velvoitteet kuuluvat tähän liiketoimintaympäristöön. Tavoitteellisuus, tehokkuus ja tuloksellisuus on huomioitava jatkuvasti pelkästään jo kilpailullisista syistä. Tätä kehitystä lisää valtavasti myös teknologian kehittyminen tällä liiketoiminta-alueella. Tämän johdosta esimerkiksi tuotteet ja palvelut kehittyvät ja uudistuvat hyvin nopeasti. Asiakaskäyttäytyminen muuttuu kovaa vauhtia perinteisestä henkilökohtaisesta palvelusta entistä enemmän sähköiseen palveluun, ja kilpailukentälle tulee jatkuvasti uusia toimijoita. Muuttuvia osia on paljon.

Muutoksen keskiössä tarvitaan myös uudenlaista johtamista. Tapaustutkimuksessaan Gromov ja Brandt (2011, 65–83) kirjoittavat, että johdon ja esimiesten johtamiskykyä tarvitaan, sillä muutos vaatii johtajuutta organisaation kaikilla tasoilla. Monet tutkijat ovatkin esittäneet epäonnistumisen muutosten johtamisessa johtuvan siitä, että organisaatiossa keskitytään asioiden johtamiseen ihmisten johtamisen sijasta (Kotter 1996; Kouzes & Posner 1988). Kotterin mukaan muutoksen onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista, ja vain 20–30 prosentissa asioiden johtaminen on tärkeää. Kuitenkin on niin, ettei monessakaan nykyorganisaatiossa juurikaan osata vielä ihmisten johtamista (Kotter 1996, 23). Hyvät muutosjohtajat tai johtajat saavat työntekijät mukaan muutokseen, mikä on oleellista onnistumisessa. Tämä vaatii kuitenkin

hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Artikkelissa *What leaders really do?* toteaa Kotter (2001) seuraavasti:

They don't make plans; they don't solve problems; they don't even organize people. What leaders really do is prepare organizations for change and help them cope as they struggle through it.

Mistä johtajuudessa mahtaa olla kysymys? Kouzes ja Posner (1988, 13) toteavat, että parhaimmillaan johtajat asettavat alaisilleen uusia haasteita, motivoivat heitä uusimalla toimintatapoja henkilöstön kanssa; johtajat antavat lisää vastuuta valtuuksia hoitaa itsenäisemmin tehtäviä ja johtajat itse toimivat myös mallina ja esimerkkinä uudistamisessa sekä rohkaisevat alaisia kokeilemaan uutta. Transformationaalinen johtajuus huomioi ihmiset paremmin yksilötasolla, kirjoittavat Gromov ja Brandt (2011).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee siten, että pääluvussa kaksi käyn aluksi ensin yleisesti läpi muutoksen johtamisen näkökulmia ja muutoksen johtamiseen liittyvää tyypittelyä. Seuraavaksi siirryn käsittelemään varsinaisia muutosjohtamisen teorioihin liittyviä asioita. Käsittelem ensin muutosjohtamisen keskeisiä malleja. Mitä ovat tutkijoiden mielestä ne keskeiset asiat, joita muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon? Miten mallit ovat aikojen saatossa jalostuneet? Tutkimukseni päämäärä huomioiden käsittelem myös asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) liittyvää teoriaa ja ajattelua. Miten nämä asiat eroavat toisistaan ja miksi on tärkeää, että nämä molemmat johtamisen taidot tarvitaan hyvässä johtamiskokemuksessa? Tutkimukseni keskiössä on haluni ymmärtää paremmin ihmisten johtamiseen liittyviä piirteitä ja huomioitavia asioita. Tämän vuoksi pohjaan tämän tutkimukseni varsinaisen mallin käsittelemällä teoriaosuudessa yleisesti transformationaalista johtamista ja siihen liittyvää teoriaa. Teoriaosuuteeni päättyy Kouzes- ja Posner-nimisten tutkijoiden johtamismalliin ja malliin kuuluvien teemojen sisällön avaamiseen. Heidän mallissaan keskitytään tutkimuksen avulla ymmärtämään, miten johdetaan ihmisiä siten, että yrityksissä päästään erinomaisiin suorituksiin ja kaikkien osapuolten tyytyväisyyteen. Kouzesin ja Posnerin malli edustaa hyvin transformationaalista johtamista, jota tarvitaan nykyisten transformaatioiden läpiviemiseen.

Tutkimuksen pääluvussa kolme käyn läpi varsinaisia menetelmään ja aineistoon liittyviä asioita. Aluksi käsittelem valitsemani kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja teemoihin perustuvaa haastattelututkimusta. Tämän jälkeen kertaan ja kerron taustoja tutkittavasta yrityksestä ja yritykseen liittyvistä muutoksista. Lisäksi kerron tutkimuksessa syntyneestä aineistosta ja sen läpikäynnistä sekä aineiston luotettavuuteen liittyvistä seikoista.

Tutkimuksen pääluvussa neljä puran auki aineistoista tulleet tulokset teemoittain Kouzesin ja Posnerin mallia mukaillen. Teemoja on yhteensä viisi. Jokaisen teeman kohdan aloitan kertaamalla mallin kuvauksen, minkä jälkeen käsittelen saamani vastaukset. Jokaisen teeman loppuun olen tiivistänyt taulukkoon löytämiäni havaintoja tutkimuksen vastauksista.

Pääluvussa viisi vedän yhteen tutkimuksesta nousseet havaintojen lopputulokset ja johtopäätökset. Lopuksi itse arvioin tutkimuksesta saatua lopputulosta ja kiitän kaikkia osallistujia osallistumisesta tutkimukseeni.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Käsittelen alkuun teoriaosiossa muutoksen johtamista ja muutoksen johtamiseen liittyviä teorioita. Tämän jälkeen käsittelen managementin ja leadershipin välistä eroa ja työni keskiössä olevaa transformationaalista johtamista. Lopuksi kuvaan vielä erikseen Kouzesin ja Posnerin johtamismallin, jota olen käyttänyt tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä ja tulosten yhteenvedon mallina.

2.1 Muutoksen johtaminen

Muutos organisaatiossa on tullut valtaosassa yrityksiä jokapäiväiseksi teemaksi ja työstettäväksi ilmiöksi. Mitä tarkoitetaan sanalla "muutos"? Kielitoimiston sanakirjan mukaan muutoksella tarkoitetaan muuttamista tai muuttumista, jonka tuloksena on muutos. Vielä 1950- ja 60-luvuilla yritysmaailma näytti kutakuinkin stabiililta. Kuitenkin muutokseen liittyvää teoriaa oli jo syntynyt ja muutosta alettiin käsitellä entistä laajemmin. Nykytilanteessa voidaan sanoa, että muutos on tullut arkipäiväiseksi teemaksi ihan joka toimialalla. Muutos on aina kuulunut ominaisuuksiin organisaatioiden elämässä, kirjoittaa Burnes (1996). Nykyisin meneillään olevat muutokset, joista mainittakoon globaali kilpailu, teknologiset innovaatiot, digitalisaatio, tiukentuneet resurssit ja tehokkuus sekä julkisen sektorin yksityistäminen, ovat dramaattisesti muuttaneet ja kiihtyvällä tahdilla muuttavat yritysympäristöä. Näihin haasteisiin vastataksaan useat yritykset ovat tulleet tietoisiksi ja kehittäneet parhaimpia käytäntöjä organisaation muutoksen hallintaan. Ne ovat nyt paljon herkempiä ja tietoisempia yrityksen kulttuurista. Niiden on huomattavasti parannettava toimintansa seurantaa. On myös totta, että yrityksiä hengissä pysymiseksi keskinäinen kilpailu lähtee monilla toimialoilla siitä, kuka ehtii, osaa ja ymmärtää, mitä on muutettava, miten on muutettava ja minkälaisella aikataululla muutokseen on kyettävä.

Keskeisenä asiana muutoksen johtamisessa on, että ymmärretään yhdessä, minkä asian halutaan muuttuvan ja mihin suuntaan. Muutos vaatii esimiesten taitoa johtaa muutosta yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutoksen ymmärtämiseksi on hyvä ihan alkuvaiheessa suunnitella ja viestiä mahdollisimman selkeä kuva tulevasta. Vastustusta ja sekaannusta aiheutuu epäselvästä tulevaisuuden tilasta (Nadler, Shaw & Walton et al. 1995, 55). Keskeisiä muutoksen johtamiseen liittyviä asioita ovat ihmisten johtaminen, toiminnan ohjaaminen ja suunnan näyttäminen, vuorovaikutus, vaikutusmahdollisuudet, saavutukset ja niiden tunnistaminen ja osaaminen. Johtamisen haasteista tiedetään ja on laajasti tunnustettukin, että johtamisen keskeinen haaste on kehittää uskottava ja vakuuttava visio, koota keskeiset osatekijät sen ympärille ja sitten yhdenmukaisistaa ja kohdistaa kaikki organisaatiossa toimimaan yhteen, jotta saavutetaan haluttuja tuloksia. (Kouzes & Posner 1988, 1993; Bennis & Nanus 1985; Nadler, Shaw & Walton et al. 1995, 194.)

Muutoksen suunnan näyttämisessä on siis tärkeää selventää, mikä on yrityksen tulevaisuudenkuva, jota muutoksessa tavoitellaan. Tätä varten on hyvä olla hyvä ja selkeä visio. Vision tulee olla riittävän houkutteleva ponnisteltavaksi kohti päämäärää. Visioinnilla tarkoitetaan houkuttelevan näkemyksen välittämistä siten, että se antaa organisaatiossa työskenteleville myös tarkoituksen tehdä työtä organisaation eteen (Hautala 2005, 18). Yhteisen päämäärän tavoittelemiseen liittyy aina asioiden parantaminen ja tekemistä yhdessä, ja tämä vaatii vahvaa innostumista ja vapaaehtoisuutta olla mukana hankkeessa. Hyvästä ihmisten johtamisesta toteaa Juuti (2013, 125) seuraavasti:

Hyvä ihmisten johtaja pyrkii muuttamaan ilmapiiriä entistä paremmaksi omaksumansa näkemyksen eli vision mukaisesti.

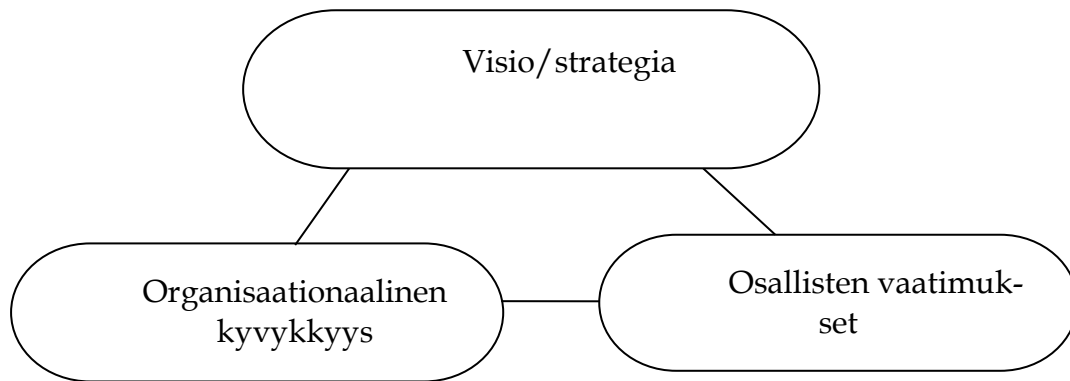
Hyvällä visiolla on muutosprosessissa keskeinen asema ja päämäärä, kirjoittaa Kotter (1996, 60–61). Ensinnäkin visio selkiyttää muutoksen suunnan, mikä yksinkertaistaa useita yksityiskohtaisempia päätöksiä. Visioon pääsemiseksi tarvitaan useita ja monipuolisia tekoja. Toiseksi se kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimia. Kolmantena Kotter (1996, 62) mainitsee, että visio auttaa koordinoimaan jopa tuhansien yksilöiden toimia huomattavan nopeasti ja tehokkaasti. Hyvin onnistunut keskeinen muutos vaatii suunnitelmallista johtamista, ja onkin tärkeää varmistaa, että kaikki yrityksessä toimivat henkilöt ymmärtävät, mikä on muuttumassa, mikä on visio, jota kohti ollaan etenemässä. Tarvitaan myös jämäkkää toiminnan ohjaamista, päätöksellisyyttä ja tavoitteiden päivittämistä tarpeen mukaan. Tehokkaaseen muutokseen tarvitaan Carnallin (1995, 6) mukaan kolme tärkeää elementtiä:

Tietoisuus: osalliset (henkilökunta) ymmärtävät ja uskovat visioon, strategiaan ja implementointisuunnitelmaan jne.

Kyvykkyys: muutoksessa mukana olevat eli osalliset uskovat voivansa kehittää tarvittavia taitojaan ja voivat siksi selviytyä ja hyötyä muutoksesta.

Mukaan ottaminen: mukana olevat kokevat oman arvonsa uudessa työssä ja valitsevat käyttäytymisen tehdä töitä uudella tavalla (uudet asenteet, taidot ja toimintatavat).

Tässä kuviossa (kuvio 1) Carnall (1995, 6) kuvaa tehokkaan muutoksen kolmea elementtiä.



Kuvio 1. Oppimisen sisäpiiri (mukaillen Carnall 1995, 6).

Muutoksen onnistumiseen tarvitaan vision ja strategian lisäksi hyvää vuorovaikutusta yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Viestin yhdenmukaisuus ja samanaikaisuus on tärkeää kaikille organisaation tasoille. Vuorovaikutus liittyy keskeisenä asiana johtamiseen, olipa se sitten muutoksen johtamista tai johtamista yleensä. Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa, johon kuuluu vuorovaikutus oleellisena osana. Johtamisen on katsottu liittyvän kiinteästi joidenkin tiettyjen henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen nähdään muotoutuvan aina erilaiseksi vuorovaikutuksen kuluessa, kirjoittaa Juuti (2013, 24). Muutokseen liittyy aina myös monenlaista epävarmuutta. Tämänkin vuoksi johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Myönteistä muutoskokemusta vahvistaa se, että henkilöstösuhteet ovat kunnossa ja on riittävästi avointa vuorovaikutusta ja kokemusta vaikutusmahdollisuuksista (Mattila 2007, 52).

Muutokseen liittyy vahvasti myös luottamus. Luottamuksen tulee olla johtamisen keskiössä (Juuti 2013, 61). Työntekijöiden luottamus perustuu pitkälti aikaisempiin kokemuksiin siitä, miten asiat on koettu. Hyvä luottamus työpaikalla luo varmuutta, hyvää ilmapiiriä, onnistumisia, yhdessä kokemista ja halua yrittää aina enemmän. Huono luottamus tai luottamuksen puuttuminen vaikuttaa työpaikalla negatiivisesti työskentelyilmapiiriin ja syö tehokkuutta.

Luottamuksen puute voi heikentää organisaation kykyä kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin (Mattila 2007, 51).

Muutos tuo epävarmuutta myös työpaikan pysyvyydestä, tai organisaation muutos voi esimerkiksi vaikuttaa työntekijän kokemaan arvostuksen tunteeseen. Luottamuksen johtamisesta tai siihen liittyvästä hallinnasta kirjoittaa Carnall (2007, 148), että pitää pyrkiä mahdollisimman

johdonmukaiseen toimintaan vaikeissakin ja monimutkaisissakin olosuhteissa, jotta ihmiset voivat luottavaisesti pysyä mukana. Johdonmukaisesta luottamuksesta kirjoittaa myös Mattila (2007, 53): hyvin ratkaisevaa on johdon kyvykyys luoda kuva johdonmukaisesta tekemisestä ja jatkumosta sekä perussäännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan.

2.2 Muutoksen tyypit

Muutokset johtuvat monenlaisista tekijöistä, ja muutosta tyypitellään eri luokkiin. Burnesin mukaan johtavat muutoksen kommentoijat ja tutkijat (Kanter et al. 1997, Kotter 1996, Peters 1997a) ovat todenneet, että organisaatiot muuttuvat erittäin nopeasti ja perusteellisemmin kuin koskaan ennen kirjoittaa Burnes (2000, 254), ja lisää vielä, että arvio siitä, onko organisatorisen muutoksen tarkoitus olla jatkuva ominaisuus vai kertaluontoinen tapahtuma ja onko kysymyksessä pieni vai iso muutos, on avainasemassa siinä, miten arvioidaan muutoksen hallintaan liittyvää lähestymistapaa. Burnes (2000, 254) tuo esille kirjassaan kolmen voimassa olevan muutoksen tyypit: a) Inkrementaalinen muutos muutoksen (vaihtelevat, yksittäiset muutokset); tässä muutoksessa ajatellaan, että muutos on prosessi, jossa muutokset käsitellään asteittain ja erikseen, yksi ongelma ja yksi tavoite kerrallaan. b) Jatkuvan muutoksen (continuous transformation) malli, jonka kannattajat ajattelevat, että selviytyäkseen muutoksesta on organisaatioiden kehitettävä kykyään muuttaa itseään jatkuvasti. Jatkuvan muutoksen mallissa perussyynä muutokseen on, että organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu ja on muuttumassa edelleen nopeasti, radikaalisti ja ennakoimattomasti, kirjoittaa Burnes (2000, 253–257). Tämän tyyppistä muutosta elämme vahvasti nyt. Tähän vaikuttaa vahvasti esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen muutos. Kolmas malli sisältää c) organisatorisen muutoksen välittömän tasapainomallin (punctuated equilibrium model). Tämän vaihtoehdoisen mallin kannattajat näkevät, että jotkin organisaatiot ovat hylänneet sekä inkrementaalisen että jatkuvan muutosmallin. Tällä tavoin organisaatiot osoittavat, että niiden toiminnallisuudet muuttuvat pitkällä ajanjaksolla. Kuitenkin toiminnallisuuksia on voitu korjata pitkän ajanjakson aikana suhteellisen lyhyelläkin perustavanlaatuisella muutoksella.

Tyypillisimmät muutoksen luokittelut lähtevät kuitenkin inkrementaalista (incremental) muutoksesta eli vähittäisestä muutoksesta ja radikaalista (transformational) muutoksesta. Kirjassaan *Discontinuous change* Nadler, Shaw, Walton et al. (1994, 22–23) käsittelevät muutoksen typologiaa juuri tämän luokittelun näkökulmasta. Heidän mukaansa tehokkaat organisaatiot toteuttavat aina joitain parannuksia tai muutoksia, muuttavat rakenteita, muokkaavat strategiaansa ja niin edelleen. Näiden muutosten tarkoituksena on edelleen parantaa organisaation eri osa-alueiden yhteensopivuutta ja tehokkuutta. Jokaisen tällaisen aloitteen tai muutoksen tarkoituksena on parantaa yrityksessä toimintaa suhteellisen pienin askelin. Tämän vuoksi he kutsuvat tällaista muutosta inkrementaaliseksi muutokseksi. Toinen vaihtoehto on, että muutos tapahtuu-

kin epätasapainotilan aikana. Radikaalisti muuttuvan ympäristön vaatimukset edellyttävät myös yhtä suuria muutoksia organisaatiolta. Tässä voisi olla kysymyksessä esimerkiksi yrityksen ajautuminen vaikeuksiin jossain liiketoiminnassaan. Liiketoiminnan tarkastelu ja tehostaminen voivat muuttaa tai aiheuttaa hyvinkin suuren muutoksen. Tässä vaiheessa yritys ei välttämättä yritäkään korjata kykyään toimia, vaan pikemminkin rakentaa uutta kokoonpanoa, jossa on uusi strategia ja uutta työtä, organisaatio on uudelleen organisoitu ja niin edelleen. Tämä ei siis ole sarja jatkuvaa muutosta ja olemassa olevan mallin jatkamista. Tämän tyyppinen muutos vaatii menneisyyden unohtamista ja lähes kaikkien organisaation osien uudistamista ja viittaavat tämän olevan ”epäjatkuvan muutoksen” malli, kirjoittavat Nadler et al. (1994, 22–23).

Organisaatioiden erilaisista valmiuksista muuttua kirjoittaa Mattila (2007, 46) kirjassaan, että Linda Nelson ja Frank Burns erottelevat neljä eri tavoin muuttuvaa organisaatiotyyppiä: menestykseen tähtäävän eli mahdollistavan organisaation, ennakoivan eli varovaiseen suunnitelmallisuuteen pyrkivän organisaation, mukautuvan organisaation, jossa sopeutuminen on tapana, ja reaktiivisen organisaation, jossa muutokset nähdään lähinnä rangaistuksena. Mattila (2007, 47) jatkaa, että organisaatioista voidaan niiden muutosvalmiuden mukaan erottaa myös segmentalistinen organisaatio, joka on hierarkkinen ja läpistandardoitu. Tällainen organisaatio pyrkii stabiiliuteen ja muuttuu vain väistämättömän edessä. Inkrementaalinen organisaatio puolestaan luo itseään koko ajan uudelleen, ja siinä kurin sijaan jäsenet sitoutuvat organisaatioon paremmin (Mattila 2007, 47).

2.3 Muutosjohtamisen malleja

Muutoksen johtamiseen liittyviä teorioita ja malleja on paljon. Erittäin tärkeää on yrityksen löytää sellainen malli, joka sopii yrityksen tarpeisiin pysyä muutoksessa ja kilpailussa mukana. Pryor et al. (2008) käsittelevät artikkelissaan muutoksen johtamiseen liittyviä teorioita ja malleja ja toteavat, että merkittävät erot nykypäivän ja aikaisempien aikakausien muutoksissa ovat 1) muutosten samanaikaisuus, eli yrityksessä voi olla menossa monta muutosta yhtä aikaa, isompi esimerkiksi strateginen muutos ja pienempiä, kuten esimerkiksi johonkin työprosessiin liittyvä muutos, 2) nopeus, jossa tapahtuu erityyppisiä muutoksia – esimerkiksi teknologian kehittyminen vaikuttaa nopeuteen, 3) muutosten monimutkaisuus, johon irrationaaliset ja odottamattomat seikat vaikuttavat vahvasti, 4) välitön viestintä ja muutosten vaikutukset kaikkialla maailmassa ja 5) yksilöiden tarve sekä organisaatioiden tarve tehostaa välittömien päätösten tekemistä ja ongelmien sekä ongelman ratkaisemisen käsittelyä.

He ovat myös koonneet artikkeliinsa muutoksen johtamiseen liittyviä teorioita ja tutkijoita eri vuosikymmeniltä seuraavasti:

- Toimintaan liittyvät tutkimusmallit ja teoria (Collier 1945; Lewin 1946; French 1969; Schein 1980)
- Lewinin kolmivaiheinen malli (Lewin 1945; Lewin 1951)

- Scheinin Lewinin muutosmallin laajennus (Schein 1980) ja Kotterin strateginen kahdeksanvaiheinen malli (Kotter 1996)
- Menton, Jonesin ja Dirmdoferin kaksitoista vaihetta (Mento, Jones & Dirmdofer 2002)
- Jickin kymmen vaiheen malli (Jick 2001, Jick 2003)
- Schieldin viisivaiheinen malli (Schield 1999).

Ennen kuin siirryn teorioihin, voidaan alkuun todeta, että muutokseen tarvitaan aina asia tai tehtävä, joka muutoksen tarpeen laukaisee. Tämän lisäksi yrityksessä tarvitaan muutokseen tarvittavat resurssit, eli tarvitaan johtajia ja työntekijöitä, jotka lähtevät yhdessä tekemään tai viemään muutosta läpi. Carnall (2007, 64) kirjoittaa, että muutosprosessi voidaan tiivistää niin, että se käsittää kaksi elementtiä: johtajat ja seuraajat. Johtajien tehtävänä on antaa signaali muutoksesta ja sen tarpeesta, kirjoittaa Carnall (2007, 64). Ilman työntekijöitä muutosta on kuitenkin mahdotonta tehdä: johtajat eivät pysty itsestään viemään muutosta läpi, kaikkia osapuolia siis tarvitaan. Muutos aiheuttaa aina myös negatiivisia tunteita.

Kaikki eivät välttämättä halua muutosta, osa vastustaa sitä. Vastustukseen vaikuttavat hyvin monet seikat. Tosin Goodman ja Loh (2011, 242-250) toteavat Sengen (1993) todenneen, että ihmiset eivät vastusta muutosta, vaan he vastustavat muutoksessa elämistä. Uskotaan, että muutos tuo epävarmuutta, jossa tuntuu olevan vaikeaa ja tuskallista selviytyä. Jokainen kaipaa tunnetta, että hänellä on jonkinlainen kontrolli tilanteesta, kirjoittavat Goodman ja Loh (2011, 242-250).

Muutos voi aiheuttaa myös väärinymmärrystä työntekijöissä. (Carnall 2007, 64) toteaaakin, että jos ihmiset eivät ole ymmärtäneet asiaa oikein, he usein toteuttavat suunnitelmia väärin. Siksi edelläkävijät ovat muutoksen läpi viemisessä tärkeitä: heitä tarvitaan muun muassa kokeilemaan asioita etukäteen ja ratkaisemaan ongelmia, jotta muutos voisi edetä oikein (Carnall 2007, 64). Kaikkea tuota tapahtuu niin yksilön, tiimin kuin organisaation tasolla. Muutoksen ja siihen liittyvän muutosjohtamisen haasteena on, miten muutos saadaan parhaiten onnistumaan. Tämän vuoksi on hyvä katsoa, miten muutokseen liittyvät mallit ovat muuttuneet aikojen saatossa.

Teoreettiset lähestymistavat merkittävien muutosten läpi viemisessä voidaan luokitella nk. kliiniseen lähestymistapaan, jossa ihmisten sitoutuminen muutokseen on keskeistä, lineaariseen lähestymistapaan, jossa keskeistä on keskittyä siihen, miten muutos toteutetaan, systemaattiseen lähestymistapaan, joka puolestaan huomioi koko organisaation mukanaolon muutoksessa, sekä "emergent-lähestymistapaan", jossa on osittain lineaarista lähestymistapaa suunnitelmallisuuden näkökulmasta katsottuna sekä koko organisaation mukana olemisen onnistumisen käsitettä (Carnall 2007, 66-75).

Käsittelen nyt hieman tarkemmin tunnettuja Lewinin (1945) ja Kotterin (1996) muutosjohtamisen teorioita. Suunnitelmallisen muutoksen (lineaarinen) termin kehitti ensimmäisenä Kurt Lewin, kirjoittaa Burnes (1996). Varmasti tämä on tunnetuin muutosjohtamisen teoria. Lewinin (1947) teoria on muutoksen

hallintaan liittyvä kolmen askeleen malli, joka tuntuu varsin yksinkertaiselta kolmeen vaiheeseen puristettuna. Tämä malli onkin tarkoitettu lyhytaikaisten muutosten läpivientiin, lainaa Carnall Burnesia (2004). Tässä mallissa ensimmäinen vaihe on nimeltään *sulattaminen* (unfreecing). Sulattamisella tässä tarkoitetaan sitä, että osalliset oivaltavat, että jonkin on tekemisessä muututtava: siitä lähdetään liikkeelle. Toinen vaihe on nimeltään *toiminta* (moving). Tämä toinen vaihe tarkoittaa uusien ideoiden kokeilua, ja samalla syntyy uusia toimintatapoja. Kolmas vaihe on nimeltään *jäädyttäminen* (freezing), vaihe, jossa uudet käyttäytymistavat, taidot ja asenteet ovat vakiintuneet ja muutokseen on sitouduttu (Carnall 2007, 70). Tämä näkemys muutoksesta on vaikuttanut moniin myöhempisiin tekijöihin, kuten erityisesti Kotteriin kertoo Carnall (2007, 70).

Pryor et al. (2008) puolestaan kirjoittavat artikkelissaan *Haasteita muutoksen johtamisen teorioissa ja tutkimuksessa* (Challenges facing change management theories and research), että tärkeämpänä lähtökohtana tässä kolmivaiheisessa Lewinin mallissa on, että jotta muutos olisi pysyvä, on ensin purettava vanha malli sen jälkeen siirryttävä uuteen malliin, luotava uudet prosessit ja saatava ihmiset mukaan muutokseen. Heidänkin mielestään tämä on edelleenkin hyvin merkityksellinen malli. Burnes (1996) puolestaan korostaa artikkelissaan sitä, miten Lewinin kolmivaiheinen malli tarjoaa yleiset puitteet ymmärtää organisatorisen prosessin muutosta. Myöhemmin tutkijat ovat kirjoittaneet suunnitellun muutoksen vaiheista ja Kurt Lewinin kolmen askeleen mallista, ja laajentaneet sekä lisänneet askelten määrää, kirjoittaa Burnes artikkelissaan. Esimerkkinä tästä mainittakoon Bullockin ja Batternin (1985) kehittämä neljän vaiheen malli. Heidän mallissaan muutosvaiheet ovat etsintävaihe, suunnitteluvaihe, toimintavaihe ja integroitumisen vaihe. Tässä mallissa kiinnitetään jo enemmän huomiota muutoksen tarpeen havainnointiin ja suunnitteluun.

Hyvin tunnettu suunnitelmallisen vaiheen malleista on myös Kotterin (1996) kuvaama kahdeksanvaiheinen muutosprosessi, joka lähtee liikkeelle 1) muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisestä ja tätä seuraavat:

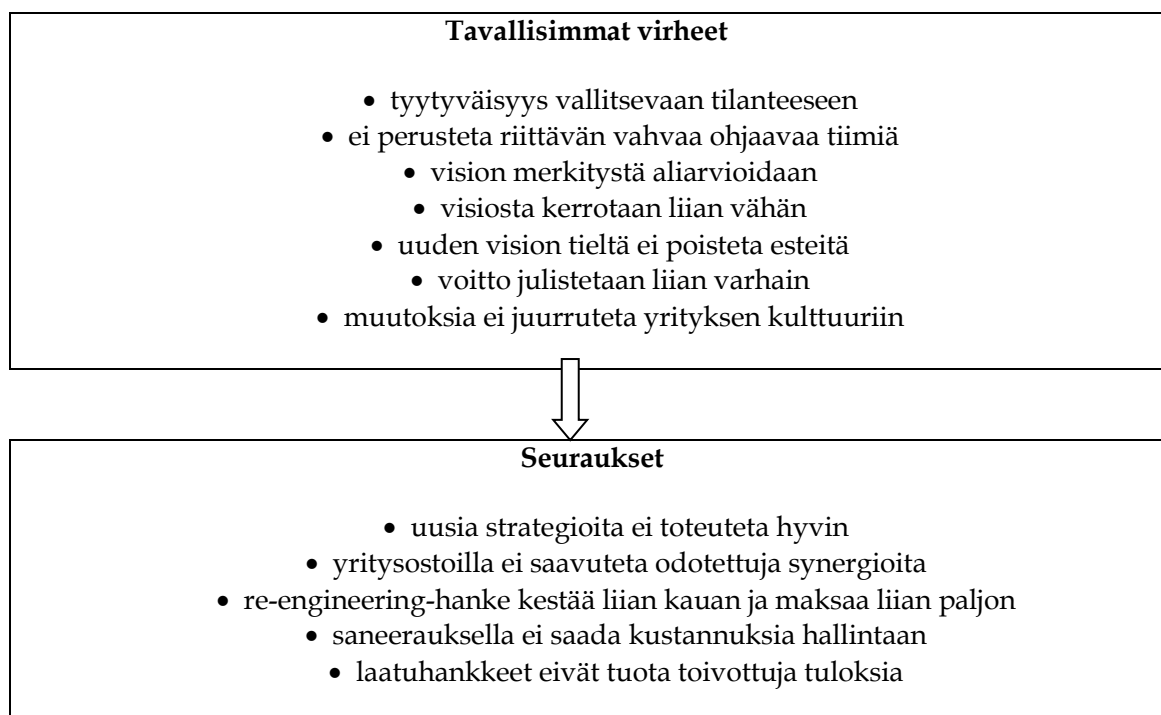
- 2) Ohjaavan tiimin perustaminen, riittävän vahva tiimi ohjaamaan muutosta
- 3) Vision ja strategian laatiminen
- 4) Muutos visiosta viestiminen
- 5) Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
- 6) Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
- 7) Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
- 8) Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Tässä mallissa uudistumisprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat juurtuneen nykytilanteen purkamiseen, kuten Lewinin ensimmäisessä askeleessa. Kotter (1996) painottaa vahvasti vision kirkkauden merkitystä ja sitä, miten vision sanoma saadaan viestittyä organisaation eri tasoille onnistuneesti.

Kotter (1996) toteaakin, että jos muutoksia olisi helppo toteuttaa, kaikkea tuota ei Kotterin mukaan tarvittaisi. Vastaavasti Lewinin toista askelta kuvaa Kotterin mallissa toiminta kohdissa 5–7, joissa otetaan käyttöön monia uusia asioita. Keskeistä Kotterin (1996) mukaan on saada ihmisiä johtamalla henkilöstö toteuttamaan yhdessä onnistuneesti visioon pääsemiseen tarvittavia asioita ja välitavoitteita. Viimeinen, kahdeksas vaihe juurruttaa muutokset yrityksen kulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä. (Kotter 1996, 18–19.)

Muutokset eivät aina etene suunnitellulla tavalla. Muutokseen liittyy monenlaisia haasteita: esimerkiksi visioon pääsemiseksi tarvittava strategia ei ole riittävän selkeä ja kirkas kaikille osallisille tai viesti ei kulje organisaation kaikille tasoille. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa varmasti se, minkälaisesta muutoksesta on kysymys. Yleensä nähdään, että muutos on positiivinen ja energisoiva kokemus. Kotterin (1996) mukaan aivan liian usein yritysten muutoshankkeet kuitenkin tuottavat pettymyksiä ja halutut parannukset jäävät vähäisiksi. Hänen mukaansa tämä helposti aiheuttaa henkilöstössä turhaan pelkoa ja turhautuneisuutta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on lainattu Kotterin (1996) kuvaamaa muutokseen yleensä liittyvää kahdeksaa virhettä ja niihin liittyviä seuraamuksia.

TAULUKKO 1 Kahdeksan organisaatioiden muutoshankkeiden virhettä ja niiden seuraukset Kotter (1996, 13)



Onnistuneesta muutoksesta ja sen luotseista kirjoittaa myös Mattila (2007, 131). Hänen mukaansa muutos voi olla kokonaisvaltainen ja koskea kaikkea toimintaa, se voi olla eriytynyttä ja projektimaista tai kaikkea tältä väliltä. Hän myös jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät neljään eri vaiheeseen: 1) perustan luomiseen, jossa luodaan oikea kuva aiotusta muutoksesta ja sen

vaikutuksesta, 2) käynnistämistoimiin, jotka varmistavat muutoksen liikkeelle lähdön valmentamalla organisaatiota muutokseen, innostamalla ja kannustamalla työntekijöitä uuteen sekä yrittämällä vaimentaa usein muutoksessa koettua vastarintaa, 3) hallittuun etenemiseen, jonka tehtäviin kuuluu varsinainen muuttuminen, kuten uusien työvaiheiden mukaan liittäminen ja vanhasta pois oppiminen, ja 4) vakiinnuttamiseen, jossa aletaan kokemaan muutokseen liittyvät hyödyt ja lopputuloksenkin pitäisi alkaa kirkastua kaikille. Hänen mukaansa nämä neljä vaihetta seuraavat toisiaan kaavan tavoin miltei kaikissa muutostilanteissa, mutta niiden sisällöt eivät ole tarkkarajaisia ja määrättyjä.

Seuraavaksi käsittelen asijahtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) eroja ja teoriaa ja päädyn tutkimuksessani käyttämäni Kouzesin ja Posnerin mallin pohjalta transformationaaliseen johtamiseen johtamistyössä.

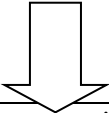
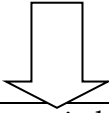
2.4 Management vs. leadership

Finanssisektorille hyvin tyypillistä on aikojen saatossa ollut vahva lainsäädännön ja muun virallisen ohjeistuksen noudattaminen, riskienhallinta ja valvonta, tarkka budjetoiminen ja suunnittelu sekä resurssit ja teknologia. Jos mietitään asiaa johtamisen näkökannalta, tämä on vahvasti ollut asioiden johtamiseen kuuluvaa johtamista eli management-tyyppistä johtamista. John P. Kotter kirjoittaa kirjassaan, että asioiden johtaminen – management – koostuu joukosta prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä (Kotter 1996, 23).

Toisaalta ihmisten johtaminen tai johtajuus – leadership – koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi, jatkaa Kotter (1996, 23). Tätä asiaa voisi nimenomaan kuvata tässä finanssisektorin yrityksessä tapahtuvassa muutoksessa nykyhetkeen sopivaksi, sillä muutokseen tarvitaan ihmisten johtamista päämäärätietoisesti kohti visiota kääntämällä katse tulevaisuutta kohden. Kotter kirjoittaa, että johtajuutta harjoitettaessa määritetään, miltä tulevaisuuden pitäisi näyttää, koordinoidaan ihmiset tuon vision taakse ja kannustetaan heitä tekemään visiosta totta esteistä huolimatta (Kotter 1996, 23). Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on kuvattu kootusti vastaava asioiden ja ihmisten johtamisen välinen ero Kotterin (1996) näkemyksen mukaan. Asioiden johtamisessa korostuvat tavoitteet ja niiden seuraaminen, organisaatioon liittyvät asiat sekä valvontaan ja riskienhallintaan liittyvät asiat. Ihmisten johtamiseen liittyvät jo nimensäkin mukaisesti ihmiset ja heidän johtamisensa. Tärkeää on yhdessä suunnittelu ja tekeminen, parempiin suorituksiin kannustaminen ja organisaation arvojen kanssa yhteisen arvomaailman kohtaaminen. Johtopäätöksenä tästä voidaan saada paljon hyvää muutosta, kun työntekijät saavat olla mukana yhdessä rakentamassa ja ideoimassa uutta. Tämä lisää henkilöstön motivaatiota, ja henkilöstö kokee arvostusta työnantajaa kohtaan. Kotter (1996) ei kuitenkaan tarkoita tällä vertailulla sitä, ettei molempia johtamistapoja tarvittaisi. Hän kuitenkin

korostaa, että ihmisten johtamiseen kuitenkin kannattaisi panostaa entistä enemmän.

TAULUKKO 2 Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 22)

| ASIOIDEN JOHTAMINEN | IHMISTEN JOHTAMINEN |
|---|---|
| <p>Suunnittelu ja budjetointi Yksityiskohtaisten vaiheiden ja aikataulujen määrittäminen tarvittavien tulosten saavuttamiseksi sekä tarvittavien resurssien varaaminen, jotta ne saavutetaan.</p> <p>Organisointi ja miehitys Jonkinlaisen rakenteen määrittäminen suunniteltujen tavoitteiden täyttämiseksi, rakenteen miehittäminen yksilöillä, vallan ja vastuun delegointi suunnitelman toteuttamiseksi, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen määrittäminen ihmisten työskentely tueksi sekä toteuttamisen seurantaan helpottavien menetelmien tai järjestelmien kehittäminen.</p> <p>Valvonta ja ongelmanratkaisu Tulosten seuranta, poikkeamien määrittäminen sekä suunnittelu ja organisointi ongelmien ratkaisemiseksi.</p> | <p>Suunnan näyttäminen Tulevaisuutta- usein hyvinkin kaukaista tulevaisuutta -koskevan vision laatiminen sekä vision toteuttamiseksi tarvittavien strategioiden laatiminen.</p> <p>Ihmisten koordinointi Suuntaviivoista kertominen sekä sanoin että teoin kaikille niille, joiden yhteistyötä saadaan tarvita, jotta pystytään muodostamaan sellaisia tiimejä ja yhteen liittoumia, jotka ymmärtävät vision ja strategiat ja hyväksyvät ne oikeiksi.</p> <p>Kannustaminen ja inspirointi Ihmisten kannustaminen, jotta he voittavat suuret yrityspolitiikkaan, byrokraatiaan ja resurssisiin liittyvät muutosten esteet ihmisten, mutta usein vielä täyttämättömien perustarpeiden tyydyttämiseksi.</p> |
|  |  |
| <p>Tuloksena on jonkin asteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia lyhyen aikavälin tuloksia (esim. asiakkaat odottavat ajallaan tulevia toimituksia ja osakkaat budjetissa pysymistä)</p> | <p>Tuloksena on usein hämmästyttävän suuriakin muutoksia sekä kyky aikaansaada hyvin hyödyllisiä muutoksia (esim. uusia asiakkaiden haluamia tuotteita ja henkilöstön ja johdon välisten suhteiden uudistaminen, joka kohentaa yrityksen kilpailukykyä).</p> |

Tehokkuus on nykypäivän yritysmaailmassa tärkeä asia. Onko tehokkaampaa johtaa kontrolloidusti, tiukkoja sääntöjä ja ohjeita noudattaen, vai olisiko sittenkin parempi antaa henkilöstölle riittävästi vapautta ja luovuutta ja luottamusta päästä päämääriin, joita kulloinkin tavoitellaan? Fred C. Lunenburgin kirjoittamassa artikkelissa (2011) lähdetään liikkeelle siitä ajatuksesta, että organisaatiot antavat johtajille vallan johtaa, mutta varmuutta ei ole siitä, onko se riittävän tehokasta. Lunenburgin näkökulmana on enemmän katsoa johtamista ulospäin suuntautuvana ja näkyvinä asioina (leadership), joissa valtuutukset, luottamus henkilöstöön ja vastuut näyttelevät isompaa roolia. Sitä tasapainottaa asioiden johtaminen (management), jota Lunenburg kuvaa enemmän sisäisenä prosessina, jossa tavoitteellisuus, oikein tekeminen ja kontrolli ovat merkittävässä osassa. Hänen mukaansa organisaatiot tarvitsevatkin vahvaa asioiden johtamista mutta myös vahvaa

ihmisten johtamista saavuttaakseen parhaan mahdollisen tehokkuuden. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) nähdään Lunenburgin artikkelissaan laatima tiivistelmä asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen eroista.

TAULUKKO 3 Ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välinen vertailu (Lunenburg 2011)

| Kategoria | Leadership | Management |
|--------------------------|---|--|
| Ajatteluprosessi | Fokuksessa ihmiset Ulospäin suuntautuva | Fokuksessa asiat Sisäänpäin suuntautuva |
| Tavoitteiden asettaminen | Ilmentää vision Luo tulevaisuutta Näkee metsän | Suunnitelmien suorittaminen Paranna nykyistä Näkee puut |
| Työntekijäsuhteet | Valtuutus Kollegat Luottamus ja kehittäminen | Kontrolli Alaiset Ohjaa ja koordinoi |
| Toiminnot | Tee oikeita asioita Luo muutosta Palvelee alaisia | Tee asiat oikein Hallitsee muutosta Palvelee päälliköitä |
| Hallinto | Käyttää vaikuttamista Käyttää tai hyödyntää konflikteja Ratkaisukeskeinen | Käyttää auktoriteettia Välttää konflikteja Vastuukeskeinen |

Nopeasti muuttuvassa maailmassa myös yritysten on sopeuduttava nopeaan muutokseen. Johtamisen näkökulmasta management tarjoaa suunnitelmallisuutta ja ennakoitavuutta, mikä ei välttämättä nykypäivänä riitä: muutokseen tarvitaan nopeaa uuden oppimista, joka puolestaan on leadership-johtamisen ydinasiaa.

What leaders really do -artikkelissa Kotter (2001) tarkastelee tätä asiaa ja kuvaa asioiden johtamisen ja ihmisten johtamisen välisiä eroja kysymällä ja vastaamalla samalla.

Miten tämä ero toimii?

Asioiden johtamiseen kuuluu suunnittelu ja budjetointi. Ihmisten johtamiseen kuuluu suunnan määrittäminen. Asioiden johtamiseen kuuluu organisointi ja henkilöstö. Ihmisten johtamiseen kuuluvat ihmiset ja ihmisten kohdistaminen oikein. Asioiden johtaminen lupaa kontrollia ja ongelmien ratkaisua. Ihmisten johtaminen lupaa motivaatiota (Kotter 2001, 12.)

Ihmisillä tai yksilöllä aina merkittävä rooli siinä, miten hyvin töitä tehdään, ja siten myös siinä, miten henkilökunta sitoutuu tekemään yrityksen velvoittamia töitä. Tähän eivät yleensä riitä asijaohjauksen tarjoamat tavoitteet ja sitä kautta rahalla palkitseminen. Yhä enemmän tarvitaan leadershipiä eli ihmisten johtamisen taitoja. Valtuuttamalla ja vastuuttamalla ihmisiä paremmin omaan tekemiseen, kannustamalla ja tukemalla heitä ja varmistamalla riittävä

osaaminen päästään hyviin suorituksiin, ja siten myös henkilöstö sitoutuu työhönsä huomattavasti paremmin. Yleisesikuntamajuri Vesa Nissinen (2000) kuvaa johtamista omassa tutkimuksessaan *Sotilasjohtamisen tutkimuksesta ja koulutuksesta* näin: ”Johtamisen uuden paradigman mukaan asioiden johtaminen on rinnasteinen käsitekontrolloivalle johtajuudelle, joka ei ole tehokkainta johtamista, koska siitä puuttuu ihmisiä sitouttava ulottuvuus.”

Tehokkaaseen johtamiseen ottavat kantaa myös Nadler et al. (1995, 191). Heidän mukaansa tehokas johtajuus tarkoittaa halutun käyttäytymisen mallintamista ja kaikkien osallisten vastuullisuutta organisaatiossa, mukaan lukien johtaja itse.

Yksilöjohtamisen tärkeyden lisäksi on normaalia, että yrityksissä johtaminen on tiimi-, yksikkö- tai muuta sellaista johtamista. Koko henkilöstö on saattava mukaan muutokseen ja puhaltamaan tehokkaasti yhteen hiileen. Tiimimäiseen työskentelytapaan liittyy myös yhteisiin tavoitteisiin pääseminen, yhteisten keinojen ja suuntaviivojen siivittämänä. Tiimin tulee tehdä töitä mahdollisimman tehokkaasti ja saada aikaan tuloksia. Tiimin johtamiseen liittyvää osaamista management-johtamisen ja leadership-johtamisen näkökulmasta on käsitelty ja kehittänyt Pentti Sydänmaanlakka omassa väitöskirjassaan (2003, 62) seuraavan taulukon mukaan:

TAULUKKO 4 Miten tiimin johtamisessa näkyy asioiden ja ihmisten johtamisen taidot (Sydänmaanlakka 2003, 62).

TIIMIN MANAGEMENT-JOHTAMISEN TAIDOT

1. Selkeä tarkoitus ja tavoitteet
2. Selkeät roolit ja vastuut
3. Asioiden tehokas käsittely
4. Tehokas ongelmanratkaisu
5. Toimitaan suunnitelmien mukaan
6. Tehokas informointi
7. Selvät prosessit
8. Riittävä osaaminen ryhmässä
9. Johtamisprosessit ovat selvät
10. Tuottava tiimitoiminta

TIIMIN LEADERSHIP-JOHTAMISEN TAIDOT

1. Yhteistyö on toimivaa
2. Vahva motivaatio ja sitoutuminen
3. Hyvät vuorovaikutustaidot
4. Yksilön huomioon ottaminen
5. Jatkuva oppiminen
6. Itse oppiva toiminta
7. Huolehditaan toisista
8. Avoin ja rakentava ilmapiiri
9. Palautetta saadaan ja annetaan
10. Halu olla jäsenenä on luja

Sydänmaanlakan määrittelemän tiimijohtamisen osaamiset on testattu parissa tiimityöohjelmassa, ja hän toteaa, että ne ovat toimineet käytännössä oikein hyvin. Tämän lisäksi hän on kehittänyt tiimityöhön liittyvän lomakkeen, jolla mitataan koko tiimin tehokkuutta, esimies mukaan lukien. Saaduilla vastauksilla koko tiimi pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja tarvittaessa tekemään siihen korjaavia toimenpiteitä (Sydänmaanlakka 2003, 63). Taulukkoa katsottaessa voidaan todeta, että olipa johtaminen yksilö- tai tiimitasolla, asioiden ja johtamisen väliset erot pysyvät samoina. Voidaan kuitenkin todeta, että kun johdettavia tiimissä on monta ja kaikki ovat omia yksilöitä tarpeineen, haasteita johtamisessa on enemmän. Ryhmän kehitysvaiheen oikea analysointi ja johtamisen sovittaminen tämän kehitysvaiheen mukaiseksi on taitolaji, jonka valitettavasti vain harva esimies osaa (Juuti 2013, 223). Tehokkuutta johtamiseen saadaan hyvällä ryhmätyöllä. Vain yhteistyöllä työntekijät saadaan

kaikkine taitoineen sitoutumaan tehtäviin, ratkaisemaan ongelmat ja sitoutumaan ympäristön paineisiin (Kouzes & Posner 1988, 112).

2.5 Transformationaalinen johtaminen

Johtaminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, muutosjohtaminen, syväjohtaminen, jaettu johtajuus ja niin edelleen ovat termejä, joita vilisee johtamiseen liittyviä artikkeleita, väitöskirjoja ja yleensä kirjallisuutta katsellessa. Tarinaa riittää yllin kyllin. Itse olen kiinnostunut käsittelemään ja löytämään ihmisten johtamiseen liittyvää aineistoa tätä omaa lopputyötäni silmällä pitäen, mutta myös muutoinkin tekemään havaintoja siitä, mitä ihmisten johtamisen pitäisi oikein olla.

Olen työskennellyt tässä samassa yrityksessä (jota tutkin tässä työssäni) erilaisissa esimiestehtävissä jo lähes 25 vuotta työympäristössä, jossa on kovasti tuijotettu lukuja, laadittu strategioita, asetettu tavoitteita, seurattu tavoitteista suoriutumista ja tuloksen syntymistä ja opittu jo jonkin verran palkitsemaan henkilökuntaa hyvistä suorituksista. Tänä aikana on myös moneen otteeseen mietitty johdon ja lähiesimiesten kesken, onko yrityksessä riittävästi ylisuorittajia vai alisuorittajia, johdetaanko kovemmalla vai hellemmällä kädellä, mikäli et suoriudu tehtävistäsi ja tavoitteistasi hyvin. Kotter (1996) mainitsee, että nykyihmisten kannalta on valitettavaa, että asioiden johtamisen korostaminen on juurtunut yritysten kulttuuriin niin syvästi, ettei työntekijöitä nykyään rohkaista opettelemaan ihmisten johtamista (Kotter 1996, 23). Hän jatkaa: ”Ironista kyllä, tämä johtuu tavallisesti hyvin suuressa määrin aikaisemmasta menestyksestä. Kuten olen monesti huomannut, oireet etenevät tyypillisesti tähän tapaan: menestymisen tuloksena yritys saavuttaa jonkinlaisen valta-aseman markkinoilla, mikä puolestaan edesauttaa kasvua ” (Kotter 1996, 23.)

Toisaalta toimialaan liittyvä lainsäädäntö ja liiketoimintaan liittyvä ohjeistus sekä valtava tuotekehitys ovat omalla tavallaan vaikuttaneet siihen, että asioita on kyllä johdettu. Vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana pikkuhiljaa on johtamisessakin tapahtunut muutos: on opittu arvostamaan henkilöstöä ja sitä, että henkilöstölläkin on onnistumisissa suuri merkitys, ja myös johtamista pitää muuttaa. Tämän yrityksen HR-yksikössä ja ihan johtoryhmän jäsenissäkin on ollut aina henkilöitä, jotka ovat ymmärtäneet tämän asian, mutta se on jäänyt aina vähän lukujen ja asioiden varjoon. Ei voi kieltää, että osaamisesta on huolehdittu tässä yrityksessä aina hyvin ja työssäoppimisen lisäksi tukea on tullut osaamisen ylläpitämiseksi hyvin erilaisin tavoin.

Finanssitoimialalla ja vahvasti myös tässä yrityksessä nopea muutos on nyt laukaissut viimeistään ajattelutavoissa ja johtamisessa ison käänteen. Yrityshän ei ole kriisissä, vaan päinvastoin: yritys elää toimialan vahvaa murrosta. Yrityksessä tapahtuva transformaatio on yrityksen koko elinaikaisista muutoksista suurin ja mullistavin. Yrityksen visio on juhlava ja määrätietoinen, mutta hyvin selkeä ja täysin saavutettavissa oleva päämäärä. Visio on kaiken johtajuuden perusta, kirjoittaa Kotter (1996, 60). Tähän muutokseen on saatava im-

plementoitua koko henkilökunta mukaan. Tarvitaan ihmisten vahvaa johtamista uudistamaan prosesseja, nopeaa oppimista ja asioiden tulkitsemista, yhteistä tekemisen halua, halua muuttua, oppia ja haluta uusia rooleja. Tutkimuksessani tutkin ihan vain pientä murusta ja vain yhden liiketoiminta-alueen osalta sitä, miten muutosta viedään läpi, mutta uskon jo siitä saavani aistittua eri tasoilla organisaatiossa toimivien henkilöiden puheista ja tunteista, miten meillä johdetaan ihmisiä. Olen vahvasti sitä mieltä, että molempia johtamistyylejä, niin asioiden kuin ihmisten johtamista, tarvitaan edelleen. Mutta tarpeen olisi entistä enemmän johtaa nyt ihmisiä, ja luulenpa, että se on jopa välttämätöntä.

Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan johtamista ja nimenomaan ihmisten johtamista teorian näkökulmasta: mitä on transformationaalinen johtaminen, mitkä ovat transformationaalisen johtamisen oppi-isien näkemykset asiasta ja miten nykyhetkessä asiaa tutkineet sanovat.

Varmasti alkuun olisi hyvä selkeyttää, mitä tarkoittaa suomeksi sana "transform". Englanti-suomi-suursanakirja English-Finnish general dictionary kertoo sen tarkoittavan 'muuttaa joksikin' tai 'muuttaa perin pohjin' (Hurme, Pesonen & Syväoja 1990). "Transaction" puolestaan suomenneetaan 'liikeasiaksi', 'toimitukseksi', mikä sopii hyvin, kun ajatellaan transaktionaalista johtamista. Transformationaalista johtamista kuvaa hyvin muutos, kun ajatellaan asiaa esim. tehokkuuden näkökulmasta katsottuna.

Johtamista on tutkittu pitkään, ja johtamiselle tuntuvat olevan tärkeitä johtamiseen liittyvät paradigmat. Kaikista yleisin johtamiseen ja siihen liittyvään tutkimukseen liittyvä nimi, joka itselle on tullut tutuksi johtamiskirjallisuudesta, on Frederick Winslow Taylorin kehittämä uusi liikkeenjohto-oppi. Puhutaan taylorismista, joka perustuu Taylorin teokseen *The principles of scientific management* (1911). Mistä sitten ovat syntyneet käsitteet transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen? Kun lukee mistä tahansa tai kenen tahansa teke-mää julkaisua näistä käsitteistä, nousee esille James McGregor Burns, joka julkaisi teoksen *Leadership* (1978), jossa hän kutsui perinteistä johtamistapaa nimellä "transactional" ja vertasi sitä "transforming leadership" -johtamistyyliin. Transaktionaalisessa johtamisessa Burns näkee keskeisenä johtajan ja työntekijän työsuorituksen ja rahalliseen palkitsemiseen liittyvän suhteen. Transforming leadership tarkoittaa syvempää kanssakäymistä, jossa johtajat ja työntekijät vahvistavat toistensa motivaatiota ja moraalia (Burns 1978, 19–20).

Bass (1985) on jatkanut Burns (1978) transformationaalisen mallin kehittämistä. Bassin mukaan transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen ovat erillisiä näkökulmia johtamiseen. Samalla henkilöllä voi olla molempia ominaisuuksia käytössään yhtä aikaa tilanteen mukaan. Useimmiten henkilöt edustavat jompaakumpaa johtamistyyliä (Bass 1985, 20). Transformationaaliset johtajat innoittavat ja energisoivat työntekijöitään uuden oppimiseen ja panostavat siihen. Transformationaaliset johtajat saavuttavat nämä tulokset yhdellä tai useammalla tavalla: He voivat olla karismaattisia seuraajilleen tai työntekijöilleen ja innostaa heitä. He voivat tavoittaa jokaisen työntekijän emotionaaliset tarpeet, ja he voivat älyllisesti edistää työntekijöitään. (Bass 1985, 21.)

Voivatko karismaattiset johtajat vaikuttaa alaisiinsa ja alaisten toimintaan? Karismaattisilla johtajilla on valtaa ja vaikutusvaltaa. Alaiset haluavat samaistua heihin, ja he uskovat ja luottavat johtajaansa. Karismaattiset johtajat inspiroivat ja innoittavat alaisiaan, niin että alaiset voivat saavuttaa hienoja saavutuksia ylimääräisellä vaivannäöllä (Bass 1985, 21). Älyllisesti stimuloivat johtajat ovat halukkaita ja kykeneviä näyttämään työntekijöilleen uusia tapoja tarkastella vanhoja ongelmia, opettaa heitä näkemään vaikeudet ongelmina, jotka voidaan ratkaista, ja korostaa rationaalisia ratkaisuja (Bass 1985, 21).

Yhteenvedona Bass (1985) kiteyttää transformationaalisen johtajan ja transaktionaalisen johtajan ominaisuuksien väliset erot seuraavasti:

TAULUKKO 5 Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajan ominaisuudet (mukailen Bass 1985, 22)

| Transformationaalinen johtaja | | Transaktionaalinen johtaja | |
|-------------------------------|--|------------------------------------|---|
| Karisma | Luo, tarjoilee vision ja tuntee mission, nostaa ylpeyden ja saa uskoa ja luottomusta | Mahdollinen palkkio, palkitseminen | Vaivannäöstä sovitut palkkiot, hyvistä suorituksista lupaukset palkkioista |
| Inspiraatio | Viestittää suurista odotuksista, käyttää symboleita päämäärän saavuttamiseksi, ilmaisee tärkeät tarkoitukset riittävän yksinkertaisilla tavoilla | Poikkeusten seuranta (aktiivinen) | Tarkkailee ja etsii poikkeuksia säännöistä ja standardeista, korjaavat toimenpiteet |
| Älyllinen stimulointi | Edistää älyämistä, rationalisoi ja huolehtii ongelmien ratkaisusta | Passiivinen johtaminen | Osallistuu vain, jos standardeja ei noudata |
| Yksilöllinen huomioiminen | Antaa henkilökohtaista huomiota, kohtelee jokaista työntekijää erikseen, valmentaa ja neuvoo | Laissez-faire | Opettaa vastuuta, välttää päätöksentekoa |

Millainen transaktionaalinen johtaja on esimiehen näkökulmasta katsottuna? Transformationaalisilla johtajilla on yleensä paremmat suhteet omiin esimiehiinsä, ja he panostavat enemmän oman organisaationsa johtamiseen kuin transaktionaaliset johtajat (Bass 1985, 21). Tämän lisäksi työntekijät kertovat, että transformationaaliset johtajat näkevät enemmän vaivaa johtamisen eteen ja ovat myös tehokkaampia johtajina (Bass 1985, 21). Johtamiseen liittyy henkilöstön kannustaminen ja rohkaiseminen luomaan ja kokeilemaan uusia tapoja toimia. Transformationaalisen johtajan pitäisi olla kannustava, sillä se voi vaikuttaa huomattavasti yrityksen suorituskykyyn, kirjoittaa Bass (1985). Karismaattinen johtaja voi lisätä myös yrityksen kiinnostavuutta työnhakijoiden keskuudessa (Bass 1985, 25).

Hyvään muutosjohtamiseen liittyy arvostus ja luottamus, jotka ruokkivat työntekijän sitoutumista tekemään entistä paremmin työnsä. Seuraajien (työntekijöiden) sitoutuminen, lojaalisuus ja tyytyväisyys kuuluvat transformationaaliseen johtamiseen, ja niitä kerryttää myös oma vastuuntunto. Työntekijät ovat luultavasti sitoutuneet vahvasti organisaatioon hyvin monenlaisista syistä (Bass & Riggio 2006, 32). He voivat tuntea, että heidän tehtävänä on antaa muille ja itselleen mahdollisuus osallistua. Toisena tärkeänä tekijänä sitoutumisen ja lojaalisuuden rakentamisessa on ihmisten johtaminen – että johtaminen on inspiroivaa, stimuloivaa ja huomaavaista (empatia), ja tätä seuraajat tarvitsevat (Bass & Riggio 2006, 32).

Vesa Nissinen (2004) on puolestaan kehittänyt Suomeen niin kutsutun syväjohtamisen mallin. Tämän taustalla on maailmanlaajuinen, merkittävä tutkimussuunta, jota kutsutaan johtamisen uudeksi paradigmaksi. Syväjohtamisen taustalla on transformationaalinen johtaminen. Syväjohtamisen malli korostaa ihmisten johtamista, ja se muodostuu oppimisesta ja johtamisesta. Syväjohtamisen viitekehys käsittää johtajan kyvyn johtaa alaisiaan, itse johtamiskäyttäytymisen ja käytöksen aikaansaaman vaikutuksen.

Nissinen (2004) kertoo, että syväjohtamisen kulmakiviä on hänen mallissaan neljä, joista tärkeimpänä hän mainitsee luottamuksen rakentamisen, jossa keskeistä on johtajan ja työntekijän keskinäinen luottamus. Se on myös hänen mielestään vahvin vuorovaikutuksen tukipilareista. Luottamusta rakentaa se, että esimies pystyy tarvittaessa asettamaan alaisensa tarpeet omien tarpeidensa edelle. (Nissinen 2004, 42.) Toinen kulmakivistä on inspiroiva tapa motivoitua, jolla haetaan tavoitteellisuutta, luottamusta tulevaisuuteen ja myönteistä suhtautumista ja optimismia vahvistaa toimintaa (Nissinen 2004, 43). Kolmas pilareista, älyllinen stimulointi, näkyy johtamisessa siinä, että esimies tukee alaisensa innovatiivisuutta ja luovuutta. Esimies hakee havaittuihin ongelmiin uusia ratkaisumahdollisuuksia, ja työhön syntyy näin uusia näkökulmia. Alaisia rohkaistaan luovuuteen ja virheistä ei rangaista: niiden koetaan olevan osa oppimista (Nissinen 2004, 43). Neljäntenä kulmakivenä on ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Tässä kulmakivessä tärkeää on, että esimies viettää riittävän paljon aikaa alaisensa kanssa ja oppii näin tuntemaan heidät hyvin. Kaikista tärkeintä on myönteinen ihmiskäsitys ja innostuminen muista ihmisistä. (Nissinen 2004, 44.)

Jos vertaa Nissisen syväjohtamisen pilareita niihin piirteisiin, joita on edellä käsittelemässäni Bassin (1985) määrittelemässä transformationaalisessa johtamisessa, niin huomataan, että luottamus, motivaatio ja ihmisten kannustaminen uuteen nousevat molemmissa vahvasti esille.

2.6 Tutkimuksessa käytetty teoria

Tutkimuksessani olen käyttänyt Kouzesin ja Posnerin johtamismallia, joka pohjautuu heidän alkuperäiseen teokseensa *The leadership challenge*.

2.6.1 Kouzesin ja Posnerin johtamismalli

Tässä tutkimuksessa teorian testaamisen osuus on pohjattu Kouzesin ja Posnerin kehittämää johtamismallia mukaillen. Kouzes ja Posner ovat tutkijoita, jotka nimeävät oppi-isäkseen mm. Warren Bennisin ja John McGregor Bursin, joiden jäljiltä he ovat jatkaneet transformatiivisen tutkimuksen traditiota. Kouzesin ja Posnerin ansioksi transformatiivisen johtamisen tutkimuksessa voi mainita laajan johtajana onnistumisiin pohjautuvan tutkimusaineiston, joka on kerätty vuosien saatossa. Alkuperäinen tarina on kymmenien vuosien takaa, ja malli löytyy heidän teoksestaan *The leadership challenge* (1988). Suomeksi kirja on nimellä *Johtajuuden haaste: miten ohjata organisaatiota huippusuorituksiin*. Kirja pohjautuu tutkimukseen 500 esimiehestä, ylemmän tai keskijohdon edustajasta – minkälaisia he ovat omimmillaan eli ohjaamassa ihmisiä erinomaisiin muutoksiin. Vaikka mallin kehittämistä onkin jo pitkä aika ja uudistuneita versioita-kin asiasta tehty monta kertaa, niin mielestäni heidän kehittämänsä malli – viisi esimerkillisen johtamisen käytäntöä ja kymmenen käytösmallia – sopii hyvin tähän muutoksen johtamisen tilanteen tarkasteluun, jota itsekin olen tutkinut omassa työssäni. Varsin edistyksellistä heidän ajattelunsa on jo tuolloin ollut, ja edelleenkin koen heillä olevan käyttökelpoisia ohjeita ihan nykymuutostakin ohjattaessa. Vastaavanlaisia johtamismalleja ovat esimerkiksi Bassin ja Riggion sekä Bennisin ja Nanusin transformatiivista johtamista tutkivat mallit. Seuraavaksi käyn mallia seikkaperäisesti läpi kohti kohdalta.

Kouzesin ja Posnerin (1988) kirjan alkusanoissa todetaan, että pankkitoimintaan, puolijohdetoimintaan ja valmisruoka-alaan hyökätään rajusti kilpailun. Enää eivät pelkästään teräs, autot ja kemikaalit ole vaikeuksissa olevia aloja, nyt ongelma on tarttunut lähes kaikkiin teollisuuden ja palvelualoihin. Noista sanoista on jo noin 30 vuotta, ja kuinka kiihtyvässä muutoksessa olemme nyt? Kirjan kirjoittamisen aikaan ongelmaksi tässä ilmiössä oli todettu heikko tuottavuus, kyseenalainen laatu ja heikko palvelun laatu. Varmasti näin on edelleenkin, mutta nykyhetken voisi enemmän liittyä valtavan nopea teknologian kehitys, asiakaskäyttäytymisen muutos ja kilpailu markkinoilla. Huomioitavaa on, että jo tuolloin Kouzes ja Posner toivottivat muutoksen tervetulleeksi eivätkä vastustaneet sitä.

Kirja varsinaisesti alkaa toteamalla, mitä johtaminen heidän mielestään parhaimmillaan on. He ovat löytäneet viisi tekijää tutkimalla tapauksia, joissa johtajat toimivat kykynsä huipulla. Parhaimmillaan johtajat asettavat haasteita, inspiroivat, antavat valtuuksia, toimivat mallina muille ja rohkaisevat muita. Johtajuus on johtajan ja alaisen vuorovaikutusta, ja tätä kautta johtajuus on ihmisen johtamista parhaimmillaan.

Kun Kouzes ja Posner olivat tarkemmin tarkastelleet menestyvien johtajien johtamisen dynamiikkaa, tiivistyi siitä viisi perustekijää. Parhaimmillaan ollessaan johtajat asettivat prosessit kyseenalaiseksi ja uudistivat prosesseja, inspiroivat yhteisen näkemyksen, antoivat koko henkilöstölle toimintamahdollisuuksia, näyttivät esimerkkiä alaisilleen ja myös rohkaisivat ja kannustivat

alaisiaan kokeilemaan uutta. Kannustamiseen liittyi myös kiitos ja palkitseminen osana onnistumista.

Kouzes ja Posner ovat tekemiensä tutkimusten johdosta kiteyttäneet, että johtajuus on havaittavissa ja opittavissa olevien käytäntöjen sarja. Johtajuus ei ole mystistä eikä abstraktista toimintaa, jota tavallinen ihminen ei ymmärtäisi.

On varmasti syytä purkaa Kouzesin ja Posnerin kymmentä käytösmallia vielä auki. Mitä nämä asiat tarkoittavat johtamisen näkökulmasta? Seuraavaksi tarkastelen kohta kohdalta, millaisiin asioihin tulisi Kouzesin ja Posnerin (1988) mielestä kiinnittää hyvässä johtamisessa huomiota.

Prosessien kyseenalaistaminen

Johtajat pitävät haasteista. Johtajat ovat edelläkävijöitä, jotka etsivät mahdollisuuksia innovoida uutta ja parantaa toimintaa. Johtajat eivät välttämättä itse keksi ratkaisuja, vaan ratkaisuja kerätään työntekijöiltä ja he puolestaan keräävät niitä asiakkailta. Johtajien tehtävä on mahdollistaa ja kannustaa tekemistä niin, että uusia asioita syntyy ja mahdollisuuksia opitaan näkemään. Epäonnistumiset ja pettymykset kuuluvat kehitykseen, ja niistä opitaan.

1. Mahdollisuuksien etsintä

Kouzes ja Posner käyttävät sanaa ”matka” johtajan tehtävän vertauksena. Tämä siitä syystä, että johtamisen alkuperäinen merkitys on ollut lähinnä kulkeminen eli siirtyminen paikasta toiseen. Johtajat olivat niitä, jotka kulkivat ensimmäisenä. Tässä mielessä johtajia pidetään edelläkävijöinä. He ovat henkilöitä, jotka ensin itse uskaltavat uusille alueille ja opastavat muut tutustumaan uusiin alueisiin ja näin usein myös tuntemattomiin päämääriin. Johtajat etsivät tapoja, joilla status quota (vallitsevaa tilannetta) voitaisiin muuttaa kenties radikaalisti, tai tapoja, joilla voitaisiin luoda jotain ihan uudenlaista, kuten esimerkiksi uudistaa prosessit täydellisesti.

Tutkimuksissaan Kouzes ja Posner huomasivat, että parhaimmillaan olevat tapaukset koskivat huomattavia muutoksia. Johtajuuden ”parhaimmillaan”-tapaukset olivat alansa uutuuksia, menneisyydestä irtautumisia, kokonaan poikkeavien asioiden aikaansaannoksia, eli niissä mentiin alueille, joissa kukaan ei vielä ollut käynyt. Valtaosa koski innovaatioita ja muutosta ja niistä syntyviä johtamistarinoita.

Leadership-teoksen kirjoittaja James McGregor Burns (1978) päättää perusteellisen analyysinsä muutoksesta seuraavasti:

Ihmisten pysyviä tarpeita vastaavan suunnitelmallisen ja todellisen muutoksen aikaansaaminen on käytännön johtajuuden tärkein koetinkivi (Kouzes & Posner 1990, 42).

2. Kokeilu ja riskien ottaminen

Onnistuneeseen muutokseen liittyy aina riski, kirjoittavat Kouzes ja Posner. Menestykselliseen työilmastoon kuuluu heidän mielestään aina kaksi peruspiirrettä: kohtuullinen ja hyvät suoritukset tunnistava palkkiojärjestelmä sekä halu ottaa riskejä ja kokeilla uusia ideoita (Kouzes & Posner 1990, 59). Johtamisessa

on kuitenkin huomioitava alaisten yksilölliset kyvyt ja taidot, jotta voidaan asettaa nykyistä vaativampia tehtäviä. Koulutuksesta ja osaamisen laajentamisesta tulee huolehtia niin, että se vastaa työn uusia haasteita ja alaiset pääsevät sille tasolle, jota työ vaatii. Tämän lisäksi he ovat todenneet, että sitkeys on noussut yhdeksi ehdottomaksi riskien ja muutoksen hallitsemisen edellytykseksi. Vastuu kykyjen riittävydestä on jokaisella, niin työntekijällä kuin johtajallakin. Tarvitaan sitkeää asennetta uudistua. Sitkeyden nähdään mahdollistavan myös uudistamiseen liittyvien riskien ja epäonnistumisten hyväksymisen. Muutokset lisäävät haasteita työssä. Johtajalla tuleekin heidän mielestään olla taito viedä henkilökunta epävakaiden olosuhteiden läpi.

Epävarmuus on johtajuudelle suotuisa tuuli (Kouzes & Posner 1990, 66).

Yhteiseen visioon innostaminen

Johtajilla tulisi olla selkeä ja innostava näkemys siitä, mihin organisaatio on menossa. Käytettäköön esimerkkinä vaikkapa jotakin isoa strategista muutosta. Johtajilla tulee olla halu saavuttaa jotain tavanomaisesta poikkeavaa, saavuttaa jotakin, mitä kukaan ei ole ennen tehnyt.

Johtaja ilman alaisia ei ole johtaja, eikä alaisista tule seuraajia, ennen kuin he hyväksyvät vision. Sitoutumista asioihin ei voi määrätä, sitä voi vain inspiroida. (Kouzes & Posner 1998, 20–21.)

Johtajan tehtävä on saada aikaiseksi yhteinen ymmärrys visioista. Hän saa muut uskomaan tulevaisuuteen ja inspiroi näkemään tulevaisuuden jännittävät mahdollisuudet. Kouzesin ja Posnerin mielestä johtajan tulee saada kaikki mukaan yhteiseen tavoitteeseen ja huomaamaan, miten yhteinen pyrkimys palvelee kaikkien etuja. Johtajalla tulee olla oma innostus ja kipinä. (Kouzes & Posner 1988, 73.)

3. Tulevaisuuden näkeminen

Visio-sana on paikallaan ensiksikin sen vuoksi, että siihen liittyy näkemisen käsite. Visio herättää aina mielikuvia. Toiseksi visio luo kuulijalleen mielikuvan suuntautumisesta tulevaisuuteen. Kolmanneksi visioon liittyy ihanteen, ”mahdollisimman hyvän” vaikutelma, ja se sisältää arvojen valintaa. Neljänneksi siinä on myös ainutkertaisuuden tuntua. (Kouzes & Posner 1988, 78.) Visiot määrittelevät päämäärän ja vaikuttavat haluttuihin työn tuloksiin. Visio on kaukana oleva tavoite, joka saavutetaan vasta vuosien päästä. Johtajien tärkeimpiä tehtäviä onkin tulevaisuuteen katsominen. Visiolla voi erottautua muista, ja siksi ne ovat myös ainutkertaisia. Ainutkertaisuus kasvattaa myös ylpeyttä ja lisää jokaisen mukana olijän itsekunnioitusta ja arvostusta. Kouzesin ja Posnerin (1988, 82) tutkimuksen mukaan visiolla on mahtava voima.

Vision vaikutus alaisiin on valtava: ihmisten koetaan olevan merkittävästi tyytyväisempiä työhön, sitoutuvan paremmin tehtäviinsä ja olevan lojaaleja työnantajalleen. Tuottavuus paranee sitä enemmän, mitä ryhmähenkiseksi henkilöstö yltää. Johtajuus tarvitsee aina vision, mutta se ei riitä viemään organisaatiota kohti päämäärää.

Visio tulee kyetä viestimään siten, että muutkin näkevät saman vision kuin johtaja (Kouzes & Posner 1988, 87).

4. Toisten mukaan ottaminen

Ihmisten innostamisen lähtee yhteisten intressien määrittämisestä. Johtajan tulee ensin tutustua alaisiinsa. Tämän jälkeen voi mennä kaikkien eteen puhumaan yhteisestä päämäärästä. Vision elävöittämiseksi on johtajien käytettävä erilaisia ilmaisun keinoja. Yhteisen kielen nähdään olevan yksi tehokkaimmista vision kuvaamisen menetelmistä. Menestyneimmät johtajat käyttävät vertauksia, kertovat tarinoita ja toistavat onnistumisen iskulauseita. Kukaan ei pidä negatiivisista johtajista: johtajilta halutaan, kyllä me pärjäämme -asennetta, kertovat Kouzes ja Posner (1990). Johtajan karismaattisuuskin voi vaikuttaa viestin voimaan. Kun johtajuuden painopiste korostaa organisaation – tai sen osan – merkitystä, johtajuus on James McGregor Burnsin mukaan muuttavaa johtajuutta.

Tällaista johtajuutta esiintyy silloin, kun yksi tai useampi henkilö saa toiset mukanaan siten, että johtajat ja alaiset nostavat toistensa motivaation ja moraalin ylemmille tasoille (Kouzes & Posner 1988, 99).

Toimintamahdollisuuksien luominen

Johtaminen on parhaimmillaan tiimityötä, jossa yhteistyö ja luottamus ovat avainasemassa. Kouzesin ja Posnerin tekemässä tutkimuksessa testattiin yhdellä sanalla, onko henkilö matkalla johtajuuteen. Tämä sana oli ”me”. Esimerkillinen johtaja saa kaikki hankkeeseen mukaan. Tutkituissa tapauksissa 91 prosenttia johtajista korostaa ryhmätyön tärkeyttä. Myös koettujen muiden tutkimusten mukaan tämä on kaikkein tärkein näistä viidestä.

5. Yhteistyön tukeminen

Yhteistyön tukeminen korostuu vahvasti Kouzesin ja Posnerin tekemässä tutkimuksessa. Yli 500 tutkitussa tapauksessa ei ollut yhtään, jossa menestykseen olisi päästy ilman monen ihmisen aktiivisuutta ja ponnistuksia. Empiiriset analyysit todistivat, että johtamisen tehokkuus ja toimintamahdollisuuksien luominen toisille olivat tiukasti toisistaan riippuvaisia. Mitä useammin alaiset huomasivat, että johtajat tukivat yhteistyötä, sitä paremmiksi he arvioivat johdon vaikutuksen, uskottavuuden ja ryhmätyöhengen, ja sitä parempia olivat ryhmän tyytyväisyys ja sitoutuminen tehtäviin.

Ihmiset ymmärtävät, että hekin menestyvät, kun toiset menestyvät, ja pyrkivät auttamaan toinen toisiaan tehokkuuteen. He rohkaisevat ja tukevat toinen toisiaan, koska huomaavat tämän auttavan myös itseään. Yhteiset tavoitteet tuottavat lisää luottamusta (Kouzes & Posner 1990, 113). Organisaatiossa vallitseva luottamus ja osallistuminen päätöksentekoon lisäävät luottamusta. Kouzesin ja Posnerin tutkimuksessa luottamuksen on todettu osoittavan tärkein yksilöiden omaa tyytyväisyyttä organisaatioon ja johtajaan.

Riippumatta siitä millä tasolla henkilön osallistuminen päätöksiin on, johtajaan eniten luottavat henkilöt ovat myös tyytyväisimpiä oman osallistumisensa tasoon (Kouzes & Posner 1988, 120).

Johtajan on tehtävä niin kuin hän sanoo ja toimii. Tällä tavoin hän saa parhaiten aikaan luottamusta organisaatiossa. Yhden parhaista luottamusjärjestelmistä kuvataan olevan delegointi. Päätöksenteon todellisten valtuuksien delegointi koetaan luottamuksena. Ellei johtajalla ole vielä omaa delegointijärjestelmää, kehottavat Kouzes ja Posner (1988, 125–126) sen heti luomaan. Ihmisiä ei saada luottamaan johonkukaan pakottamalla. Tämä vaatii tekoja, ja siksi Kouzes ja Posner kehottavat johtajan tekemään tässä aloite. Luottamusta voi osoittaa ihmisille monin eri tavoin. Yksi niistä on avoimuus ja oman itsensä paljastaminen. Luottamusta herättää myös riippuvuuden näyttäminen. Johtaja on hyvin riippuvainen alaisistaan.

6. Muiden vahvistaminen

Valta motivoi jossakin määrin kaikkia johtavassa asemassa olevia. Vallan haluisesta syntyy vaikutusvalta ja itseluottamus. Ne ovat jopa edellytyksenä sille, että ryhmän toimia voisi tehokkaasti organisoida ja johtaa. Johtajat voivat käyttää valtaansa toisten hyväksi jakamalla sitä samalla tavalla kuin he itse aikoinaan vallan itselleen hankkivat. Itsenäisyys tarkoittaa monille valtuuksia aloittaa sellaisia toimia, jotka poikkeavat rutiinista. Itsenäiset toimijat käyttävät omaa harkintaansa ja päättävät työn suorittamiseen liittyvistä asioista ilman, että ne pitäisi aina hyväksyttää ensin esimiehellä tai johtajilla. Yleisesti on havaittu, että valtaa lisää merkittävimmin se, että tehtävät ovat itsenäisiä ja näkyviä. Myös vahvojen henkilösuhteiden nähdään lisäävän valtaa kahdella tavalla. Ensiksi ne helpottavat yhteyksiä muihin, jotka auttavat tehtävän suorittamisessa. Toiseksi vuorovaikutusta edellyttävät suhteet innostavat ihmisiä auttamaan ja tukemaan toisiaan huomattavasti paremmin. Kouzes ja Posner kehottavatkin johtajia nostamaan työpaikalla joka päivä esille henkilön, joka on saanut jotain poikkeuksellista aikaan työssään juuri sinä päivänä. Tämän nähdään vahvistavan yhteistyötä.

Esimerkin näyttäminen

Kun johtaja on esimerkkinä tai mallina muille, hänellä tulee olla selvä suunnitelma siitä, miten mennään kohti päämäärää tai vaikka visiota – mitä kulloinkin ollaan tavoittelemassa. Viestintään kannattaa kiinnittää huomiota ja viestinnän tuleekin olla johdonmukaista ja selvää suhteessa toimintaan ja päinvastoin.

Mallina oleminen tarkoittaa, että kiinnittää huomion omien uskomusten kannalta tärkeisiin asioihin. Se tarkoittaa, että käytös todistaa johtajan elävän arvojensa mukaan (Kouzes & Posner 1990, 23).

Johtajan tulee olla mukana tehtävien suorittamisessa ja kiinnostua työntekijöiden tehtävistä.

7. Esimerkkinä oleminen

Tutkimuksen mukaan yhteiset arvot ovat tärkeitä organisaation ja yksilöiden elinvoiman kannalta, ja arvostukset ovat yrityskulttuurin perusarvo. Ainutkertaisia yrityskulttuureja syntyy ainutkertaisista arvostuksista. Yrityksen tulee

markkinoida konkreettisia käsitteitä. Johtajat konkretisoivat arvostuksistaan vain omalla käytöksellään ja toiminnallaan. Alaiset ottavat esimiehen roolimaliksi, jonka käytöstä he seuraavat. Mikäli syntyy epäilyjä, alaiset uskovat aina toimintaa eivätkä sanoja. Siksi esimerkiksi johtaminen on näkyvää. Seuraamalla johtajan tekoja myös työntekijät ymmärtävät paremmin, mitä heiltä vaaditaan. (Kouzes & Posner 1988, 155.)

8. Pienten voittojen suunnitteleminen

Johtajan on tärkeää ymmärtää jakaa ongelmat pieniin osiin, jotta ne olisivat helpommin ymmärrettäviä ja ratkaisut saavutettavissa. Suunnittelussa kokonaistehtävä jaetaan sopiviksi osatehtäviksi. Aina kannattaa olla lisäksi selvät välitaivoitteet. Pienet voitot saavat ihmiset tuntemaan itsensä voittajiksi, ja niiden vuoksi he jatkavat innokkaammin ponnisteluja kokonaistavoitteen saavuttamiseksi. Toiminta on sitoutumisprosessin ydin; toiminta on sitoutumista. Esimerkillä johtavat henkilöt ovat mallina sitoutumisessa. Johtajan haasteena on saada muut sitoutumaan ja pysymään mukana. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää valtuuksien jakamista. Ihmiset tuntevat itsensä tärkeiksi, ja tätä vahvistaa se, että he saavat olla mukana päämäärien asettamisessa ja työtehtävät ovat itsenäisiä. Sama pätee toisin päin: itsenäisyys ja valinnanvapaus lisäävät sitoutumista. (Kouzes & Posner 1988, 171–178.)

Rohkaiseminen

Huipulle kiipeäminen ja pääseminen ovat kaikille osapuolille raskasta ja vie paljon aikaa. Tämä tiedetään. Hyvin helposti ihmiset väsyvät, turhautuvat ja kyllästyvät, ja usein he haluaisivat luovuttaa. Johtajien tulee olla niitä, jotka voivat rohkaista työntekijöitä jatkamaan eteenpäin. Tärkeintä kaikessa on kiinnittää ihmisiin positiivista huomiota ja pitää yllä kannustavaa ilmapiiriä. Julkinen kiitos silloin tällöin tai jopa yksityinen kiitoskirje on rohkaisun näkyvä keino. (Kouzes & Posner 1988, 23.)

9. Yksilöiden suoritusten tunnistaminen

Johtajilla on lupa odottaa paljon sekä itseltään että alaisiltaan. Johtajien tulisi laatia itsensä toteuttavia ennusteita siitä, kuinka tavalliset ihmiset jaksavat sitkeästi ja saavuttavat poikkeuksellisia tuloksia. Selvät ohjeet tekemiseen, rohkaisevan ilmapiirin luominen sekä huomion ja riittävän palautteen antaminen kuuluvat johtajien tehtäviin. Johtajat tekevät alaisistaan voittajia. Voitot innostavat alaisia korottamaan työhön liittyviä panoksia ja parantavat prosesseja. Tällä tavoin valloitetaan taas seuraava vuori. Markkinaosuutta ollaan valmiita lisäämään: näin pienennetään kustannuksia ja saadaan lisättyä tuottavuutta, ja syntyy positiivinen kierre. Tämä innostaa kokeilemaan uutta tekniikkaa ja tutkimaan kartoittamattomia alueita. Johtajien tulee huomioida yksilöitä palkitsemalla niitä, jotka toimivat vision ja arvostuksen hyväksi. (Kouzes & Posner 1988, 193.)

10. Saavutusten juhliminen

Rakkaus salaisuutena: tutkimukseen osallistuneet haastateltavat puhuivat rakastumisesta. Eivät kaikki, mutta monet puhuivat. Kouzes ja Posner (1990) ovat tiivistäneet tämän seuraavasti:

– – mahdollisesti menestyneiden johtajien huolellisimmin varjelema salaisuus on rakkaus; rakastuminen johtamiseen, henkilökuntaan, organisaation tuloksiin ja tuotteiden käyttäjiin. Johtajuus on sydämen, eikä järjen asia. (Kouzes&Posner, 1990, 203).

Varsin mielenkiintoista luettavaa. Sen olen itsekin tiennyt, että tarvitaan todella paljon tunnetta, että onnistumisia tulee. Rakkauden lisäksi tutkimuksessa pidetään hyvänä ryhmän voimaannuttamista. Ryhmän saavutusten juhlistaminen ja juhliminen osoittavat, että poikkeukselliset tulokset ovat monen henkilön ponnistusten seurausta ja vahvistavat samassa veneessä olemisen tunnetta. Rakkaasta työstä voidaan tehdä hauskaa, ja ryhmän tuloksia voidaan juhlistaa yhdessä, kun siihen henkilöstöä riittävästi rohkaistaan ja kannustetaan. On hyvä juhlia säännöllisesti ja spontaanisti, esimerkiksi tietyn tuotteen myyntituloksia, vuoden parhaita uudistajia tai asiakaspalvelussa innostuneita. Sosiaalisen kanssakäymisen lisääminen nostaa positiivista henkeä. Yhteisöllisyyden ja kanssakäymisen nähdään lisäävän työntekijöiden sitoutumista normeihin. Kun ryhmä suuntautuu vision ja arvostusten mukaan, syntyy myös osuutensa tekemiseen ja sopivaan toimintaan kohdistuvia sosiaalisia paineita. Sosiaalisen tuen nähdään vähentävän stressiä ja sen vaikutusta työnteeseen.

Rohkaisu ei ole matkan päässä, vaan koko johtajuuden matkan kestävä prosessi (Kouzes & Posner 1988, 202–206).

Tätä seikkaperäisesti edellä kuvaamaani Kouzesin ja Posnerin mallia hyödyntäen ja mukaillen lähdän omalle tutkijan matkalleni tutkimalla johtamista tutkimuksen kohteeksi valitsemassani organisaatiossa. Seuraavaksi siirryn kertomaan tutkimuksessa käytetystä menetelmästä ja aineistosta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän jakson tarkoituksena on kertoa, millaisella menetelmällä tutkimus on tehty ja miten aineisto on luotu. Tässä kohtaa on varmasti paikallaan uudelleen mainita, että tämän tutkimuksen kirjoittaja on itse työskennellyt samassa yrityksessä yli kolmekymmentäviisi vuotta, joista esimiestehtävissä 25 vuotta. Omalta osaltani tiedän myös tähän liiketoiminta-alueeseen liittyvät tekemiset ja haasteet erittäin hyvin. Tästä huolimatta pyrin pidättäytymään omista mielipiteistä haastattellessani tuntemianikin henkilöitä tai käsitellessäni saamiani tuloksia. Haastattelussa on mukana myös henkilöitä, joiden kanssa en ole ollut koskaan tekemisissä. Kun henkilöt tuntevat haastattelijan, he saattavat rohkaistua kertomaan tarinoitaan ja antamaan vastauksia tuttavallisemmin ja syvemmin kuin silloin, kun haastattelijalla ei ole tuttu. Luottamus on tutkimushaastattelun avainkysymyksiä, kirjoittavat Eskola ja Suoranta (1998, 94), ja jatkavat, että haastattelun anti, sen ”tulos”, on välittömästi riippuvainen siitä, saavuttaako haastattelijalla haastateltavan luottamuksen. Tämä voi olla toisinkin päin, mutta toisaalta hyvä, myötäelävä haastattelijalla saa kertojasta irti asioita, joita tämä itsekin ei olisi uskonut kenellekään kertovansa (Eskola & Suoranta 1998, 94).

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Tutkimusmetodinä olen käyttänyt laatuun perustuvaa tutkimusta, ja tämän vuoksi olen valinnut empiiristen tutkimukseni pohjaksi kvalitatiivisen eli laadullisen haastattelututkimuksen. Haastattelututkimukseni lähtökohtana oli tehdä haastattelut teemahaastatteluna, ja teemat on jo etukäteen mietitty kysymyksiä laadittaessa. Kirjassaan *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* Eskola ja Suoranta (1998, 87) toteavat teemahaastattelusta, että siinä haastattelun aihepiiri ja teema-alueet ovat etukäteen määriteltyjä.

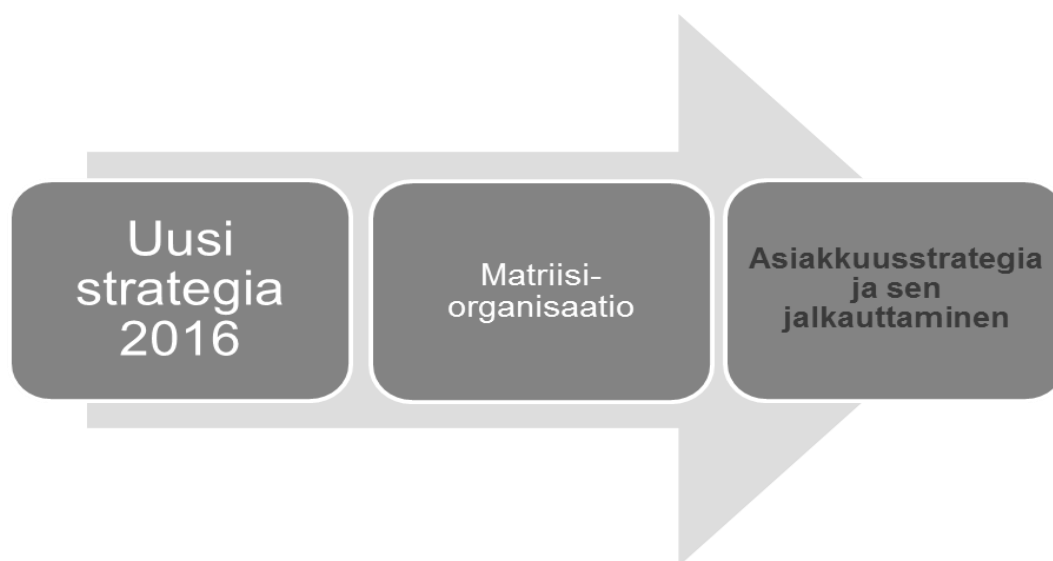
Tässä haastattelututkimuksessani käytin hyväksi edellisessä teoriaosuudessa hyvin seikkaperäisesti kertomiani Kouzesin ja Posnerin (1987) mittaritossa mainittuja viittä teemaa, ja kysymykset on johdettu näiden teemojen mu-

kaan. Jokaisessa haastattelussa toistettiin mittariston sisällön mukaisia asioita ja haettiin henkilöiden omat näkemykset kustakin mittaristoon liittyvästä teemasta. Esittelen kyseessä olevan mittariston teoriaosuudessa kohdassa kaksi. Kysymyksille ei kuitenkaan laadittu tarkkaa muotoa ja järjestystä. Eskola ja Suoranta (1998) kertovatkin oppaassaan, että haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikkien haastateltavien kanssa on käyty etukäteen päätetyt teema-alueet läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Tutkimuksen johtamiseen liittyvissä kysymyksissä on tarkasteltu viimeisen organisaatiomuutoksen jälkeistä kahden vuoden ajanjaksoa ja sinä aikana organisaatiossa tapahtuneita asioita.

Litteroinnissa kerättiin saaduista vastauksista mittaristoon aina yhdestä teemasta oma kokonaisuutensa. Analysointitavasta Eskola ja Suoranta (1998, 179) kirjoittavat, että teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. Tällöin tarinoista voi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 179). Tämä sopii hyvin tällaiseen tutkimukseen, jossa yrityksen muutosjohtamiseen liittyviä tilanteita tutkitaan käytännössä.

3.2 Taustaa Yritys X

Seuraavissa alakohdissa on tarkoitus kertoa, minkälaisia keskeisiä muutoksia yrityksessä tapahtuu tätä case-tutkimusta tehtäessä. On myös hyvä ymmärtää, miten asiat kietoutuvat toisiinsa ja että esitetyt muutokset eivät ole erillisiä asioita, vaan kaikilla asioilla on yhteinen lähtökohta ja visio edetä määrätietoisesti eteenpäin yrityksen vision ja strategiassa painotettujen asioiden viitoittamana. Asioiden eteenpäin vienti edellyttää muutosta johtajilta, esimiehiltä, asiantuntijoilta, asiakasvastuullisilta, siis ihan koko yrityksessä toimivalta henkilöstöltä. Seuraavassa kuviossa kuvataan ne kolme keskeistä muutosta, jotka kohdeyrityksessä ovat meneillään ja joiden uskon vaikuttavan sekä johtamiseen että johtamiskokemukseen.



Kuvio 2 Meneillään olevat keskeiset muutokset

3.2.1 Uusi strategia

Yritys on vuoden 2016 aikana uudistanut strategiansa. Yrityksen tavoitteena on asteittain muuttua uuden ajan palveluyritykseksi. Yritys vahvisti uuden pitkän aikavälin strategian kesällä 2016. Tavoitteena on muuttua puhtaasti yhden merkittävän toimialan toimijasta asteittain digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva valitun toimialan osaaminen. Strategiassa korostuu se, että kehittämällä asiakaskokemusta digitalisoimalla palveluita ja toimintoja halutaan olla uudenlainen toimija. Liiketoimintaa laajennetaan ensimmäisessä vaiheessa muun muassa terveys- ja hyvinvointiliiketoiminnan saralla. Uuden strategian taustalla on asiakaskäyttötymisen muutos sekä toimialan voimakas ja nopeasti etenevä digitaalinen murros, jonka tuo toimialalle jatkuvasti uutta kilpailua. Samalla digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuden parantaa asiakaskokemusta, synnyttää uutta liiketoimintaa ja tehostaa nykyisiä prosesseja. Kun henkilöstöltä kysyttiin, mitkä ovat ne keskeiset mahdollistajat, jotka meillä ovat jo olemassa, jotta strategia onnistuu, nousi kolmen ensimmäisen asian joukkoon asiakaskeskeisyys, osaaminen ja vastuullisuus. Kolmen kärjessä strategian onnistumisen esteissä tai haasteissa koettiin olevan tietotekniset järjestelmät ja ratkaisut, ymmärrys siitä, mitä meidän tulisi tehdä, sekä vanhentuneet käytännöt ja työtavat.

Yritys panostaa kovasti myös osaamiseen. Uudistuminen vaatii koko henkilökunnalta valtavasti ponnisteluja olla ja pysyä merkittävänä osaajana koko liiketoiminnan uudistuessa. Yritys kirjaakin osaamistavoitteesta seuraavasti: Olemme jokainen vastuussa oman osaamisemme kehittamisestä. Uudistamme jatkuvasti osaamistamme asiakasvaateiden ja ydintekemistemme mukaiseksi. Sujuva yhteistyö ja osaamisen jakaminen yli organisaatio- ja yhtiörajojen on tärkeää. Haluamme olla huippuammattilaisten työyhteisö, joka tähtää parhaaseen

mahdolliseen asiakaskokemukseen jokaisessa kohtaamisessa. Osaamisen vaade lähtee hallinnosta, ja hallinnon vahva osaaminen varmistaa päätöksenteon näkemyksellisyyden ja rohkeuden.

Koko muutosprosessi ja esimerkiksi edellä mainittu osaamisen kehittäminen johtavat pitkällä aikavälillä siihen, että myös johtaminen muuttuu ja tarvitsee muutosta. Johtaminen kumpuaa vahvasta arvopohjasta ja kaksoisroolista. Esimiesten kyvyt johtaa muutosta rakentavat perustan koko uudistumiselle. Johtamisemme avainasioita ovat asiakas aina ensin, rohkea suunnan näyttäminen, luottamus ja innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen. Arvot nousevat muutoksessa aina vahvasti esille. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Lupa olla rohkea tarkoittaa, että annetaan vastuuta ja otetaan vastuuta, uskalletaan kokeilla asioita ja virheistä opitaan. Tarjottavia palveluita ja prosesseja ollaan valmiit uudistamaan jatkuvasti. Kulttuurin tulee houkuttaa ja koukuttaa parhaat osaajat. Monimuotoisuus nähdään rikkautena ja mahdollisuutena.

Strategian muutos edellyttää siis ihan jokaiselta yrityksessä toimivalta aina hallinnosta asiakaspalvelussa toimiviin henkilöihin uskallusta ja halua muuttua, toisaalta valtavan määrän uudistumista muuttuvassa työympäristössä. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää oivaltaa, että on kysymys muutosjohtamisesta, ja nostaa johtamisessakin esille ihmisten johtamista, mistä transformationalisessa johtamisessa on kyse. Ihmisten halu saavuttaa mahdollisimman oma-aloitteinen ja innokas ote uusiin rooleihin ja osaamisvaateisiin vaatii kannustavaa, palkitsevaa ja dynaamista esimerkillistä johtamisotetta niin lähiesimiehiltä kuin ylimmältä johdolta. Ylimmän johdon keskeiseksi asiaksi tulee ohjata visio ja strategisesti tärkeiksi nousseet asiat prosessien mukaisiksi niin, että huomioidaan tarvittavat korjaus- ja ohjaustoimet ja varmistetaan niiden mukainen toiminta. Luottamuksellisuus nousee arvoon arvaamattomaan. Entistä enemmän korostuu se, että annetaan luottamusta hoitaa tehtäviä muuttuvassa ympäristössä yhä itsenäisemmin ja tehokkaammin. Edellä kuvatun strategian kuvaamisen lähteenä on käytetty tutkittavan Yritys X:n omia intranetsivuja.

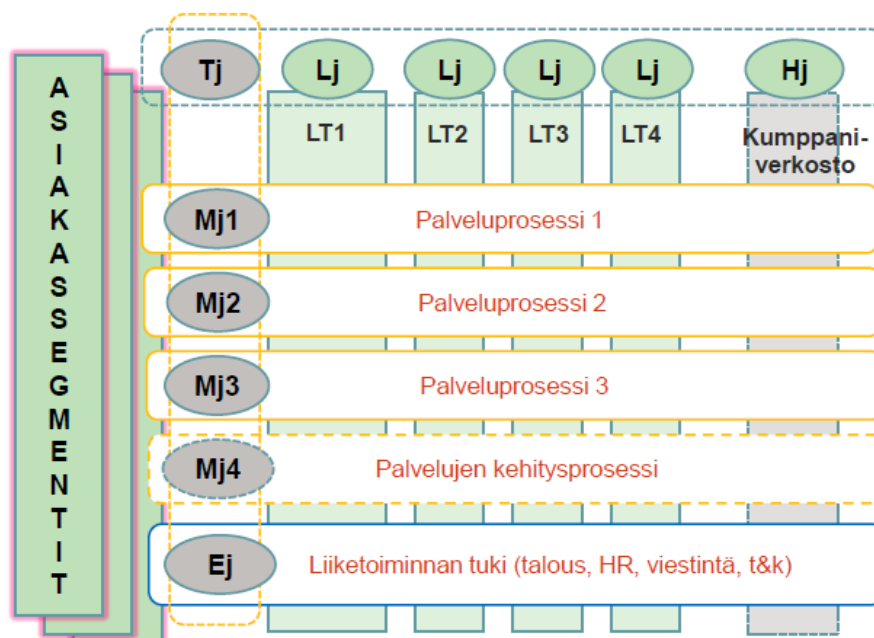
3.2.2 Matriisiorganisaatio ja johtaminen

Yritys organisoi ja lanseerasi syksyllä 2014 uuden organisaatiomallin, mikä tarkoitti vahvasti matriisiorganisaation käyttöönottoa perinteisen eri tasoissa toimivan organisaatiomallin sijaan. Liiketoimintaympäristö on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin: LTA1, LTA2 ja LTA3. Asiakkaille tarjotaan palvelua kokonaisvaltaisesti kaikilta liiketoiminta-alueilta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisessa on huomioitava ja varmistettava, että näissä kaikissa liiketoimintasegmenteissä puhalletaan yhteen hiileen eli että asiakaspalvelu onnistuu entistä vahvemmin ja tehokkaammin. Matriisiorganisaatiossa toimiminen on yrityksessä aivan uusi tapa toimia hyvin monelle, niin toimihenkilölle ja kuin esimiehillekin.

Matriisiorganisaation luonteeseen liittyy, että eri liiketoiminnot on tärkeää sovittaa yhteen. Perinteinen konttorimalli toimii edelleen, kun sähköiset palvelut lisääntyvät koko ajan. Tämä merkitsee lisähaasteita ympäristöön

pirstoutuneina konttoreina, joissa esimiesten toimenkuvia muutettiin myös tämän uuden organisoinnin mukana. Konttoreissa esimiesten eli konttorijohtajien toimenkuvaa supistettiin siten, että LTA3:een (tutkittava liiketoiminta-alue) liittyvien johdettavien eli neuvojien ja asiantuntijoiden suorat esimiestehtävät hoidetaan LTA3:n liiketoiminnan puolelta. Tämä vaatii siis kolmen tai jopa useamman esimiehen yhteen hioutuvaa toimintaa myynnin johtamisen ponnisteluissa aina toimihenkilöitä ja konttoria kohden.

Jonkin verran erilaisia mielipiteitä tuntuu olevan tämän yrityksen matriisissa toimimisesta, nimenomaan matriisin toimivuudesta ja sen ymmärtämisestä. Käsittelem asiaa myös tutkimuksen kysymyksissä ja vastauksissa. Koska matriisissa toimiminen on avainasioita siinä, kuinka muutosta johdetaan useamman esimiehen voimin samassa yksikössä, koen sen liittyvän oleellisena osana koettuun johtamiseen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on yleisesti kuvattu esimerkillä yhtä matriisiorganisaatiomallia.



Kuvio 3 Matriisiorganisaatiomalli (mukaiillen Hall 2016).

Tämä matriisia käsittelevä aineisto on otettu Yritys X:n henkilöstölleen järjestämästä koulutusmateriaalista.

3.2.3 Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategia on yleensä erittäin tärkeä osa palveluyrityksen asiakassuhteen hoitoa, kuten tässäkin tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä. Tämän tutkimuksen keskeisenä kysymyksenä onkin ollut se, miten uutta asiakkuusstrategiaa konkreettisesti jalkautettiin yhden liiketoiminnan asiakkaiden osalta, olkoon se tässä liiketoiminta A, ja tähän liiketoimintaan liittyvää johtamistilannetta ja johtamiskokemusta.

Mitä asiakkuusstrategia ja asiakassuhteen hoito tässä yrityksessä sitten tarkoittavat? Ensinnäkin on tärkeää ymmärtää, että yrityksessä asiakkuusstrategia lähtee siitä, että on olemassa vain yksi yhteinen asiakkuusstrategia, olipa kysymys sitten mistä tahansa liiketoiminnasta. Tämän tutkimuksen tarkastelussa painotus on vahvasti tärkeimpien asiakkaiden hoitamisessa ja siihen liittyvässä muutostilanteessa. Tärkeää on myös, että lukija ymmärtää, että uudessa strategiassa yhdistyivät kaikki kolme liiketoimintaa yhdeksi liiketoiminta-alueeksi, jota kutsutaan taloudenhallinnan palveluiksi. Tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta sekä varmistaa, että asiakkaalla ja hänen perheellään ovat palvelut kokonaisvaltaisesti hoidossa ja kunnossa. Samalla varmistetaan liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen ja pitkäaikaisten kannattavien asiakkuuksien kehittäminen. Tämän lisäksi tärkeää on asiakkuuden sitouttaminen ja laaja-alaisen tuotepeiton varmistaminen kaikissa elämäntilanteissa ja elämänvaiheissa palvelunsa keskittäneille omistaja-asiakkaille. Tähän liittyy myös resurssien oikea kohdentaminen ja niiden kanavien valinta, joilla myyntiä tehdään ja asiakkuutta hoidetaan. Tarkoituksena on siirtää aktiivista asiakkuuden hoitoa yhä enemmän myös digitaalisiin kanaviin kaikissa asiakasryhmissä.

Tältä osin asiakasvastuullisen työhön kuuluu hyvin itsenäisesti hoitaa asiakassalkkua, kuitenkin siten, että salkkua hoitaa yhdessä usea asiantuntija. Yhteyshenkilö vastaa sekä yksittäisen asiakkuuden kehittämisestä, että oman asiakassalkun kehittymisestä kokonaisuudessaan. Tähän liittyy myös hyvä yhteistyö työympäristössä toimivien muiden asiantuntijoiden kanssa, kuten lähiasiantuntijoiden sekä monien esimiestenkin kanssa samaan aikaan. Matriisiorganisaatiota kuvatessani kerroinkin, että kaikki asiakkaisiin liittyvät toimet hoidetaan matriisissa toimien, ja tämä tuo uudenlaisia haasteita jokaiselle organisaatiotasolle. Tämän vuoksi esimiesten ja työntekijöiden väliset hyvät vuorovaikutustaidot ovat hyvin oleellisia ja merkityksellisiä onnistuneelle työn hoitamiselle, mutta myös työntekijöiden välinen yhteistyö korostuu yhteisenä vastuullisena toimintana asiakasrajapinnassa.

Strategisen muutoksen on tarkoitus tietenkin samalla uudistaa toimintatapoja ja saada kaikkien tekemisestä mahdollisimman tehokasta. Tämä toimintatapojen muutos koskee niin työntekijöihin liittyvää työn tekemisen prosessia kuin samalla myös asiakasprosessia, johon liittyy erilaisten uusien asioiden opettamista ja kertomista asiakkaille.

Miten tämä liittyy sitten tähän tutkimukseen? Mielestäni tämä luo haasteita johtaa työntekijöitä niin, että toisaalta antaa heille enemmän vastuuta ja valtaa hoitaa asioita itsenäisemmin ja toisaalta oppii kantamaan vastuuta omasta työstään ja oppimisestaan. Työ on hyvin tavoitteellista, ja tuloksia on saatava aikaiseksi. Lisäksi tulee huomata ihmisten erilaiset kyvyt huomata muutoksen tärkeys ja päämäärä sekä tässä ketteryden maailmassa myös hyväksyä muutoksen nopeus. Tekemistä haastaa myös se, että asiat pitää vielä tehdä oikein. Johtamisen ja tekemisen näkökulmasta katsottuna on aivan pakko johtaa tekemistä myös riskienhallinta huomioiden. Tähän velvoittavat vahvasti tähän toimialaan liittyvä lainsäädäntö, sääntely ja ohjeet. Asiakkuusstrategiaa

kuvaavan materiaalin lähteenä on kohdeyrityksen asiakkuusstrategiaan liittyvä sisäinen aineisto.

3.3 Haastattelut ja aineistot

Tutkimukseen haastattelin kaiken kaikkiaan neljäätoista (14) henkilöä. Tutkimuksessani haastattelin kahta yrityksen johtokunnan jäsentä, joista toinen oli toimitusjohtaja ja toinen sen liiketoiminta-alueen johtaja, jota tutkimukseni käsiteli. Tämän lisäksi haastattelin henkilöliiketoiminnasta vastaavaa johtajaa, liiketoimintasegmentin johtokuntatasolla vastaavaa johtajaa, kahta liiketoimintaan liittyvää osastajohtajaa, asiakkuusstrategiasta vastaavaa johtajaa, kahta konttorinjohtajaa ja kahta lähiesimiestä, joiden vastuulla asiakkuusstrategiaan liittyvä jalkautus on käytännössä. Toimihenkilöitä tutkittavana olevalta liiketoiminta-alueelta oli mukana haastattelussa neljä henkilöä. Yrityksen toiminta-alue on jaettu kahteen osa-alueeseen pääkaupunkiseudulla, ja samalla tavalla lähiesimiehiä on varsinaisesti kaksi. Varsinaisten lähiesimiesten tehtäviin kuuluu yhteistyö muiden liiketoiminta-alueiden esimiesten kanssa. Tuloksellinen kokonaisvaltainen asiakkuuksien hoitoon keskittyminen vaatii esimiehiltä hyvää keskinäistä yhteistyötä mutta myös yhteistyötä eri liiketoiminnoissa toimivien toimihenkilöiden välillä. Lähiesimies toimii linkkinä ja tukena tässä yhteistyössä. Tämän lisäksi valmentajan tehtäviin liittyy omien valmennettavien valmennuksesta huolehtiminen, kaikenlainen myynnin tuki, osaamisen varmistaminen ja tavoitteiden toteutuminen.

Tuloksissa olen yhdistänyt toimihenkilöiden haastatteluista saamani vastaukset. Lisäksi olen yhdistänyt kaikki lähiesimiesten, osastajohtajien sekä liiketoimintajohtajien ja ylimmän johdon vastaukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Asiantuntijajohtajan haastattelussa olen käyttänyt tietojen oikeellisuuden varmistamiseksi kohdeyrityksen asiakkuusstrategiaa ja siihen liittyvää organisoitumista.

Ennen haastatteluja olen kertonut tutkimuskysymyksistäni ja tavoitteistani haastateltaville henkilöille sähköpostiselvityksen avulla. Tämän lisäksi olen kertonut tutkimuksestani haastateltavien toimihenkilöiden lähimmille lähiesimiehille erillisessä järjestetyssä tilaisuudessa. Lisäksi tutkimukseen alkuun liittyvät aineistonkeruuseen liittyvät luvat ja kohdeyritystä koskevat asiat olen käynyt henkilöliiketoiminnasta vastaavan johtajan Jussi Huttusen kanssa läpi ennen tehtyjä haastatteluja.

Haastattelut on tehty nauhoittamalla kaikki haastattelut, jokainen omaksi otoksekseen. Haastatteluja oli yhteensä 14, ne kestivät 29 minuutista 54 minuuttiin ja niistä syntyi 81 sivua auki purettuja vastauksia. Haastattelut purettiin sana sanalta. Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin, että kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia. Haastattelut käytiin rauhallisessa haastattelulle varatussa omassa tilassaan. Haastatteluihin oli hahmoteltu kysymyspatteristo, mutta sitä ei noudatettu säännöllisessä järjestyksessä. Kuitenkin kaikille haastateltaville kertaantuivat kaikki samat kysymykset ja vastaukset saatiin samoihin asioihin,

joita on tarkoitus tulostanalyysissä käyttää. Ylimmän johdon kysymyksissä ei keskitytty asiakkuusstrategian käytäntöön viennin yksityiskohtiin vaan yleisellä tasolla johtamiseen, keskusteluun asiakkuusstrategien tärkeydestä ja siihen liittyvistä haasteista niin johtamisessa kuin asiakasnäkökulmastakin katsottuna.

3.4 Aineistojen analysointi ja luotettavuus

Aineistojen analysointi -kohdassa aineistosta tehdyt huomiot on kerätty yhteen edellä kerrotulla tavalla. Ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä on järjestää aineisto sen jälkeen, kun se on kerätty, purettu tekstiksi ja valmisteltu teknisesti käsiteltävään muotoon (Eskola & Suoranta 1998, 151), joten ennen analysointia vastauksista on tehty käsin kirjoittamalla yksi niin kutsuttu teemakortti kutakin vastaajaa kohden. Ne on koottu tekstistä valmiiksi Kouzesin ja Posnerin määrittelemän mallin ja teemojen mukaisesti. Eskola ja Suoranta (1998) esittävätkin, että jos aineisto on kerätty esimerkiksi teemahaastattelulla, on teemahaastattelurunko aineiston koodauksessa oivallinen apuväline.

Teemojen mukaisella tässä tarkoitetaan, että tutkimusaineistosta nostettiin esille tutkimusongelman ratkaisemiseksi haluttuja teemoja ja päästiin vertailemaan teoriaa ja empiriaa sekä tarkkailemaan niiden vuorovaikutusta. Jotta tällainen tarkastelu onnistuisi, oli haastateltaville hahmotelluissa kysymyksissä jo etukäteen painotettu teemojen mukaisia aiheita. Tämän jälkeen jokaisen teeman alle on kirjoitettu analyysi tai oikeammin tekstistä nousseet huomiot kaikkien vastaajien huomioista. Kaikkea haastattelumateriaalia on käytetty analysoinnissa hyväksi.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pidetään epäselvänä. Eskola ja Suoranta (1998, 209) kirjoittavat, että sekä kvalitatiivista tutkimuksen tekijää, että kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä. Tähän pidetään syynä sitä, ettei aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviota voida erottaa kuten se voidaan tehdä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa numerot kertovat luotettavuudesta selkeämmin. Haasteena pidetään myös kielellistä tulkintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi tehdä havaintoja huomattavasti vapaammin, kirjoittavat Eskola ja Suoranta (1998, 209).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa lähtökohtana voidaan pitää ensinnäkin sitä, että tutkimuksen odotetaan olevan virheetöntä, mutta tulosten luotettavuutta on vaikea todentaa ja luotettavuus voi vaihdella hyvinkin paljon. Luotettavuudesta kertovat käsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti, joita sovelletaan. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa ei ole ristiriitaisuuksia. Tämä tarkoittaa riittävää määrää testausta ja havainnointia, ja havainnoitsijoiden määrää lisäämällä pystytään todentamaan vastausten luotettavuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä on haasteellista, kuten on tässäkin tutkimuksessa. Kun jokaista yksilöä haastatellaan erikseen, ei toistojen määrää tai havaintojen määrää voi käyttää uskottavuuden näyttämiseen. Validiteetti puolestaan jaetaan kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validi-

teetilla tarkoitetaan teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Tällä tarkoitetaan sitä, miten vahva on tutkijan tieteellinen ote ja tieteenalansa hallinta, kirjoittavat Eskola ja Suoranta (1998, 214). Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan käytetyn aineiston, tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten keskinäisen suhteen pätevyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 214). On myös todettu, että reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovellu sellaisenaan varmistamaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla itsellään on iso rooli. Tutkija itse laatii loppujen lopuksi koko tutkimuksen alusta loppuun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkein kriteeri onkin tutkija itse, kirjoittavat Eskola ja Suoranta (1998, 211). Tutkimus on pitkälti tutkijan omaa pohdintaa, ja tutkimuksen arviointiosuudessa nähdäänkin paljastuvan tutkimusprosessin luotettavuus.

Tämän tutkimuksen kohteena on ollut aito yritys, jossa itse työskentelen. Tutkittavan aiheen olen itse valinnut, koska se minulle tutkijana on varsin mielenkiintoinen. Tutkimukseeni osallistuneet henkilöt, joita olen jo aiemmin käynyt seikkaperäisesti läpi kohdassa tutkimuksen haastattelut ja aineistot, työskentelevät samassa työpaikassa ja saman liiketoiminnan alla kuin tutkija itse. Tunnen liiketoiminta-alueen varsin hyvin, koska olen työskennellyt saman liiketoiminnan alaisuudessa runsaat 20 vuotta. Tutkimustehtävään liittyvät valmistelut tutkittavasta kohteesta olen laatinut yrityksen johtoon kuuluvien henkilöiden kanssa yhdessä. Tutkimuksen teorian valintaan on vaikuttanut muutos ja sen johtaminen, koska yritys elää voimakkaan muutoksen aikaa. Transformationaaliseen johtamiseen liittyvät havainnot pohjautuvat Kouzesin ja Posnerin (1988) malliin. Tutkimukseen liittyvät kysymykset on johdettu teoriaan liittyvästä mallista. Tutkimuksesta saadut vastaukset olen purkanut sanasta sanaan, ja kaikkea saamaani materiaalia olen käyttänyt hyväkseni tutkimustuloksia purkaessani.

Osa tutkimukseen osallistuneista haastateltavista on ollut minulle tuttuja. Niinpä en voi tietää, onko tämä vaikuttanut vastauksiin (uskottavuus). Tutkimustuloksia kootessani olen lainannut vastaajien omia puheenvuoroja (aitous) purkaessani tuloksia paperille. Tutkimuskohde ja haastateltujen henkilöiden määrä on ollut vain pieni murto-osa yrityksen liiketoiminnasta, ja tämän vuoksi tutkimustuloksia ei voi yleistää (siirrettävyys) mihinkään. Johtopäätöksissä on käytetty samaa mallia kuin kysymysten laatimisessa. Kaikkien vastaajien vastauksista on tehty niin kutsuttu oma teemakortti, ja nämä teemakortit on sitten yhdistetty lopputuloksiksi. Johtopäätöksissä on palattu takaisin teoriaan, ja tästä voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, saavatko tehdyt tulkinnat vahvistusta vastaavista ilmiöistä (vahvistuvuus). Arviointikohdassa olen esittänyt omia näkemyksiäni saaduista vastauksista. Eskola ja Suoranta (1998, 213) kirjoittavat, että puuttumatta erilaisiin tieteenfilosofisiin totuusteorioihin on tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa hyödyllistä erottaa arviointinäkemykset niiden sisältämien todellisuuskäsitysten mukaan.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavaksi siirryn käsittelemään kerättyjä tutkimustuloksia, jotka koskevat kohdeyrityksen muutoksen johtamisen tilanteita varsin muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaa ohjaa vahvasti myös yrityksen vahva visio, jossa kasvua haetaan määrätietoisesti. Tutkimuksen keskiössä on ollut asiakkuusstrategian jalkauttamiseen liittyvä muutosvaihe ja siihen liittyvä yrityksen henkilöstön johtamiskokemus. Tämän lisäksi haluan vielä korostaa, että asiakkuusstrategian jalkautuksen ohessa on yrityksessä yhtä aikaa menossa mittava strateginen muutos ja uudistuminen sekä matriisiorganisaation tuomat uudet haasteet. Nämä kaikki erimittakaavaiset muutokset vaikuttavat ja nivoutuvat toinen toisiinsa ja vaikuttavat tätä kautta myös johtamiseen, olkoon sitten kysymyksessä minkälainen johtamistilanne tahansa. Tämän vuoksi ne onkin otettu huomioon tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa ja vastauksissa, joita tässä osiossa avataan. Jokaisen osion lopuksi käsittelen yhteenvetotaulukossa tekemiäni havaintoja, transformationaalisen johtamisen merkkejä, kohdeyrityksen toimihenkilöiden sekä ylimmän johdon, johtajien ja lähiesimiesten antamien vastausten perusteella.

4.1 Muutoksen johtamisen transformationaaliset ulottuvuudet

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia Kouzesin ja Posnerin transformationaalisia määritelmiä mukaillen, jokaista kohtaa erikseen omana osionaan. Kouzesin ja Posnerin mallin viidestä kohdasta olen omassa työssäni käyttänyt otsakkeita visiointi, haastaminen, osallistaminen, esimerkillä johtaminen ja palkitseminen. Nämä sopivat mielestäni paremmin tähän muutoksen johtamisen tilanteen tarkasteluun kuin alkuperäisen mallin otsikot.

4.1.1 Visiointi

Visiointi on määritelmän mukaan tila, jossa yritys tai organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Kouzesin ja Posnerin mielestä visio ensiksikin herättää positiivisia mielikuvia, toiseksi se luo mielikuvan tulevaisuudesta, kolmanneksi siihen liittyy vaikutelma oikeasta suunnasta, ja siihen liittyvät myös arvokkuus ja arvot. Neljänneksi siihen liittyy ainutkertaisuus, mainitsevat Kouzes ja Posner (1988, 78), ja jatkavat, että visio on päämäärä, joka saavutetaan vasta vuosien päästä. Visioinnille on luonteenomaista se, että kaikilla osapuolilla tulee olla halu saavuttaa jotain, eli muuttaa ja tehdä asioita vision toteuttamiseksi. Johtajien lisäksi tarvitaan aina seuraajia, jotka haluavat olla mukana toteuttamassa visiota. Transformationaalisen johtajan pitää osata saada seuraajat ottamaan visio omakseen inspiroiden ja mukaan ottaen, ei pakottamalla.

Tässä tutkimuksessa pohjana ovat olleet yrityksen lanseeraamien uuden strategian tuomat uudet tuulet ja tavoitteet, toimiminen uuden organisaatiomallin mukaisesti matriisiorganisaatiossa ja muutoksen johtamisen keskiössä sekä asiakkuusstrategian jalkautus konttoreiden toimihenkilöiden tekemisenä. Nämä kaikki siksi, että nämä ovat niitä konkreettisia asioita, jotka näkyvät yrityksessä toimivien henkilöiden tekemisessä, tuntemuksissa ja muutoksessa kohti tutkittavan yrityksen visiota: olla johtava yritys omalla toimialallaan pääkaupunkiseudulla vuoteen 2025 mennessä. Kasvu syntyy palveluyrityksessä asiakkaiden avulla.

Aloitin kysymällä, miten uutta strategiaa on organisaatiossa eri portailla käsitelty ja kerrottu ja miten se vaikuttaa henkilöstön tekemiseen. Toimihenkilöiden vastauksissa tämä näkyi siten, että jokainen on kuullut uudesta strategiasta johdon henkilökunnalle järjestämässä ensimmäisessä, yhteisessä tilaisuudessa ja heidän omat lähiesimiehensä ovat esitelleet sitä konttoreissa palaverien yhteydessä. Strategiaan liittyvissä uudistuksissa koettiin olevan paljon epäselviä asioita, mutta on myös yllättävän paljon odotuksia eikä pelkojakaan muutoksesta peitelty. Tässä toimihenkilöiden kommentteja muutoksesta:

Minusta se on tervetullutta, ja sillehän ei mahda mitään, että maailmaa muuttuu, ja että meidän asiakkaat haluavat ajatella monimuotoisesti. Minulla ei ole mitään sitä vastaan, tässä vuosikymmenien aikana on pitänyt oppia, eli en minä sitä digimaailmaa enkä muutokseen pelkää.

Kyllä se on niin, että mitä sieltä johdolta on tullut, ja enemmän jäänyt ite tutustuttavaksi, että en usko, että omalla johdolla kuin esimiehilläkään siitä on vielä paljon tietoa.

Ylimmän johdon pitämän strategian lanseerauksen yhteydessä kerrottiin myös, että kun yrityksen perinteiset liiketoiminnot yhdistyvät yhdeksi liiketoimintalueeksi, nousee aivan uusia liiketoimintamalleja. Tästä mainittakoon esimerkiksi, että terveydenhoito- ja sairaalaliiketoiminta laajenee, mutta myös aivan uusia liiketoimintoja vanhojen liiketoimintojen yhteyteen pidetään hyvin mahdollisena. Kun toimihenkilöiltä tutkimuksen yhteydessä kysyttiin, miten he kokivat nämä mahdolliset uudet avaukset, vastaukset olivat hämmentävän yksi-

mielisiä: uusia toimintoja tarvitaan. Useimmat vastaajista näkivät yrityksen tuloksen tekemisen vaativan jatkossa uusia tuotteita ja palveluita ja vahvasti uskoivat tätä kautta tuloksen säilyvän edelleenkin hyvänä. Vahvasti uskottiin uudistusten avaavan myös uusia työtehtäviä.

Yrityksen arvot nousivat haastatteluissa myös esille. Arvojen kirkastamista ja korostamista pidettiin luontevana ja tärkeänä asiana, ja ne ovat mukana, kun kohdataan uusia yhteisiä haasteita ja tavoitetta. Jokainen vastaaja tunsi hyvin yrityksen arvot, ja vastausten perusteella ne ovat jokaisen DNA:ssa siten kuin niiden pitää olla luontevasti mukana tekemisessä. Haastateltavien vastauksissa ei ollut havaittavissa, etteivät arvot sopisi myös vastaajien omiin arvoihin. Konkreettisesti vastauksissa korostettiin yhteisen tekemisen tärkeyttä sekä ihmisläheistä otetta asiakassuhteen hoidossa siten, että huomioidaan asiakkaan tarpeet myytävissä ratkaisuissa mutta myös vastuutettujen asiakkaiden tuntemisen tärkeydessä. Kovasti huolta kannettiin ylipäättään asiakaspalvelusta ja siihen liittyvästä toimihenkilöiden ajan riittävydestä tehtäviä hoidettaessa.

Johtamiselta odotettiin myös ihmisläheistä otetta. Johtajien tulemista pois omista torneistaan ja edessä johtamista pidettiin tärkeänä uudistuksena entiseen verrattuna. Tämän lisäksi yhteistä työtehtävien suunnittelua pidettiin hyvänä ja toimihenkilöitä motivoivana asiana. Muutamien henkilöiden vastauksissa nousi esille pelko siitä, mitä on tulossa, viekö digitaalisuus työpaikat. Digitaalisuus nousee vahvasti esille strategiassa, vaikka strategiassa puhutaan toisaalta henkilöpalvelun ja digitaalisuuden yhteen sovittamisesta. Vastauksissa nostettiin myös esille toive kirkastaa niiden uusien mahdollisten roolien sisältöä, joita digitaalisuus tai uusien liiketoimintojen käyttöönotto tuo tullessaan. Tutkimushaastattelua tehtäessä odotettiin edelleen kovasti muutosta ja sen tuomia konkreettisia mahdollisuuksia uusiksi työtehtäviksi. Kuitenkin muutos, ja erityisesti muutokseen liittyvä aikajänne, sekä toimenpiteet ovat jääneet epäselväksi kaikille vastaajille: milloin tapahtuu ja mitä tulee tapahtumaan.

Asiakkuusstrategian jalkautuksen ja matriisiorganisaatiossa toimimisen ymmärrettiin nivoutuvan hyvin yhteen, kun yrityksen visiona ja strategisena muutoskohteena on muuttaa koko perinteiset liiketoiminta-alueet yhdeksi palvelukokonaisuudeksi. Jokainen työntekijä joutuu työssään kohtaamaan kolmen eri liiketoiminta-alueen tehtävät yhteisenä tekemisenä ja tavoitteena. Tämä muutos ei nostanut mitään erityistä mielipidettä tutkimustuloksissa.

Omilta lähiesimiehiltä saatu johtamiskokemus koettiin poikkeuksellisen hyvänä. Toimihenkilöiltä kysyttiin myös matriisiorganisaatiossa toimimisesta. Heidän mielestään se on näkynyt heidän omassa työssään. Vastauksissa korostettiin oman lähiesimiehen olevan juuri sen liiketoiminta-alueen syväosaaja, jota omassa työtehtävässä ja myös asiakkaiden vastuutuksissakin näiden haastateltujen toimihenkilöiden mielestä tarvitaan. Lisäksi asiakkuusstrategian jalkautusta ja asiakkaiden vastuutusta toimihenkilöille ylipäättään pidettiin hyvinkin tärkeänä ja työtehtäviä selkeyttävänä asiana. Asiakkaiden vastuutukseen liittyvää kokonaisasiakkuuden hoitoa korostavaa

valmistelua on tehty jo monia vuosia, ja tehtävien koettiin kirkastuvan nyt, kun uutta asiakkuusstrategiaa lanseerattiin. Muutenkin eri liiketoimintojen välisen yhteistyön toimivuutta pidettiin näissä haastatelluissa yksiköissä hyvänä. Yhteisissä palavereissa on koettu, että niiden asioiden käsittely, jotka liittyvät eri liiketoimintojen väliseen yhteistoimintaan, lähentää henkilöstöä ja parantaa tavoitteiden saavuttamista yhdessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteisiä tavoitteita ei ollut kuitenkaan sovittu kuin yhden, vaikkakin merkittävän, tavoitteen osalta. Muut toimihenkilöiden tavoitteet tulevat omalta liiketoiminta-alueelta. Näistä kolmesta liiketoiminnoista yhden liiketoiminnan osalta odotettiin asiakasvinkkien ja vinkittämisen ylipäätään paranevan. Kahden muun liiketoiminnan välillä näiden koettiin olevan jo hyvällä tasolla. Erityisen huonona koettiin juuri tämän edellämainitun yhden liiketoiminta-alueen esimiesten kiinnostuminen siitä, kuinka tietoa tulisi jakaa enemmän myös muille liiketoiminnoille. Yhteisen tiedon jakaminen liittyy vahvasti siihen, miten nykyhetkisten liiketoimintayksiköiden välinen yhteistyö onnistuu asiakkaita palveltaessa. Tältä osin vastaajien mielestä asiakkuusstrategian toteuttaminen on tärkeä asia, ja siihen liittyvä kokonaisvaltainen parhaimpien asiakkaiden hoito onnistuu yhdessä paremmin kuin ennen.

Toimihenkilöiden vastauksista nousee kuitenkin esille, että asiakkuusstrategian jalkautukseen liittyvää prosessia pidettiin vielä epäselvänä. Lähinnä kysymyksiä heräsi niistä toimista, jotka liittyvät prosessin seuraaviin jatkovaiheisiin, ja niihin kaivattiin vastauksia. Asiakkaat olivat nyt vastuutettuja, ja yhteydenotot asiakkaisiin oli aloitettu, mutta muita tulevaisuuden toimia ei vielä ole katsottu. Tämän lisäksi liian isolta tuntuvien asiakassalkkujen hoidon taso epäilyttää. Valitettavasti myös asiakkuusstrategian jalkautukseen liittyvään ajankohtaan osui muita tärkeitä tehtäviä, kertoivat vastaajat. Asiakuusstrategian jalkautus keskeytyi lähes puoleksi vuodeksi kokonaan. Tutkimushaastattelua tehdessäni oltiin asiaan taas paneutumassa uudelleen.

Johtajien ja esimiesten vastausten pohjana on ollut ensin selvittää, miten uuden strategian jalkautus on heidän mielestään edennyt. Yrityksen visio on pysynyt samana huolimatta siitä, että yrityksessä on jyllännyt isoja organisaatiomuutoksia. Uudella strategialla on tarkoitus edetä määrätietoisesti kohti vuodelle 2025 annettua visiota. Uuden strategian aikajänne ulottuu nyt ajalle 2016–2019, minkä jälkeen katsotaan uudet askeleet, kuinka strategisesti edetään. Usea johtajatason henkilö heti kyselyn alussa korosti, ettei nyt ole kyse kriisijohtamisen toiminnasta vaan vahvasta halusta uudistua vastaamaan nopeasti muuttuvan liiketoimintaympäristön muutoksiin, asiakaskäyttäytymisen tuomiin haasteisiin ja kilpailun kiristymiseen. Tämän vuoksi vastaajat kertoivat myös strategisen valinnan olevan se, että halutaan olla monialainen palveluyritys entisen finanssitoimijan sijaan. Hyvänä pidettiin myös sitä, että tavallaan jatkojalostetaan tai laajennetaan olemassa olevien liiketoiminta-alueiden sisältöä ja vastataan tällä tavalla paremmin asiakkaiden kokonaisvaltaisen hoidon tarpeeseen. Toisaalta usea johtaja- ja lähiesimies-

vastaajakin piti strategiaa tältä osin vielä epäselvänä, koska konkreettisia asioita ei tältä osin pystytty vielä kokonaisuudessaan kertomaan.

Vastauksissa korostui myös uudenlainen tapa jalkauttaa strategiaa. Vuonna 2016 kesäkuussa julkaistua strategista tahtotilaa alettiin toteuttamaan heti, mutta sen jalkauttaminen ei ollut enää niin suunnitelmallista kuin aikaisemmat strategian jalkautukset ovat olleet. Tämän uskottiin johtuvan siitä, että samalla kun toimintaa ohjataan uusien strategisten tavoitteiden suunnassa, paljastetaan uusien liiketoimintojen tai palveluiden ja tuotteiden lanseeraamista koko strategiakauden ajan. Tämän lisäksi kaikki vanhat liiketoiminnat ja niihin liittyvät prosessit uudistetaan uutta strategiaa tukeviksi, ja suunnan muutokset ovat tehtävissä hyvinkin nopealla aikataululla.

Uuden strategian uskottiin tuovan uusia liiketoiminta-alueita vanhojen liiketoimintojen lisäksi. Kun kysyttiin strategisista valinnoista ja niiden tuomasta muutoksesta, uuden strategian uskottiin paremmin vastaavan asiakkaan tarvitsemaan palvelukokonaisuuteen ja laajentavan olemassa olevaa asiakkaan palvelua. Tosin aivan ylimpiä johtohenkilöitä lukuun ottamatta kaikkien esimiesten ja johtajien vastauksissa korostui epäselvyys siitä, mitä tuleman pitää, mitä kohti ja millä aikataululla uutta ollaan rakentamassa; visio on kuitenkin asian keskiössä koko ajan.

Lähiesimiesten keskuudessa strategiaa ja sen tuomaa muutosta on yhdessä käyty läpi. Strategian ja sen sanoman rinnalle on myös alkumetreillä nostettu keskusteluihin myös strategian uskottavuus, sillä näitä haastatteluja tehtäessä on koettu, että aika vähän mitään konkreettista on oikeasti saatu aikaiseksi. Eräs tutkimukseen osallistunut lähiesimies luonnehti muutoksen alkutilannetta seuraavasti:

No monenlaista on keskusteltu, mikä muuttuu, ja sitten se, että onko se tietyksi osaksi vain sananhelinää vai milloin se näkyy täällä tekijätasolla tai asiakasrajapinnassa.

Jokainen esimies ja johtotason vastaaja korosti kyllä vähän eri sanoin digitaalisuuden tuovan apuja rutiineihin ja kertoi, että tässä muutoksessa on kyse digitaalisuuden ja ihmistyövoiman yhdistämisestä. Tosin vastauksissa tuli myös esille, miten eri tavoin strateginen muutos tässä alkuvaiheessa on ymmärretty. Toisaalta puhutaan, kuinka tärkeitä ovat työntekijät, ja toisaalta skenaariossa tuntuu painava halu muuttaa tätä käsitystä. Vastaajien ymmärrys muutoksen suuruudesta vaihteli. Syyksi ilmoitettiin, että konkreettisista toimista on vähän tietoa, varsinkin asiakkaiden näkökulmasta katsottuna ja sitä kautta myös johtamisen mahdollisista haasteista, johtamisesta selkeänä määrätietoisena eteenpäinmenona.

Kun kysyttiin, miten henkilöstö otetaan mukaan ja kuinka strategian implementointi saadaan hoidettua hyvin joka tasolla, korostuivat johtajien ja lähiesimiesten vastauksissa kaikkien organisaatiotasojen viestinnän selkeyden merkitys ja tärkeys ja liiketoimintojen yhteinen tekeminen ja tavoitteellisuus. Tämän lisäksi nousi esille oma ymmärrys huolehtia johtamisessa toimihenkilöiden osaamisesta ja osaamisen laajentamisesta ja vastuun kantamisesta, yhdessä kaikkien kanssa. Tässä kohtaa tuotiin myös esille viestintävälineiden mo-

nipuolistuminen ja siten viestiminen kaikille osapuolille nopeasti ja tasavertaisesti.

Arvojen tärkeys korostuu muutosvaiheessa. Kun kysyttiin, miksi johto korostaa nyt arvojen korostuvan erityisesti tässä strategisessa muutoksessa, arvojen kerrottiin olevan toiminnan ydintä ja että toiminta on hyvä ankkuroida niihin. Ne muistuttavat yrityksessä työskenteleviä yhteisestä vastuullisuudesta hoitaa asioita niin yrityksen eri tiimeissä, omassa tekemisessä kuin asiakassuhteissakin, ja tämän vastuullisuuden. Vastuullisuus mainittiin kaikkien vastauksissa kohdassa uudistumisen onnistuminen.

Kun kysyttiin matriisissa toimimisesta, vastauksissa oli eroja siinä, miksi toimitaan matriisimaisessa organisaatiossa. Esille tuotiin myös kysymys, toimitaanko jo matriisiorganisaatiossa oikeasti. Mikä tehtävä matriisissa toimimisella on? Onko matriisi tuonut tehokkuutta toimintaan ja miten sen on kerrottu positiivisesti parhaimmillaan toimivan? Mielenkiintoista on, että matriisiasiaa ei ole ylimmässä johdossa ajateltu mitenkään erityisesti opeteltavan, vaan sen odotetaan vaan yksinkertaisesti sujuvan, mutta ymmärretään kuitenkin kertoa, että vaivattomasti tämä ei tunnu sujuvan. Erityisesti koettiin, että viestinnässä on takkuisuutta ja että viestintä on aiheuttanutkin joitakin konfliktitilanteita. Kuka johtaa ja vastaa mistäkin asiasta? Asioiden nähtiin selviävän, kun puhtaan normaalisti ja ratkaistaan eteen tulevia ongelmia. Lähempänä asiakasrajapinnassa toimivien esimiesten vastauksissa tämä epäselvyys näkyi tai kuului voimakkaammin. Muutamassa vastauksessa kerrottiin ylemmän johdon eri liiketoiminnoissa toimivien keskinäisten "sarvien kolistelun" vaikuttavan myös asioiden yhteistoiminnan järkevään hoitamiseen. Nähtiin, että johto keskittyy kisaamaan asioista, kun tilanne vaatisi yhteisen tahtotilan hakea synergioita paremmin. Konkreettisena esimerkkinä keskeisistä synergioista mainittakoon esimerkiksi henkilöliiketoiminnan ja yritysliiketoiminnan yhteensovittaminen, yhteisten tavoitteiden asettaminen, koska eri tavoitteet ohjaavat liiketoimintoja kauemmaksi toisistaan, ja ylipäättään erot eri liiketoimintojen välillä. Vastajien mielestä olisi huomattavasti nykyistä toimivampaa ja tehokkaampaa, kun keskityttäisiin tekemään asioita yhdessä ja hakemaan yhteisiä ratkaisuja haasteisiin.

Kun siirryttiin asiakkuusstrategiaan ja siihen liittyviin asiakasvastuutuksiin, jokainen johtoon kuuluva ja lähiesimiesvastaaja piti asiakkuusstrategiaa asiakassuhteiden hoidossa tärkeänä runkona, jonka avulla pyritään samanlaiseen palveluun eri asiakassegmenteissä, olipa kyseessä sitten Helsinki, Kitee tai Rovaniemi. Vastauksissa korostuu myös, että asiakassuhteita on hankalaa hoitaa koko ryhmässä yhdenmukaisesti, koska tutkittavan yrityksen asiakasmassa on niin laaja. Tähän toivotaankin haettavan lisää uusia ratkaisuja ja työvälineitä. Kun kysyttiin, tarvitseeko asiakkuusstrategiaa jotenkin modernisoida vastaamaan uutta strategista tavoitetta, vastauksissa korostettiin, ettei tästä näkökulmasta asiaa ole vielä haluttu muutettavan tai ettei ole tarvetta muuttaa. Ylimmän johdon vastauksissa kuitenkin haluttiin asiakkaan olevan enemmän keskiössä, ja niissä puhuttiin monikanavaisuudesta

ja digitalisoituvasta asiakassuhteen hoidosta eli muutoksesta toimintatavoissa. Ylimmän johdon vastauksissa asiakkaiden määrää ei tuoda esille. Vastauksissa on myös eroja: toiset puhuvat täysin digitaalisesta asiakassuhteen hoidosta ja toiset korostavat henkilökohtaisen asiakassuhteen hoidon näkökulmaa parhaimmissa asiakasluokissa. Tehokkuus tulee esiin ylimmän johdon vastauksissa. Tehokkuus syntyy uudella palvelutavalla, ja digitalisaation nähdään olevan ratkaisu tehokkuuteen. Asiakkuusstrategian yhteydessä johtajien ja lähiesimiesten vastauksissa korostui asiakkaan olevan keskiössä nyt, ja tästä eteenpäin tämä vain korostuu. Tämän johdosta vastaajien mielestä on todella tärkeää saada toimihenkilötaso ymmärtämään asiakaskäyttäytymisen muutos. Tämä tarkoittaa vastaajien mielestä monikanavaisen mallin sisäistämistä itse ja asiakkaiden opastamista käyttämään kanavia monipuolisesti yhtä aikaa.

Tämän lisäksi vastauksissa korostettiin niin kutsuttujen hybridimyyjien eli monipuolisten tuotteiden myyjien lisäämistä. Tämä tarkoittaa sitä, että on lisättävä osaamista ja kyettävä muuttamaan omaa roolia monipuolisempaan suuntaan. Tämä tuo uudenlaisen haasteen ja muutoksen asiakassuhteiden hoitoon. Tältä osin lähiesimiehet ja johtajat korostivat tehokkuutta: jokaisen odotetaan tehostavan oman asiakassalkkunsa hoitoa. Tämäkin jakoi esimiesten vastaukset kahteen osaan: toiset olivat tämän puolesta ja toiset pitivät tätä mahdottomana ajatuksena. Vastauksissa tuotiin esille aikaisemmat kokemukset laaja-alaisesta myyjästä, joka on pintaosaaja, ei syväosaaja, ja tästä ajasta on tultu aikaan, jossa tuotteiden ja variaatioiden määrä on huomattavasti laajempi kuin se on ollut esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Jokaisen vastaajan vastauksissa nousi esille ylimmän johdon, johdon ja lähiesimiesten erityinen asiakkuusstrategiaan liittyvä huomio: asiakkuusstrategian jalkautukseen on jäänyt liian vähän aikaa, koska yrityksessä tapahtuva yhtiömuodon muutos osakeyhtiöstä osuustoiminnalliseksi toimijaksi tällä keskeisellä liiketoiminta-alueella on vienyt suureksi osaksi työpanoksen koko henkilöstöltä. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 6) olen yhteenvetona kerännyt havaintoja kohdasta visiointi. Vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen on koottu positiivisina koettuja johtamiskokemuksia, ja havaittavissa on merkkejä myös transformationalisesta johtamisesta. Oikeanpuoleiseen sarakkeeseen on koottu havaintoja ja kokemuksia, joissa kaivataan toimenpiteitä ja selkeyttä johtamiselta.

TAULUKKO 6 Visiointiin liittyvät kokemukset ja havainnot

| | |
|---|---|
| Positiivisia kokemuksia johtamisesta ja havainnot transformationaalisesta johtamisesta | Vaatii toimenpiteitä johtamiselta |
| <ul style="list-style-type: none"> - muutoksesta kerrotaan henkilöstölle samassa tilaisuudessa, halutaan toteuttaa visio yhdessä henkilökunnan kanssa - ylin johto kirkastaa vision ja strategian - esimiehet kirkastavat vision ja strategian yhteisissä palavereissa - muutoksessa korostetaan yrityksen arvoja - muutoksessa korostetaan ja ymmärtytetään jokaisen oma vastuu osaamisen syventämisestä ja laajentamisesta - viestintä on rehellistä: työt muuttuvat, uudet roolit - oma vastuunotto tekemisessä lisääntyy - lähiesimiehet ovat läsnä konkreettisesti muutoksen läpiviennissä - uusi asiakkuusstrategia selkiyttää töitä - yhdessä tekeminen korostuu - kaikki ymmärtävät, että kaikki muuttuu ja asiakas on keskiössä | <ul style="list-style-type: none"> - visiosta ja uudesta strategiasta kertomisen jälkeen ei ole tapahtunut mitään konkreettista - strategiaviestit ei ollut riittävän selkeitä: mitä tapahtuu ja missä aikataulussa - strategiset toimenpiteet jäivät epäselviksi - strategian jalkautus uudistettiin ja koettiin epäselväksi - uusista rooleista on epäselvyyttä - digitalisointi on hidasta - viestintä ontuu eri liiketoimintojen välillä, matriisihaaste - yhteisiä tavoitteita tarvitaan päämäärään pääsemiseksi |

4.1.2 Haastaminen

Haastaminen on Kouzesin ja Posnerin mukaan yksi transformationaalisen johtamisen teema. Johtamisen näkökulmasta katsottua tämä tarkoittaa sitä, miten kukin ymmärtää muutokseen liittyvässä tilanteessa toimittavan, miten muutos koetaan, kuinka hyväksytään itsekkin johtajina entisen vakaan tilan järkkyminen, haetaan mukavuusrajojen ylittämistä ja uuden kokeilemista, uusia ideoita ja nykyisen toimintatavan kyseenalaistamista. Keskeistä on myös tehokkaampi tapa toimia pyrkimällä löytämään innovatiivisia tapoja kehittää organisaatiota. Tämä mahdollistaa riskinoton, kun keksitään uusia tehokkaita tapoja ja kokeillaan rohkeasti aivan uusia asioita. Tämän johdosta johtamisessa hyväksytään epäonnistumisia koko organisaatiossa toimivilta henkilöiltä, myös johtajilta. (Kouzes & Posner 1988.)

Tässä tutkimuksessa haastamiseen liittyvissä tuloksissa toimihenkilötasolla näkyvät erittäin vahvasti muutokseen asennoituminen ja odotukset mahdollisista avautuvista uusista rooleista. Joku vastaaja kertoi suoraan, että muutos on nyt tarpeen. Muutokseen liittyy myös halua: lähes kaikki ilmaisivat muutoksen olevan odotettu, vaikka kaikki vastaajat eivät vielä hahmottaneetkaan, mihin ollaan menossa. Vastauksissa tämä odotus näkyi vielä epäselvyytenä siitä, mikä on muuttumassa. Muutosvastarintaa tähän kyselyyn vastanneiden vastauksissa ei ollut havaittavissa. Haastamisessa kaikista tärkeimpänä näkyi esimiesten kannustus toimihenkilöiden oman ammattitaidon ylläpitämiseen, laajentamiseen ja kehittämiseen. Kaikki toimihenkilötasolla toimivat kertoivat, että esimiehet kannustavat ammattitaidon vahvistamiseen ja haastavat laajentamaan nykyistä osaamista sekä hankkimaan syvempää osaamista niiltä osa-alueilta, jotka eivät vielä ole kuuluneet henkilön rooliin. Tästä voidaan pitää esimerkkinä juuri tämän tutkittavan liiketoiminta-alueen osalta ammattitutkintoihin kannustamista mutta myös sitä, että omaan osaamisallokointiin hankitaan osaamista myös muilta talouden hallinnan osa-alueilta.

Tämän lisäksi toimihenkilöiden vastauksista ilmeni, että esimiehet pyrkivät hakemaan uusia toimintatapoja varsinkin asiakkaiden vastuutukseen ja yhteisten asiakassuhteiden hoitoon, esimerkiksi asiakkaiden yhteisiä tapaamisia. Tähän liittyvät konkreettisten tapaamisten lisäksi säännölliset sekä esimiesten että toimihenkilöiden yhteiset tapaamiset. Esimiehet käyttävät haastamiseen tavoiteasetantaa, mutta myös keskustelemalla toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvistä asioista. Asiakasvastuutuksen koettiin menneen liian hitaalla tempolla, mikä johtuu siitä, että muut keskeisesti työhön vaikuttavat tekemiset menevät asiakkuusstrategian jalkautuksen ohitse. Tämä seikka pysäytti tekemisen pitkäksi aikaa, ja toimihenkilöt kokivatkin, että asia piti uudelleen käydä läpi. Joidenkin mielestä tämä kokemus koettiin myös hieman turhauttavana.

Yhteinen merkittävä mukavuusalueen ulkopuolelle menevä asia on digitaalisten palveluiden tarjoaminen asiakkaille ja siihen liittyvät tukitoimet. Tämä vaihtoehtojen tarjoaminen on osana uutta asiakasstrategiaa, ja moni kokee tämän vielä kovin haasteelliseksi. Vastausten mukaan keskeisin muutos on kertoa asiakkaille uusista mahdollisuuksista hoitaa asiointiaan ja siitä, miten se tapah-

tuu. Tähän liittyy myös verkkotapaamisten opettelu niin asiakkaille kuin toimihenkilöillekin. Kukaan vastaajista ei maininnut, miten verkkotapaamisten hoitamista tuetaan ja miten se on sujunut. Esille tosin nousi se, että ollaan vasta opetteluvaiheessa, mutta tämän uskottiin olevan muutaman vuoden sisällä normaali tapa hoitaa asiakasneuvotteluita. Esimiesten kuullaan etsivän koko ajan uusia tehokkaampia tapoja toimia, jotta saataisiin aikaiseksi tehokkaampaa myyntiä ja asiakkuuksien hoitoa. Näitä keinoja on haettu myös yhdessä ideoiden.

Haastamiseen liittyy joidenkin toimihenkilöiden keskuudessa myös negatiivisia tunteita ja pelkoa, mikä johtuu uusista toimintatavoista, digitaalisuuden lisääntymisestä ja epäselvistä prosessiuudistuksista. Varsinkin näitä huomiota on nostanut tämän tutkittavan liiketoiminta-alueen henkilökunta. Työn menettämisen pelko ei noussut vastauksissa esille. Osittain koettiin, että haastaminen tapahtuu valitettavasti edelleenkin liikaa numeroilla ja tavoitteilla. Vastauksissa on myös muita näkökulmia. Tässä yhden toimihenkilön konkreettinen vastaus tavoitteilla haastamiseen:

Mä olen niin kilpailuhullu, ettei sen tarvitse niin kauheasti haastaa, mutta kyllä se kannustaa sitten, jos mä heitän jonkun tavoiteluvun niin, sitten se heittää siihen korkeammat ja mä ajattelen, että ei voi olla kun ne ovat jo niin korkeat nytkin. Sitten niihin on kuitenkin päästy. Se on jännä juttu.

Siihen tyyliin, miten asioita tehdään ja hoidetaan, ei kiinnitetä vastaajien mielestä riittävästi huomiota. Myönteisiä kokemuksia siitä, miten joku on onnistunut tekemään ja saamaan tuloksia, on käsitelty jonkin verran palaverissa. Esimiehet eivät kuitenkaan ole kyenneet tarjoamaan toimihenkilöiden mielestä riittävästi uusia toimintatapoja.

Johtajien ja lähiesimiesten vastaavissa vastauksissa haluttiin korostaa sitä, että muutosta koetaan yhdessä kaikkien kesken ja myös johtajuuden tulee muuttua ihan merkityksellisyydenkin johdosta. Johtamisen pitää muutoksessa kannustaa kokeilemaan uutta ja uusia työtapoja ja lisätä omaa vastuunottoa, ja työn tekemisen näkökulmasta kaikilla pitää olla riittävästi tukea onnistua työssään. Toisaalta nähtiin haasteena se, että johtajilta itseltäänkin puuttuu nykyisin selkeä kuva tulevaisuudesta. Tämä varmasti vaikuttaa siihen, miten johtamisesta saadaan tehokasta ja määrätietoista. Haastamisen tulee olla sekä numeroilla että tuloksilla haastamista, mutta ei pelkästään niitä. Johtamisen tulee myös olla jatkuvaa ja kestää nopeita suunnanmuutoksia jatkuvan parantamisen logiikalla, eli johdolta ei tarvita erikseen käskyä, että nyt muututaan, vaan tämä kuuluu ihan päivittäiseen työn tekemiseen ja hyväksymiseen.

Esimiesten vastauksissa kerrottiin, että johtamisen tulisi olla enemmän yksilöihin ja ihmisten tekemisiin liittyvää haastamista. Tästä konkreettisena asiana mainittakoon nimenomaan osaamisen muuttuminen ja oma halu muuttaa itseään sekä hakeutua vapaaehtoisesti uusiin rooleihin. Esimiehet ovat myös aloittaneet konkreettisten koulutuspolkujen uudistamisen kohti uusia ja uudistuvia rooleja. Toimihenkilöille asti ei näitä vielä ollut kerrottu, eikä mukana suunnittelussa ollut toimihenkilötason toimijoita. Esimiehet näkevät tärkeäksi, että mitä nopeammin jatkossa omaksut uusia asioita, laajennat omaa osaamistasi ja kehi-

tät omia toimintatapoja tehokkaammaksi, sitä paremmin olet mukana. Tarvi-
taan siis oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumista ja halua muuttua nope-
asti. Haasteena johtajat ja esimiehet pitivät tässä ajankäytön mahdollisuutta olla
yksilötasolla jatkuvasti ohjaamassa tekemistä. Toimihenkilötasolla keskusteluja
esimiehen kanssa käydään kerran kuukaudessa kasvokkain. Tämän katsottiin
olevan liian vähäistä.

Asiakkuusstrategian näkökulmasta katsottuna haasteena johtamisessa pi-
dettiin yhteistapaamisten onnistumista asiakastapaamisissa. Tämän tarkoituk-
sena on saada asiakas palveluksi mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, niin että
asiakkaan asiat saadaan kerralla kuntoon ja että jokainen liiketoiminta hoitaa
oman osuutensa asiakassuhteen hoidossa. Tämä katsottiin myös tuovan tehok-
kuutta työhön. Tähän on luotu yhteiset tavat toimia mahdollisimman tehok-
kaasti, mutta myös lupa muuttaa toimintatapoja tarvittaessa. Konkreettisesti
tämä tarkoittaa asioiden yhteistä käsittelyä palaverissa ja asioiden sopimista.
Tämä vaatii kuitenkin asioiden sopimista eri liiketoimintasegmenttien esimies-
ten kesken, ja lisäksi pitää huomioida konttorin esimiehen kanssa yhteinen te-
keminen, kun asiakkaat ovat yhteisiä. Välttämättä kaikkien kanssa ei koeta yhtä
lujaa vastavuoroisuutta. Tämän takia odotetaankin, että yksi liiketoiminta ym-
märtää yhteisen tekemisen sisällön ja että se vinkkaa uusista potentiaalisista
asiakkaista myös muille liiketoiminnoille. Tässä koettiin olevan myös muutos-
vastarintaa. Koska yhteisiä tavoitteita ei ole kuin yksi, tavoitteiden seuraaminen
jää pitkälti yksilötasolle, ja tämä ei tue asiakassuhteen hoitoa odotetulla tavalla.
Yhteisiä palaveria pidetään kahden viikon välein johdetusti ja viikoittain oman
4-5 hengen ryhmän kanssa. Esimiesten kesken pidetyt palaverit koettiin hyvinä
ja tehokkaina ja niiden koettiin tukevan kaikkien toimintaa.

Konkreettisenä tukena toimihenkilöille asiakassuhteiden hoitamiseen ja
asiakkaille näkyvänä parempana palveluna esimiehet ovat suunnitelleet, että
eri asiakasryhmissä kokeillaan sellaisia asiakaspoimintoja, jotka edesauttaisivat
asiakassuhteiden systemaattista hoitoa. Sama koskee töiden parempaa aikatau-
lusta, kertoivat esimiehet. Heidän mielestään tämä veisi asiaa eteenpäin ja te-
hostaisi toimihenkilöiden työtä asiakkaiden parissa.

Haasteena pidettiin myös työvälineiden hidasta kehittymistä ja sitä, että
digiavusteiset asiat eivät vielä toimi. Työvälineiden parantumisen koettiin ole-
van välttämätön jo pelkkää kasvustrategiaa ajatellen, ja sitä kautta tulee visio
olla suurin yritys omalla liiketoimintasektorilla Suomessa. Johdon mukaan
haastamista pitää olla sekä tavoitteiden että numeroiden avulla, mutta ihmistä
ei saa unohtaa: pitää osata ohjata ja haastaa ihmisiä kokeilemaan rohkeasti uu-
sia asioita, huolehtimaan omasta osaamisestaan ja rohkaisemaan ottamaan vas-
taan uusia haasteita. Konkreettisenä asiana pidettiin myös hyvää avointa vuo-
rovaikutusta kaikkien toimijoiden kesken, ylhäältä alas ja toisinpäin. Toimihen-
kilötasolta odotetaan myös, että kehittämiseen liittyviä asioita tuodaan entistä
enemmän esille. Moni ylimmän johdon ja keskijohdon henkilö kertoi syyllisty-
vänsä myös ”mikromanageeraamiseen”. Tällä tarkoitettiin, että jos tietyn tahto-
tilan tavoitteista jäätin jälkeen, haluttiin puuttua käytännön tekemiseen asian
korjaamiseksi. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 7) on koottu yhteenvetona

kokemukset kohdasta haastaminen. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on positiivisia kokemuksia ja havaintoja transformationaalisesta johtamisesta ja oikealla puolella asioita, jotka kaipaavat vielä johtamiselta lisäponnisteluja.

TAULUKKO 7 Haastamiseen liittyvät kokemukset ja havainnot

| Positiivisia kokemuksia johtamisesta ja havaintoja transformationaalisesta johtamisesta | Vaatii toimenpiteitä johtamiselta |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - ilmapiiri on avoin muutokselle - haastetaan ammattitaidon kohentamiseen ja uudistumiseen - kannustetaan uusiin rooleihin - haastetaan ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja, esim. asiakasta palvellessa - haastetaan etsimään tehokkaampia tapoja yhdessä - koetaan luottamusta itsenäisempään tekemiseen - johtajat haastavat omia esimiesalaisiaan jatkuvaan tekemisen parantamiseen - esimiehet hakevat uusia tehokkaampia toimia systemaattisempaan asiakassuhteiden hoitoon ja töiden aikataulutukseen - vuorovaikutteisuuden kannustetaan | <ul style="list-style-type: none"> - ilmapiirissä koetaan muutokseen liittyvää vastarintaa - toimihenkilöillä ei ole selkeää kuvaa siitä, mikä muuttuu - numeroilla haastaminen - uusien toimintatapojen käyttöön kannustetaan, mutta ei tarjota riittävästi tukea - koulutuspolkuja uudistetaan vastaamaan nykytilannetta, toimihenkilöt eivät ole mukana suunnittelussa - tekemiseen puututaan epäonnistumisen hetkellä |

4.1.3 Osallistaminen

Transformationalisen johtajuuteen liittyvä osallistaminen. Kouzesin ja Posnerin (1988) mallin mukaan johtaja huolehtii riittävästä resursseista ja mahdollistaa sen, että työntekijät voivat hoitaa työtään mahdollisimman tehokkaasti, ja johtaja kannustaa, tukee ja neuvoo sekä osallistaa yhteiseen suunnitteluun sekä päätöksentekoon. Tähän liittyvänä piirteenä on vallan ja vastuun sekä rajojen antaminen työtehtävän hoitamisessa. Tämän lisäksi kannustaminen yhteistyöhön ja verkostoituminen muiden kanssa kuuluvat tähän teemaan.

Asiakkuusstrategian jalkauttamisen yhteydessä toimihenkilöiltä kysyttiin, kuinka hyvin he olivat suunnitelluissa mukana, kun jalkautuksen suunnittelua ja yhteisten toimintatapojen luotiin. Vain yksi toimihenkilö kertoi olleensa mu-

kana workshopeissa, joiden tarkoituksena oli tehdä yhdessä kattava suunnitelma jalkautuksesta. Jonkun vastaajan mielestä muutoksen kokemus oli se, että asiat tulevat enemmän annettuina, olipa sitten kyseessä strateginen muutos, asiakkuusstrategiaan liittyvä muutos tai minkä tahansa muutoksen läpivienti. Samainen vastaaja toi esille myös sen, että haluaakin itse hoitaa asiat muutoinkin hyvin itsenäisesti. Yhden vastaajan kommentti jalkautuksesta oli seuraava:

Matriisista huolimatta esimiehet tekevät yhteistyötä ja tuovat sitä sitten myös meille ja saa kaikilta apuja.

Muutoin yhteistyöstä kysyttäessä kaikki vastaajat toimihenkilötasolla olivat vastauksissaan yhtä mieltä, että yhteistyö asiakkuuksien hoitamisessa jalkautuksen jälkeen sujuu hyvin ja asioita opiskellaan jo yhdessä. Tämä antaa voimaa ottaa yhdessä uusia asioita nopeasti käytäntöön. Tähän liittyvät myös kaikkien tavoitteet, ja tavoitteiden nähdään ohjaavan yhteistä tekemistä, vaikka tavoitteet ovat lähes kaikki henkilökohtaisia tavoitteita. Tämä tuli usean vastaajan vastauksista ilmi. Eräs toimihenkilövastaajista kertoi yhteistyöstä näin:

Oppimista muilta tapahtuu varsinkin, kun yhdessä tavataan asiakkaita, tunne yhdessä tekemisestä on vahva ja on huomannut, että myös tuloksia saadaan aikaiseksi.

-- joten ymmärretään sitäkin, että meillä jokaisella on omat tavoitteet, niin ja sitten ymmärretään yhteen hiileen puhaltaminen, ja sillee se sitten syntyy se homma.

-- ja mahdollisimman hyvin, että asiakas kokee sen hyvänä asiakaskokemuksena, ja se ettei asiakkaan tarvitse tietää kuinka paljon me tehdään työtä, niin että me saadaan se koko kokonaisuus asiakkaalle kuntoon, ja se vaatii hyvää yhteistyötä, se on niin ku jääkiekkoa.

Kun kysyin vastuusta ja vallasta, onko niitä mielestäsi riittävästi oman työsi hoitamiseen, jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että vastuuta ja valtaa on erittäin hyvin. Itsenäiseen työn tekemiseen kannustetaan, ja se myös motivoi henkilöitä hoitamaan tehtävänsä. Eräs vastaajista nosti myös esille esimiehen hyvän huolenpidon toimihenkilöiden jaksamisesta omassa tiimissään; toisaalta vastauksista nousi ilmi, että esimiesten pitäisi paremmin huolehtia jaksamisesta. Esimiehiltä saatuun tukeen ja kannustukseen on oltu tyytyväisiä. Vaikeissa ja haastavissa tilanteissa jokaiselle on löytynyt tuki omalta esimieheltä, ja tässä nähtiin olevan hyötyä siitä, että heillä on oma asiantuntijalähiesimies käytettävissään. Tämä tilanne on parantunut vastaajien mielestä viimeisen kahden vuoden aikana: se on aika, joka on matriisissa toimittu. Aikaisemmin lähiesimies vastasi useamman eri liiketoiminta-alueen asioista, ja aina esimiehiltä saatu tuki ei vastaajien mielestä ollut riittävää.

Toimihenkilöiltä kysyttiin myös, onko heillä mielestään riittävä luottamus hoitaa uuden asiakkuusstrategian mukaisesti asiakassalkkuja itsenäisesti. Tähän kaikki vastaajat vastasivat lyhyesti, että luottamusta on riittävästi tai ainakin tunne on sellainen. Toisaalta kysyttiin, luottavatko toimihenkilöt omiin esimiehiinsä riittävästi toiminnan ohjauksessa. Tämäkin koettiin olevan hyvällä

tasolla, eikä luottamus pulaa esiintynyt. Luottamus konkretisoitui vastauksissa siten, että toimihenkilöt kokevat hoitavansa asiakassalkkuja itsenäisemmin ja vapaammin kuin ennen. Jopa omaa yrittäjyyttä tuotiin esille joissakin vastauksissa. Yksi vastaaja kertoi myös pitävänsä omaa työtään hyvin tärkeänä asiana. Tämän lisäksi on koettu syntyvän yhteistä halua hoitaa asiakkuuksia kokonaisuutena kaikkien asiantuntijoiden kanssa yhdessä. Tästä kertovat vastauksissa mainitut yhteiset palaverit, joissa asioita on pohdittu ja viety konkreettiseksi tekemiseksi. Tähän ei ole kaivattu esimiehiä ohjaamaan toimintaa. Toisen konttorin toimihenkilöt toivat kuitenkin esille, että edelleenkin työskentely omissa työkojeissa on vielä keskeistä ja että yhdessä keskusteluille ei ole ollut riittävästi aikaa.

Lähiesimiesten ja johtajien mielestä matriisiorganisaatio on tuonut helpotusta yhteiseen tekemiseen niin toimihenkilöiden kuin esimiestenkin näkövinkkelistä katsottuna. Tätä ovat edesauttaneet yhteiset säännölliset tapaamiset. Esimiehillä on säännölliset viikkopalaverit sekä kuukausittain kaikkien liiketoimintaesimiesten kanssa yhteinen päivätapaaminen, jonka tarkoituksena on yhdessä miettiä uusia toimintatapoja ja viedä niitä sitten käytäntöön. Tämän lisäksi lähiesimiehet kokoontuvat kerran viikossa keskustelemaan lounaan yhteydessä yhteisistä haasteista, toiminnan onnistumisesta ja niin edelleen. Haasteita koettiin vielä olevan kuitenkin viestin kulussa, eli viesti ei esimiesten välillä kulje ja jokainen hoitaa asioita vielä liian paljon omalla tavallaan. Esimerkkinä mainittiin koulutukset. Kuitenkin asiakasrajapinnassa koettiin saatavan asioita yhdessä paremmin maaliin, ja liiketoimintojen väliset asiakasohjaukset on saatu huomattavasti paremmin toimimaan. Yhden liiketoiminta-alueen kanssa koettiin vielä puuttuvan hyvä vastavuoroisuus tekemisessä, ja myöskin viestinnän odotettiin kyseessä olevan liiketoiminnan kanssa jatkossa paranevan.

Kun lähiesimiehiltä kysyttiin, luottavatko he alaisiinsa, vastauksissa ilmeni, että luottamuksen kanssa joudutaan tekemään töitä. Toisessa konttorissa konttorinjohtaja ja toimihenkilöiden lähiesimies kertoivat luottavansa toimihenkilöihin vähän liikaakin. Tämän koettiin syntyvän siitä, että esimiehet tunsivat toimihenkilöt niin hyvin, että luottamusta pidettiin itsestäänselvyytenä. Tämän lisäksi myös työntekijät tuntevat toisensa pitkältä ajalta ja ovat tehneet vuosia samassa paikassa töitä, niin ettei siihen ohjaamiseen tarvitse kuluttaa aikaa. Esimiesten mielestä tämä paransi myös toimihenkilöiden motivaatiota kohdata keskenään yhdessä haasteita ja suoriutua tavoitteista. Onnistumiset ruokkivat heidän mielestään motivaatiota. Toisessa konttorissa tilanne oli päinvastainen: konttorin esimies on ollut vasta vuoden tässä konttorissa, ja hänen kokemuksensa mukaan luottamus ei ole sillä tolalla, millä sen pitäisi olla. Esimies haluaa luottaa työntekijöihinsä, mutta samalla hän toteaa todella pohtivansa, miten esimiehen ja toimihenkilöiden välinen luottamus saadaan paremmaksi.

Esimiehet itse kertoivat olevansa mukana erilaisissa kehittämistyöryhmissä, joissa uudistumiseen liittyviin asioihin pääsi osallistumaan ja joiden kerrottiin tuovan heille vastuullisuutta ja motivaatiota lisää.

Asiakkuusstrategiassa osallistamisen ei koettu menneen niin hyvin kuin olisi pitänyt. Osa johdosta ja lähiesimiehistä kertoi, että pidettiin yhteisiä workshoppeja, mutta kaikki eivät niitä tunnistanee. Osa toimihenkilöistä oli mukana suunnittelussa, mutta enimmäkseen koettiin uuden asiakkuusstrategian jalkautetun valmiina mallina. Esimiesten mukaan toimihenkilöt saivat kuitenkin itse päättää tai hakea oman kiinnostuksensa mukaan, millaista roolia he haluavat tämän asiakkuusstrategian hoitamisessa ottaa. Rooleja oli kaksi: toinen uuden rahan salkut uusine asiakkaineen ja toinen kumppanuus eli asiakkaiden hoitamiseen liittyvä rooli. Tätä jakoa pidettiin hyvänä, ja roolien jaon koettiin menneen kivuttomasti. Uuden pankin perustamisen koettiin hidastaneen jo hyvin liikkeelle lähtenyt yhteistyötä eri rooleissa ja eri liiketoiminnoissa toimivien toimihenkilöiden kesken. Toiminnan alkuun tuli heti pitkä tauko, ja tutkimusta tehtäessä oli menossa niin kutsuttu uusi alku hyvälle yhteistyölle. Asiakasvastuutukset hoidettiin esimiesten kesken. Joihinkin pieniin muutoksiin annettiin toimihenkilöiden osallistua. Esimiehetkin toivat esille, että asiakasvastuuksissa ja hoidossa on edelleenkin epäselviä asioita. Asiakkuusstrategian yhteydessä on rohkaistu toimihenkilöitä kokoontumaan pienemmissä tiimeissä ja yhdessä miettimään yhteistä tekemistä. Pyritään yhdessä löytämään uusia konkreettisia asioita, joilla tekemistä uudistetaan ja saavutetaan lisää tehokkuutta töiden tekemiseen. Kaikenlaiseen kehittämiseen asiakassuhteen hoidossa on toimihenkilöitä kannustettu. Negatiivisena koettiin kuitenkin edelleenkin ajan puute asiakkuusstrategiaan liittyviä haasteita käsiteltäessä esimiehen ja toimihenkilöiden kahdenkeskisissä tapaamisissa.

Johdon ja ylimmän johdon vastauksissa suhtauduttiin matriisiorganisaatiossa toimimiseen kriittisemmin kuin lähiesimiesten keskuudessa. Yhtenä oleellisena asiana koettiin ylimmän johdon näkemyserot yhteistyöstä eri liiketoimintojen välillä. Tilanteen odotetaan kuitenkin parantuvan. Viestinnän merkityksen tärkeys nousi myös vastauksissa esille. Pitäisi olla yksi tapa viestiä asioita yhdessä, milloin, mitä, kenelle ja missä vaiheessa. Tältä osin kaikki toimii omissa segmenteissään omalla tyylillä. Asiakkaiden kanssa yhteinen onnistuminen on erityisen tärkeä asia johdon mielestä. Tätä kautta menestyvät yritys, henkilökunta ja asiakkaat. Määrätietoinen johtaminen yhdessä ja sen viestittäminen koko henkilöstölle ovat avainasemassa. Myös henkilöstön menestyminen on tärkeää: yritys ei pärjää ilman henkilöstöä. Tämän johdosta henkilöstön mukaan ottamista kehittämiseen ja suunnitteluun pidetään tärkeänä. Tosin ylimmän johdon alapuolella olevat johtajat kertovat päämäärän vielä olevan kadoksissa ja epäselvä heillekin. Yhteenvetona nostan positiivisia kokemuksia johtamisesta ja havaintoja transformationalisesta johtamisesta; nämä ovat seuraavan taulukon (taulukko 8) vasemmanpuoleisessa sarakkeessa. Johtamisessa koettuja haasteita on koottu taulukon oikeanpuoleiseen sarakkeeseen.

TAULUKKO 8 Osallistamiseen liittyvät kokemukset ja havainnot

| | |
|--|-----------------------------------|
| Positiivisia kokemuksia johtamisesta ja havaintoja transformationalisesta johtamisesta | Vaatii toimenpiteitä johtamiselta |
|--|-----------------------------------|

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - yhteistyö ja asioiden oppiminen koetaan hyvänä - asiakastapaamiset yhdessä - työtä arvostetaan, vastuu ja valta ovat riittäviä - jaksamisesta pidetään huolta - vaativassa tilanteissa annetaan tukea; tämän on koettu parantuneen viimeisen kahden vuoden aikana - matriisissa toimiminen helpottaa yhteistyön tekemistä - yhteiseen töiden suunnitteluun rohkaitaan - esimiehet ovat itse mukana erilaisissa uudistamisen työryhmissä - luottamus puolin ja toisin | <ul style="list-style-type: none"> - töiden suunnitteluun osallistaminen - uudet toimintatavat tulevat annettuina, esim. asiakkuusstrategian jalkautuksen suunnittelu ja asiakasvastuutukset - yhteisiä tavoitteita on vähän - matriisissa toimiminen ei kaikilta osin vielä suju - viestinnässä on sekavuutta |
|--|---|

4.1.4 Esimerkillä johtaminen

Esimerkkinä tai mallina oleminen tarkoittaa, että johtajalla tulee olla selvä suunnitelma menemisestä kohti visiota tai päämäärää, jota kulloinkin tavoitellaan. Tämän tekee helpommaksi vielä se, että johtajat uskovat ja toimivat eturintamassa ja ovat näin esimerkkinä alaisilleen. Viestinnän tulee olla johdonmukaista suhteessa toimintaan ja päinvastoin. Mallina oleminen tarkoittaa, että kiinnittää omien uskomusten kannalta tärkeisiin asioihin huomion. Arvot ohjaavat johtamista, ja johtajan oma käytös todistaa johtajan elävän arvojensa mukaan. (Kouzes ja Posner 1988, 21.)

Esimerkillä johtamisen tai ylipäättään lähiesimiestensä johtamisen toimihenkilöt kokivat enimmäkseen hyvänä. Johtamiselta odotetaan arvojen mukaista, ihmisläheistä otetta, johtajien tulemista pois torneista, edessä johtamista ja avointa johtamista. Ja näin koettiin jo olevankin lähiesimiesten johtamisesta kyseessä. Tämän lisäksi nousi esille, että kaivataan lisää työtehtävien suunnittelua yhdessä ja mukanaoloa. Kovasti huolta kannettiin asiakaspalvelusta ja ajankäytöstä tehtäviä hoidettaessa.

Matriisiorganisaation tuomasta pirstaloitumisesta kuvaa seuraava toimihenkilön vastauksista poimittu lainaus:

- - kun ite olen niin pitkään töissä pankissa niin oon nähnyt niin monenlaista johtamista mutta tää viimeisen kahden vuoden aikana tää on muuttunut sillee hirveen ra-

dikaalisti, eikä se ole enää välttämättä samantyylistä, että on yksi johtaja ja se vähän hajoaa ja pirstaloituu se johtaminen siellä on niin monta johtajaa, mä olen kokenut sen vähän haasteellisena loppupeleissä.

Toisaalta vastauksissa korostui oman lähiesimiehen asiantuntijuus, jota ei välttämättä aiemmin ole ollut, kun oli vain yksi konttorin esimies ja hänen vastuulleen oli johtaa päivittäisasiota, rahoitusta, sijoitusta ja niin edelleen. Tätä kuvaa toimihenkilöltä saatu mielipide:

- - no se on vaan niin, että Marja on vaan sijoituksiin, että siltä voi kysyä ihan mitä vaan, ja se on aina kartalla ja lisäksi kun sillä ei ole muita alueita johdettavana, niin minusta tuntuu, että sillä on vaan enemmän aikaa, vaikka ei hän täällä konkreettisesti ole, niin hänet saa aina kiinni ja hänellä on aikaa auttaa, tukea ja kannustaa, ei mitään huonoa sanottavaa.

Asioiden valmistelun koettiin parantuneen; esimerkkinä tästä ovat strategiauudistukseen liittyvä viestiminen ja toimenpiteet, jotka oma lähiesimies on ottanut esille. Ajan hermolla oleminen on tärkeää, ja samanlaista kaivataan jatkossakin. Luottamus nousi myös esille vastauksissa. Luottamuksesta todettiin, että sitä on, ja toisaalta kun jotain luvataan, siitä pidetään sitten kiinni. Konkreettista esimerkkiä kysyttäessä sanoi eräs toimihenkilö seuraavasti:

No yks juttu tulee mieleen siis esimerkillä johtaminen, on se, että pidetään kiinni siitä mitä luvataan, et jos jotain luvataan, niin se on sama meillä asiakkaisiin päin, tehdään mitä luvataan, eli aivan turha luvata, jos ei ole aikomustakaan pitää.

Arvot nousevat esille myös esimerkillä johtamisen kohdassa. Esimiehet, johtajat ja ylin johto painottivat vahvasti asiakasliiketoiminnan muuttumista. Tämä tarkoittaa, että asiakas on palvelumme keskiössä, digitalisaatiossa on oltava mukana, ja tämä kaikki muuttaa rooleja, helpottaa työn tekemistä. Mutta osa työstä myös poistuu. Vastauksissa nousi mainintoja siitä, onko ihmisten arvostus unohtunut. Lisäksi koettiin, että on vielä liian paljon arvostelevaa ja alistavaa johtamista. Yhtiön arvoihin kuitenkin kuuluu ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen ja vastuullisuus.

Asiakkuusstrategiasta toimihenkilöt kertoivat, että esimies on kyllä ottanut sen jalkautuksesta vastuuta, mutta kehitettävää tuntuu edelleen olevan. Prosessien selkeyttämistä odotetaan, prosessit painetaan alkuun, mutta kuva etenemisestä on jäänyt epäselväksi. Toimihenkilöiden mielestä asioiden hoitamiseen pitäisi yhdessä löytää enemmän ratkaisuja. Esille nousi, että alkuvaiheessa ei itse päästy riittävästi vaikuttamaan siihen, miten vastuu asiakassalkuista jaetaan. Esimiehet itse päättivät salkkujen jaon, ja tästä aiheutui toimihenkilöiden mielestä turhaa lisätyötä, kun vastuu salkuista jouduttiin sitten jälkikäteen jakamaan uudelleen. Liian vähän ehditään seuraamaan asiakkuusstrategiaan liittyviä haasteita ja tavoitteita, mikä nousi esille toimihenkilöiden vastauksista. Esimerkiksi asiakkaiden keskittämiseen liittyvät tavoitteet ja tavoitteiden seuranta on mennyt tämän edelle.

Millaisena koetaan hyvä johtaminen? -kysymykseen vastattiin toimihenkilöpuolelta esimerkiksi seuraavasti:

– – että just sellaista ihmisläheistä, että johdetaan edestä, eikä sieltä omasta vartiotorista, ja sanotaan että se teet näin ja näin, että sillee esimerkillä johdetaan, että sä olet muiden edessä ja rinnalla sitä johtamista tekemässä se lähtee siitä, että se on vähän vanhanaikaista istua siellä tornissa ja jaetaan niitä käskyjä

Toive esimiehelle, että pysyy tuollaisena, ihmisläheisenä, ja tuntuu, että on helppoa, kun hänelle laittaa jonkun kysymyksen saa kyllä aika nopeasti vastauksen, ja asiat onnistuu, ja aika harvoin sanoo ettei onnistu, kyllä se aina pyrkii joustamaan

Toimihenkilöiden vastauksissa ihmisten johtaminen kuitenkin sai enemmän painoa kuin asiajohtaminen, ja vastausten mukaan johtaminen on mennyt hyvään suuntaan, vaikka kaikki toimihenkilövastaajat kertoivat numeroiden painottamisen ja tavoitteiden seuraamisen olevan edelleenkin jokaviikkoista. Enemmän kaivattaisiin kuitenkin laadullista keskustelua, kun nyt riittää, että myyntiä tulee eikä keskustella siitä, miten sitä myyntiä tehdään. Joku vastaajista luonnehti hyvää johtamista näkymättömäksi: esimies on tiedon lähde, ja sitä tietoa vain tulee itsestään.

Seuraavaksi käsitellään lähiesimiesten vastaavia vastauksia: miten he itse kokevat johtavansa ja mitä painottavansa johtamisessa. Ensinnäkin he painottivat sitä, että usko muutokseen ja sen läpivientiin vaatii paljon johtamista. Vastauksissa nousi esille myös muutoksen määrätietoinen eteenpäin vieminen, vaihe vaiheelta. Edelleenkin johtaminen painottuu numeroiden ja tavoitteiden läpikäyntiin. Tavoitteita seurataan esimiesten kesken kuukausittain ja toimihenkilöiden kanssa yhdessä parin viikon välein sekä sitten vielä kuukausittain pidettävissä henkilökohtaisissa valmennuskeskusteluissa. Tavoitteiden tarkastelussa painottuvat useimmiten ne asiat, jotka ovat jääneet jälkeen tavoitteista. Tästä syntyy sitten konkreettisten asioiden käsittelyä ja asioiden ideointia yhdessä.

Jokainen lähiesimies korosti arvojen mukaista toimintaa. Vastauksista nousi luottamus henkilöstöä kohtaan, ja luottamuksen koettiin olevan molemminpuolista. Tosin esille tuotiin myös se, että aina ei pystytä tekemään kaikkea sitä, mitä on luvattu. Toimihenkilöiden nostivat esille ihmisläheisyyden, ja myös lähiesimiehet uskovat, että olemme siirtyneet myös ihmisläheisempään, yhdessä tekemisen johtamiseen. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että asiakasneuvotteluissa ovat mukana sekä toimihenkilö että esimies yhdessä. Molemmilla on tapaamisessa omat roolinsa, ja neuvottelun jälkeen käydään jälkikeskustelu, jossa puodaan puolin ja toisin, miten meni ja mitä parannettavaa kenties löytyi. Yksi esimies korosti, että tehtävänä on auttaa myyjiä onnistumaan.

– – minusta juuri nuo meidän yhteisneuvottelut juuri tarkoitan tunnelman luomisella, ja tota yhdessä tekemisellä, ja sovitaan toimihenkilön kanssa, että tuu tekemään se kartoitus, tuu tekemään esimiehenä se osio. Ja mä teen sen, ja yhdessä palastellaan, ja todetaan, että tässä tää olisi mennyt mönkään jo tältä osin ja ihmisiä me ollaan kaikki.

Tämän lisäksi tehdään yhteisiä ryhmäsparrauksia. Eräs lähiesimiehistä nosti myös esille tarinoilla johtamisen. Hän kertoi tuovansa asiat esille tarinoiden kautta ja uskoi näin saavuttaneensa parempia tuloksia. Kun tarinat lähtevät leviämään, niin sillä tavoin jaetaan kokemuksia yhdessä.

Arvoihin kuuluu myös ymmärtää työn vastuullisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen ottaa entistä enemmän vastuuta omasta tekemisestään. Vastuullisuus nousi jokaisen esimiehen ja johtajan puheessa esille. Toimihenkilötasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas on keskiössä ja asiakkaiden asiat pitää pystyä hoitamaan yhä kokonaisvaltaisemmin yhdessä eri asiantuntijoiden kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakasvastuullinen on vastuussa siitä, että asiakkaalla on käytössään ne tuotteet ja palvelut, joita hän tarvitsee ja että asiakas on palveluumme tyytyväinen. Lähiesimiehet toivat omissa vastauksissaan esille, kuinka kirjavaa käytäntö meillä vielä on, ja he pitivätkin tätä yhtenä isona haasteena työn tekemisessä. Tästä pitäisi saada tasalaatuisempaa tekemistä aikaiseksi. Tosin lähiesimiehet kertoivat myös, että niiden henkilöiden vastuunotto on huomattavasti lisääntynyt, joiden vastuulle näitä asiakkuusstrategiaan liittyviä asiakassalkkuja on tullut. Asiakkuusstrategia on tuonut selkeyttä tekemiseen. Esimiehet toivovatkin, että asiakkuusstrategia otettaisiin käyttöön kaikissa asiakasryhmissä eikä vaan tämän yhden liiketoiminnan osalta. Asiakkuusstrategian nähdään tuovan huomattavasti tehokkuutta asioiden hoitoon.

Esimerkillä johtamisen kohdassa esimiehet korostivat oman osaamisen laajentamisen lisäksi toimihenkilöiden osaamisen laajentamista siten, että kaikki säilyttävät oman markkina-arvonsa ja pysyvät mukana uudistuksessa. Tässäkin peräänkuulutettiin vastuullisuutta siinä, että opitaan laajentamaan omaa osaamista: osaaminen ei tule tarjottimella kannettuna. Tähän liittyvät myös osaamisen puutteet, jotka korjataan niin päin, että toimihenkilöt itse omatoimisesti esittävät esimiehilleen kaipaavansa koulutusta, kurssia tai vierihoitoa, mikä missäkin tapauksessa koetaan parhaimmaksi tavaksi oppia. Aikaisemmin tästä ovat huolehtineet esimiehet. Tosin toimihenkilöiden vastauksissa tässä kohtaa korostui, että kun ei oikein tiedetä, mikä muuttuu ja millaisia rooleja tulevaisuudessa on, itsensä kehittämisen suunnittelemisenkin on haasteellista. Esimiehet nostivat myös tässä kohtaa esille, että heidän vastuunsa on huolehtia resurssien kohdentamisesta oikein.

Kun lähiesimiehiltä kysyttiin, ovatko he hyviä johtajia ja muutoksen johtajia, kysymystä pidettiin hankalana. Esimiehet useimmiten vastasivat, etteivät he itse voi sanoa tähän mitään, mutta miettimisen jälkeen nousi esille vastauksia: "on ollut jo pitkään esimiehenä, innostusta johtamiseen löytyy, halu viedä ihmisiä eteenpäin palkitsee, mutta haasteitakin riittää".

Että mä nautin siitä, kun saa vietyä jotakin henkilöä henkilökohtaisesti eteenpäin tai ryhmän saavuttamaan tuloksia tai saamaan aikaan muutoksia, niistä itse nautin.

Lähiesimiesten omat kokemukset johdetuksi tulemisesta olivat yleisesti ottaen positiivisia. Ihmisten johtamisen merkitystä nostettiin esille, vaikka yrityksen sisäinen ympäristö on tunnettu kovista numeerisista tavoitteistaan ja monisäikeisistä ohjeista ja lainsäädännöstä. Numeeristen tavoitteiden painottamista vastaan ei olla, vaan tavoitteita yritetään saada toteutettua vastuullisesti yhdessä toimihenkilöiden kanssa. Lähiesimiehet toivatkin esille toimihenkilöiden oikeuden, vapauden ja vastuun toteuttaa itsenäisesti omaa tehtäväänsä, ja siihen myös kannustetaan. Keskustelun omien esimiehien kanssa koettiin olevan

avointa, ja asioihin tartutaan tarvittaessa. Haasteita koettiin eniten kehittämässä: kehittämistä koetaan olevan paljon, ja tekniikan pitäisi tukea toimintaan paremmin. Laadulliseen johtamiseen keinoja tarvitaan lisää. Lähiesimiehet kaipaavat myös omaan työhönsä lisää itsensä johtamisen keinoja ja jonkinlaisia raameja sille, mitä uusi työ vaatii. Kollegat koettiin osaaviksi ja työyhteisö sekä yhteistyö kollegoiden kanssa hyväksi.

Ylimmän johdon ja johtajien vastauksissa korostui ihmisten arvostaminen. Yhteisen arvomaailman pitää kohdata johtamisessa, ja se lähtee ylimmästä johdosta aina toimihenkilöön saakka, tietysti lopulta huomioidaan myös asiakas. Ylimmällä johdolla pitää olla asennetta ja usko muutokseen, ja henkilökuntaan pitää osata vaikuttaa omalla esimerkillä. Johtajat korostivat omissa vastauksissaan, että muutos ei ole erillistä johtamista vaan kuuluu normaalina osana johtamiseen. Yritys ei ole kriisissä, vaan asiakaskäyttäytymisen muutos, kilpailutilanne ja digitalisaatio ovat ratkaisevia tässä kohtaa, ja tämän johdosta elämme isoa rakennemuutosta koko finanssisektorilla. Johtamisen tulee olla määrätietoista tekemistä, ei yhtä tiikerinloikkaa vaan useita pitkiä askeleita pikkuhiljaa. Johtajat korostivat myös, että muutosvastarintaa tulee ja vastarinta tulee hyväksyä ja yhdessä miettiä henkilöstön kanssa keinoja rakentaa uutta. Yksi vastaajista kertoi, että ei ole tyytyväinen johtamiseen. Kulttuurista johtamista ei hänen mielestään ole otettu uudessa organisaatiossa haltuun, ikäjohtamisessa ole tapahtunut mitään muutosta. Vastaajan mielestä kaikki on vähän hajallaan. Yrityksen muutos kuitenkin on niin iso, että tekemiseen tarvittaisiin intoa ja meininkiä, kun mietitään sitä, millainen imu tällä yrityksellä on ja millaista tulosta olisi voitu parhaimmillaan tehdä. Yksi johtaja totesi kommentissaan seuraavasti:

Muutos ei tule käskyttämällä, se ei tule sillä, että lyncissä sanotaan, jumalauta tehkää. Joskus on senkin paikka, mutta massoille ei.

Ylimmän johdon ja johdon odotus esimiehille on, että osallistetaan ihmiset kehittämään yhdessä asioita ja kannustetaan kokeilemaan uusia tapoja tehdä töitä. Vuorovaikutusosaamista korostettiin. Hyvällä vuorovaikutuksella ja viestinnällä on suurin merkitys muutoksen onnistumisessa. Osaamisessa ja osaamisen laajentamisessa koettiin olevan iso haaste, samoin haasteena on kysymys, miten tätä oikein johdetaan.

Osa vastaajista toi esille, että edelleenkin johtaminen on enemmän asiajohtamista. Numeroilla johdetaan vahvasti. Tällä liiketoiminta-alueella, jossa tutkimus on tehty, on ollut vahvasti vallalla syvä asiajohtaminen. Tässä koettiin, että olisi tarpeen olla erillisiä muutosagentteja auttamassa muutoksen läpivientiä. Lisäksi koettiin, että muutoksen johtamiseen menee liikaa aikaa. Muutosjohtamisessa tulisi keskittyä ihmisiin ja keskusteluihin ihmisten kanssa. Tähän ei vain löydy riittävästi aikaa, kun asioita on niin paljon johdettavana.

Asiakkuusstrategian jalkauttamisen johtamiseen tarvittaisiin uusia toteutustapoja. Ajatusta yhtenäisestä toimintatavasta pidettiin kuitenkin hyvänä ja tärkeänä. Nykyhetkessä erilaiset muut operatiiviset tekemiset ovat sotkeneet asiakkuusstrategian jalkautusta. Vastuullisuus korostui myös johtajien ja ylim-

män johdon vastauksissa, kun puhuttiin asiakassuhteen hoidosta ja sen keskiössä olemisesta. Vastuullisuutta katsotaan siitä näkökulmasta, että asiakkaille tulee tarjota kaikki heidän tarpeisiinsa tarvittavat kokonaispalvelut ja käyttää henkilökohtaiset resurssit niihin asiakkaisiin, joissa on potentiaalia. Tämän lisäksi odotetaan, että kaikki uudet sähköiset palvelukanavat myydään vastuullisesti ja asiakaslähtöisesti käyttöön isolle massalle asiakkaita.

Myös ylin johto ja johtajat kokivat henkilökohtaisesti hankalana kysymyksen, ovatko he itse hyviä muutosjohtajia. Suurin osa vastaajista korosti kuitenkin asiaosaamistaan ja piti sitä hyvänä. Osassa vastauksista nousi esille henkilökohtaisen johtamisen haaste. Eri kanavia pidettiin johtamiselle riittävänä, mutta pelkästään sähköisten kanavien kautta johtamista ei pidetty hyvänä, tai sitä ei haluttu. Usealla johtajalla ja ylimpään johtoon kuuluvalla oli haasteena koko ryhmätasoisien vastuualueitten henkilökohtainen johtaminen. Monet heistä kertoivat saaneensa palautetta tästä. Johtajien luottamus henkilöstöä kohtaan jakaantui: luotetaan ja ei luoteta riittävästi, tässä on siis parannettavaa. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 9) on vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen koottu positiivisia kokemuksia ja havaintoja transformationaalisesta johtamisesta ja oikeanpuoleiseen sarakkeeseen johtamisen haasteita.

TAULUKKO 9 Esimerkillä johtamiseen liittyvät kokemukset ja havainnot

| Positiivisia kokemuksia johtamisesta ja havaintoja transformationaalisesta johtamisesta | Vaatii toimenpiteitä johtamiselta |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - lähiesimiesten asiantuntijuus - asioiden valmistelu on parempaa kuin ennen - lupaukset pidetään - yhteiset tapaamiset, toimiminen henkilöstön rinnalla - edessä johtaminen - omasta markkina-arvosta huolehtiminen - tarinoilla johtaminen - ihmisläheinen johtaminen - lähiesimiehet kokevat onnistuneensa, kun kokevat henkilöstön olevan innostunut ja saavutuksia syntyy - kollegat ovat osaavia, ja hyvä yhteistyö esimiesten kesken näkyy | <ul style="list-style-type: none"> - johtamisen pirstaloituminen, matriisi - arvosteleva ja alistava johtaminen - enemmän yhteisiä ratkaisuja asioiden hoitamiseen - liian vähän aikaa seurata asiakkuusstrategiaan liittyviä haasteita ja tavoitteita - prosessit painetaan alkuun, mutta jatko-toimenpiteet jäävät epäselviksi - esimiehet toivovat henkilöstöltä enemmän vastuunottoa tehtävien hoitamisesta - laadulliseen johtamiseen tarvitaan työvälineitä |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - ihmisten arvostaminen ja arvot - johdon usko muutokseen - muutosvastarinnan hyväksyminen | |
|--|--|

4.1.5 Palkitseminen

Huipulle kiipeäminen on raskasta ja vie paljon aikaa. Ihmiset väsyvät, turhautuvat ja kyllästyvät. Usein he haluaisivat luovuttaa ja antaa periksi. Johtajien tulee rohkaista ja kannustaa seuraajiaan jatkamaan yhteistä yrittämistä. Tärkeintä kaikessa on kiinnittää ihmisiin positiivista huomiota ja antaa palautetta. Julkinen kiitos tai yksityinen palkitseminen ovat rohkaisun näkyviä keinoja, kirjoittavat Kouzes ja Posner (1988, 23).

Tutkittavassa yrityksessä toimihenkilövastaajat kertoivat, että palkkojen ja palkkiseurauksen tulisi olla kannustavampaa: kukaan ei ollut tyytyväinen palkkaansa, ja vielä tyytymättömämpiä oltiin siihen, että hyvistä suorituksista ei palkita. Tässä yhden toimihenkilön hyvin kireitäkin vastauksia tähän kysymykseen.

Sillon kun puhutaan huippusuorituksista se palkitseminen, mä olen ollut tyytyväinen, mutta sitten kun vedetään pitkä jana ja ollaan samassa toimessa, niin sieltä toisessa päässä peesataan, ja tullaan mukana, no ei siellä tule palkkioitakaan, mutta sitten siellä toisessa päässä se on aidosti jatkuvaa tekemistä, ja niin ku vedetään ihan täysillä ja onnistumisia tulee niin tota se pitäisi näkyä jotenkin isommin sitten. Tällaisihan me ihmiset ollaan, totta kai, totta kai, tekijäkin haluaa itelleen.

Kyllä mä koen, että sen pitäisi olla parempaa ja firma tekee aika kovaa tulosta kumminkin kokonaisuudessaan tällä hetkellä, että ei se ehkä yks yhteen siinä kulje. Välillä tuntuu, että meitä täällä aliarvioidaan.

No tuosta tulee vielä mieleen että kaikkialla mainostetaan että jos päästään keskittäjätaivoitteisiin tai muuta, niin johdosta joku tsumppaa, ei se kyllä täällä meillä ihan hirveästi motivoi, tsumpaako hän ei vai eikö hän tsumppaa, se on niin kuin hauska sisäpiirin vitsi ja jalkautetaan konttorille, ja se tuodaan joka välissä, että jos pääsette tavoitteisiin minä tsumpaan tai en tai joku ajaa partansa tai ei, niin ei se ehkä täällä meillä, se ehkä yks ja sama tavallaan tunteuttomaksi jäänyt henkilö tsumppaa tai ajaa partansa jos tavoitteisiin päästään, niin kysymys kuuluu pitäisiköhän meidän tästä sitten olla onnellisia. Että jos puolestaan sanottaisiin, että saatte jonkun rahapalkinnon niin se tyydyttäisi meitä enemmän, että kyllähän sen tietää, että johdossa on omat kannustinpalkkiot ja jos päästään sinne tavoitteisiin kyllä siihen rahaan jo tsumpaakin, niin että kyllä minäkin tuollaisiin rahoihin jo tsumpailisin. Tämä oli niin kuin vaan esimerkki tästä tunnelmasta.

Tämän lisäksi toivottiin, että edes aidosti kiitettäisiin hyvästä suoriutumisesta. Tämä lisäisi motivaatiota tehdä asioita hyvin. Palkitsemisessa kerrottiin olevan myös katto, minkä ei myöskään katsota kannustavan toimihenkilöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että kun tavoitteissa tulee tietty määrä täyteen, ei enää ole merkitystä, kuinka paljon tekee ylimääräistä: palkitseminen ei sen jälkeen enää parane, vaikka kuinka paljon ylittäisi tavoitteet. Vastausten perusteella rahallista

palkkiota pidetään tärkeänä. Toimihenkilöissä osa nosti myös pienten keskinäisten kilpailuiden kannustavan yrittämään enemmän ja toivoi jotain pientä konkreettista palkitsemista. Yhden vastaajan mielestä viinipullot eivät kiinnosta, jotain muuta sen pitää olla.

Lähiesimiehet olivat vastauksissaan toimihenkilöiden kanssa samaa mieltä ja kokivat, että palkkojen ja palkitsemisen kehityksessä on jääty jälkeen. Erityisesti toiveet oikeudenmukaisista palkoista ja palkitsemista nostettiin esille. Vastauksissa tuotiin myös esille niin kutsuttu tasapäistäminen: olisi tärkeää olla välineitä tai resursseja parempaan palkitsemiseen silloin, kun joku on suoriutunut tehtävästään erinomaisesti. Nyt malli on kaikille lähes sama. Lähiesimiehet kantavat huolta myös siitä, että työmarkkinat vetävät puoleensa hyviä osaajia ja kilpailijat maksavat parempaa palkkaa aivan samasta työstä. Parhaita osaajia ei haluta päästää pois. Myös keskijohdossa toimivat johtajat olivat samaa mieltä siitä, että kyllä palkitsemisella on merkitystä ja että palkitsemista olisi tarkennettava. Johtajat toivat esille myös kokonaisedut, joita työntekijöille on tarjolla. Koettiin, että kokonaisedut ovat yrityksessä hyvät. On panostettu terveydenhuoltoon, työmatkoihin, oman terveyden ylläpitämiseen erilaisin liikuntasetelein, ja henkilökuntaehtoisia etuja on myös olemassa.

Ylimmän johdon vastauksissa ei nähty tarvetta suuremmin palkkojen ja palkitsemisen parantamiseen. Ylimmässä johdossa on tutkittu asiaa verrattuna kilpailijoihin, ja keskimäärin palkat ovat kutakuinkin samoissa kuin vertailukohteissa. Isoja eroja ei ole koettu olevan. Kilpailukykyisyys nostettiin kuitenkin esille, eli halutaan pysyä kilpailukykyisinä myös palkoissa. Pikapalkitsemisen on ainoa asia, joka nostettiin palkitsemisten yhteydessä parantavana asiana esille. Tämä tarkoittaa erityistä palkitsemista hyvistä suorituksista niin kutsuttuna pikapalkitsemisena, silloin kuin tällainen suoritus on saavutettu tai tavoitteet ylitetty. Lähiesimiehillä on mahdollisuus esittää pikapalkitsemista hyvin menestyneille henkilöille. Vastauksesta jäi epäselväksi, onko tämä vain numeroita vai voiko tällaisen palkitsemisen saavuttaa, vaikka erinomaisesta innovaatiosta tai laadullisesta suoriutumisesta. Palkitsemiseen liittyvät positiiviset kokemukset ja havainnot on koottu seuraavan taulukon (taulukko 10) vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen, ja johtamista vaativia toimenpiteitä on oikeanpuoleisessa sarakkeessa.

TAULUKKO 10 Palkitsemiseen liittyvät kokemukset ja havainnot

| Positiivisia kokemuksia johtamisesta ja havaintoja transformationalisesta johtamisesta | Vaatii toimenpiteitä johtamiselta |
|--|------------------------------------|
| - koko henkilöstöä koskevat etuisuudet | - paremmat palkat ja palkitseminen |
| - tiimin kehittämistä ja arvostelut | - tasapäistäminen |
| - palkoissa nähdään kilpailukykyisyys | - aito kiitos puuttuu |
| - jaksamisesta huolehditaan | - rahalla on merkitystä |

| | |
|--|---------------------------------------|
| | - aito onnistumisten arvostus puuttuu |
|--|---------------------------------------|

Kouzesin ja Posnerin mallia mukaillen kaikkiin viiteen osa-alueeseen kuuluvat vastaukset ja tulokset on nyt käsitelty. Seuraavaksi siirryn käsittelemään johtopäätöksiä saaduista kokemuksista ja havainnoista. Aivan lopuksi käsittelen lyhyessä arvioinnissani kokemuksia ja mietteitä lopputulemaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIONTI

Tämän tutkimuksen tulosten johtopäätökset käsittelen osioittain eri teemojen mukaan, kuten olen tehnyt tutkimustulostenkin avaamisessa.

Voidaan hyvin todeta kohdeyrityksen elävän isoa muutosta, hyvin monesta näkökulmasta katsottuna. Muutosta ohjaavat vahvasti niin ulkoiset kuin sisäisetkin paineet. Keskeistä kuitenkin on, että yritys on jo 2010-luvun alkupuolella kirjauttanut itselleen määrätietoisien vision olla johtava toimija omalla liiketoiminta-alueellaan pääkaupunkiseudulla vuoteen 2025 mennessä. Uusi strategia ja uusi organisaatiomalli sekä toimintamallin muutos asiakassuhteiden hoidossa nivoutuvat kaikki yhteen ja ovat viemässä yritystä kohti visiota. Tutkimuksessani johtolankana on kuitenkin tutkia, minkälaista johtamisen koetaan muutoksessa olevan. Onko johtamisessa transformationaalista johtamista ja minkälaisissa yhteyksissä tätä ilmenee, jos ilmenee? Olen koonnut yhteenvedot kokemuksista ja havainnoista. Muutoksessa yleensä huolehditaan asioiden johtamisesta, vaikka isompi paino pitäisi laittaa ihmisten johtamiseen. Kotter (1996) pohjaa asiaa seuraavasti: Ihmisten johtaminen tai johtajuus – leadership – koostuu joukosta prosesseja, joilla alun perin perustetaan tai joilla prosesseja muutetaan muutoksen lopputulokseen pääsemiseksi ja olosuhteita vastaaviksi. Ihmisten johtamista (transformationaalista johtamista) pidetään muutosjohtamisessa tärkeämpänä asiana verrattuna asioiden (transaktionaalinen) muutokseen. Mitä paremmin ihmiset saadaan joukolla muuttamaan tekemistä haluttuun suuntaan, sitä paremmin muutos saadaan aikaiseksi.

Tutkimustulosten kohdassa visiointi käsitellään tutkimuksen kohdeyrityksen strategian kautta tapahtuvaa muutosta kohti visiota. Strategisena muutoksena voidaan esimerkiksi pitää muutosta, jollaista kukaan muu ei ole ennen tehnyt, kirjoittavat Kouzes ja Posner (1998). Kohdeyrityksessäni keskeisimmät strategiset muutokset koskivat päätöstä digitalisaation tuomasta kehityksestä mahdollistaa asiakaspalvelu sekä sähköisin menetelmin että myös digitalisaatiota ja ihmistyövoimaa yhdistämällä. Tämän lisäksi muutokset koskivat vanhojen olemassa olevien liiketoimintojen yhdistymistä yhdeksi kokonaisuudeksi ja strategian muuttamista siten, että yritys on tulevaisuudessa monialainen palveluyritys. Tämä tarkoittaa uusien liiketoimintojen mahdollisia avauksia. Asiak-

kaiden hoitomallin eli asiakkuusstrategian muutos sisältyy nimenomaan näihin strategian tuomiin muutoksiin, miten kohdataan asiakas. Asiakkuusstrategian johtamisesta saatiin myös tuloksia tässä tutkimuksessa.

Miten sitten tätä tulevaisuuteen liittyvää (visiointi) muutosta johdetaan? Löytyikö johtamisesta transformationaalisen johtamisen merkkejä? Plussana pidän sitä, että uuden strategian lähtölaukaus järjestettiin kaikille osallisille yhtä aikaa. Itsekin tilaisuudessa olleena koen, että strategia esiteltiin dynaamisesti ja henkilökuntaa osallistettiin jo tilaisuuden aikana miettimään, mitä tämä merkitsee kunkin tekemisessä. Johto korosti strategian toteutumisen onnistumisessa henkilöstön menestymisen tärkeyttä. Tällä tarkoitettiin sitä, että johto ymmärtää, että jos henkilöstö onnistuu asiakkaiden hoidossa, myös yritys saa osansa onnistumisesta. Ilman ihmisten sitoutumista ei onnistumista synny. Asiakas on tälle yrityksellä todella tärkeä, ja siksi asiakasta ja asiakkaan tarpeista lähtevää toimintaa pidetään keskiössä. Tämän lisäksi omalla tavallaan viestinnän rehellisyys oli plussaa: muutos koskettaa kaikkea, ja ennen kaikkea työt ovat muuttumassa. Tämän johdosta arvostetaan ja otetaan vastuuta siitä, että osaamisen syventäminen ja laajentaminen ovat tärkeä asia, johon henkilöstön tulee panostaa. Kohdeyrityksessä olemme kaikki muutosmatkalla, ja tämä koskettaa niin johtamista kuin seuraajiakin. Uusien viestintävälineiden ja -tapojen uskottiin jatkossa helpottavan yhteisen viestin nopeaa kulkua kaikille samanaikaisesti.

Asiakkuusstrategian jalkautuksessa positiivisia merkkejä on nähtävissä siinä, että esimiehet itse ovat konkreettisesti hoitamassa muutosta yhdessä työntekijöiden kanssa. Kun esimiehet näyttävät esimerkkiä ja ottavat koko henkilöstön mukaan toteuttamaan visiota käytännössä, vältetään koko joukolta kiusallisia uskottavuuteen ja polikointiin liittyviä kysymyksiä, kertoo Kotter (1996). Yhteistyön korostaminen ja tekeminen läpi matriisin näkyy myös tässä merkittävänä voimana. Tämä näkyy esimerkiksi eri liiketoiminnoissa työskentelevien yhteisenä suunnitelmallisuutena ja myös konkreettisina onnistumisina. Toisaalta valta ja vastuu henkilökohtaisessa tekemisessä nostetaan uudelle tasolle. Uuden kehittämisen pitää lähteä entistä enemmän asiakasrajapinnasta. Asiakkuusstrategialla selkeytettiin jokaisen tekemistä ja vastuuta asioista, mikä koettiin henkilöstössä motivaatiota lisäävänä tekijänä.

Miinuspuolelle sijoittaisin sen, että strategian uudistumista koskeva, tuleviin muutoksiin liittyvä viesti jäi kuitenkin epäselväksi. Strategiaa ei tällä kertaa jalkautettu välittömästi organisaatiotasolta toiselle. Tämän vuoksi epäselvyys siitä, mitä tapahtuu ja millä aikataululla, jäi ilmaan. Muutoksen suunnan selkiyttäminen ja kirkastaminen heti koko henkilöstölle on tärkeää, koska ihmiset ovat useimmiten erimielisiä tai epävarmoja suunnasta, tai ihmeteltävää syntyy pelkästään siitä, onko kaikkia merkittäviä muutoksia todellakin tarpeen toteuttaa Kotter (1996). Kotter pitää riittävän tehokasta visiota ja varasuunnitelmia ratkaisuina tähän. Asiakkuusstrategian jalkautukseen ei ollut riittävästi aikaa muiden kiireellisempien kehitysasioiden vuoksi. Tämän vuoksi asiakkaiden vastuuttaminen hoidettiin yhdessä, mutta tämän jälkeen seurasi pitkä tauko tekemisessä. Seuraavat askeleet jäivät epäselviksi. Ilmaan jäi myös kysymys, oliko tämä sittenkään tärkeä asia, kuten haastatteluissa annettiin ymmärtää.

Haastamiseen liittyvät muutoksen kokeminen ja sen haasteet, entisen vakaan tilan järkkäminen halutun muutoksen johdosta, riskin ottoon ja uuden oppimiseen kykeneminen sekä askeleet tuntemattomaan, määrittelevät asiaa Kouzes ja Posner (1998). Minkälaisia havaintoja sitten tein haastamisesta kohdeyrityksen muutoksen johtamisessa? Havaintoina on toimihenkilötasolta se, että muutokseen liittyvä ilmapiiri ja tunnelma olivat suotuisia ja muutosta jopa odotettiin. Toimihenkilöiden kertomuksissa nousi tyytyväisyys uuden oppimisen kannustamiseen, ja myös uusiin rooleihin kannustettiin hakemaan. Toisaalta epäselvyys tulevasta himmensi ilmapiiriä.

Uusiin työtapoihin haastettiin keskustelemalla yhdessä esimiesten ja henkilöstön kanssa. Vahvasti johtamisessa korostettiin eri liiketoimintojen välistä yhteistyötä asiakassuhteen hoidossa, ja tähän kannustettiin ja haastettiin. Keskeisenä muutoksena ja haasteena pidettiin myös sähköisten kanavien käyttöön ottamista asiakaspalvelussa. Tämä koski myös uutta asiakkuusstrategiaa ja siihen liittyvää uutta toimintatapaa, jossa asiakkaita opastetaan käyttämään asiointinsa enemmän ja laaja-alaisesti kaikkia uusia kanavia. Tämän uskotaan tuovan asiakasliiketoimintaan huomattavasti lisää tehokkuutta. Toimihenkilöille tämä tarkoittaa oman mukavuusalueen ulkopuolelle menoa ja samalla vanhasta pois oppimista. Vaikka uusiin tapoihin kannustettiin, toimihenkilöt kokivat, että uusien toimintatapojen käyttöönottoon ei saatu riittävästi tukea. Tämä aiheuttaa toisissa pelkoa ja epäselvyyttä tehtävien hoitamisessa, toisaalta sen voi tulkita myös olevan jonkinlaista muutosvastarintaa.

Tavoitteisiin pääseminen ja seuranta ovat perinteisesti olleet haastamista numeroilla, ja näin sen koetaan olevan nytkin. Toisaalta tässä ei ole mitään negatiivista: haastaminen voi yhtä hyvin tapahtua numeroilla. Toisaalta tavoitteisiin pääsemiseen tarvitaan uusia tapoja tehdä töitä, mihin tarvitaan esimiesten tukea. Esimiehet kertoivat, että systemaattisempaan asiakkuuksien hoitoon tuodaan uusia toimintatapoja, mikä edistää tavoiteltavaa tehokkuutta, ja myös töiden aikataulutusta halutaan kokeilla.

Seuraavaksi johtopäätöksissä käsitellen osallistamista. Kouzes ja Posner (1988) kirjaavat tämän toimintamahdollisuuksien luomiseksi. He pitävät tätä osuutta kaikista tärkeimpänä kohtana. Tähän liittyvät vahvasti yhdessä menestyminen, yhteistyön onnistuminen ja yhteinen asioiden suunnittelu. Tämän lisäksi he vahvasti kuvaavat myös johtajan ja henkilöstön välisen luottamuksen molemminpuolista tärkeyttä.

Tässä tutkimuksessa osallistamiseen liittyviä näkökohtia on niin konkreettisen uuden asiakkuusstrategian jalkautuksessa, asiakasvastuutuksissa kuin asiakassuhteen hoidollisissa toimissa ja tehtävissä. Johtopäätöksenä onnistumisista todettakoon, että toimihenkilöt kokevat yhteistyön asiakkaan hoitoon liittyvissä asioissa toimivan erinomaisesti. Toimihenkilöiden kesken on ymmärretty, että kun yhdessä hoidetaan ja tavataan asiakkaita, ovat myyntitulokset olleet huomattavasti parempia kuin yksin tavatessa. Huomioitava on myös se, että vaikka yhteisiä tavoitteita ei ole kuin yksi, päästään yhteistyöllä parempaan lopputulokseen ja menestyään yhdessä. Yhteistyö sisältää myös yhteistä suunnittelua ja oppimista. Esimiehet ovatkin rohkaisseet henkilöstöään kokoamaan

eri liiketoimintojen edustajien kanssa pieniä tiimejä suunnittelemaan toimintaa yhdessä. Tiimit voivat kokeilla haluamiaan uusia toimintatapoja ja muuttaa halutessaan toimintaa tehokkaasti. Myös yhteisissä tapaamisissa koetaan opittavan. Esimiehet kertovat, että matriisissa toimiminen on tuonut helpotusta yhteistyöhön. Tämän koetaan yhdistävän eri liiketoimintoja paremmin yhteen, ja se näkyy tuloksissa.

Toisaalta johtopäätöksistä voi nähdä myös toisenlaisen kuvan. Aika moni vastaajista kokee asioiden edelleenkin tulevan annettuina, kuten esimerkiksi asiakkuusstrategian toimintamallin jalkautuksen ja asiakkaiden vastuuttamisen. Turhautumista esiintyi esimerkiksi asiakasvastuutuksen epäonnistumisessa, koska vastuutus jouduttiin tekemään uudelleen, ja se vei aikaa. Esimiehet ja osin johtohenkilötkin toivat esiin myös matriisiorganisaatiossa toimimisen kehitettäviä puolia. Kriittisempiä oltiin yhteiseen toimintaan ja erityisesti viestintään. Jokainen segmentti toimii omalla tavalla viestinnässä. Viestintä on vielä samoista asioista eriaikaista, mikä aiheuttaa epäselvyyttä henkilöstössä. Yhteisen informaation onnistumiseksi, ja että informaatiota voidaan tuottaa pitää (Juuti 2010,137) tärkeänä sitä, että kollektiivisen informaation tuottamiseen tarvitaan monien erilaisten ihmisten välistä rakentavaa kommunikaatiota.

Luottamusta pidetään yhtenä oleellisena työntekijän sitoutumiseen liittyvänä näkökulmana. Toimihenkilöiden mielestä heihin luotetaan, ja tämä lisää motivaatiota ottaa vastuuta ja hoitaa asioita itsenäisemmin. Toimihenkilöt kertoivat myös luottavansa omiin esimiehiinsä toiminnan ohjauksessa. Esimiesten vastauksissa koettiin osittain luotettavan henkilöstöön, jopa vähän liikaakin, mutta esimies, joka oli ollut vasta vähän aikaa uudessa toimipisteessä ja saanut uudet alaiset, kertoi vielä hakevansa luottamusta henkilöstönsä kanssa.

Esimerkillä johtamiseen liittyy vahvasti, että johtamisen pitää olla näkyvää ja esimies tai esimiehet ovat niitä roolimalleja, joita yrityksen henkilöstö seuraa ja haluaa myös samaistua näihin rooleihin. Pelkät visiot ja viestiminen eivät riitä viemään asioita eteenpäin, tarvitaan johtamista ja yhdessä suunnittelua ja tekemistä, kertoo Kouzesin ja Posnerin malli (1998).

Toimihenkilöiden mielestä esimerkiksi johtamisessa pidetään tärkeänä edessä johtamista ja toisaalta halua tehdä töitä esimiehen kanssa yhdessä. Hyvänä esimerkkinä koetaan tässä tutkimuksessa esimerkiksi yhteiset asiakastapaamiset. Tässä sparrataan toinen toistaan ja saadaan välitöntä palautetta puolin ja toisin onnistumisista ja kehittämiskohteista. Asiakkuusstrategian jalkautuksessa esimiehiltä kaivataan huomattavasti enemmän aikaa seurata kohdattuja haasteita ja tavoitteita. Muutoskohdat vaativat aina vahvaa johtamista: tämän toteavat myös esimiehet omissa vastauksissaan. Johto pitää tärkeänä henkilöstön arvostamista ja menestymistä. Myös yhteisten arvojen mukainen toiminta nousee muutoksessa tärkeäksi menestyksen pohjaksi. Muutoksessa syntyy aina vastarintaa, joka tulee esimiesten hyväksyä. On parempi yhdessä purkaa asioita henkilöstön kanssa ja löytää yhteinen ymmärrys epäselvistä asioista.

Toimihenkilöiden vastauksissa nousi vielä esille ihmisten arvostaminen. Tämä kulminoituu puhuttaessa siitä, miten digitalisaatio pystyy hoitamaan asioita nopeammin ja virheettömämmin kuin ihminen. Tämä synnyttää osittain

pelkotiloja ja hermostuneisuutta omasta työpaikasta. Toimihenkilöiden mielestä edelleenkin kohdeyrityksessä esiintyy liikaa arvostelevaa ja alistavaa johtamista. Ihmisläheistä ja arvoja kunnioittavaa johtamisotetta pidettiin parhaimpana tapana toimia.

Palkitseminen, rohkaiseminen ja arvostus ovat asioita, joita odotetaan silloin, kun onnistutaan yhdessä viemään vaikka suurikin muutos läpi tai päästään tavoitteisiin. Transformationaalinen johtaja on kannustaja ja rohkaisija, joka pitää huolta henkilöstöstään ja palkitsee onnistumisista. Palkitseminen voi olla kiitos ja nopeita pieniä yksinkertaisia muistamisia. Palkitseminen voi myös olla rahallista palkitsemista tai sitten ihan yksilöllisiä tai tiimin tunnustamisia, kuvaavat Kouzes ja Posner (1998) mallissaan asiaa. Varmasti asia on moniulotteinen ja kaipaisi sisältöä vielä enemmän. Rohkaisu, kannustaminen aina vain parempiin suorituksiin, ruokkii ihmistä yrittämään ja tekemään parhaansa kunnianhimoisesti. Rohkaisevasta johtajasta oman kirjankin kirjoittaneet Kouzes ja Posner toteavatkin, että rohkaisu ei ole pehmeä asia, vaan hyvinkin merkittävä tekijä ja vahva keino päästä huipputuloksiin (Kouzes & Posner 1999, vii). Ihmiselle tärkeää ja merkityksellistä on myös aidosti välittäminen. Hyvien suoritusten jälkeen tai haasteellisesta tilanteesta selviytyttyään ihminen kaipaa kiitosta ja välittämistä. Tämä ruokkii halua suoriutua asioista aina vain paremmin. Välittäminen voi kuulostaa myös pehmeältä. Välittämisestä Kouzes ja Posner (1999, 11) toteavatkin, että siinä piilee totuus siitä, että me kaikki haluamme, että meistä myös pidetään.

Tässä tutkimuksessa toimihenkilöt ajattelivat tätä asiaa ainoastaan rahan kautta, vaikka kyllä vastauksissa aito kiitoskin mainittiin. Monenlaisia kokemuksia tuntuu henkilöstöllä olevan. Arvostusta kaivataan ja sitä mitataan aika pitkälle rahallisena toiveena. Esimiestenkin mielipiteet kertovat vähän samaa, ja esimiehet olisivat valmiita korottamaan palkkoja. Tasapäistämisellä palkitsemisessa tarkoitetaan sitä, että vaikka tekisi kuinka hyvää tulosta ja tavoitteet ylittyisivät moninkertaisesti, ei palkitseminen kasva – palkitsemiselle on asetettu maksimiraja. Johdon näkökulma asiaan oli aivan päinvastainen. Palkkojen tarkastelua suhteessa kilpailijoihin nähden oli tehty, ja mitään merkkejä siitä, että palkkoissa olisi parannettavaa, ei siellä nähty olevan. Johto nosti esille henkilökunnalle kuuluvat palveluiden erityisehdot, ja kokonaispakettia, joka sisältää terveysturvaan ja vakuutukseen liittyviä etuisuuksia, pidettiin kuitenkin varsin hyvänä etuna, jota ei välttämättä kilpailijoilla ole käytössä. Esimiesten toivelistalla oli myös paremmat työvälineet, joilla saataisiin aikaan huomattavasti tehokkaampaa tulosta.

On johtopäätösten arvioinnin aika. Näkisin tutkijana saaneeni näistä haastatteluista paljon ajateltavaa ja oppia monesta eri näkökulmasta, sillä toiminhan itsekkin kohdeyrityksessä esimiehenä ja johtajana. Uskon myös saaneeni eväitä viedä omia joukkojani uusien muutosten läpi, ja on aika uudistua myös itse. Muutoksen johtaminen kuuluu arkipäivään, ja vaikka sanonta ”muutos on normaalia ja muutosjohtaminen kuuluu johtamisen arkeen” on tullut kliseeksinä, niin näinhän asian voidaan tulkita myös näiden haastattelujen jälkeen olevan.

Jäin kuitenkin miettimään toimihenkilöiden vastauksissa sitä, kuinka he olivat valmiina muutokseen tai jopa odottivat muutosta. Hyvin vähän esille nostettiin pelkoja tai muutosvastarintaa. En tiedä, johtuiko tämä siitä, että olen aika monelle heistä tuttu henkilö, vai onko todella niin, että lähiesimiehet, ja tietysti myös johdon henkilöt, ovat osanneet kertoa ja valmistella henkilökuntaa näin hyvin muutokseen. Toisaalta voi olla, että monet heistä ovat nuorempaa sukupolvea, jossa muutosasioista puhutaan enemmän. Myös asioiden elämisen sykli on nopeampaa kuin ennen, ja vanhasta pois oppimista ei liioin synny. Uskon, että strategian tuomat muutokset ovat hyvin implementoitavissa henkilöstölle näin suotuissa lähtötilanteessa. Yhteiset arvot ohjaavat lisäksi toimintaa. Toimihenkilöt arvostavat mukaan ottamista ja avointa tiedottamista.

Samaa ajattelin myös transformationaalisen johtamisen positiivisista havainnoista. Transformationaalisen johtamisen merkkejä on ilmassa. Ne näkyvät parhaiten, kun johdetaan tai hoidetaan jotain muutokseen liittyvää asiaa, silloin, kun jotakin tehdään tai koetaan yhdessä. Mutta johtamiseen tarvittaisiin enemmän aikaa, enemmän yhteisiä hetkiä vaihtaa mielipiteitä. Syntyisi enemmän uusia keinoja työn tekemiseen ja samalla rohkaisua kokeilla uutta.

Muutoksessa on kriittistä varmistaa, että viesti kulkee kaikille samanlaisena. Matriisiorganisaation ongelmana koen juuri viestinnän: näin se näkyy myös tässä muutoksessa. Viestintä on eriaikaista, eikä kukaan varmista, että se on edes samanlaista. Tämä johtaa erilaisiin käsityksiin ja epäselvyyksiin koko henkilökunnassa.

Hyvää näen olevan oikeasti siinä, että avoimuus on lisääntynyt: esimerkki strategiasta kerrotaan kaikille yhtä aikaa ja samalla osallistetaan henkilökuntaa miettimään jo seuraavia askeleita yhdessä. Samoin kannustaminen oma-aloitteisuuteen ja oman osaamisen kehittämiseen ovat hyviä piirteitä. Pelkkä kannustaminen esimerkiksi lisäämään osaamista ei riitä, tarvitaan konkreettista tietoa siitä, mihin kannattaa panostaa ja mitä asioita tekemällä osaaminen karttuu. Tulevien uusien roolien osalta asia on aivan kesken: Mitä ovat ne osaamiseen liittyvät asiat, joita näiden roolien hoitamiseen tarvitaan? Mitä ne ovat ne uudet työt ja roolit? Nämä olivat ainakin vielä tutkimusta tehtäessä epäselviä asioita.

Valtaa ja vastuuta on jo tarjolla, ja esimiehet luottavat ainakin osittain henkilöstöön. Tarkoin ohjeistetut toimintaohjeet annettuina eivät vielä vakuuta henkilökuntaa. Työyhteisössä annetaan kuitenkin vapautta miettiä toimihenkilöiden kesken toimintatapoja, eikä niiden käyttöä ole rajoitettu. Tämä kuulostaa siltä, että valtaa ja vastuuta on olemassa. Asetelma ”johto, johtajat, esimiehet, lähiesimiehet ja toimihenkilöt” on selvä. Tämä ei puolestaan kerro vielä transformationaalisesta johtamisesta, vaan toiminta vaikuttaa hyvin hierarkkiselta edelleenkin. Delegoimisen kerrotaan olevan myös yksi luottamuksen merkeistä, ja sen avulla sitoutuminen työhön kasvaa.

Henkilöstön menestyminen on tärkeä asia, ja siihen kannustetaan. Toisaalta on vielä paljon tekemistä, että asijahtaminen ja ihmisten johtaminen tulevat samalle viivalle. Etenevässä tilanteessa kuitenkin ollaan, ja uskon tämän tunteen vain voimistuvan, kun esimieskunta uudistuu.

Asiakkuusstrategian jalkautuksesta huomaan, että kovin paljon muutosta ei ole tullut aikaisempaan kokemaani. Olen tehnyt vastaavanlaisen tutkimuksen vuoden 2008 keväällä kirjoittaessani tämän saman yrityksen muutoksen johtamisesta eMBA-työssäni. Samanlaisia haasteita esiintyi silloinkin. Jalkauttaminen epäonnistui asiakkaiden vastuuttamisen osalta aluksi aivan samalla tavalla kuin tuli ilmi tässäkin tutkimuksessa. Toimintaohjeet tulivat annettuina, ja toimihenkilöt olivat vielä vähemmän yhteistä toimintaa suunnittelemassa. Työvälineet eivät ole kehittyneet tänä aikana kovinkaan paljon. Voidaan todeta ainoastaan, että informaation jako sisäisessä intranetissä, Skype-kokouksissa ja palavereissa on tehostanut yhteistä toimintaa. Tämä ei kuitenkaan vielä vaikuta varsinaiseen asiakasliiketoiminnan hoitamiseen. Asiakkaiden hoitoon on tullut uusia kanavia, tai vanhoja on edistetty, esimerkiksi verkkoviesteinä ja verkkotapaamisina. Uusien kanavien tuomia mahdollisuuksia ollaan juuri nyt opettamassa asiakkaille. Johtamisessa on tapahtunut muutosta: toimintaohjeet olivat vuonna 2008 huomattavasti tarkemmat ja omaan toteuttamiseen jäi vieläkin vähemmän mahdollisuuksia. Parasta tässä on kuitenkin huomata, että eri liiketoimintojen välinen yhteistyö on saatu toimimaan ja puhalletaan yhteen hiileen. Tarvitaan vain lisää vapautta suunnitella ja vapaammin toteuttaa tavoitteita. Uskon vapauden ja vastuun lisäävän myös hyviä myyntituloksia tavoitteita saavutettaessa.

Mielenkiintoista olisi tutkia tätä yhteistyön tuomaa hyvää vielä lisää. Aivan taatusti päästäisiin vielä parempiin saavutuksiin lisäämällä ja parantamalla keinoja avoimesti, yhdessä rakentavalla tavalla. Näen tämän merkittävänä voimavarana koko yritykselle. Voin olla väärässä, mutta mielestäni johtamisessa kaivataan uudistumista ja aiempaa herkempää henkilöstön kuulemistä ja mukaan ottamista ja olemista. Uudistusta edistävää toimintaa. Johtamisen tulee olla riittävän jämää, suunnan pitää olla kaikille selvä ja kirkas ja etenemistä seurata jatkuvasti. Johtamisen ei kuitenkaan tarvitse olla niin byrokraattista. Sen tulee olla mukaan ottavaa, kaikkia kehittävää toimintaa, jossa arvot ovat vahvasti mukana. Jokaisen osallisen itsetunto paranee, kun yhdessä onnistutaan ja jokainen minä saa olla onnistumisessa mukana. Erityisesti panos informaation hallintaan tällä palvelusektorilla toimivassa yrityksessä ja sen hyväksikäyttöön myös asiakkaita palveltaessa. Tarvitaan tähän välineitäkin, mutta niitä kehitetään jo.

Tässäkin tutkimuksessa huomaamme myös, miten vaikeaa viestintä on. Viestin yhdenmukaisuuteen ja viestinnän laatuun tulee myös kiinnittää huomiota. Matriisimaisessa organisaatiomallissa toimittaessa tällä on erittäin suuri merkitys. Varsinkin kun halutaan toimittavan yhteistyössä, kaikilla tulisi olla mahdollisuus yhteneväiseen ja ymmärrettävään tietoon. Vuorovaikutus ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot ovat erittäin tärkeä osa-alue koko henkilöstöä ajatellen: näitä taitoja kannattaa kehittää jokaisen.

Tämä lopputyö on hyvä lopettaa Carnallin (2007, 236) esittämään malliin, jossa hän kuvaa, miten organisaatiomuutos vaikuttaa yksilön itsetuntoon ja millaisia asioita tarvitaan itsetunnon rakentamiseen muutostilanteessa. Carnallin mukaan ymmärrettävä informaatio on yksi tärkeimmistä asioista. Pitää luoda

ymmärrettävää informaatiota niin, että se on relevanttia kaikille kuulijoille. Toisena tärkeänä asiana hän pitää osaamisen lisäämistä. Tällä tavoin opitaan uusia taitoja. Kolmanneksi hän nostaa tuen merkityksen: ongelmatilanteisiin ja uusiin tapoihin ja systeemeihin tarvitaan paljon tukea, rohkaisua ja kannustusta. Neljäntenä, kaikista merkityksellisempänä muutoksen johtamisessa, hän pitää kuitenkin empatiaa. Johtajan tulee asettua työntekijän housuihin, hän kirjoittaa. Hyvällä itsetunnolla pystyy kestämaan paremmin taas uusia muutostilanteita, kuten tämänkin yrityksen muutokset vaativat ihan kaikilta. Johtaminen ei ole helppo laji.

Mielestäni on hyvä kiittää lopuksi kaikkia lopputyöhöni merkittävästi vaikuttaneita henkilöitä. Ensiksikin haluan kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita työkavereita ylhäältä alas ja alhaalta ylös omassa organisaatiossani. Eri-tyiskiitos kuitenkin omalle tiimilleni, joka on välillä kaivannut omaa valmentajaansa paikalle ja paikalle tultuani katselleet ryppyotsaista tuoliin nukahtajaa. Kaikki te olette minua kuitenkin jaksaneet matkani varrella kannustaa ja rohkaista. Tämän lisäksi kiitos ohjaajilleni Pasi Sajasalolle ja Tommi Auviselle Jyväskylän yliopistossa. Harvinaisen sitkeitä olette olleet tällaisen vanhan jäärän ohjaamisessa. Olette antaneet minulle kuitenkin paljon ohjeita ja sinnikkyyttä yrittää tämä loppuun. Ja vielä erityiskiitos Pasille, joka on saanut kaikkien häitäilyjeni lisäksi pilkkujen ja kirjoitusvirheiden ohjaamisesta harmaita hiuksia. Ja vielä lopuksi kiitos aviomiehelleni erityisesti siitä, että on lainannut minulle kärsivällisesti Volvoaan lukemattoman monta kertaa reissatessani Järvenpään ja Jyväskylän väliä, vaikka olen aina auton kotiin takaisin ehjänä tuonutkin. Ehkä poissaoleva olemukseni on väsyttänyt puolisoani kuitenkin eniten - kiitos jakamisesta ja jakamisesta.

LÄHTEET

- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumos. Helsinki: Johtajatiimi.
- Bass, B. M. 1985. From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision. *Organizational dynamics* 18 (3), 19–31.
- Bass, B. M. & Riggio, R.E. 2006. Transformational leadership. 2nd edition. Mahwah, N. J.: L. Erlbaum Associates.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1985. Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row
- Burnes, B. 1996. No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change. *Decision* 34 (10), 11–18.
- Burnes, B. 2000. Managing change. A strategic approach to organizational dynamics. 3rd edition. London: Pitman.
- Burns, J. G. 1978. Leadership. New York: Harper & Grow.
- Carnall, C. A. 1995. Managing change in organizations. 2nd edition. London: Prentice Hall.
- Carnall, C. A. 2007. Managing change in organizations. 5th edition. London: Prentice Hall.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1988. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Goodman, E. & Loh, L. 2011. Organizational change: A critical challenge for team effectiveness. *Business Information Review* 28 (4) 242–250.
- Gromov, A. & Brand T. 2011. Transformationaalinen johtajuus: tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos, Liiketaloudellinen aikakauskirja 1/2011, 65–83.
- Hall, K. 2004. Making the Matrix Work: How matrix manage engage people and cut through complexity. London: Nicolas Brealey International.
- Hamel, G. & Breen, B. 2009. Johtamisen tulevaisuus. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Hautala, T. M. 2005. Personality and transformational leadership. Perspectives of subordinates and leaders. *Acta Wasaensia* 145. Vaasan yliopisto. Liiketaloustieteen väitöskirja.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito - elämänmittainen matka. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hurme, R., Pesonen, M. & Syväoja, O. 1990. Englanti-suomi suursanakirja: English-Finnish general dictionary. Porvoo: WSOY.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana - Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kielitoimiston sanakirja. 2017. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. Saatavana: <URL: <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi>>.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. P. 2001. What leaders really do. *Harvard Business Review*. Saatavilla: <URL: www.hbr.org>.

- Kouzes, J. M. & Posner B. Z. 1988. The Leadership Challenge. 6th edition. San Francisco: Jossey Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner B. Z. 1998. Encouraging the heart – A leader’s guide to rewarding and recognizing others. San Francisco: Jossey Bass.
- Kouzes, J. M & Posner, B. Z. 1990. Johtajuuden haaste – miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin. Helsinki: Rastor.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. 2001. Rohkaiseva johtaja – miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Rastor.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A.,
- Lunenburg, F. C. 2011. Leadership versus management: a key distinction – at least in theory. International Journal of Management, business, and administration, 14 (1), 1–4.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E. et al. 1995. Discontinuous change – leading organizational transformation. San Francisco: Jossey Bass.
- Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Johtamiskäyttötymisen kehittäminen. Helsinki: Edita.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mäki-Korvela, J. 2014. Muutosprosessin johtaminen korkeakoulussa – Centria-ammattikorkeakoulun muutosjohtamisen käytännöt. Vaasan yliopisto. Henkilöstöjohtamisen pro gradu -työ.
- Pryor, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Andersson, D. & Singleton, L. 2008. Challenges facing management theories and research. Delhi Business Review 9 (1), 1–20.
- Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä – Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 135. Väitöskirja.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies – Developing a leadership framework for intelligent organizations. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden väitöskirja. Helsinki.
- Talouselämä 22.1.2016. OP:n Karhinen: Pankkien ja vakuutusyhtiöiden rakenteet ryskyvät. Saatavana: <URL:<https://www.arvopaperi.fi/uutiset/op-n-karhinen-pankkien-ja-vakuutusyhtioiden-rakenteet-ryskyvat-6300526>>.
- Taylor, F.W. 1911. The Principles of Scientific Management. New York: Harper
- Ylen uutiset 5.12.2016. OP:n Reijo Karhinen: Jopa puolet pankkitoimialasta voi sulaa alta. Viitattu 1.1.2018. Saatavana: <URL:<http://yle.fi/uutiset/3-9336816>>.
- Yrityksen omat intranetsivut.

LIITTEET

KYSYMYKSET

Johtaminen

Millaista johtaminen on meillä mielestäsi?

Millaisia johtamiskeinoja meillä käytetään?

Meillä on nyt uusi strategia, ja varmasti esim. asiakkuusstrategiaankin on tulossa aikaa myöden muutoksia, millaisia haasteita näet johtamisessa olevan operatiivisen johtamisen näkökulmasta?

Arvot, arvoja korostetaan kovasti muutoksen yhteydessä,

Miten arvoja pitäisi johtaa, että ne olisivat osa yhteistä tekemistä tai ne näkyisivät yhtenä tekemisenä?

Miten uusi strategia on lähtenyt liikkeelle mielestäsi ja näkyykö jo operatiivisena tekemisenä?

Onko vielä käsitystä siitä, milloin konkreettisesti uuden strategian tavoitteet tullaan saavuttamaan?

Miten myynnin johtaminen on muuttumassa?

Korostat yhteisissä tapaamisissa henkilöstön menestymisen merkitystä, millä tavoin johto on ajatellut tukea henkilöstön menestymistä?

Yritys X korostaa ihmisten /henkilöstön menestymistä mitä se tarkoittaa?

Implementointi – Miten sujuu – onko työntekijät sitoutuneet muutokseen?

Millaista on hyvä johtaminen / muutoksen johtaminen mielestäsi?

Onko meillä esimerkillä johtamista? onko sitä enää olemassakaan?

Onko johdettavilla riittävästi valtaa toteuttaa muutosta? Millaiset liikkumavarat sinulla on työssäsi?

Mitä ajattelet kuinka sinun mielestäsi muutosta pitäisi johtaa?

Matriisi

Miten kuvailisit meidän matriisiorganisaation toimivuutta?

Mitä hyötyjä ja kenties haittaa siitä on myynninjohtamisessa?

Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategia on lanseerattu muutama vuosi sitten. Meillä siitä on jalkautettu vain murto-osa. Millaisia haasteita näet asiakkuusstrategian jalkautuksessa?

Millainen asiakkuusstrategian tulisi olla? tai miten nykyistä strategiaa tulisi muuttaa, että se toimisi uudessa strategiassa? Vai tarvitaanko strategiaa lainkaan?

Olet konttorin johtaja, mutta sijoitusneuvojilla ja asiantuntijoilla on oma esimies. Onko yhteistyönne hedelmällistä? koetaanko tästä olevan hyötyä vai haittaa?

Sinulla on tavallaan kaksi esimiestä konttorin johtaja ja oma lähiesimies, miten tämä näkyy sinun työssäsi? hyötyjä ja haittoja? Millaisena koet tällaisen organisaatiomallin?

Asiakkuusstrategiaan valmistautuminen, miten tämä kerrottiin? koulutettiinko teitä tähän? oliko perehdyttäminen asiaan riittävää? Oletko ottanut tämän mallin käyttöön? Millaisia konkreettisia tekemisiä olet tehnyt?

Tekeekö asiakasvastuulliset riittävästi yhteistyötä kokonaisvaltaisen myynnin onnistumiseksi? Mitä asioita voisi tehdä toisin tai toisin päin mikä toimii?

Minkälainen prosessi asiakkaiden vastuuttaminen oli? Kuinka se kerrottiin ja laitettiin toimeksi?

Olisitko tarvinnut apua / enemmän tukea esimieheltäsi, konttorin johtajalta asiakkaiden vastuuttamisessa tai nyt niiden hoitamisessa?

Minkälaisia toiveita sinulla on tulevaisuuden johtamiselle? Koetko, että on riittävästi ihmisten johtamista vai asioiden johtamista?

Minkälaisia toiveita sinulla on johdolle, esimiehille, työkavereille?

Luotatko esimiehiin asioiden johtamisessa?

Onko jo nyt tullut esille mitkä asiat tulevat muuttumaan uuden strategian myötä? Miten luulet tämän vaikuttavan työhösi?

Onko sinun roolisi selvä tämän asiakkuusstrategian toteutuksessa / asiakkaiden hoitamisessa?

Onko sinua palkittu hyvistä suorituksista jotenkin erikseen? Onko palkitseminen mielestäsi riittävää? Mitkä ovat sinun odotuksesi?

Muutoksen ymmärtäminen, haastaminen tekemisessä, visio, motivointi, osallistaminen, esimerkillä johtaminen, sitoutuminen muutokseen, palkitseminen.

Transformationalisen johtamisen teoria pohjan hyväksikäyttö tutkimuksen pohjana.

Toimihenkilöt / sijoitusneuvojat ja -asiantuntijat

Meidän yrityksellä on nyt uusi strategia, jota lanseerataan pikkuhiljaa meille kaikille. Mitä sinä tiedät siitä, tai miten sinä olet sen ymmärtänyt?

Paljonko siitä on konttoritasolla kerrottu? Onko jo tullut esille mitkä asiat tulevat muuttumaan uuden strategian myötä? Miten luulet tämän vaikuttavan työhösi?

Yritys X korostaa ihmisten / henkilöstön menestymistä. Mitä se tarkoittaa sinun mielestäsi?

Miten meillä sinun mielestäsi muutosta johdetaan, ja miten sinun mielestäsi sitä pitäisi johtaa? Mitä on hyvä muutoksen johtaminen?

Oletko sinä mielestäsi valmis muutokseen? Millaisia ajatuksia se sinussa herättää?

Meillä organisaatio on matriisiorganisaatio. Mitä se sinun mielestäsi tarkoittaa?

Sinulla on tavallaan kaksi esimiestä konttorin johtaja ja lähiesimies. Miten tämä näkyy sinun työssäsi hyötyjä ja haittoja? Millaisena koet tällaisen organisaatiomallin? Mitä hyötyä tai haittaa näet siitä olevan omassa työssäsi?

Miten koet, onko viestintä mielestäsi riittävää?

Johdetaanko sinua mielestäsi esimerkillä?

Asiakkuusstrategia. Kumppani asiakkaat ovat vastuutettu sinulle ja tästä prosessista haluaisin kuulla lisää.

Asiakkuusstrategiaan valmistautuminen, miten tämä teille kerrottiin, ja laitettiin toimeksi?

Minkälainen prosessi asiakkaiden vastuuttamisessa oli? Kuinka se kerrottiin ja laitettiin toimeksi?

Kenelle kuuluu asioiden johtaminen, kun ajatellaan asiakkuusstrategian toteuttamista / omien salkkuasiakkaiden hoitaminen?

Onko mielestäsi selvää, keneltä kysyt neuvoja, jos tarvitset niitä?

Tekeekö asiakasvastuulliset riittävästi yhteistyötä kokonaisvaltaisen myynnin onnistumiseksi? Mitä asioita voisi tehdä kenties toisin? tai toisin päin mikä toimii?

Kerro miten hoidat asiakasta yhteistyössä pankki- vakuutus- ja sijoitusasioiden varmistamiseksi?

Kolmas ulottuvuus asiakassuhteen hoidossa on vakuutus. Näkyykö vakuutuksen esimies jotenkin asiakassuhteen hoidossa?

Olisitko tarvinnut apua / enemmän tukea esimieheltäsi, konttorin johtajalta asiakkaiden vastuuttamisessa?

Miten sinä motivoidut? Miten sinua motivoidaan?

Onko sinun roolisi selvä tässä asiakasstrategian toteutuksessa / asiakkaiden hoitamisessa?

Tarvitsisitko nyt lisää tukea asiakkaiden hoitamisessa? Jos, niin millaista?

Minkälaisia toiveita sinulla on tulevaisuuden johtamiselle? Koetko, että on riittävästi ihmisten johtamista vai asioiden johtamista?

Minkälaisia toiveita on johdolle, esimiehelle, työkavereille?

Luotatko esimiehiin asioiden johtamisessa? Luotetaanko sinuun, että hoidat oman roolisi tehtävät? Miten esimies haastaa sinua suorituksiin?

Onko sinua palkittu hyvistä suorituksista jotenkin erikseen? Onko palkitseminen mielestäsi riittävää? Mitkä ovat sinun odotuksesi?

Konttorin esimies

Uusi strategia julkaistiin kesäkuussa 2016, ja strategiaan sen verran tutustuneena voi sanoa, että elämme vahvan muutoksen aikaa yrityksessämme. Strategiset valinnat monipalveluyritys ja päivän muotisana DIGI tuovat uudenlaisia haasteita myös johtamiselle.

Miten uudesta strategiasta on kerrottu Yrityksessä X toimivalle henkilöstölle? Onko jo kokemuksia, miten henkilöstö on ottanut uudistuksen vastaan?

Puhutaan implementoinnista - Miten aiotaan varmistaa, että henkilöstö sitoutuu muutokseen?

Arvot nousevat vahvasti esille, kun puhutaan muutoksen johtamisesta. Mitkä olivatkaan yrityksen arvot?

Miten arvoja pitäisi johtaa, että ne olisivat yhteistä tekemistä / näkyisi yhteisenä tekemisenä? vai pitääkö arvoja johtaa ylipäätään?

Mitä tämä strateginen muutos tarkoittaa johtamisessa? Kuinka muutosta pitäisi johtaa? Minkälaista on hyvä muutosjohtaminen?

Yrityksen X johto korostaa ihmisten / henkilöstön menestymistä. Mitä sinun mielestäsi tällä tarkoitetaan?

Esimerkillä johtaminen kuuluu muutosjohtamisen termistöön. Onko johtaminen meillä esimerkillä johtamista? Onko jotain hyvää esimerkkiä tästä?

Luotetaanko meillä henkilöstön tekemiseen riittävästi? Miten siihen kannustetaan?

Miten itse johdat? Onko johdettavillasi riittävästi valtaa / liikkumavaraa hoitaa omia roolejaan?

Miten haastat omia johdettaviasi tavoitteiden saavuttamisessa ja suoriutumisessa? Oletko mielestäsi hyvä muutosjohtaja?

Matriisi

Meillä on matriisi organisaatio, jossa nyt kolmen keskeisen liiketoiminnan tulisi mahdollisimman tehokkaasti yhdessä suorittaa tavoitteista ja toteuttaa yhteistä strategiaa.

Miten konttorinjohtajana (rahoitus ja päivittäiset tekemiset) varmistat sijoitus- ja vakuutusliiketoiminnan kanssa onnistuneen yhteistyön, niin että se näkyy asiakkaille yhtenä kokonaisuutena?

Olet konttorin johtaja, mutta sijoitusneuvojilla ja -asiantuntijoilla on oma esimies. Onko yhteistyönne hedelmällistä? Koetaanko siitä olevan hyötyä vai haittaa? Mitä hyötyä tai haittaa matriisiorganisaatiossa toimimisesta on, kun ajatellaan myynninjohtamista asiakasrajapinnassa?

Asiakkuusstrategia

Meillä on lanseerattu asiakkuusstrategia muutama vuosi sitten. Meillä siitä on varsinaisesti jalkautettu lähinnä varallisuudenhoitoon liittyvät asiakkaat. Miten se on hoidettu sinun konttorissasi?

Kuinka tärkeä asiakkuusstrategia on, kun ajatellaan, että olemme palveluyritys?

Asiakkuusstrategiaan valmistautuminen. Miten tämä teille konttorissa kerrottiin? Koulutettiin teitä tähän? Oliko perehdyttäminen asiaan riittävää? Oletko ottanut mallin käyttöön? Minkälaisia konkreettisia tekemisiä olette tehneet pankki-, sijoitus- ja vakuutustoiminnan yhdistämisessä konttorissa?

Minkälainen prosessi asiakkaiden vastuuttaminen oli? Kuinka se kerrottiin ja laitettiin toimeksi?

Kenelle kuuluu asiakkaiden johtaminen mielestäsi, kun ajatellaan asiakkuusstrategian jalkauttamista, kun puhutaan asiakkaiden vastuutuksesta varallisuudenhoidon puolella? Mikä sinun rooli siinä on?

Kerro miten koet, kuinka meillä konttorissa onnistuu asiakassuheen hoito yhteistyössä pankki-, vakuutus- ja sijoitusasioiden varmistamiseksi?

Miten olet tukenut henkilöitä asiakkaiden vastuuttamisessa, vai huolehtiiko sijoituspuolen esimiehet vastuuttamiseen liittyvät johtamisen tehtävät?

Miten sinä motivoituit? Miten sinua motivoidaan? Kuinka sinä motivoit henkilökuntaasi?

Onko sinun roolisi selvä tämän asiakkuusstrategian toteutuksessa / asiakkaiden hoitamisessa?

Kuinka tärkeäksi nostaisit asiakkuusstrategian yrityksellemme?

Millaista osaamista nyt tarvitaan, ja miten se huolehditaan henkilöstön osalta parhaiten?

Johtajien kysymykset

Uusi strategia julkaistiin kesäkuussa 2016, ja strategiaan sen verran tutustuneena voi sanoa, että elämme vahvaa muutoksen aikaa yrityksessämme. Strategiset valinnat monipalveluyritys ja päivän muotisana DIGI tuovat uudenlaisia haasteita myös johtamiselle.

Miten uudesta strategiasta on kerrottu yrityksessä toimivalle henkilöstölle? Onko jo kokemuksia, miten henkilöstö on ottanut uudistuksen vastaan?

Puhutaan implementoinnista - miten aiotaan varmistaa, että henkilöstö sitoutuu muutokseen?

Arvot nousevat vahvasti esille, kun puhutaan muutoksenjohtamisesta, mitkä olivatkaan yrityksen arvot?

Miten arvoja pitäisi johtaa, että ne olisivat yhteistä tekemistä / näkyisi yhteisenä tekemisenä? vai pitääkö arvoja johtaa ylipäätään?

Mitä tämä strateginen muutos tarkoittaa johtamisessa? Kuinka muutosta pitäisi johtaa? Minkälaista on hyvä muutosjohtaminen?

Yrityksen johto korostaa ihmisten / henkilöstön menestymistä. Mitä tällä tarkoitetaan?

Esimerkillä johtaminen kuuluu muutosjohtamisen termistöön. Onko johtaminen mielestäsi meillä esimerkillä johtamista? Onko tästä jotain hyvää esimerkkiä?

Luotetaanko meillä henkilöstön tekemiseen riittävästi? Miten siihen kannustetaan?

Miten itse johdat? Onko johdettavillasi riittävästi valtaa / liikkuma varaa hoitaa omia roolejaan?

Miten haastat omia johdettaviasi tavoitteiden saavuttamisessa ja suoriutumisessa?

Oletko mielestäsi hyvä muutosjohtaja?

Meillä on matriisiorganisaatio, jossa nyt kolmen keskeisen liiketoiminnan tulisi mahdollisimman tehokkaasti yhdessä suoriutua tavoitteista ja toteuttaa yhteistä strategiaa. Miten kuvailisit organisaatiomme toimivuutta tässä mielessä?

Mitä hyötyä tai haittaa matriisiorganisaatiossa toimimisesta on, kun ajatellaan myynninjohtamista asiakasrajapinnassa?

Asiakkuusstrategia

Meillä on lanseerattu asiakkuusstrategia muutama vuosi sitten. Siitä on varsinaisesti jalkautettu lähinnä varallisuudenhoitoon liittyvät asiakkaat. Kerrotko miksi näin on?

Millainen asiakkuusstrategian tulisi olla tai miten nykyistä asiakkuusstrategiaa pitäisi muuttaa, että se toimisi uuden strategian mukaisesti? Vai tarvitaanko asiakkuusstrategiaa lainkaan?

Kuinka tärkeä asiakkuusstrategia on, kun ajatellaan, että olemme palveluyritys?

Millaista osaamista nyt tarvitaan, ja miten se huolehditaan henkilöstön osalta?

Mitä mieltä olet palkoista ja palkitsemisesta? Pitäisikö palkitsemista muuttaa?
Kiitos.