

Jukka Saksi

# Johtajat toimialamurroksen keskiössä

Suomalaisen finanssialan ylimmän  
johdon selontekoja johtajuudesta



Jukka Saksi

## Johtajat toimialamurroksen keskiössä

Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon  
selontekoja johtajuudesta

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212  
lokakuun 14. päivänä 2013 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of  
the Jyväskylä University School of Business and Economics,  
in auditorium S212, on October 14, 2013 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

# Johtajat toimialamurroksen keskiössä

Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon  
selontekoja johtajuudesta

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 135

Jukka Saksi

# Johtajat toimialamurroksen keskiössä

Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon  
selontekoja johtajuudesta



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2013

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Ville Korhakangas

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

URN:ISBN:978-951-39-5400-0

ISBN 978-951-39-5400-0 (PDF)

ISBN 978-951-39-5399-7 (nid.)

ISSN 1457-1986

Copyright © 2013, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2013

## ABSTRACT

Saksi, Jukka

Leaders in the center of industry transition. Leadership reports of senior management in Finnish financial sector

Jyväskylä: University of Jyväskylä 2013, 270 p.

(Jyväskylä Studies in Business and Economics,

ISSN 1457-1986; 135)

ISBN 978-951-39-5399-7 (nid.)

ISBN 978-951-39-5400-0 (PDF)

Diss.

The dissertation seeks to answer how senior executives construct leadership in Finnish financial industry enterprises. It was implemented as a qualitative, phenomenological-hermeneutic study utilising the episodic interview method, in which thematic interviews were combined with narrative ones. Accounts of leadership were collected in 2009–2011 from 26 directors at the highest organizational levels of insurance companies and banks. The theoretical framework of the study is based on the examination of the history of leadership research from the early 1900s to the 2010s. The topic is introduced via the main leadership paradigms and Finnish leadership studies. With qualitative content analysis on the research data, seven themes are identified through which leadership manifests itself in the financial industry. These themes are strategy-oriented leadership, sales-oriented leadership, transformational leadership, responsibility-oriented leadership, trust-building leadership, people-oriented leadership, and growth as a leader. The themes were partly management-oriented, even though the focus of directors in the financial industry was mainly on leadership, i.e., on people.

Leadership culture in the financial industry has changed from authoritarian leadership in the 1980s and 1990s to a leadership style in which the presence of the leader is more emphasized. Today's directors cooperate with stakeholder groups in a marketing-oriented way. Increasing regulations and tightening solvency requirements create new challenges in costs and management for the branch. Trust plays an important role, because customer risks and assets are managed in the branch. Trust is also very important management tool.

The study contributes to existing knowledge of leadership in the financial industry by describing the leadership ideas of senior executives in the field. Senior leadership in Finland's financial industry is branch-specific, and it is not easy for candidates from outside of the branch to move into top managerial positions in insurance companies or banks. Values strongly guide strategic planning in financial industry companies, and these values are affected by company form. The study includes a division of companies into limited companies, mutual companies, cooperative businesses, and savings banks. The core idea of leadership is based on the philosophy of continuous development as a leader. Development and career progress often call for the successful management of challenges for change, which enable the leader to reach the next levels of leadership. Transformation in the financial industry is an endless source of new challenges.

Keywords: leadership, the financial industry, transformation, trust, responsibility

**Author's address** Jukka Saksi  
University of Jyväskylä  
Kaislatie 6  
01300 VANTAA  
jukka.saksi@gmail.com

**Supervisor** Professor Iris Aaltio  
University of Jyväskylä  
The School of Business and Economics  
Management and Leadership

**Reviewers** Professor Iiro Jussila  
Lappeenranta University of Technology  
Department of Management and International Business

Professor Jukka Alava  
University of Jyväskylä  
Institute of Educational Leadership

**Opponent** Professor Iiro Jussila  
Lappeenranta University of Technology  
Department of Management and International Business

## ESIPUHE

En olisi uskonut syksyllä 2007, aloittaessani MBA-opintoja Jyväskylän Yliopiston Avance-ohjelmassa, että viimeistelen kuuden vuoden päästä johtajuutta käsittelevää väitöskirjaani Savonlinnan mökkimaisemissa. Kun silloin tradenomiina tein päätöksen lähteä jatkokoulutukseen, alkoi elämässäni uudenlainen oppimistäyteinen ajanjakso. Päätös opintojen aloittamisesta oli minulle suuri henkinen ja taloudellinen päätös. Sitä päätöstä en ole kertaakaan katunut.

MBA-opintoni sujuivat nopeasti mukavassa opiskeluilmapiiirissä. Edellisistä opinnoista oli vierähtänyt jo vuosia ja into oppia uutta oli vahva. Nautin suunnattomasti uusien asioiden omaksumisesta. Tutustuin mielenkiintoisiin opiskelukollegoihin ja sain heistä uusia ystäviä. MBA-lopputyöni ohjaaja Risto Seppänen kannusti minua toteuttamaan oppimispotentiaaliani ja jatkoin opiskelua yrittäjyyden maisteriohjelmaan. KTM-opintojen loppuvaiheissa vuonna 2009 Risto kannusti minua hakeutumaan jatko-opiskelijaksi. Ilman hänen kannustustaan en olisi lähtenyt väitöskirjaprojektiin, enkä nyt kirjoittaisi tätä tekstiä. Kiitokset tuesta ja kannustuksesta Ristolle!

Väitöskirjan tekeminen perheen ja vastuullisen työn ohessa on haastava kokonaisuus. Olen ollut välillä intoa täynnä ja toisinaan usko omaan kykyihin ja voimavaroihin on ollut koetuksella. Onneksi en tähän projektiin lähtiessäni ymmärtänyt, miten paljon se todellisuudessa vaati työtä. Saavutin kuitenkin päämääräni ja kiitokset kuuluvat siitä monille minua kannustaneille.

Haluan kiittää KTT Jari Syrjälää, joka auttoi minua pääsemään tohtoriopintojeni alkuun nopeasti. Kiitän YTT Ilpo Laitista ja KTT Tapani Frantsia, jotka kannustivat minua eteenpäin filosofiseen tyyliinsä. TkT Harri Tuominen, KTT Sari Kuusela ja KTT Pekka Killström tekivät tutkimuksen alkuvaiheissa minulle tärkeitä kriittisiä kysymyksiä, joihin jouduin etsimään perusteluita. Kiitokset kuuluvat TkT Tarja Pääkköselle ja VTT Pekka Mattilalle positiivisesta kannustuksesta tutkimustyöni aikana. Kiitokset KTT Seppo Pulkkiselle tuesta projektini murrosvaiheissa. Olen kiitollinen vuorineuvos Lasse Kurkilahdelle ja hallituksen puheenjohtaja Arto Hiltuselle keskusteluista, joita sain käydä heidän kanssaan johtajuudesta. Haluan kiittää tietysti ohjaajaani professori Iris Aaltiota, joka antoi minulle mahdollisuuden aloittaa jatko-opinnot ja tuki minua tekemissäni tutkimusvalinnoissa.

Tutkimukseni esitarkastajina toimineet professorit Iiro Jussila ja Jukka Alava ansaitsevat erityiskiitokset paneutumisestaan työhöni. Heidän ammattitaidolla antamansa palaute antoi minulle mahdollisuuden kehittää työtäni paremmaksi. Huomioin palautteet tehdessäni lopulliset tutkimukselliset valinnat ja kannan lopputuloksesta itse vastuun.

Kiitän myös Vakuutustiedon Kehittämissäätiötä, Säästöpankkiliittoa ja Liikesivistysrahastoa apurahoista, joiden avulla pystyin tehostamaan jatko-opintojani.

Erityiskiitokset kuuluvat kaikille niille 26 haastateltavalle, jotka käyttivät kallista aikaansa tähän tutkimukseen. Johtajien haastattelut olivat minulle tutkimuksen tähtihetkiä ja parasta mahdollista johtamiskoulutusta. Tulen muista-



maan mielenkiintoiset keskustelutuokiot johtajuuden teemojen ympäriltä vielä pitkään. Toivottavasti ajatusten vaihdosta oli heillekin jotain hyötyä.

Monet tahot ovat kannustaneet minua matkalla tohtoriksi. Kaikkia on mahdotonta kiittää erikseen, mutta olen saamastani tuesta kiitollinen. Suuri kiitos kuuluu tietysti perheelleni ja läheisilleni joustavuudesta ja kannustuksesta. Kiitokset isälleni KTM Veikko Saksille avusta tutkimuksen kieliasun ja selkeyden suhteen. Erityiskiitos kuuluu vaimolleni Minnalle arjen joustavuudesta, mikä mahdollisti tutkimuksen loppuunsaattamisen nopealla tahdilla.

Omistan tämän väitöskirjan lapsilleni Gretalle, Juhanalle ja Lennartille. Toivottavasti tämä aikuisiän opinnäytetyöni näyttäytyy lapsilleni positiivisena esimerkkinä elämänpituisesta oppimisesta, joka on suuri mahdollisuus. Omalla kohdallani opiskelun suunta ja into puhkesivat kukkaan vasta aikuisiällä. Kannustan lapsiani kohtaamaan tulevaisuuden opinnot innolla ja avoimin mielin.

Tutkimus on ollut mielenkiintoinen matka oman sisäisen johtajuuden etsimiseen. Itsetuntemus ja omien rajojen kokeilu ovat tulleet tutuiksi. En tule johtajana tai finanssisektorin johtamisen asiantuntijana koskaan valmiiksi, mutta toivon päässeeni tutkimusmatkani aikana edes hieman lähemmäksi ilmiöiden ydintä.

Savonlinnan Kallislahdessa 1.9.2013.

Jukka Saksi

## KUVAT

KUVA 1	Myynnin johtamisen piirros (YJ5).....	123
KUVA 2	Myynnin johtamisen piirros (YJ14).....	136
KUVA 3	Myynnin johtamisen piirros (YJ10).....	138
KUVA 4	Myynnin johtamisen piirros (YJ8).....	144
KUVA 5	Myynnin johtamisen piirros (YJ11).....	145
KUVA 6	Myynnin johtamisen piirros (YJ19).....	192
KUVA 7	Myynnin johtamisen piirros (YJ25).....	195
KUVA 8	Myynnin johtamisen piirros (YJ21).....	207

## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen viitekehys .....	24
KUVIO 2	Finanssialan toimijat .....	31
KUVIO 3	Johtajaparadigmojen luonne (Seeck 2008, 321) .....	60
KUVIO 4	Johtamisen paradigmat (Burrell & Morgan 1979) .....	98
KUVIO 5	Haastateltavien sukupuolijakauma .....	107
KUVIO 6	Haastateltavien koulutusjakauma .....	107
KUVIO 7	Johtajana kehittymisen prosessi .....	228
KUVIO 8	Finanssialan johtajan toimintaympäristö.....	231
KUVIO 9	Tutkimuksen johtopäätösten muodostuminen.....	237

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimuksen rakenne .....	25
TAULUKKO 2	Vakuutusyhtiöiden lukumäärä Suomessa, kehitys vuosina 1980 - 2010 .....	30
TAULUKKO 3	Työtehtävien jakautuminen rahoitusallalla (www.fkl.fi) .....	32
TAULUKKO 4	Suomessa toimivat pankit tai pankkikonsernit 31.12.2010.....	33
TAULUKKO 5	Vahinkovaikutuksen markkinaosuudet Suomessa 2010 .....	35
TAULUKKO 6	Henkivakuutusten markkinaosuudet 2010 .....	36
TAULUKKO 7	Johtajuuden paradokseja (Peltonen 2007) .....	47
TAULUKKO 8	Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita (soveltaen Juuti 2006; Sydänmaalakka 2003; 2006) .....	51
TAULUKKO 9	Johtamisen ja organisoinnin teoreettisten näkökulmien kehitys Peltosen (2007) mukaan .....	51
TAULUKKO 10	Yhteiskunnallinen näkökulma johtamisparadigmoihin (sovellettuna Seeck 2008).....	64
TAULUKKO 11	Finanssialaan liittyviä tutkimuksia.....	69
TAULUKKO 12	Ylimpään johtoon liittyviä tutkimuksia .....	71
TAULUKKO 13	Muita kontekstisidonnaisia tutkimuksia .....	74

TAULUKKO 14	Valtaan ja organisaation jaettuun johtajuuteen liittyviä johtamistutkimuksia .....	76
TAULUKKO 15	Oman mielen johtamiseen ja ikäjohtamiseen liittyviä tutkimuksia.....	77
TAULUKKO 16	Luottamuksen tyypit (Ilmonen 2005, 52) .....	82
TAULUKKO 17	Luottamuksen yläkategoriat ja niiden orientaatiot (Mattila 2006, 91).....	83
TAULUKKO 18	Haastattelutapojen valinta (Hirsijärvi & Hurme 1985, 31).....	102
TAULUKKO 19	Haastateltavat ylimmän johdon edustajat .....	106
TAULUKKO 20	Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009) .....	109
TAULUKKO 21	Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä .....	110
TAULUKKO 22	Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä.....	110
TAULUKKO 23	Esimerkki aineiston abstrahoinnissa muodostetusta yhdistävästä luokasta .....	110
TAULUKKO 24	Haastatteluaineiston abstrahoinnissa muodostetut yhdistävät luokat .....	111
TAULUKKO 25	Strategiaa luova johtajuus -teeman elementit.....	116
TAULUKKO 26	Myynnillinen johtajuus - teeman elementit .....	135
TAULUKKO 27	Muutosjohtajuus-teeman elementit .....	148
TAULUKKO 28	Vastuuta korostava johtajuus -teeman elementit.....	172
TAULUKKO 29	Luottamusta rakentava johtajuus-teeman elementit.....	184
TAULUKKO 30	Läsnä oleva johtajuus -teeman elementit .....	191
TAULUKKO 31	Johtajuuteen kasvaminen -teeman elementit .....	198
TAULUKKO 32	Tutkimuksen teemat ja niiden keskeinen sisältö .....	214
TAULUKKO 33	Uraosaamisen kuusi osa-aluetta Kuijpers ym. (2006, 169) soveltaen.....	230

# SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVAT, KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet.....	13
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	16
1.3	Tutkimusongelma ja sen perustelu .....	19
1.4	Tutkimuksen rakenne ja viitekehys .....	23
2	FINANSSIALA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	27
2.1	Finanssialan luonne Suomessa .....	27
2.1.1	Pankit .....	32
2.1.2	Vakuutusyhtiöt.....	34
2.1.3	Rahoitusyhtiöt.....	38
2.1.4	Sijoitusrahastot .....	38
2.1.5	Arvopaperimarkkinat.....	39
2.1.6	Finanssialan vastuullisuus.....	39
3	JOHTAJUUSAJATTELUN KEHITYSVAIHEITA ERI AIKAKAUSINA....	42
3.1	Johtajuuden määritelmiä .....	43
3.2	Johtamistutkimuksen kehityskaari .....	48
3.2.1	Tieteellinen liikkeenjohto .....	53
3.2.2	Ihmissuhdekoulukunta, Humans Relations.....	54
3.2.3	Johtamisen rakenneanalyttinen paradigma, systemiajattelu .....	56
3.2.4	Organisaatiokulttuuri- ja laatuteoriat .....	58
3.2.5	Innovaatioparadigma, markkinarationalismi .....	59
3.3	Näkökulmia suomalaiseen johtamisympäristöön .....	61
3.3.1	Johtamisparadigmojen kehittyminen Suomessa .....	61
3.3.2	Suomalaisia johtamistutkimuksia.....	66
3.3.3	Suomalaisen johtamisympäristön erityispiirteitä.....	77
3.4	Luottamus johtamisen välineenä.....	81
3.5	Valta ja vastuu .....	85
3.6	Yhteen vetoa teoreettisesta viitekehystä.....	88
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	90
4.1	Tutkijaposition tarkastelua.....	91
4.2	Tutkimuksen metodologiset ja tieteofilosofiset valinnat.....	93
4.2.1	Tutkimuskysymykset .....	93
4.2.2	Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne .....	94

4.2.3	Tutkimuksen tieteenteoreettinen paradigma- asemoituminen .....	95
4.2.4	Kvalitatiivinen tutkimus .....	99
4.2.5	Tarinat työvälineinä ja tutkimuksellisenä ilmiönä .....	99
4.2.6	Haastattelutavat .....	101
4.2.7	Episodin haastattelumetodi .....	102
4.2.8	Tutkimuksen kohdejoukko .....	104
4.3	Sisällönanalyysi .....	108
4.4	Haastatteluiden toteuttaminen .....	112
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	115
5.1.	Strategiaa luova johtajuus .....	115
5.1.1	Johtamisen haasteellisuus .....	116
5.1.2	Arvot johtajuuden pohjana .....	118
5.1.3	Viestinnän merkitys strategisessa johtajuudessa .....	124
5.1.4	Johtajuuden visionääriset elementit .....	130
5.2.	Myynnillinen johtajuus .....	135
5.2.1	Johtaminen kohti asiakaslähtöisyyttä .....	135
5.2.2	Finanssialan myynnillisyyys .....	141
5.2.3	Myynnin johtaminen .....	144
5.2.4	Finanssialan sisäisiä toiminnallisia eroja .....	146
5.3	Muutosjohtajuus .....	148
5.3.1	Toimintaympäristön muutos ja johtajuus .....	149
5.3.2	Muutostarve .....	153
5.3.3	Johtajan vaihtuminen .....	157
5.3.4	Johtoryhmän merkitys .....	159
5.3.5	Muutosvastarinta .....	165
5.3.6	Henkilöstöstä kumpuava johtajuus .....	170
5.4	Vastuuta korostava johtajuus .....	172
5.4.1	Johtajan jakamaton vastuu .....	172
5.4.2	Johtajan yksinäisyys .....	176
5.4.3	Hallituksen rooli .....	178
5.4.4	Finanssialan riskienhallinta .....	180
5.5.	Luottamusta rakentava johtajuus .....	184
5.5.1	Luottamuksen mittaaminen .....	185
5.5.2	Johtajan uskottavuus .....	188
5.5.3	Johtajuus tavoitteiden asettamisessa .....	189
5.6	Läsnä oleva johtajuus .....	191
5.6.1	Johtajan jalkautuminen organisaation etulinjaan .....	191
5.6.2	Johtajuuden kulttuurimuutos .....	195
5.7	Johtajuuteen kasvaminen .....	198
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	213
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	213
6.1.1	Strategiaa luova johtajuus .....	215

6.1.2	Myynnillinen johtajuus .....	217
6.1.3	Muutosjohtajuus.....	218
6.1.4	Vastuuta korostava johtajuus .....	220
6.1.5	Luottamusta rakentava johtajuus .....	222
6.1.6	Läsnä oleva johtajuus.....	224
6.1.7	Johtajuuteen kasvaminen .....	225
6.1.8	Finanssialan eroaminen muista toimialoista .....	230
6.2	Tutkimuksen keskeiset löydökset .....	232
6.3	Pohdintaa .....	238
6.4	Tutkimuksen arviointia .....	241
6.4.1	Tutkimuksen tekemisestä .....	241
6.4.2	Tutkimuksen eettisyys.....	243
6.4.3	Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus.....	245
6.4.4	Jatkotutkimusaiheet .....	246
	LÄHTEET .....	248
	LIITE .....	270

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Tämä tutkimus on kiinnostunut ymmärtämään, miten suomalainen finanssialan ylin johto konstruoi johtajuutta ja miten johtajuus tulee arjessa esille. Osallistun tutkimuksellani keskusteluun suomalaisesta johtamisesta ja kiinnitän johtajuuskäsitykset finanssialan kontekstiin. Finanssipalvelut kuvaavat sitä toimintaa, mitä pankit, vakuutusyhtiöt, rahoitusyhtiöt, rahastoyhtiöt, sijoituspalveluyritykset ja muut rahoitusalan yritykset harjoittavat asiakkaidensa kanssa (Alhonsuo ym. 2012, 13). Tässä tutkimuksessa keskitytään Suomessa toimivien vakuutusyhtiöiden ja pankkien johtamiseen.

Mielenkiintoni tutkimukseen on lähtenyt siitä, että olen halunnut tutkijana ja johtajana ymmärtää spesifimmin johtajuutta. Olen työskennellyt finanssialalla yli kymmenen vuotta ja toiminut erilaisissa esimies- ja johtajatehtävissä toimialan ulkopuolellakin nähden erilaista johtamista. Onnistumiset ja epäonnistumiset omassa johtamistyössäni ovat lisänneet mielenkiintoa ymmärtää johtajuutta syvemmin. Halusin saada selville, miten finanssialan johtajat itse kokevat johtajuuden ja mitä asioita he pitävät johtamistyössä tärkeinä.

Olen tutkimustyöni aikana tutustunut Suomessa toimivien finanssiyritysten vuosikertomuksiin vuodelta 2011. Etsin niistä viitteitä johtajuudesta. Vuosikertomuksissa olevat toimitusjohtajien katsaukset olisivat erinomainen mahdollisuus tuoda johtajuutta esille, mutta suoranaista johtajuuspuhetta niistä ei löydy. Johtajuus näyttäytyy vuosikertomuksissa pääsääntöisesti prosessien ja palveluiden kehittämispuheena. Niissä viitataan paljon asioihin, tuloksiin ja rakenteisiin (vrt. Seeck & Eräkivi 2008). Yritykset kertovat henkilöstön ja johdon kehittämishankkeista, yritysten yhteiskuntavastuusta sekä riskienhallintakyvystä, jotka voidaan mieltää tietynlaisina johtajuuden elementteinä. Finanssiyritysten ulkoinen viestintä painottaa funktionaalista (vrt. Burrell & Morgan 1979) johtajuutta, jolloin pragmaattisuus korostuu ja ollaan kiinnostuneita enemmänkin asioista kuin ihmisistä. Johtajuuspuheen vähyys antaa aiheen tutkia, miten toimialan ylin johto itse konstruoi johtajuutta ja miten johtajuus näkyy arjessa.

Suomalaista finanssialaa koskeva julkinen keskustelu liittyy usein yhteiskuntavastuuseen, rahapolitiikkaan sekä yhtiömuotoihin ja niiden arvoperusteisiin. Kaikki merkittävät suomalaiset finanssiyritykset osallistuvat yhteiskunnalliseen keskusteluun tuottamalla erilaisia markkinakatsauksia ja ennusteita talouden suunnasta. Lisäksi finanssiyritykset tuovat vahvasti esille yhteiskunnallista vastuuta ulkoisessa viestinnässään. Arvot ovatkin nousseet suosituksi johtamisen ja finanssialan puheenaiheeksi. Suomessa finanssialan keskusteluun ovat osallistuneet finanssiyritysten johtajista näkyvimmin Sammon ja Nordean hallituksen puheenjohtaja Björn Wahlroos, Tapiola-ryhmän pitkäaikainen pääjohtaja Asmo Kalpala sekä OP-Pohjolan pääjohtaja Reijo Karhinen. He edustavat keskenään eri yhtiömuotoajattelua ja luovat siten mielenkiintoista jännitettä julkiseen finanssialan ajatustenvaihtoon.

Myös Finanssialan Keskusliitolla sekä Suomen Pankilla on rooli suomalaisessa finanssikeskustelussa, joka liittyy lähinnä rahamarkkinoiden liikkeisiin ja talouteen liittyvään päätöksentekoon. Kalpala (2011, 172) peräänkuuluttaa suomalaisen finanssialan yhteiskunnallista vastuuta ennen kaikkea finanssikriisien uhrien osalta. Hänen mukaan 1990-luvun lamasta käynnistyneen syrjäytymisen negatiiviset vaikutukset Suomen kansantalouteen ovat suuremmat kuin Nokian positiiviset vaikutukset. Kalpalan mukaan etiikka on jäänyt liikkeenjohton koulutuksessa liian pitkään paitsioon, jolloin korkeakoulut tuottavat yritysten johtoon kapea-alaisia ”robotteja”. Kalpalan mielestä ihmisiä ei voi johtaa pelolla, eikä organisaatio menesty, jos ihmiset eivät koe työtään arvokkaaksi (Pyhäranta 5.1.2013).

Wahlroos on tuonut esille kulttuurinmuutoksen toteamalla, että nykyisin ei ihmisille voi enää puhua ylhäältä alaspäin, vaan johtajien tulee kyetä tarjoamaan alaisilleen kannustimia ja moraalisia arvoja (Aamulehti 20.1.2013). Wahlroos on aktiivisesti kommentoinut myös Euroopan pankkijärjestelmää, jonka perusongelma on hänen mukaansa luottamuksen puute. Myös Karhinen on nostanut keskusteluun Suomen roolin Euroopan finanssijärjestelmässä ja toivonut julkisesti suomalaisten ottavan johtajan roolin Euroopan rahataloudesta päätettäessä (Taloussanomat 20.1.2013).

Julkinen keskustelu tuo esille kulttuurin muuttumisen autoritäärisestä tavasta kohti läpinäkyvämpää ja demokraattisempaa johtamistapaa. Finanssialan kulttuurinmuutoksen tarkasteluperspektiiviksi voidaan ottaa esimerkiksi viimeisen 30 vuoden lähihistoria. 1980- ja 1990-lukujen suomalaisesta finanssialan johtamisesta kertova kirjallisuus koostuu pääasiallisesti dokumenteista, muistelmista ja elämänerroista, joilla ei ole tieteellisiä tavoitteita. Se avaa osaltaan kyseisen aikakauden ajan henkeä sekä johtamiskulttuuria, joka tulee kirjallisuudessa esiin lähinnä johtajien vallan tavoitteluna ja ”hyväveli-järjestelmän” kulta-aikana. Ajanjaksoa kutsutaankin ”kasinotaloudeksi”, mikä kuvastanee silloista finanssialan johtamiskulttuuria. Tämän tutkimuksen yksi tavoite on tiivistää käsitykset 2010-luvun finanssialan johtamiskulttuurista, joka etukäteisoletukseni mukaan on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana.

Kulttuurinmuutosta heijastavat myös sääntelyn ja läpinäkyvyyden lisääntyminen. Kankaan (2006, 54) mukaan 1990-luvun pankkikriisin aikaan poliitikot



toimivat pankkien hallinnossa, asiakkaina ja jopa pankinjohtajina. Monet asiakkaat olivat pankkien hallintoelimissä, poliittisina päätöksentekijöinä sekä tilintarkastajina myös pankeissa, mikä ei enää nykyajan lakien ja asetusten mukaan olisi mahdollista. Finanssiyritysten vallankäyttö vielä 1990-luvulla oli nykypäivään verrattuna erilaista, jolloin vakuutusyhtiöt ja pankit käyttivät merkittävää omistajavaltaa useissa yrityksissä esimerkiksi hallitustehtävien kautta. Suurten suomalaisten pankkien omat omistusjärjestelyt vaikuttivat vielä 1990-luvulla vahvasti myös muiden toimialojen menestymiseen, esimerkiksi metsäteollisuuteen. Näsi ym. (2001, 125) tuovat esille SYP:n ja KOP:n fuusion, minkä seurauksena saatiin Suomeen aikaiseksi merkittävä metsäteollisuusfuusio, joka kuvasi finanssiyhtiöiden vahvaa vaikutusta suomalaisessa talouselämässä. Suomalaiselle elinkeinoelämälle on muutenkin ollut luontevaa pankkien ja yritysten vahva yhteistyö. Pankit ovat olleet yrityksille tärkeitä rahoittajia ja yritykset pankeille tärkeitä asiakkaita. Tyypillistä ovat olleet myös yhteiset omistusjärjestelyt sekä hallituspaikat, jotka ovat luoneet pohjaa yhteisille hankkeille (Lilja & Tainio 1996, 170).

Nykyisin finanssiyhtiöiden sijoituspolitiikka perustuu pitkälti tuottopohjaiseen sijoitusstrategiaan, eikä omistus liity enää kansallisiin elinkeinoelämän valtasuhteisiin samalla tavalla kuin vielä 1990-luvulla. Omistajapolitiikasta keskustellaan toki edelleen, varsinkin suomalaisten eläkeyhtiöiden ja pörssi-yhtiöiden välisistä suhteista. Kritiikkiä ovat aiheuttaneet ylimmän johdon keskinäiset päätöksentekoroolit, jolloin johtajat saattavat olla hallintoelimissä päättämässä toistensa palkitsemisesta. Eläkeyhtiö Varman toimitusjohtaja Matti Vuorian mukaan tärkeintä omistajapolitiikassa on toiminnan läpinäkyvyys (Bhose 9.1.2013). Finanssivalvonta onkin antanut ohjeistuksia liittyen työeläkevakuutusyhtiön johdon edustuksiin muissa yhtiöissä, korostaen itsenäisyys- ja riippumattomuusvaatimuksia eläkeyhtiöiden päättäessä edustuksistaan muissa yhtiöissä. Finanssivalvonnan mukaan työeläkevakuutusyhtiön tulee julkistaa johltonsa edustukset ja varmistaa sijoitustoimintansa osaaminen. (Finanssivalvonta 20.1.2013.)

Nykyaikainen pitkälle erikoistunut yhteiskunta ei tule toimeen ilman rahaa ja monipuolisia finanssipalveluita (Alhonsuo ym. 2012, 14). Finanssiala on useille ihmisille vieras ja monimutkainen toimiala tuotteidensa ja palveluidensa osalta, vaikka suurin osa kuluttajista ja organisaatioista käyttää pankkien ja vakuutusyhtiöiden palveluita jatkuvasti. Alalla käsitellään suuria määriä asiakkaiden varallisuutta sekä hallinnoidaan riskejä, joten sillä on yhteiskunnallisesti merkittävä rooli. Riskienhallinta on perinteisesti nähty pankkien ja vakuutusyhtiöiden ydintoiminnaksi kansantaloudessa (Alhonsuo ym. 2012, 16). Finanssialan yhteiskunnallisesti merkittävä tulee hyvin esiin myös taloudellisten vaikutusten kautta. Esimerkiksi suurin yhteisöveron maksaja vuonna 2012 Suomessa oli Nordea 126,4 miljoonalla eurolla ja viidentoista suurimman maksajan joukkoon mahtui neljä finanssialan yritystä (Pöysä 2013, 36).

Finanssisektorin perustoimintaperiaatteet eivät ole Suomessa 1800-luvulta lähtien juuri muuttuneet, mutta toimialan rakenteet ovat viimeisen kymmenen vuoden aikana muotoutuneet uudelleen. 2000-luvun merkittäviä elementtejä

ovat olleet pankki- ja vakuutustoiminnan lähentyminen toisiinsa (vrt. Pöllänen 2007; Kumpula 2011).

Fuusiot ja irtautumiset ovat osaltaan muokanneet markkinatilannetta ja herättäneet keskustelua finanssiyritysten koon merkityksestä. OP-ryhmän ostettua Pohjolan vuonna 2005, kokonaisuudesta muodostui merkittävä finanssitaratalo. Alalle syntyi uusi merkittävä toimija myös vuonna 2007, kun S-Pankki perustettiin. Kun samana vuonna Danske Bank osti Sampo Pankin, alkoi Suomessa keskustelu pankkien ”kotimaasta”. Vuonna 2008 Aktia irtautui Säästöpankkileiristä ja listautui Helsingin Pörssiin. Tutkimuksen valmistumishetkellä tuoreimmat fuusiouutiset ovat olleet Lähivakuutuksen ja Tapiola-ryhmän yhdistyminen LähiTapiolaksi sekä Trygin siirtyminen IF:n omistukseen. Edelleen IF:n ja Nordean vakuutusmyyntiyhteistyö, Säästöpankkiryhmän POP Vakuutuksen markkinoille tulo sekä Itella Pankin perustaminen on syytä huomioida kilpailuasetelmiin vaikuttavina tekijöinä. Myös Eläke-Fennia ja Eläke-Tapiola tiedottivat fuusiosuunnitelmistaan vuoden 2012 lopulla. Kevään 2013 finanssi-toimialan uutisia on Itella Pankin myynti Säästöpankkiryhmälle. Toimiala on siis vahvassa murroksessa sekä sääntelyn että rakenteidensa osalta.

## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Lukijan kannalta on syytä kytkeä tutkimuksen käsitteet oikeaan kontekstiin. Niiden oikea käyttö auttaa tutkimuksen tekemistä, mutta erityisesti tulosten tulkintaa ja hyödyntämistä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa finanssiyritysten ylin johto on joukko, jolta haetaan kokemuksia ja näkemyksiä. Heidän selontekonsa ovat tutkimuksen kohteena ja finanssiala tutkimuskontekstina. Johtajuus on ilmiö, jota tutkitaan ja jonka olemusta halutaan selvittää.

**Johtajuus:** Johtajuudesta on monta määritelmää. Perinteisesti Kotterin (1996) mukaan johtajuus jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden ja prosessien hallintaan (management). Johtajuutta voi esiintyä esimiestyön ulkopuolella organisaation eri tasoilla, jolloin joku ottaa vastuuta oman toimintansa lisäksi myös muiden toiminnasta (Kouzes & Posner 1987). Johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on vastuussa jostain organisaation toiminnasta tai sen osasta. Johtajuus on muihin vaikuttamisen prosessi, jonka avulla saadaan muut ymmärtämään ja hyväksymään se, mitä ja miten asioita pitäisi tehdä (Yukl 2006). Johtajan tehtävänä on auttaa organisaatiota saavuttamaan asetetut tavoitteet yhdessä sidosryhmien kanssa (Northouse 2010). Johtajuus edellyttää onnistunutta molemminpuolista kommunikointia (Browning 1981). Tämä tutkimus antaa äänen 26 finanssialan johtajalle, jotka edustavat organisaatioidensa johtoryhmätasoa tai hallitusta. Myös organisaatio voi osoittaa johtajuutta toimintansa kautta, mutta silloinkin johtamistyö toteutetaan ihmisten kautta.

**Finanssiala:** Finanssiala on tämän tutkimuksen konteksti, jonka alueella toimivaa johtajuutta tutkitaan. Finanssialalla tarkoitetaan yleensä yrityksiä, jotka tar-

joavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluita (Kontkanen 2009). Finanssiala koostuu rahoituslaitoksista, arvopaperimarkkinaosapuolista, pääomasijoittajista ja vakuutusyhtiöistä (www.fkl.fi). Tämä tutkimus keskittyy Suomessa toimivien pankkien ja vakuutusyhtiöiden johtajuuden tutkimiseen. Finanssiala työllistää Suomessa yli 40.000 työntekijää. Toimialan yrityksiä valvoo Finanssivalvonta ja alan etuja ajaa Finanssialan Keskusliitto (www.fkl.fi). Finanssialan yritysten yhtiömuodot jaetaan tässä tutkimuksessa pörssinoteerattuihin osakeyhtiöihin, keskinäisiin yhtiöihin, osuustoimintaan ja säästöpankki-toimintaan.

**Murros:** Suomi-sanakirjan mukaan murros tarkoittaa syvällisen, jyrkän muutoksen kautta, käännettä. Murrokselle on vaikea löytää tieteellistä käsitettä, koska se sekoitetaan usein muutokseen. Yhteiskunnassa tasaisten aikakausien väliin lomittuu murros, jota voidaan kuvata myös paradigmana. Muutos nähdään välttämättömänä edellytyksenä uusiutumiselle (Seeck 2008). Murroksessa aikakaudelle ominainen rationaliteetti vaihtuu. Johtamisparadigmojen murros tulee esiin viimeisen sadan vuoden aikana 1900-luvun alun realistisen maailmankuvan johtamisajattelun kehittymisestä postmoderniin ja 2010-luvun transmoderniin aikaan (Juuti 2006; Sydänmaalakka 2003). Tässä tutkimuksessa murros tulee esiin finanssialaa kohtaavana muutosvaiheena, jolloin aiemmin toimialalle ominaiset toimintamallit, kulttuurit ja osaamisvaateet eivät enää päde.

**Innovaatio:** Perinteisen määritelmän mukaan innovaatio on idea, käytäntö tai tuote, jonka yksilö tai yhteisö kokee uutuudeksi (Rogers 1995). Yleisellä tasolla tarkasteltuna innovatiivisuutta on avoimuus uusia ideoita ja uudistuksia kohtaan (Alves ym. 2007). Johtamisen näkökulmasta innovaatioparadigmaa voidaan pitää vallitsevana suuntauksena, jolloin ratkaisuja haetaan jatkuvasti elävän tilanteen ja kontekstin mukaan (Seeck 2008). Innovaatio on jonkin uuden luomista. Innovaatiot jakautuvat karkeasti kahteen luokkaan: on mullistavia innovaatioita ja vähittäisin muutoksin syntyviä innovaatioita. Innovaatiot voidaan jakaa myös asteittaisiin, kuten nykyisten tuotteiden, palveluiden ja toimintamallien parannukset ja radikaaleihin, jotka luovat uusia markkinoita ja pakottavat muuttamaan ajattelua. Innovaatiot tulevat tässä tutkimuksessa esiin finanssialan kyvykkyytenä tuottaa uutta ajattelua, uusia tuotteita, tehokkaampia palveluita ja kehittyneempiä toimintamalleja.

**Sääntely:** Sääntely (regulation) tarkoittaa eri tahojen keskinäisen sopimusvapauden rajoituksia, useimmiten valtion tai muun julkisen sektorin määrääminä. Sääntely voidaan luokitella sosiaaliseen ja taloudelliseen sääntelyyn (Ogus 1994). Tässä tutkimuksessa sääntely tulee esiin finanssialan markkinoiden taloudellisena sääntelynä, joka tarkoittaa finanssiyrityksille osoitettuja sääntöjä ja lakeja. Usein sääntelystä käytetään nimitystä regulaatio. Sääntelyn tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakauttaminen sekä turvallisuuden ja eettisyyden li-

sääminen (Finanssivalvonta). Sääntelyn lisääntyminen aiheuttaa finanssialalle lisäkustannuksia ja uusia johtamishaasteita.

**Riskienhallinta:** Riskit sisältävät epämääräisyyden ja tappion mahdollisuuden (Vaughan 1997). Yritysten riskienhallinta on työtä toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Riskienhallinnalla tarkoitetaan kaikkea yrityksessä tehtävää toimintaa riskien ja niistä aiheutuvien vahinkojen vähentämiseksi. Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, johon osallistuu kukin henkilöstön jäsen omassa roolissaan. Hyvä riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Sekä oman toiminnan että asiakkaiden riskienhallinta on finanssialan yritysten ydintehtäviä. Finanssialalla riskienhallinta kohdistuu sijoitusriskeihin, asiakasriskeihin, henkilöriskeihin sekä normaaliin liiketoiminnan taloudellisiin riskeihin. (Kontkanen 2009; Lehtiö 2004; Ruuskanen 2009). Finanssialan tuotteet ja palvelut ovat osaltaan turvaamassa toimialan asiakkaiden riskejä (Rajander-Juusti 2012).

**Kokemus:** Kokemus voidaan tulkita kasvavana viisautena, oppimisena tai koetuna asiana, josta syntyy kokemus. Usein kokemukset tulevat esille tarinoiden muodossa (Riessman 1993). Tässä tutkimuksessa haetaan finanssialan ylimmäältä johdolta johtajuuden kokemuksia eli haastateltavien omia selontekoja tilanteista, joissa he ovat kokeneet johtajuutta. Kertomusten avulla tehdään kokemuksia ymmärrettäviksi (Holstein & Gubrium 2000). Kokemukset tulevat tässä tutkimuksessa ilmi henkilökohtaisina ja omista lähtökohdista tulkittuina tapahtumina (Tuomi & Sarajärvi 2009).

**Strategia:** Strategialla on monta määritelmää. Yleisesti sillä tarkoitetaan ylimmän johdon toimintasuunnitelmaa, jonka avulla toiminnalle asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan (Mintzberg 1994), rakentamaan kilpailuedut ja saavuttamaan sidosryhmien luottamus (Juuti & Luoma 2009). Strategia ei ole ainoastaan jotain, mitä yrityksellä on, vaan myös jotain, mitä yritys ja sen lukuisat toimijat tekevät (Jarzabowski 2005). Strategia liittyy olennaisesti organisaation johtamiseen (Porter 1985) ja strateginen johtamisosaaminen on osa finanssialan johtajuutta. Strategiatyössä yhdistyvät suunnittelu ja toteutus (Boal & Hooijber 2001). Arvot ovat finanssialan yhtiöiden strategian rakentamisen tukipilareita.

**Sidosryhmät:** Sidosryhmällä (stakeholder) tarkoitetaan ryhmää tai yksilöä, jolla on vaikutusta organisaation toimintaan tai joihin yrityksen tavoitteiden saavuttamisella tai saavuttamattomuudella on merkitystä (Freeman & McVea, 2002). Tässä tutkimuksessa keskeisiä finanssialan johtamisen sidosryhmiä ovat omistajat, henkilöstö, asiakkaat, yhteistyökumppanit, finanssijärjestöt, poliittiset päättäjät ja kilpailijat (Freemanin 1984). Usein yrityksen suhtautuminen sidosryhmiin määritellään yrityksen arvoissa (Hirvonen ym. 2003).

### 1.3 Tutkimusongelma ja sen perustelu

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on merkityksellistä sekä tieteellisesti että liikkeenjohdollisesti. Perustelen tämän tutkimuksen tärkeyttä seuraavasti:

- 1) Finanssialan tutkimus on tärkeää toimialan yhteiskunnallisen merkittävän roolin vuoksi.
- 2) Suomalaisen kontekstisidonnaisen johtajuustutkimuksen vähyys tutkimusalueella luo tutkimusaukon, jota tämä tutkimus täyttää.
- 3) Ylimmän johdon johtajuuskäsitysten tutkiminen täydentää suomalaisen johtamisen tarkastelua esittämällä finanssiyritysten päätöksentekijöiden omat näkemykset johtajuudesta.
- 4) Tutkimus täydentää kansainvälistä finanssisektorin funktionalistista johtamistutkimusta tulkitsevalla tutkimusotteella.

Työn tieteellinen kontribuutio liittyy finanssialan kontekstisuuden, toimialan erityispiirteiden ja ylimmän johdon johtamiskokemusten kytkemiseen suomalaiseen johtamiskeskusteluun. Liikkeenjohdollisesti työ selkeyttää aiempaa vähäistä vakuutusyhtiöiden ja pankkien johtamistutkimusta yhdistämällä ne finanssialan johtamistulkinnoiksi.

Finanssialalla käsitellään suuria määriä asiakkaiden varallisuutta ja hallinoidaan riskejä. Lisäksi toimialan erityisyyttä lisää sen luvanvaraisuus ja vahva sääntely. Yhteiskunta ei selviydy ilman toimivia rahamarkkinoita, joten toimialan johtamisen ymmärrys on tärkeää. Finanssiala on ollut voimakkaassa murroksessa. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat yhdistyneet finanssitavarataloiksi, toimialalla työskentelevien roolit muuttuvat ja toimiala kohtaa uusia haasteita asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä jatkuvasti (Kumpula 2011). Vahvassa muutoksessa on tärkeää ymmärtää johtamisen perusteita ja vaikuttimia ennen kaikkea ylimmän päätöksentekoportaan osalta.

Finanssialasta ei johtamisen näkökulmasta ole juuri tehty tieteellisiä laadullisia tutkimuksia, vaan kansainvälinenkin tutkimusperinne pohjautuu pääasiassa kvantitatiiviseen management-johtamisen tutkimukseen. Käytyäni läpi kansainvälistä finanssisektoria koskevia leadership- ja management-tutkimuksia, en löytänyt laadullisia, johtajuuden kokemuksia hakevia tutkimuksia lainkaan. Sijoittamiseen, riskienhallintaan, rahoituskriiseihin ja analyttisiin tutkimuksiin törmäsin usein. Etsin taloustieteellisiä kansainvälisiä artikkeleita liittyen finanssisektorin johtamiseen. Käytin seuraavia tietokantoja: BILD, Helecon Mix Online, Classic, FINP, ABI/INFORM Complete (ProQuest), Business Source Elite (EBSCO), JSTOR, Emerald Journals (Emerald), ARTO, Web of Science - WoS, SCOPUS (Elsevier) ja Aleksis. Hakusanoina käytin kombinaatioita sanoista management-insurance, management-banking, management-

financing, leadership-insurance, leadership-banking, leadership-financing, hermeneutical-insurance, hermeneutical-banking, hermeneutical-financing, interpretative-insurance, interpretative-banking sekä interpretative-financing. Tein lisäksi hakuja yhdiställä edellisiin hakupareihin sanan "top management."

Tietokannat löysivät artikkeleita joko johtamisesta tai finanssialasta, mutta vain muutamia tutkimuksia finanssialan johtamisesta. Wei-Chi ym. (2009) artikkelissa tutkittiin transformationaalista johtamista kymmenessä vakuutusyhtiössä Taiwanissa. Tutkijoiden mukaan transformationaalisella johtamistyyllillä oli myönteisiä vaikutuksia vakuutusmyyjien menestymiseen. Tutkimus toteutettiin pääosin kvantitatiivisena tutkimuksena, eikä se pureutunut johtajien omiin kokemuksiin. Se Ydin Ho ym. (2009) tekivät samankaltaisen tutkimuksen Malesiassa, joka myös todisti transformationaalisen johtamistavan auttaneen vakuutusmyyjä saamaan parempia tuloksia työssään. Harvat laadulliset, finanssisektorin johtamiseen liittyvät tutkimukset ovatkin pääasiallisesti transformationaalisen johtamismallin testaamista, kuten myös Ruquetin (2001) tutkimus, jonka mukaan vahva johtajuus ja tehokas kommunikointi ovat avaintekijöitä esimiestyön onnistumiseen finanssialalla. Kyseiset tutkimukset eivät pureudu finanssisektoriin toimialana tai johtamiskontekstina, eivätkä hae ylimmän johdon omia kokemuksia.

Monet artikkelit liittyvät rahamarkkinoiden päätöksentekoon, talouden johtamiseen ja riskienhallintaan. Finanssisektorin globaali tutkimus liittyy myös luottamuspulaan rahamarkkinoilla ja siitä aiheutuneisiin kriiseihin. Esimerkiksi Howardin ja Greenen (2010) artikkelissa arvioidaan rahoitusmarkkinoiden infrastruktuuria, stabiliteettia ja rahapolitiikkaa. Johtajuudesta puhutaan vain niihin liittyvänä päätöksentekona.

Laadullista leadership-johtamistutkimusta pankki- tai vakuutussektorilta ei juuri löydy myöskään Suomesta, mutta muuten finanssialaa on tutkittu. Saksan (2007) väitöskirja tutki pankkisektorilla toimivien asiakasomisteisten osuuskuntien johtajien ja hallintohenkilöiden päätöksentekoa. Puustisen (2012) tutkimus keskittyi määrittämään ja mittaamaan kuluttajien sijoittamisessa koettua arvoa. Pankkikriiseihin ja rahamarkkinoiden mekanismeihin liittyen on tehty useitakin tutkimuksia viimeisten vuosikymmenien aikana, esimerkiksi Tainio (2011) ja Kangas (2006), jotka ovat käsitelleet pankkikriiseihin liittyvää päätöksentekoa ja johtamisen valta-asetelmia. Ruuskasen (2009) tutkimus tarkasteli sääntelyn sekä pankki- ja rahoitusmarkkinakriisien välisiä suhteita oikeus- ja taloustieteiden näkökulmista. Pankkitoiminnan esimerkkitutkimuksia ovat myös Lähteenmäen (2006) tutkimus, joka keskittyi suomalaisen pankkitoiminnan muutokseen pankkimarkkinoiden vapautumisen myötä ja Koivuportaan (2008) tutkimus yhteiskuntavastuun toteutumisesta pankkisektorilla. Pankki- ja rahoituskriisien syitä ja seurauksia on tutkinut esimerkiksi Kiander (2011). Hän on pohtinut laman syitä talouden ja yhteiskunnan näkökulmista huomioiden erilaisten päätösten järkevyyttä, ottamatta kuitenkaan kantaa suoranaisesti johtamiseen. Hiilamo (2011) käsittelee kriisien sosiaalisia vaikutuksia ja kiinnittää siten finanssialan vahvasti ympäröivään yhteiskuntaan. Westmanin (2009) tutkimus ylittää Suomen rajat hänen tutkiessaan eurooppalaisissa pankeissa, miten johdon tai



hallitusjäsenten omistajuus vaikuttaa pankin kannattavuuteen ja riskeihin. Obstbaum (2012) taas kehitti väitöskirjassaan makrotaloudellisen mallin, jolla voidaan analysoida finanssipolitiikan vaikutuksia pienessä rahaliiton jäsenvaltiossa, kuten Suomessa. Pankkitutkimus on kaiken kaikkiaan vahvasti kiinni kvantitatiivisessa tutkimustavassa ja liittyy kansantaloudellisesti merkittäviin kokonaisuuksiin. Finanssisektorin sisäinen näkökulma siitä, miten johtajat itse kokevat työroolinsa, on ollut sekä Suomessa että ulkomailla vähäistä.

Harvoja johtamiseen liittyviä laadullisia tutkimustapoja hyödyntäviä finanssitutkimuksia edustaa Pölläsen (2007) tutkimus suomalaisesta ja amerikkalaisesta vakuutusjohtamisesta, joka asettuu finanssijohtamisen kenttään ja kohdistaa johtamiskokemukset osittain myös ylimpään johtoon. Vakuutustoiminnasta on tehty tutkimuksia toimialan työn sisällöstä ja ammatti-identiteetistä (esim. Kumpula 2011), mikä lähestyy aihetta pääasiassa henkilöstön näkökulmasta. Finanssialaa koskevat tutkimukset keskittyvät usein tutkimaan finanssisektorin rahoitusjärjestelmiä, instrumentteja ja rahamarkkinoiden liikkeiden vaikutuksia kansantalouteen, kuten pankki- ja rahoitustutkimuksissakin. Ylipäätään finanssisektorin tutkimuksista harvat ovat hakeneet tulkintoja johtamisen näkökulmasta, kuten tämä tutkimus tekee, vaan keskittyvät pääasiallisesti tutkimaan prosesseja, johtamisen työkaluja tai päätöksentekomekanismeja. Tutkimukset ovat sekä Suomessa että kansainvälisesti olleet kiinnostuneita siitä, mitä päätöksiä johtajat ovat eri tilanteissa tehneet, millä valtuuksilla he ovat ne tehneet ja kuinka oikeita tai vääriä päätökset ovat olleet. Toinen päätutkimusryhmä on finanssialan työkaluihin liittyvä kvantitatiivinen tutkimusala, joka arvioi, testaa ja kehittää erilaisia malleja ja instrumentteja finanssialan kontekstissa. Esimerkkinä edellä mainituista on Ronkaisen (2012) tutkimus, joka rakensi työkaluja eläkevakuutusten hinnoitteluun liittyvien riskien ja epävarmuuden kvantifioimiseksi ja hallitsemiseksi.

Finanssialan tutkimusta on tehty Suomessa myös Suomen Pankissa ja nekin tutkimukset keskittyvät pääasiassa rahamarkkinoiden mekanismeihin ja rahoitusinstrumentteihin. Leaderhsip-johtamiseen liittyviä tutkimuksia ei ole tehty, vaan tutkimusaiheet ovat teknisiä. Tutkimusta finanssialalta on siten paljon, mutta laadullista ja tulkitsevaa johtamistutkimusta ei käytännössä ole lainkaan. Hermeneuttinen tutkimus tuo kaivatun vaihtoehdon funktionalistiseen tutkimusperinteeseen. Tämä tutkimus tuo uutta näkökulmaa yhdistämällä pankki- ja vakuutussektoreiden johtamistulkinnat samaan pakettiin. Tutkimuksen ajankohtaisuus tulee esille siinä, että vakuutus- ja pankkitoiminnot ovat viimeisen kymmenen vuoden sisällä yhdistyneet voimakkaasti, jolloin myös kokonaisvaltaisen finanssijohtamisen tutkimukselle on tarvetta. Finanssisektorin muutos yhdistettynä merkittävään yhteiskunnalliseen rooliin luovat toimialan johtamistutkimukselle oikeutuksen.

Johtamista itsessään on Suomessa pääosin tutkittu alaisten, lähiesimiesten tai keskijohdon näkökulmista. Johtamistutkimusta siitä, miten organisaatioiden ylin johto itse kokee johtamisen, on tehty varsin vähän. Yksi harvoista laadullisista suomalaisen ylimmän johdon tutkimuksista on Kullan (2011) väitöskirja suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista, joka linkit-

tyy vahvasti tämän tutkimuksen aihealueen tieteelliseen keskusteluun. Kullan (2011) tutkimus päästi tämän tutkimuksen tapaan ylimmän johdon äänen kuuluviin. Kuokkasen (2011) laadullinen väitöstutkimus perheyriyksen hallitus-työskentelystä koskettaa myös ylimmän johdon tutkimusalueetta, mutta sen tutkimuskohteisiin ei operatiivinen johto kuulu. Ahosen (2008), Pulkkisen (2011) ja Pennasen (2006) väitöstutkimukset rehtoreiden työstä sekä Hyrkkään (2009), Leinosen (2012) ja Ranniston (2005) kuntajohtamisen tutkimukset linkittyvät osiltaan organisaatioiden ylimpään johtoon omissa konteksteissaan. Oppilaitosten johtamisessa on yhteisiä piirteitä finanssijohtamisen kanssa, koska yhteiskunnallinen merkitys, sääntely sekä tietty kontekstisuus liittyvät molempiin vahvasti. Käsittelen tutkimukselleni merkityksellisiä suomalaisia johtamistutkimuksia ja niiden vaikutuksia tutkimukseeni tarkemmin luvussa 3.3.

Ylimmän johdon rooli organisaation vallankäyttäjänä ja strategian määrittäjänä luo sille mielenkiintoisen position, jota tarkastelemalla voidaan oppia johtajuudesta lisää. Käsitys johtajuudesta jää vajavaiseksi, jos ei ymmärretä ylimmän johdon näkökulmia johtamiseen, vaan perustetaan johtamisnäköykset pelkästään alaisten ja keskijohdon tutkimuksiin. Pölläsen (2007) mukaan Suomessa johtamistutkimus on keskittynyt ylimpään johtoon, minkä vuoksi alaisten ja keskijohdon johtamiskäsityksistä on vähän tutkimusta. Kullan (2011) mielestä ylimmän johdon tutkimuksia on Suomessa tehty vähän suhteessa ilmiön tärkeyteen. Olen Kullan kanssa samoilla linjoilla. Tämä tutkimus paikkaa sitä tutkimusaukkoa, joka on havaittavissa ennen kaikkea finanssialan yritysten ylimmän johdon tutkimuksessa, koska sitä ei käytännössä ole vakuutusyhtiöiden ja pankkien yhdistymisen jälkeen tehty lainkaan. Tutkimus tulkitsee toimialan johtamisen keskeiset puheenaiheet ja teemat, joiden avulla voidaan oppia finanssijohtamisesta ja ymmärtää enemmän ylimmän johdon käsitysmaailmasta. 26 johtajahaastattelua 15 eri finanssiorganisaatiosta on vahva edustus suomalaisesta ylimmästä finanssijohdosta. Tutkimus tuo uutta näkökulmaa johtamisajatteluun myös esittämällä johtajien piirroksia finanssialan myynnin johtamisesta. Myynnin johtaminen soveltuu johtajuuskäsitysten tutkimiseen hyvin, koska ylimmän johdon myyntiorientaatiota ei ole käsitelty laadullisissa tutkimuksissa. Myynnin johtamisen merkitys organisaation myyntiorientaatioon ja sitä kautta kasvuun, luo sille merkityksellisen elementin tässäkin tutkimuksessa.

En asettanut tavoitteeksi uuden johtamisteorian kehittämistä, vaan kiinnostukseni kohteena olivat johtajien omat näkemykset johtajuudesta, jotka tulevat esiin heidän selontekoinaan tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin.

**Pääkysymys: Miten suomalaiset finanssialan ylimmän johdon edustajat konstruoivat johtajuutta?**

Pääkysymystä tukemaan asetettiin kolme alakysymystä:

- 1) Mitkä keskeiset johtajuuteen liittyvät teemat nousevat tutkimuksessa esille?
- 2) Miten johtajuus tulee esiin haastateltavien tulkinnoissa?
- 3) Eroaako finanssiala muista toimialoista johtamiskontekstina?



Tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia laadullisella tutkimusotteella. Seuraavaksi kerron tarkemmin tutkimuksen rakenteesta, tutkimusfilosofiasta ja tutkimuksen viitekehystä.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne ja viitekehys

Tutkimus asettuu Burrelin ja Morganin (1979) tulkitsevan paradigman piiriin, jolloin sen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään suomalaista finanssialan johtajuutta mahdollisimman hyvin. Perinteisesti finanssialaan kuuluva tutkimus on ollut funktionalistisen paradigman (Burrel & Morgan 1979) piiriin kuuluvaa tutkimusta, joka on painottanut kvantitatiivista tutkimusta ja managementtyylistä johtamistietoa. Tämän tutkimuksen tiedonintressinä ja tutkimusfilosofiana on hermeneuttis-fenomenologinen lähestymistapa (Tuomi & Sarajärvi 2009), jolloin pyrin nostamaan tietoiseksi ja näkyväksi sen, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi tai sen, mikä on koettu, mutta mitä ei ole vielä tietoisesti ajateltu.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 21) mukaan empiirisessä tutkimuksessa korostuvat aineiston keräämis- ja analyysimetodit. Toteutin tutkimuksen laadullisena tutkimuksena, koska sen avulla pystyin parhaiten vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Hankin tutkimuksen empiirisen aineiston vuosina 2009–2011 episodisilla haastatteluilla, joissa yhdistyy perinteinen teemahaastattelu ja narratiivinen haastattelu (Saatamoinen 1999). Haastateltavat finanssialan ylimmän johdon edustajat selostivat käsityksistään johtajuudesta ja analysoin ne laadullisella sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2009).

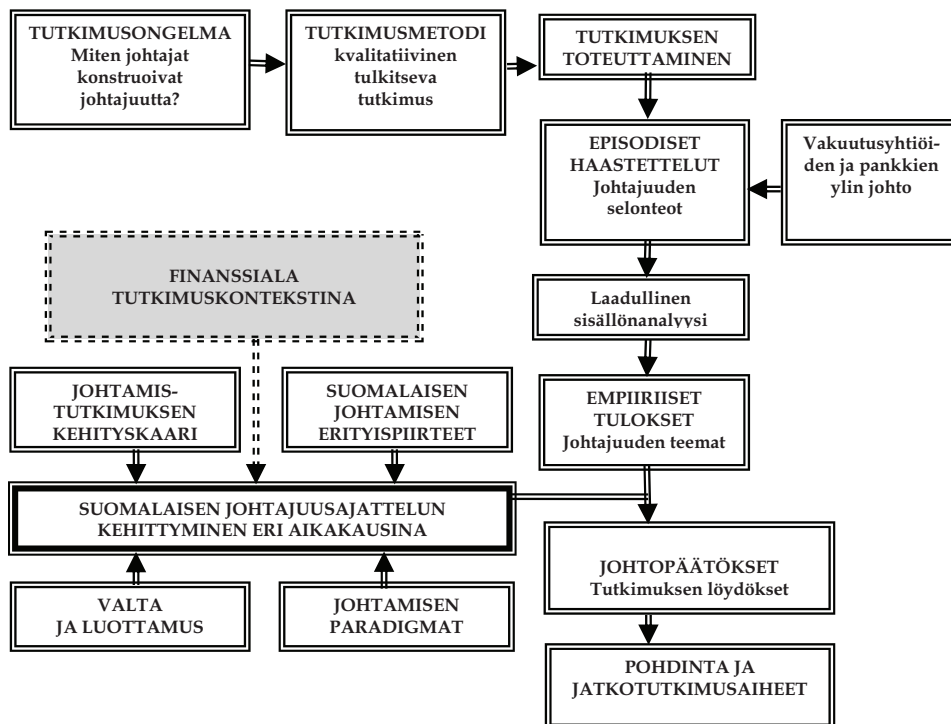
Fenomenologinen tutkija ei arvioi, ovatko hänen tutkimuskohteidensa näkemykset tosia vai ei. Päämääränä on yhteisön kulttuuristen sääntöjen kuvaaminen, ei ilmiöiden syiden selittäminen. Fenomenologiaa pidetään tulkitsevan tutkimuksen suuntauksena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35.) En siis lähtenyt hakemaan tutkimuksellani johtajuuden ”totuutta”, vaan tulkitsemaan finanssijohtajien selontekoja johtajuudesta. Poikkesin fenomenologiasta siinä mielessä, että olen pyrkinyt tutkimuksessani jossain määrin myös selittämään syitä joillekin tutkimuksen ilmiöille.

Johtajuus voidaan nähdä sosiaalisesti konstruoituna ilmiönä (vrt. Schein 1978) ja tässä tutkimuksessa johtajat saivat itse määritellä johtajuuden. Johtajuus on määritteenä jokaiselle hieman erilainen. Jotta haastatteluissa saatiin mahdollisimman avoin selonteko haastateltavan johtajuuskäsityksestä, pitäydettiin etukäteen rajatusta johtajuuden teoreettisesta keskustelusta ja annettiin haastateltavan itse määritellä johtajuus. Niin fenomenologisessa kuin hermeneuttisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen teon kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34).

Haastattelutilanteissa haastateltavat lisäksi piirsivät kuvan finanssialan myynnin johtamisesta omien työtehtäviensä lähtökohdista. Osa näistä piirroksista näkyy tässä tutkimusraportissa ja niiden tarkoituksena on avata osaltaan

haastateltavien näkökulmia johtajuudesta. Piirrostehtävien käyttö johtamistutkimuksessa on harvinaista ja tutkimus saa niistä lisäarvoa, koska piirrokset rikastuttavat aineistoa ja ne toimivat hyvin haastattelutilanteiden aktivoijina.

Tutkimus on aineistolähtöinen eli esiymmärryksen perusteella lähdin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kenttätööhön hankkimaan haastatteluaineistoa. Esiymmärryksen on luonnollisesti ollut vaikuttamassa tutkimuskysymyksiin ja niihin aihealueisiin, joista johtajahaastatteluissa keskusteltiin (vrt. Pulkkinen 2009). 26 johtajan haastatteluista muodostui yli 600 sivun empirinen tutkimusmateriaali, jonka litteroin ja analysoin laadullisella sisällönanalyysillä. Valikoin haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla on laaja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä eli finanssialan johtamisesta. Toteutin haastattelut Suomessa toimivien pankkien ja vakuutusyhtiöiden ylimmälle johdolle vuosina 2009–2011. Haastateltavat työskentelivät vakuutusyhtiöiden ja pankkien johtoryhmätasolla tai hallituksissa ja heidän pääasialliset tittelinsä olivat toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, pääjohtaja tai hallituksen jäsen. Tutkimuksen haastateltavat edustavat siten sitä finanssisektorin valtaeliittiä, joka määrittää toimialan tulevaisuutta omalla johtamistyöllään. Lupasin kaikille tutkimukseen osallistuneille anonyymiteetin, mikä liittyy oleellisesti tutkimuksen eettisyyteen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22).



KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys rakentuu keskeisten johtamisparadigmojen tarkastelusta (Guillén 1994; Karonen 2004; Michelsen 1999; Peltonen 2007; Seeck 2008; Wren 2005) ja johtamisen kehityskaaren tutkimustraditiosta 1900-luvun alusta 2000-luvulle saakka (Juuti 2006; Sydänmaalakka 2003; Peltonen 2007). Lisäksi kiinnitän tutkimukseni keskeiseen suomalaiseen johtamiseen liittyvään tieteelliseen keskusteluun. En kuitenkaan liitä tutkimustani historialliseen tutkimustraditioon, vaan teoriaosuuden tarkoituksena on orientoida lukija paradigmojen ja johtamisen kehityskaaren avulla johtamisajatteluun ja luoda siten pohjaa tulkita tämän tutkimuksen löydöksiä.

TAULUKKO 1 Tutkimuksen rakenne

Luku	Tutkittava asia	Luvun tarkoitus
Luku 1	Johdanto	Esitellään tutkimuksen lähtökohdat ja taustaolettamukset. Avataan tutkimuksen fokus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rajaukset.
Luku 2	Finanssiala toimintaympäristönä	Esitellään tutkimuskontekstina suomalaisen finanssialan keskeiset toimijat, alan suurimmat yritykset, kerrotaan mistä toimialan tuotteet ja palvelut koostuvat sekä keskustellaan alaa koskevasta vastuullisuuden vaatimuksesta.
Luku 3	Johtajuusajattelun kehittyminen eri aikakausina	Paikallistetaan tutkimuksen liittyminen suomalaisiin johtamistutkimuksiin eri tutkimuskonteksteissa sekä johtamisen paradigmoihin ja johtamistutkimuksen kehityskaareen 1900-luvun alusta 2000-luvulle. Lisäksi keskustelua vallan ja luottamuksen käsitteistä.
Luku 4	Tutkimuksen toteuttaminen	Esitellään tutkimusongelma, keskeiset tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat. Kerrotaan tutkimusjoukon valintakriteerit, tutkimusjoukon perustiedot ja tutkimushaastatteluiden toteuttaminen. Avataan tutkijapositiona.
Luku 5	Tutkimustulokset	Jaetaan tutkimustulokset seitsemään aineistosta nostettuun teemaan. Tutkimustulosten läpikäynti teemoittain, soveltuvien suorien haastattelukommenttien avaaminen, tutkimustulosten auki kirjoittaminen ja keskustelu teoriaesimerkkien kanssa.
Luku 6	Yhteenveto ja johtopäätökset	Katsotaan, miten tutkimus on vastannut tutkimuskysymyksiin. Avataan tutkimuksen johtopäätökset ja keskeiset tutkimuslöydökset. Arvioidaan tutkimuksen löydöksiä, luotettavuutta ja hyödyllisyyttä. Lopuksi pohdintaa finanssialan johtamisesta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksista.

Tutkimusraportti etenee siten, että ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan tutkimukseen kertomalla sen lähtökohdat, fokus ja tavoitteet. Luvussa kaksi esitellään finanssialan keskeiset elementit, toimijat ja periaatteet, tarkoituksenani on valottaa finanssialaa toiminnan ja johtamisen kontekstina ja toimialana yleisesti. Luku kolme avaa johtajuuden tieteellistä keskustelua johtamisparadigmojen ja johtamisen kehityskaaren kautta. Käsittelen luvussa myös suomalaiseen johtajuuteen liittyviä tulkintoja, tutkimuksia sekä johtajuuteen liittyviä vallan ja luottamuksen käsitteitä. Luvussa neljä kerron tutkimuksen metodologisista valinnoista, tutkimusjoukosta ja tutkimuksen toteuttamisesta. Avaan omaa tutkijapositioniani, jolloin lukija voi pohtia suhdettani tutkittavaan ilmiöön ja raken-

taa arvioita tutkimuksen luotettavuudesta. Luvussa viisi avaan tutkimuksen empiiriset tulokset jaoteltuina teemoittain yhdessä teoriakeskustelun kanssa. Teemat on muodostettu sisällönanalyysin avulla empiirisestä aineistosta. Tekstiin on sisällytetty paljon haastateltavien alkuperäisilmauksia. Luvussa kuusi nostan esiin tutkimuksen keskeiset löydökset ja pohdin niitä johtamisen ja finanssialan kontekstissa. Luvun lopussa arvioin tutkimusta eri näkökulmista ja esitän jatkotutkimusaiheita.

Olen sisällyttänyt tutkimusraporttiin tutkimustuloksia avaamaan paljon haastateltavien suoria lainauksia. Jouduin jättämään osan lainauksista raportin ulkopuolelle, jotta haastateltaville lupaamani anonymiteetti säilyi. Seuraavassa luvussa esittelen finanssialaa toimialana ja toimintaympäristönä.

## 2 FINANSSIALA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

### 2.1 Finanssialan luonne Suomessa

Käsittelen tässä luvussa suomalaista finanssialaa, jotta ymmärretään, minkälaisessa ympäristössä tutkimukseen haastatellut johtajat työskentelevät. Johtaminen on Nivalan (2006, 129) mukaan kontekstisidonnaista, mikä tarkoittaa, että johtamisen tavat ovat läheisesti yhteyksissä kulloiseenkin toimintaympäristöön ja kulttuuriin, jossa johtaminen toteutuu. Huhtala (2004) muistuttaa, että johtaminen on organisaation arkeen kiinteästi liittyvä ilmiö, jolloin johtamisen merkityksiä muokataan ja tuotetaan organisaation arjessa. Jotta on mahdollista ymmärtää tutkimuksen johtamiskontekstia, on syytä tutustua finanssialaan toimialana.

Finanssialalla tarkoitetaan yleensä yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluita (Kontkanen 2009, 17). Suomalainen pankki- ja vakuutussektori muodostaa maan bruttokansantuotteesta noin 2,5 %. Suomi on kansainvälisessä vertailussa melko pieni toimija, kun verrataan pankkien taseiden sekä vakuutusyhtiöiden ja rahoitusyhtiöiden hallinnoimien varojen suhdetta bruttokansantuotteeseen Euroopan maissa. (Alhonsuo ym. 2012, 21–22). Eri tahot nimittävät toimialaan liittyviä tekijöitä ja osia eri nimikkeillä, kuten finanssiala, rahoitusala, vakuutusala, vakuutus- ja rahoitusala. Tässä tutkimuksessa käytän toimialasta nimitystä finanssiala tai finanssisektori.

Turvallisuushakuisuus korostuu yhteiskunnallisen turbulenssin lisääntyessä. Yhteiskunnan toimintaan liittyvät riskit vaikuttavat alueiden vetovoimaan ja kilpailukykyyn. Vastakkaisena voimana näyttäytyy monilla ihmisillä myös elämishakuisuuden ja elämyksellisten kokemusten hakeminen. (Rajander-Juusti 2012, 12.) Nämä tekijät vaikuttavat finanssialaan, jonka tuotteet ja palvelut ovat osaltaan turvaamassa toimialan asiakkaiden riskejä sekä mahdollistamassa erilaisten asioiden kokemista taloudellisten mahdollisuuksien kautta. Finanssialan kaksi keskeistä palvelutekijää ovat asiakkaiden talouden turvaaminen ja riskeihin varautuminen. Riskienhallinta kuuluu olennaisesti finanssialan luonteeseen. Vaikka riskille ei ole yksiselitteistä määritelmää, suurin osa määri-

telmistä sisältää kaksi yhteistä elementtiä: 1) epämääräisyyden ja 2) tappion mahdollisuuden (Vaughan 1997, 8.) Finanssialalla käsitellään asiakkaiden varallisuutta ja varaudutaan tulevaisuuteen erilaisten vakuutusten avulla, mikä edellyttää riskienhallintaa. Lisäksi finanssialan yritysten tulee kyetä hallitsemaan oman yritystoimintansa riskit. Riskien arviointi ja hallinta ovatkin finanssialan ydinosaamista.

Rahoituksen välitys muodostaa pankkitoiminnan. Yhteiskunnan säästö- ja lainatarpeiden yhteensovittaminen on mahdollista vain rahoitusjärjestelmän välityksellä. Vakuutusyhtiöitä tarvitaan, kun riski on liian suuri kotitalouden, yrityksen tai jonkun muun tahon yksin kannettavaksi, eikä riskiä kyetä muilla keinoilla vähentämään riittävästi. Osa vakuutuksista on lakisääteisiä ja osa vapaaehtoisia. ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi)) Finanssialan tuotteisiin ja palveluihin liittyy vahva teknologinen ulottuvuus. Pohjoismaiset finanssiyritykset ovat olleet aktiivisia teknologisten palveluiden kehittämisessä, varsinkin pankkisektorilla. Suomalaiset kuluttajat ovat olleet maailman aktiivisimpien finanssialan Internet-palveluiden käyttäjien joukossa. Teknologinen kehitys on vaikuttanut merkittävästi päivittäiseen finanssisektorin asiakaskäyttäytymiseen ja asiointiin. Kumpula (2011, 65) huomauttaakin, että myös vakuutusosalalle erityinen piirre on teknologian tärkeys. Jo 1920-luvulla suomalaisissa vakuutusyhtiöissä hyödynnettiin reikäkorttikoneita, vaikka varsinainen tietokoneaika niissä alkoi vasta 1960-luvun alussa. 1990-luvulla alettiin rakentaa yhteisiä linjayhteyksiä ja tiedonsiirtomahdollisuuksia yhteistyökumppanien ja asiakkaiden välille. Ensimmäiset suomalaisten vakuutusyhtiöiden kotisivut tulivat internetiin vuonna 1996. Vuonna 2013 on tultu tilanteeseen, jossa asiointi konttoreissa on vähentynyt monissa finanssiyrityksissä 1-2 prosenttiin kaikista asiakaskohtaamisista ja suurin osa kontakteista asiakkaaseen tapahtuu digitaalisesti ([www.danskebank.fi](http://www.danskebank.fi); [www.nordea.com](http://www.nordea.com)).

Finanssialan yritykset näkyvät suomalaisessa yhteiskunnassa. Suomessa toimii yli 300 itsenäistä pankkia ja pankkikonsernia sekä yli 60 vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiötä, henkivakuutusyhtiöitä ja eläkevakuutusyhtiöitä. Toimipaikkoja yhtiöillä on eri puolilla Suomea yli 1.600. Toimipaikkojen määrä tosin vähenee konttoreiden yhdistämisen ja sulkemisen johdosta. Finanssialalla työskentelee yli 40.000 työntekijää ja toimialan yritykset tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja. Vakuutusyhtiöt hoitavat lisäksi lakisääteiseen sosiaaliturvaan kuuluvia vakuutuksia, kuten työeläke- ja tapaturmavakuutuksia. ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi)) Finanssiala on perinteisesti ollut työvoimavaltainen toimiala ja 1980-luvun lopulla pelkästään suomalaisissa pankeissa työskenteli yli 53.000 henkilöä (Kontkanen 2009, 66).

Toimialaa voimakkaasti muokannut teknologinen kehitys on vähentänyt perinteisten asiakaspalvelutehtävien suhteellista määrää. Esimerkiksi ns. kassavirkailijat ovat vähentyneet merkittävästi ja nykyisin vakuutusyhtiöissä ja pankeissa merkittävä osa asiakaspalvelusta tapahtuu Internetissä asiakkaan itsepalveluna. Suomea voidaan pitää finanssialan teknisessä kehityksessä yhtenä maailman huippumaana, kun asiaa mitataan Internetin käytön yleisyydellä finanssipalveluissa. Suomessa tekniikka on otettu finanssialalla laajasti käyttöön,

mikä on tehostanut sektorin toimintaa ja monipuolistanut palveluita (Alhonsuo ym. 2012, 24). Finanssialan yritysten henkilöstö tapaa asiakkaita nykyisin enimmäkseen myynti- tai sijoituspalvelutehtävissä ja muu asiakaspalvelu liittyy pääsääntöisesti erilaisiin korvaus- tai neuvontapalveluihin.

Finanssialan työvälineiden ja verkkotoiminnan kehittymisen myötä perinteisen palvelutyön osuus on vähentynyt. Positiivista alan kannalta on kuitenkin se, että finanssipalvelujen kysynnän katsotaan yleisesti kasvavan (Kumpula 2011, 65). Finanssialan työntekijöistä Suomessa vuonna 2010 peräti 90 prosenttia oli naisia. Luku on poikkeuksellisen korkea Pohjoismaissa, ainoastaan Islannissa naisten osuus on samaa tasoa. Tasa-arvon kannalta merkittävää on se, että naisten osuus finanssialan johtotehtävissä on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana. (Rajander-Juusti 2012, 18.) Tämän tutkimuksen viimeistelyhetkellä (vuonna 2013) Suomessa merkittävien finanssialan yritysten toimitusjohtajina toimi kahdeksan naista (noin 25 %), mikä on yleisesti suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajien naismäärään (alle 1 %) verrattuna suuri määrä. Kun vertailuun otetaan kaikki finanssiyritykset ja vakuutuslaitokset Suomessa, naistoimitusjohtajien osuus on noin 14 prosenttia.

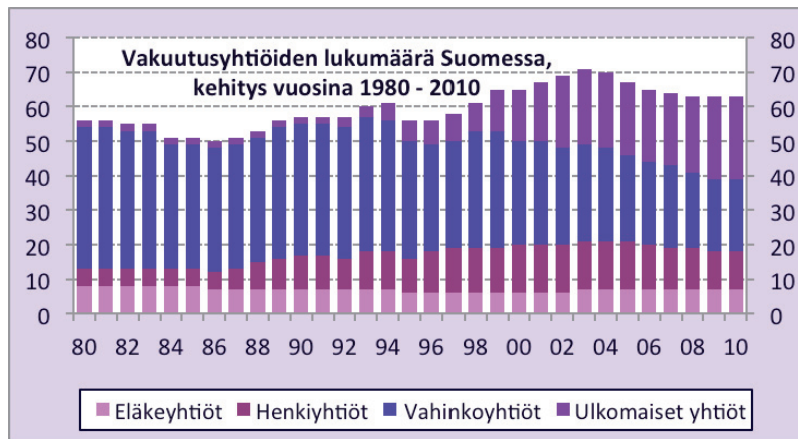
Vakuutusyhtiöiden lukumäärän vaihtelu viimeisen 30 vuoden aikana näkyy taulukossa 2. Se kuvaa, miten tämän tutkimuksen tekohetkestä viimeisen 15 vuoden aikana ulkomaisten vakuutusyhtiöiden määrä on kasvanut huomattavasti. Kotimaisten vahinkovakuutusyhtiöiden määrä on samaan aikaan pienentynyt. Eläkeyhtiöiden määrä on pysynyt vakaana ja henkisyhtiöiden määrä on viime vuosina hieman pienentynyt. Toimialan yritysten keskinäiset fuusiot eivät juuri vaikuta yhtiöiden lukumäärään, vaan enemmänkin markkinaosuuksiin. Alhonsuo ym. (2012, 24) mukaan Suomen finanssimarkkinat ovat luonteeltaan hyvin kansainvälisiä, koska ulkomaisen omistuksen merkitys on suuri Suomen luottolaitostoiminnassa ja toisaalta suomalainen toimija omistaa Pohjoismaiden suurimman vahinkovakuutusyhtiön.

Suomen finanssimarkkinat ovat kansainvälistyneet ripeää vauhtia. Alalla on tapahtunut toimialaliikumaa, jossa pankit ja vakuutusyhtiöt ovat lähentyneet toisiaan. Liiketoimintamalli, jossa vakuutus- ja pankkituotteet myydään yhdessä, on saanut merkittävän aseman. Lähes kaikilla suurilla suomalaisilla vakuutusyhtiöryhmillä on kiinteä pankkiyhteistyö. (Kumpula 2011, 63.) Toimialaliikumaa on tapahtunut myös finanssitoiminnan ulkopuolelle, missä finanssiyritykset ovat siirtyneet vahvoiksi kumppaneiksi tai omistajiksi esimerkiksi terveydenhuoltosektorille.

Finanssialan keskeisiä toimijoita Suomessa ovat suuret finanssikonsernit. Ne ovat ryhmittymiä, jotka tarjoavat sijoitus-, rahoitus- ja vakuutuspalveluja. Monet niistä ovat pörssiyrityksiä, joiden ytimenä on talletuspankki. Kontkanen (2009, 16) toteaa, että viime vuosien fuusiot ja yhteenliittymät ovat muokanneet suomalaista finanssisektoria, kun markkinoille on syntynyt finanssikonsernien lisäksi pankki- ja vakuutusalan yhteistoimintasopimuksia.



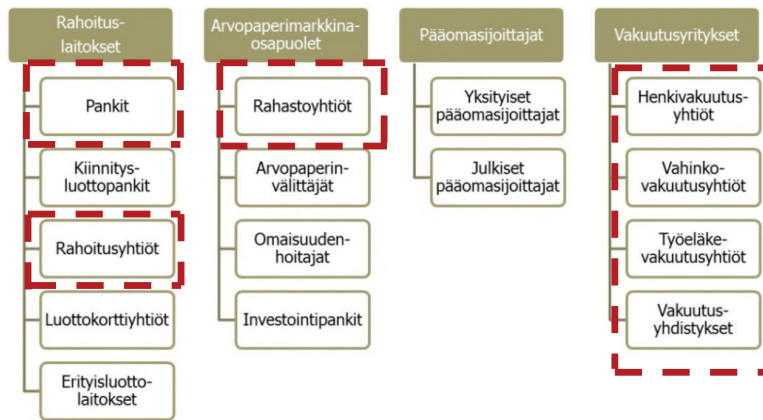
TAULUKKO 2 Vakuutusyhtiöiden lukumäärä Suomessa, kehitys vuosina 1980 – 2010



Toimialan merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle ja kansantaloudelle on oleellinen. Tehokkaat pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelut vaikuttavat yritysten ja kuluttajien toimintaedellytysten lisäksi myös Suomen kilpailukykyyn sijoituskohteena. (www.fkl.fi.) Korkea investointiaste ja pankkikeskeinen rahoitusjärjestelmä ovat olleet Suomen rahoitusjärjestelmän perinteisiä tunnuspiirteitä. Samankaltaisia maita ovat esimerkiksi Saksa ja Japani, joissa investoinnit on rahoitettu paljolti pankkiluotoilla. (Okko 2002, 12–13.) Viime vuosina lisääntynyt sääntely on lisännyt keskustelua siitä, mitä vaikutuksia sillä on pankkikeskeisessä maassa, kuten Suomessa. Pankkien nousseet vakavaraisuusvaatimukset ovat aiheuttaneet sen, että osa niistä on vähentänyt pienten- ja keskisuurten yritysten luotottamista, koska se on nopein tapa nostaa pankin vakavaraisuutta. Kyse on yhteiskunnallisesti merkittävästä asiasta, joka vaikuttaa kyseisten yritysten kasvumahdollisuuksiin ja sitä kautta niiden työllistämismahdollisuuksiin. Tämä haaste kuvastaa finanssialan yritysten merkitystä yhteiskunnallisesti merkittäviin asioihin, kuten työllisyyteen ja hyvinvointiin.

Pohjoismaissa on tehty useita maiden rajat ylittäviä rahoitusalan fuusioita ja yrityskauppoja, jolloin rajan vetäminen kansallisen ja kansainvälisen toiminnan välille on vaikeaa (Kontkanen 2009, 16). Vaikka toimiala on vahvasti kansainvälistynyt, suurimmat toimijat ovat edelleen suomalaisia tai suomalaislähtöisiä finanssiyrityksiä. Esimerkiksi Nordeaa, IF:ää ja Danske Bankia voidaan pitää suomalaislähtöisinä finanssitoimijoina, jotka ovat laajentuneet toimimaan Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä.



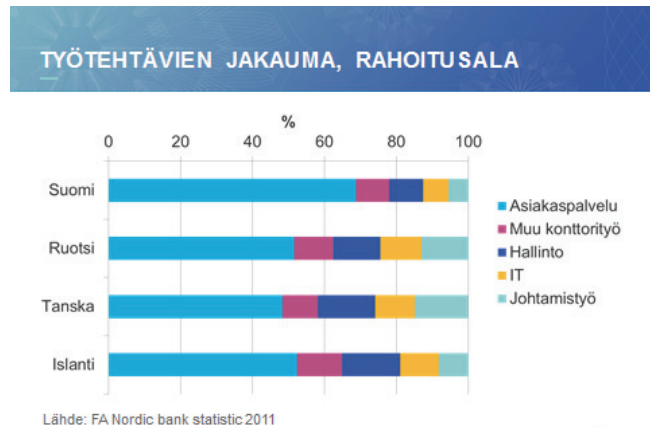


KUVIO 2 Finanssialan toimijat

Kuviossa 2 näkyy finanssialan keskeiset toimijalajit Suomessa. Toimiala koostuu rahoituslaitoksista, arvopaperimarkkinaosapuolista, pääomasijoittajista ja vakuutusyrityksistä. Tässä tutkimuksessa keskityn Suomessa toimivien pankkien ja vakuutusyhtiöiden ylimpään johtoon. Myös rahastoyhtiöt ja rahoitusyhtiöt tulivat tutkimuksessa edustetuiksi, koska osa tutkimuksen kohdehenkilöistä toimi finanssikonsernin johtajina vastaten tehtävässään myös niistä toiminnoista. Tutkimuksen kohdejoukko on esitelty tarkemmin luvussa 4.2.

Taulukosta 3 näkyy Suomen rahoituslalle tyypillinen piirre pohjoismaisessa kontekstissa. Suomessa toimialan asiakaspalvelutyön suhde on suurempi kuin vertailumaissa. Taulukko osoittaa, että Suomessa rahoituslalla on suhteessa vähemmän johtamis- ja hallintotehtäviä. Asiakaspalvelutyön määrän suuruus on linjassa Kumpulan (2011, 82) tutkimustuloksiin, jonka mukaan myyntiosaaminen on tullut aiempaa enemmän mukaan finanssialan työnkuviin. Perinteiset pankki- ja vakuutusalan asiantuntijatehtävät ovat muotoutuneet viimeisten vuosikymmenten aikana finanssialan asiakaspalvelu- ja myyntitehtäviin. Niihin vaikuttavat myös vahva informaatioteknologian hyödyntäminen, missä suomalaiset finanssiyritykset ovat olleet yleensä kärkijoukkoa (Ylikoski ym. 2006, 120–121). Kun vielä 15 vuotta sitten suurin osa finanssialan yritysten asiakaskontakteista käytiin asiakkaan ja finanssityöntekijän välillä kasvotusten, suhdeluvut ovat kääntyneet pääläelleen. Nykyisin vain pieni osa asiakaskohtaamisista käydään konttoreissa ja valtaosa suoritetaan erilaisin sähköisin välinein Internetissä tai mobiililaitteissa.

TAULUKKO 3 Työtehtävien jakautuminen rahoitusalaalla (www.fkl.fi)



14

### 2.1.1 Pankit

Kangas (2006) toteaa, että suomalainen pankkisektori on varsin monimutkainen systeemi, joka voidaan nähdä yhtenä elementtinä Suomen kansantalouden järjestelmässä. Se koostuu eri instituutioista, kuten Suomen Pankista, valvontaviranomaisista, eduskunnasta ja hallituksesta sekä järjestelmässä toimivista organisaatioista, esimerkiksi yksittäisistä pankeista, jotka noudattavat virallisia ohjeita ja lakeja. (Kangas 2006, 73.) Nykyaikaisen pankkijärjestelmän muodostuminen alkoi useimmissa teollismaissa, kuten myös Suomessa, vasta 1800-luvulla. Kansantalouksien kehittymisen ja vahvistumisen myötä muodostuivat asteittain myös kansalliset rahoitusjärjestelmät. Niiden keskeisiä osatekijöitä olivat keskuspankki, kansalliset rahoitusmarkkinat ja erilaiset rahoituslaitokset. (Kontkanen 2009, 10.)

Pankeilla on keskeinen tehtävä rahoituksen välityksessä rahoitusmarkkinoilla ja koko kansantaloudessa. Ne myöntävät luottoja ja vastaanottavat talletuksia sekä huolehtivat asiakkaiden sijoituksista ja varallisuuden hoitamisesta. Tärkeä osa pankkitoimintaa on tehokas maksujenvälitys, joka on edellytys markkinatalouden toiminnalle. Suomessa toimi vuonna 2010 yhteensä 325 pankkia. Näiden joukossa on kotimaisia talletuspankkeja, ulkomaisten luottolaitosten sivuliikkeitä ja tytäryhtiöitä sekä investointipankkeja (www.fkl.fi). Suomalaisessa pankkisektorissa nähtiinkin 1990-luvulla merkittävä rakenneuutos, kun pankkien lukumäärä väheni 502 kappaleesta (vuonna 1990) 344 kappaleeseen (vuonna 1999). Samalla henkilöstön määrä väheni 53 prosenttia. (Kangas 2006, 12.) Myös pankkien konttoriverkoston määrässä on tapahtunut muutoksia, mikä liittyy ennen kaikkea teknologiseen sekä asiakaskäyttäytymisen muutokseen. Osa Suomessa toimivista pankeista operoi pääsääntöisesti pelkästään Internetissä, jolloin niiden palveluvalikoimasta puuttuu yleensä käteisen rahan käsittely. Se on pankille kallista toimintaa ja viime vuosina pankit

ovatkin innovoineet sen sijaan uusia tapoja, esimerkiksi yhteistyössä vähittäiskaupparakettujen kanssa, joille käteisen rahan käsittely on luontevaa ja joiden valtakunnallinen palveluverkko on valmiiksi rakennettu.

TAULUKKO 4 Suomessa toimivat pankit tai pankkikonsernit 31.12.2010

Suomalaiset pankit / pankkikonsernit	Pankit	Tase, milj. €	Henkilöstö (konserni)	Konttorit (talletuspankit)
OP-Pohjola -ryhmä	216	83 969	12 504	554
Nordea Pankki Suomi Oyj	1	286 086	10 005	327
Sampo Pankki <sup>1)</sup>	1	26 158	2 661	121
Aktia-konserni <sup>2)</sup>	1	11 019	1 423	74
Säästöpankit	34	7 316	1 293	214
Ålandsbanken Abp <sup>3)</sup>	1	3 475	742	28
POP Pankkiryhmä	38	4 321	735	143
Evli Pankki Oyj	1		280	3
S-Pankki Oy	1	2 688	214	1
FIM Pankki Oy <sup>4)</sup>	1		206	7
Tapiola Pankki Oy	1	1 621	168	63
Suomen Asuntopankki Oy <sup>5)</sup>	1	661	26	1
eQ Pankki Oy <sup>6)</sup>	1	48	4	0
SEB Gyllenberg Private Bank Ab <sup>7)</sup>	1		0	1
<b>Yhteensä</b>	<b>299</b>		<b>30 261</b>	<b>1 537</b>

- 1) Sampo Pankki on Dansken tytäryhtiö ja Danske Bank A/S sivukonttori ja ne toimivat juridisesti eri yksikköinä.
- 2) Aktia-konsernin lukuun sisältyy myös Aktia Pankki Oyj:n luvut ja 10 muun tytäryhtiön luvut – yksi niistä Aktia Kiinteistönvälitys Oy, jolla oli 59 välittäjää 31.12.2010.
- 3) Ålandsbanken-konserniin sisältyy 27.3.2009 lähtien Ruotsissa sijaitseva tytäryhtiö Ålandsbanken Sverige, jolla on konttoreita seuraavissa kaupungeissa: Tukholma, Göteborg ja Malmö.
- 4) FIM Pankki Oy toimi 14.10.2008 saakka Glitnir Bankin nimellä.
- 5) Asuntopankin henkilöstö sisältyy Suomen Hypoteekkiyhdistykseen.
- 6) eQ Pankki sulautui ruotsalaiseen Nordnet Bank Ab:hen 1.6.2010.
- 7) SEB Gyllenberg Private Bank Ab:n henkilöstö sisältyy SEB Helsingin Sivukonttorin lukuun.

Taulukossa 4 on lueteltu Suomessa toimivat pankkikonsernit suuruusjärjestyksessä henkilöstömäärän suhteen. Suurin pankkikonserni 2010 oli OP-Pohjola, toiseksi suurin Nordea ja kolmas Sampo Pankki (Danske Bank vuodesta 2013 alkaen). OP-Pohjolan, Säästöpankkien ja POP Pankkiryhmän suuri pankkien määrä taulukossa suhteessa muihin johtuu siitä, että ne koostuvat ryhmittyminä itsenäisistä paikallisista pankeista. Ulkomaiset rahalaitokset palvelevat pääasiassa Suomessa yrityssektoria ja ne ovat erikoistuneet tiettyihin asiakasryhmiin tai pankkitoiminnan osiin (Koskinen 2008, 119).

Suomen merkittävimmät pankit edustavat kolmea eri yhtiömuotoa. OP-Pohjola sekä POP-pankkiryhmä kuuluvat osuuspankkeihin. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia ([www.op.fi](http://www.op.fi); [www.poppankki.fi](http://www.poppankki.fi)). Nordea, Sampo Pankki (2013 alkaen Danske Bank) sekä Aktia ovat osakeyhtiömuotoisia pankeja ([www.nordea.fi](http://www.nordea.fi); [www.danskebank.fi](http://www.danskebank.fi); [www.aktia.fi](http://www.aktia.fi)). S-Pankki on osakeyhtiömuotoinen, mutta kuuluu osuustoiminnalliseen S-ryhmään ([www.s-pankki.fi](http://www.s-pankki.fi)). Tapiola Pankki on osakeyhtiö ja osa keskinäistä LähiTapiola-ryhmää ([www.lahitapiola.fi](http://www.lahitapiola.fi)). Osuuspankit, säästöpankit ja keskinäiset yhtiöt luetaan

asiakasomisteisiin yrityksiin, joissa omistaminen on hajautunut laajalle. Osakeyhtiömuotoisista finanssiyrityksistä suuri osa on pörssinoteerattuja, jolloin omistajien määrä on rajatumpi ja omistajuus näyttäytyy selkeämmin myös johtamisjärjestelmässä.

Pankkien toimintaa keskeisesti sääntelee Laki luottolaitostoiminnasta. Finanssivalvonnan tehtävänä on valvoa, että Suomessa toimivat pankit toimivat lakien ja määräysten mukaan, ja että pankkien vakavaraisuus säilyy hyvällä tasolla. Kaikki talletuksia vastaanottavat pankit kuuluvat talletussuojarahastoon. Tallettajien varat on suojattu yhdessä pankissa 100.000 euroon asti. ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi); [www.finanssivalvonta.fi](http://www.finanssivalvonta.fi))

Pankkitoimialalla on viime vuosina tyypillisenä piirteenä ollut finanssikonsernien muodostuminen. Myös ulkomaalaisomistus on alalla lisääntynyt. Finanssikonserniin kuuluu talletuspankin lisäksi muita finanssialalla toimivia yhtiöitä, kuten esimerkiksi rahastoyhtiö, rahoitusyhtiö, henkivakuutusyhtiö, vahinkovakuutusyhtiö ja eläkevakuutusyhtiö. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden väliset yhteistoimintasopimukset mahdollistavat yhtiöiden jakeluverkkojen hyödyntämisen ja tuotteiden ristiin myynnin. ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi))

### 2.1.2 Vakuutusyhtiöt

Vakuutusyhtiöillä on Kontkasan (2009, 22) mukaan merkittävä rooli rahoitusmarkkinoilla. Kumpulán (2011) mielestä vakuutusala poikkeaa useista muista aloista esimerkiksi ansaintalogiikaltaan, johon kuuluu riskin kantamisen hinnan periminen asiakkaalta etukäteen ja mahdollisen korvauksen suorittaminen vain, jos korvaukseen oikeuttava vakuutustapahtuma sattuu. Toinen erityispiirre on se, että ala on moniin muihin aloihin verrattuna enemmän lailla säädelty. Yhteiskunta pyrkii valvonnalla ja säätelyllä varmistamaan etenkin vakuutusyhtiöiden vastuunkantokyvyn vahinkojen varalta ja suojaamaan asiakkaita. Vakuutuksella tasataan erilaisten vahinkojen taloudellisia seurauksia. Vakuutuksen pääasiallisena tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden suuremmat laatuodotukset ovat johtaneet siihen, että vakuutuslalla on yhä enemmän keskitytty palveluiden kehittämiseen ja laadun parantamiseen.

Vakuutusyhtiöiden asiakasuskollisuutta pidetään Suomessa poikkeuksellisen korkeana, mikä johtaa usein siihen, että vakuutusyhtiöt luulevat asiakkaiden olevan tyytyväisiä palveluun. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että merkittävin syy asiakasuskollisuuteen on tietämättömyys vakuutustoiminnasta (Santanen ym. 2002, 38–39). Vakuutusasiakkaiden vähäinen vaihtuvuus antaa vakuutusyhtiöille mahdollisuuden varsin tarkkaan tulovirtojen arviointiin, mikä helpottaa tulevaisuuden suunnittelua. Sen vuoksi vakuutusyhtiön johtamisen näkökulmasta tulovirtojen arviointi seuraavalle toimintavuodelle on helppoa ja suurimmat haasteet kohdistuvat sijoitustoiminnan tuottojen sekä korvausmenojen arvaamattomuuteen.

Suomessa vakuutuslallaa liittyvät yhtiöjärjestelyt, toimialaliukummat, edut, valvontojen yhdistäminen, teknologian kehittyminen sekä viranomaisvalvonnan muutokset pakottavat vakuutusyhtiöitä hakemaan uusia toimintatapoja

ja -malleja. Toimialalla on tapahtunut roolimutoksia. Vakuutuslajikohtaiset erikoisyhtiöt ovat käytännössä hävinneet kokonaan ja tilalle ovat tulleet laajalaista vakuutusturvaa tarjoavat yleisyhtiöt tai yhtiöryhmittymät (Kumpula 2011, 63). Suomalaisessa vakuutussektorissa toimii vakuutusyhtiöitten ja -järjestöjen lisäksi monenlaisia toimijoita, kuten Kansaneläkelaitos, Valtiokonttori, erilaiset eläkekassat ja vakuutuksenvälittäjät eli meklarit. Vakuutusyhtiöt tekevät myyntisopimuksia pankkien lisäksi autoliikkeiden, rahoitusyhtiöiden, matkatoimistojen, teleoperaattorien, urheiluliittojen, tavaratalojen ja silmälasiliikkeiden kanssa (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 139).

Vakuutus sisältää muutakin kuin pelkän vakuutustuotteen. Vakuutuksen voi ajatella laajasti käsittävän siihen liittyvän asiakaspalvelun, vakuuttamisen sekä korvauspalvelut kokonaisuudessaan, jolloin asiakkaan ja vakuutusyhtiön suhteen kesto voi olla parhaimmillaan vuosikymmenien mittainen. Vakuutusalaan liittyy olennaisesti sattumanvaraisuus, koska vakuutukset koskevat pääsääntöisesti tapahtumia, joita ei voi ennalta aavistaa (Ylikoski ym. 2006, 10). Vakuutus on siten palvelu, joka kulutetaan pitkällä aikavälillä. (Puustinen ym. 2007, 108). Myös Järvinen ja Heino (2004, 10) muistuttavat, että vakuutuspalvelu ei lakkaa olemasta palvelutapahtuman jälkeen, vaan vakuutusturvaa kulutetaan parhaimmillaan vuosikymmenien ajan.

TAULUKKO 5 Vahinkovakuutuksen markkinaosuudet Suomessa 2010



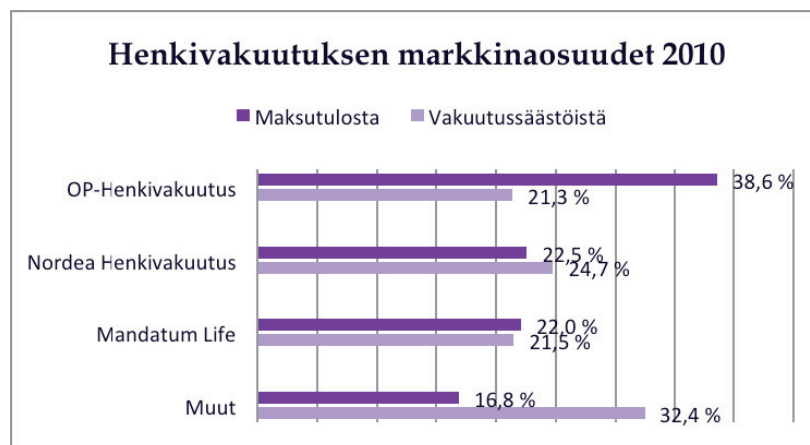
Vakuutusyhtiöt jaotellaan toimialan mukaisesti vahinko-, henki- ja työeläkevakuutusyhtiöihin. Taulukossa 5 on listattu Suomessa toimivat suurimmat vahinkovakuutusyhtiöt markkinaosuuksien mukaan vuonna 2010. Suomen suurin vahinkovakuutusyhtiö vuonna 2010 oli OP-Pohjola. Toiseksi suurin markkinaosuudeltaan oli If ja kolmanneksi suurin oli Tapiola-ryhmä, joka oli samalla suurin keskinäisistä yhtiöistä. (www.fkl.fi.) Markkinatilanne muuttui vuoden 2013 alussa Tapiola-ryhmän ja Lähivakuutuksen yhdistymisen myötä. Fuusiossa syntyvästä LähiTapiolasta tuli Suomen suurin vahinkovakuutusyhtiö noin 30

prosentin markkinaosuudella. Samalla uudesta yhtiöstä tuli Suomen merkittävin keskinäinen finanssiryhmittymä (Tapiola 7.2.2012).

Aina vakuutuksia eivät kuitenkaan myy ja markkinoi pelkästään vakuutusyhtiöt. Ne ovat tehneet myyntisopimuksia pankkien, autoliikkeiden, rahoitusyhtiöiden, matkatoimistojen, teleoperaattorien, urheiluliittojen, tavaratalojen ja silmälasiliikkeiden kanssa (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 139). Yhteistyökumppanit osallistuvat palveluntuottajina finanssisektorin asiakkaiden palveluun ja toimivat siten osana finanssialan palveluketjua. Palveluntuottajien toiminta vaikuttaa osaltaan toimeksiantajana toimivan vakuutusyhtiön asiakkaan asiakaskokemukseen. Palveluntuottajista esimerkkeinä ovat terveydenhuolto-palveluita tarjoavat yritykset, jotka toimivat henkilövakuutusten korvaustilanteissa asiakkaiden hoidon tuottajina. Tällöin vakuutuksenottajan asiakaskokemus syntyy sekä vakuutusyhtiön että terveydenhuollon palveluntuottajan yhteispeleistä. Kyseisten osapuolten yhteistyö onkin kehittynyt 2010-luvulla merkittävästi ja tulee olemaan toimialan merkittävä kehityskohde myös tulevaisuudessa. Toinen esimerkki ovat autoliikkeet, jotka ovat jo pidemmän aikaa myyneet liikenne- ja kaskovakuutuksia auton oston yhteydessä. Autoliikkeet ovat merkittävin ulkopuolinen myyntikanava vakuutusyhtiöille.

Henkivakuutusten markkinaosuudet näkyvät Taulukossa 6. Suomessa suurin henkivakuuttaja maksutulon perusteella vuonna 2010 oli OP-Henkivakuutus, mutta vakuutussäästöjen perusteella Nordea Henkivakuutus ja Mandatum Life olivat sitä hieman suurempia ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi)). Vuonna 2011 OP-Henkivakuutus osti Skandia Lifen henkivakuutuskannan, jolloin siitä tuli kaikilla mittareilla Suomen suurin henkivakuutusyhtiö ([www.op.fi](http://www.op.fi)). Vaikka henki-, vahinko- ja työeläkevakuutusta on lain mukaan harjoitettava erillisissä yhtiöissä, toimivat kyseiset yhtiöt usein yhtiöryhmänä tai muutoin yhteistyössä keskenään ja saavat toiminnastaan synergiaetuja. Yhtiömuodoltaan vakuutusyhtiöt ovat joko keskinäisiä tai osakeyhtiöitä.

TAULUKKO 6 Henkivakuutusten markkinaosuudet 2010





Suomessa vakuutusmarkkinat jakautuvat siten, että kolmen suurimman organisaation yhteinen markkinaosuus lähentelee 80 prosenttia. Pöllänen (2007, 42) mukaan suomalainen oligopolistinen vakuutusmarkkina ja korkea keskittämistä estävät aidon kilpailun syntymisen. Hän ennustaa kansainvälisen kilpailun lisääntyvän suomalaisilla vakuutusmarkkinoilla. Toimialakeskittyminen on Suomessa tuttua myös muilla toimialoilla, esimerkiksi vähittäiskaupassa S-ryhmä ja Kesko hallitsevat kahdestaan valtaosaa markkinoista.

Aiemmin mainittujen lisäksi vakuutusyrityksiä ovat paikalliset, vahinkovakuutustoimintaa harjoittavat vakuutusyhdistykset. Myös ulkomaisten vakuutusyhtiöiden sivukonttorit tarjoavat Suomessa vakuutuksia. Ne keskittyvät yleensä johonkin niche-markkinaan ja kohdistavat asiakasmarkkinointinsa johonkin tiettyyn asiakasryhmään. Lisäksi osa ulkomaisista vakuutusyhtiöstä tarjoaa palveluitaan rajan yli ilman, että niillä on Suomessa toimipistettä. Suomen vakuutusmarkkinoiden erityspiirre on lakisääteisten vakuutusten merkittävä rooli. Vakuutusyhtiöiden yhteenlasketusta maksutulosta lakisääteisten vakuutusten osuus on noin 68 prosenttia. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat muun muassa suomalaiseen sosiaaliturvaan kuuluvat työeläkevakuutus ja lakisääteinen tapaturmavakuutus. Muita lakisääteisiä vakuutuksia ovat esimerkiksi liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus. (www.fkl.fi.)

Suomen vakuutusmarkkinat ovat kehittyneet ja vakuutusten käyttö on maassa yleistä. Tutkimusten mukaan lähes puolet suomalaisista pitää vapaaehtoisia vakuutuksia välttämättöminä sosiaaliturvan täydentämiseksi. Vapaaehtoisista vakuutuksista yleisin on kotivakuutus, joka on yli 80 prosentilla suomalaisista. Huomioitavaa on, että keskimäärin suomalaiset vakuuttava omaisuutensa paremmin kuin itsensä. (www.fkl.fi.) Eniten kasvupotentiaalia vakuutusmarkkinassa on henkilövakuuttamisessa ja säästämistuotteissa.

Kansainvälistä finanssikriisiä seurannut merkittävä sääntelypaine on muiden finanssisektorin yritysten tapaan suuri haaste myös vakuutusyhtiöille. Varsinaisen kriisin vaikutukset ovat näkyneet suomalaisten vakuutusyhtiöiden toiminnassa lähinnä heikentyneinä sijoitustoiminnan tuottoina. Vireillä olevista sääntelyhankkeista keskeisin on henki- ja vahinkovakuutusyhtiöiden vakavaraisuusvaatimuksiin ja -valvontaan liittyvä Solvenssi II -direktiivi, jonka tuli voimaan vuoden 2013 alussa. Myös työeläkeyhtiöiden vakavaraisuussääntelyä kehitetään. (www.fkl.fi) Kasvava sääntely aiheuttaa finanssiyhtiöille lisäkustannuksia ja sitä kautta nostopaineita tuotteiden ja palveluiden hintoihin. Lisäksi sääntely vaikuttaa entistä enemmän finanssisektorin yritysten asiakasvalintaan.

Ahonen (2007, 43) liittää turvallisuudentunteen osaksi vakuutusalan palvelua. Hän näkee vakuutusalan kolmijakoisena palvelukokonaisuutena, jossa yhdistyvät vakuutuksen sopimusluonne ja toisaalta laajempi palvelunäkökulma. Hänen mukaan vakuutukseen liittyy oleellisesti kolme keskeistä elementtiä, jotka ovat: 1) Asiakkaalle annetaan vakuutuskirjan muodossa vakuutussovimusta koskevat ehdot, jotka on sovittu yhdessä vakuutuksenottajan kanssa. 2) Asiakkaan ostaman vakuutuksen pääasiallinen tarkoitus on tarjota suojaa taloudellisten vahinkojen varalta silloin, kun vakuutuskirjassa määritelty riski to-

teutuu. 3) Ostaessaan vakuutuksen asiakas ostaa itselleen samalla turvallisuudentunnetta. Myös Gidhagen (2002, 57) sisällyttää vakuutuspalveluun turvallisuudentunteen. Hänen mukaansa vakuutukseen sisältyy vakuutuksenottajan turvallisuudentunne sellaisena aikana, kun ei satu vahinkoja sekä korvauksen-haku ja korvauksen saaminen, kun vahinko on tapahtunut. Järvisen ja Heinon (2004, 10) mukaan vakuutusta voidaankin pitää yhtenä aineettomimmista palveluista, sillä se perustuu lähinnä turvallisuudentunteeseen.

### 2.1.3 Rahoitusyhtiöt

Suomessa toimii useita kymmeniä rahoitusyhtiöitä. Niiden joukossa on luottolaitoksia, ulkomaisten luottolaitosten Suomessa toimivia sivuliikkeitä ja monikansallisiin konserneihin kuuluvia yhtiöitä (Kontkanen 2009, 19). Finanssialan Keskusliiton rahoitusyhtiötoimintaa harjoittavat jäsenet kuuluvat pankkikonserneihin. Niillä on joko luottolaitostoimilupa tai ne ovat muutoin pankkikonserninsa kautta Finanssivalvonnan valvonnan alaisia. Rahoitusyhtiöt tarjoavat asiakkailleen kohdevakuudellista rahoitusta, kuten osamaksukaupan rahoitusta, leasingia sekä käyttöpääoman rahoitusta, kuten factoringia. Jotkut rahoitusyhtiöt tarjoavat myös vakuudettomia kulutusluottoja, kuten luottokortti- ja kertaluottoja. Laki luottolaitostoiminnasta on keskeisin Finanssialan Keskusliiton rahoitusyhtiötoimintaa harjoittavien jäsenten toimintaa säätelevä laki. ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi))

Voimakas ulkomaisten yhtiöiden tulo markkinoille ja sitä kautta kilpailun kiristyminen ovat keskeisimpiä toimialalle kuuluvia kehityspiirteitä viime vuosina. Toisaalta ulkomaiset toimijat ovat jääneet vielä markkinakooltaan pieniksi ja finanssikriisin seurauksena markkinoilta on tapahtunut myös vetäytymisiä, mikä on osaltaan vahvistanut pankkikonserniin kuuluvien rahoitusyhtiöiden asemaa markkinoilla. Niiden vahvuutena on pankkikonsernien laaja jakelukanavaverkosto ja tuotteiden ristiinmyyntimahdollisuus. Finanssikriisin myötä lisääntyvä sääntely on yksi lähiajan haasteista rahoitusyhtiöille. Myös leasingin IFRS-kirjanpitostandardiin suunnitteilla olevilla muutoksilla voi olla merkittäviä vaikutuksia rahoitusyhtiöiden liiketoimintaan. ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi))

### 2.1.4 Sijoitusrahastot

Kiinnostus rahastosäästämiseen on lisääntynyt Suomessa voimakkaasti viime vuosien aikana. Suomeen rekisteröityjä sijoitusrahastoja on reilut 400 ja niissä on pääomia yhteensä noin 61 miljardia euroa. Suomalaisille sijoittajille on tarjolla myös lähes 500 muissa maissa rekisteröityä rahastoa palveluntarjoajien kautta. Esimerkiksi pankit tarjoavat vakuutussäästämistuotteita ja rahastotuotteita joko suoraan pankin konserniin kuuluvan yhtiön kautta tai välittämällä muiden sijoitustoimintaa harjoittavien yhtiöiden tuotteita (Kontkanen 2009, 19).

Sijoitusrahasto muodostuu yksityishenkilöiden ja yhteisöjen varoista, jotka rahastoa hoitava rahastoyhtiö kerää yhteen ja sijoittaa useisiin eri arvopapereihin. Sijoitusrahaston omistavat siihen sijoittaneet henkilöt, yhteisöt ja säätiöt, ei rahastoyhtiö. Sijoitusrahasto jakaantuu keskenään yhtä suuriin rahasto-



osuuksiin, jotka tuottavat yhtäläiset oikeudet rahastossa olevaan omaisuuteen. Sijoitusrahaston tarjoama tärkein etu asiakkaalle on riskin hajauttaminen, koska rahaston kautta sijoittaja pystyy sijoittamaan kohteisiin, jotka ovat yksityisille sijoittajille ja pienille yrityksille vieraita tai joissain tilanteissa mahdottomia sijoittaa. Rahastojen tuotto määräytyy sijoitusmarkkinoiden kehityksen mukaan. Rahastojen tuotekehitys on aktiivista ja uudentyyppisiä rahastoja syntyy markkinoille jatkuvasti. Sijoitusrahastotoimintaa säätelee sijoitusrahastolaki, Suomessa rahastojen toimintaa valvoo Finanssivalvonta. ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi))

Viime vuosina vakuutus tuotteiden kautta myytävien sijoitusrahastojen määrä on vähentynyt merkittävästi. Suurin syy siihen on ollut lainsäädännön muutos, joka on vähentänyt aiempaa vakuutuseläkesäästämisen veroetua ja nostanut eläkkeen nostamisen ikärajoja. Osa finanssiyrityksistä on lopettanut kokonaan sijoitussidonnaisten eläkevakuutusten myynnin Suomessa ja keskittynyt tarjoamaan vaihtoehtoisia ratkaisuja (Mandatum Life 8.2.2013). Lainsäädännön muuttumisen ennalta-arvaamattomuus on eräs finanssialan tuotekehityksen haaste, koska osa lakimuutoksista koskettaa myös aiemmin tehtyjä sopimuksia. Ennalta-arvaamattomuus vaikuttaa myös asiakkaiden halukkuuteen sitoutua pitkäksi aikaa esimerkiksi eläkesäästämiseen, koska sopimusehtojen säilymistä ei voida taata.

### 2.1.5 Arvopaperimarkkinat

Arvopaperimarkkinoilla tarkoitetaan järjestäytyneitä kaupankäyntiä arvopapereilla. Arvopaperimarkkinoiden tehokkaan toiminnan mahdollistavat arvopaperinvälittäjät, sijoituspalveluyritykset sekä muut arvopaperimarkkinatoimijat, kuten pörssi ja arvopaperikeskus. Arvopaperimarkkinat jaetaan rahamarkkinoihin, johdannaismarkkinoihin ja pääomamarkkinoihin. Nimitystä arvopaperimarkkinat käytetään usein kuitenkin vain pääomamarkkinoista eli arvopapereiden liikkeeseenlaskusta (ensimarkkinat) ja pörssikaupankäynnistä (jälkimarkkinat). ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi))

Suomessa arvopaperimarkkinalainsäädäntö on parhaillaan mittavan kokonaisuudistuksen kohteena. Uudistuksen tarkoituksena on selkeyttää lainsäädäntöä, parantaa ymmärrettävyyttä, lisätä Suomen pääomamarkkinoiden kilpailukykyä sekä tehostaa arvopapereiden säilytys- ja selvitystoimintaa. Uudistuksen myötä Suomessa siirryttäisiin kansainvälisesti yleisesti käytössä olevaan arvopapereiden moniportaiseen hallintaan. Finanssikriisin ja sitä seuranneen valtioiden velkakriisin vuoksi myös arvopaperimarkkinoiden EU-lainsäädäntö on parhaillaan uudelleen-arvioitavana. ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi))

### 2.1.6 Finanssialan vastuullisuus

Finanssialan vastuullisuus tarkoittaa kestävä kehityksen periaatteiden ja alan toimintaperiaatteiden, kuten hyvän pankkitavan ja hyvän vakuutustavan noudattamista. Se edellyttää, että toimiala huomioi sidosryhmiensä ja lainsäädännön vaatimukset sekä ottaa huomioon toimintansa ympäristöön kohdistuvat sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset. Yritysvastuuasioiden hyvän hoidon tar-

koituksena ei ole vain minimoida riskejä, vaan luoda lisäarvoa. Toimialan vastuullisuus on huomioitava johtamistyössä ja vastuu asiakkaista onkin sisällytetty vakuutusyhtiöiden, pankkien ja muiden finanssialan toimijoiden arvoihin. Alhonsuo ym. (2012, 25) huomioivat, että yhteiskunnalliset arvot heijastuvat myös finanssialaan. Jos ja kun yhteiskunnan arvot muuttuvat, muuttuvat myös finanssialan yritykset. Suomessa toimivat finanssiyritykset tuovat vahvasti esille yhteiskuntavastuullisuuttaan ulkoisessa viestinnässään.

Finanssialalla on huomattava merkitys koko yhteiskunnan vakauden edistäjänä ja alan yritysten toiminta on voimakkaasti säänneltyä ja tarkkaan valvottua. Yhteiskuntavastuu näkyy konkreettisesti siinä, että toimiala panostaa esimerkiksi vahingontorjuntaan, vastuullisen sijoitustoiminnan ja vastuullisen luotonannon edistämiseen, sähköisen asioinnin lisäämiseen ja alan henkilöstön hyvinvointiin. Ala raportoi ulospäin aktiivisesti vastuullisuustoimistaan. Finanssiosaamisen lisääminen on yksi alan tärkeitä vastuullisuusteemoja. Suomalaisilla kuluttajilla tulee olla hyvä kokonaiskäsitelmä yksityistalouden hoitamisen ja markkinoilla toimimisen perusteista. (www.fkl.fi.) Finanssialalla on erilaisia hankkeita, joiden tavoitteena on lisätä finanssiosaamista ja varsinkin nuorten halukkuutta oppia finanssisektorin perusteita. Hankkeiden haasteena on kuitenkin ollut niiden vähäinen näkyvyys. Kouluilla ei ole resursseja opettaa finanssiosaamisen alkeita, jolloin finanssikasvattaminen jää kotona lasten vanhempien harteille. Vanhempien finanssiosaamisessa on paljon tasoeroja, jolloin tasalaatuista talouden perusteiden opetusta ei Suomessa lapsille anneta.

Yhteiskunta pyrkii valvonnalla ja säätelyllä varmistamaan etenkin vakuutusyhtiöiden vastuunkantokyvyn vahinkojen varalta ja sitä kautta suojaamaan asiakkaita (Ilvessalo & Voutilainen 2009). Vakuutus- ja pankkitoiminta vaikuttaa merkittävästi yhteiskunnan toimintamahdollisuuksiin ja ihmisten sekä organisaatioiden arkeen. Finanssialalla toiminta on yhteiskunnan taholta varsin säädeltyä, mikä nostaa vastuullisuuden vaativammalle tasolle suhteessa moneen muuhun toimialaan (Tapiola 2010, 12). Vastuullinen omistajuus ja sitoutuminen suomalaisen työn tulevaisuuteen luovat vakautta epävarmoissa olosuhteissa (Varma 2010, 10). Vastuullisen liiketoiminnan merkitys kasvaa koko ajan maineen hallinnassa sekä yritys- ja tuotekuvan kehittämisessä (Rajander-Juusti 2012, 12).

Finanssialan Keskusliitto on finanssialan edunvalvoja, joka edustaa Suomessa toimivia pankkeja, vakuutusyhtiöitä, rahoitusyhtiöitä, arvopaperinvälittäjiä, sijoitusrahastoyhtiöitä ja finanssialan työnantajia. Keskusliitto syntyi vuoden 2007 alussa, kun Pankkiyhdistys, Vakuutusyhtiöiden Keskusliitto, Rahoitusyhtiöiden Yhdistys ja Finanssi-työnantajat yhdistivät voimansa. Vuoden 2009 alusta lähtien mukana on ollut myös Arvopaperivälittäjien yhdistys. Suomen Sijoitusrahastoyhdistys liittyi mukaan 1.9.2009. (www.fkl.fi.)

Finanssivalvonta on rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, jonka valvottavia ovat muun muassa pankit, vakuutus- ja eläkeyhtiöt sekä muut vakuutuslalla toimivat yhtiöt, sijoituspalveluyritykset, rahastoyhtiöt ja pörssi. Finanssivalvonta toimii hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä, mutta on päätöksenteossaan itsenäinen. Finanssivalvonnan tehtäviin kuuluu edistää hy-

vien menettelytapojen noudattamista vakuutus- ja finanssimarkkinoilla ja yleisön tietämystä markkinoiden toiminnasta. Nämä tavoitteet ja tehtävät on kirjattu lakiin Finanssivalvonnasta. ([www.finanssivalvonta.fi](http://www.finanssivalvonta.fi).)

Finanssialan johtamiseen liittyy keskeisesti vastuullisuuteen kuuluva riskienhallinta. Toimialan yrityksillä on riskienhallintaan liittyen kaksoisrooli, koska niiden tulee omien yritystoiminnan riskiensä lisäksi hallita merkittävästi myös asiakkaidensa riskejä. Finanssialan johtamiseen ja toimialalla työskenteleeseen liittyy paljon eettisiä ja moraalisia vaatimuksia. Alan ammattilaisten tulee toiminnassaan vaalia ensisijaisesti asiakkaiden etua. Esimerkiksi Hollannissa pankkiirit ovat vuodesta 2010 alkaen antaneet valan, jossa he vakuuttavat noudattavansa moraalialla ja eettisiä sääntöjä sekä toimivansa luotettavasti ja asiakkaan parhaaksi (Rajander-Juusti 2012, 28).

Jo laki edellyttää pankeilta ja vakuutusyhtiöiltä tiettyä vakavaraisuutta. Viranomaisten pankeille ja vakuutusyhtiöille myöntävät toimiluvat perustuvat riittäväksi arvioituun vakavaraisuuteen, josta kyseiset yrityksen ylin johto on vastuussa. Sekä pankki- että vakuutus toiminnassa seurataan tiettyjä vakiintuneita tunnuslukuja, jotka ovat samalla finanssijohtajien työkaluja vastuullisen johtamisen osalta. Pankeissa keskitetään seuraaminen koko pääoman, oman pääoman sekä vakavaraisuuden tuotto prosentteihin. Vakuutusyhtiöt keskittyvät varmistamaan yhdistetyn kulusuhteen (vahinkovakuutus), liikekulusuhteen (henkivakuutus), kokonaispääoman tuotto prosenttin sekä vakavaraisuuspääomaprozentin vastuuvälästä. (Alhonsuo ym. 2012, 105.)

Finanssisektorin rakenteellinen murros on viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttanut alan työrooleja huomattavasti. Kun pankit ja vakuutusyhtiöt ovat yhdistyneet finanssitavarataloiksi, myös osaamisvaatimukset ovat kehittyneet finanssiosaamisen tarpeiksi (Kumpulainen 2011). Sillä on ollut merkitystä myös johtamiseen. Aiemmin esimiehet ja johtajat keskittyivät joko pankki- tai vakuutusliiketoimintaan. Finanssitavarataloissa tarvitaan finanssialan johtamisen osaamista, joka edellyttää laaja-alaista substanssia. Myös myynnillisyyden merkitys uudistuneissa työrooleissa nousee tärkeään asemaan. Asiakkaiden siirtymä monikanavaisuuteen ja korvaustoimintojen sähköiseen maailmaan, asiakas kohtaamiset muuttuivat myynnillisemmiksi. Myynti- ja markkinointiorientaatio luo myös ylimmälle johdolle uuden osaamisvaateen riskienhallinnan ja rahoituksen osaamisen lisäksi.

Yhteenvetona finanssialasta voidaan todeta, että se sisältää keskeiset talouden ja riskienhallintaan liittyvät osatekijät, jotka vaikuttavat kuluttajien ja organisaatioiden päivittäiseen elämään. Toimialan johtamisella on vahva eettinen ja moraalinen vastuu, koska alan organisaatiot ovat vastuussa asiakkaidensa rahoista ja riskeistä. Toimiala on vahvasti säänneltyä ja sääntely kiristyy jatkuvasti. Kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden liikkeillä sekä poliittisella päätöksenteolla on nykyaikaisessa globaalissa taloudessa vahva vaikutus myös suomalaisen finanssialaan. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat finanssialan henkilöstöön ja johtamiseen.

### 3 JOHTAJUUSAJATTELUN KEHITYSVAIHEITA ERI AIKAKAUSINA

Luvun tavoitteena on tuoda esiin ne elementit, joita käytän tulkitessani johtajien selontekoja ja luoda ymmärrys siitä johtajuusajattelusta, jonka perustalle tämä tutkimus rakentuu. Tutkimus on aineistolähtöinen, eikä se tukeudu mihinkään tiettyyn johtamisteoriaan. Ymmärtääkseni johtajuutta ilmiönä, olen tutustunut aikaisempaan johtajuuskeskusteluun ja johtajuuden kehityshistoriaan. Olen tarkastellut suomalaista johtajuutta johtamis- ja hallintoajattelun kehityshistoriallisesta perspektiivistä 1900-luvun alusta 2000-luvulle eri aikakausina keskusteluun nousseiden keskeisten johtamisparadigmojen välityksellä. Johtamisajattelun kehityskaareen pääsee sisälle Seeckin (2008) ja Peltosen (2007) kuvaamien viiden johtamisparadigman kautta.

Johtajuus on näyttäytynyt erilaisena eri aikakausina ja pyrin tämän luvun pohdinnalla paikallistamaan, mikä on suomalaiselle johtamiskulttuurille ja finanssialan johtamiselle ominaista. Tutkimukseen osallistuneet johtajat toimivat vahvassa muutosvaiheessa olevalla finanssisektorilla. Ymmärtääksemme murrosta, täytyy johtajuutta tarkastella ilmiönä myös historiallisen perspektiivin kautta. Siihen johtamisparadigmat sopivat hyvin. Käymällä johtajuusajattelun kehittymistä läpi eri aikakausina, pyrin löytämään sieltä aineksia tavalle tulkita tutkimukseni aineistoa.

Aluksi tarkastelen yleisiä johtajuuden määritelmiä. Sen jälkeen käyn läpi suomalaisia johtamistutkimuksia, jotka ovat tulkinneet johtajuutta eri tutkimuskonteksteissa sekä pureudun suomalaiseen johtamiseen liittyviin traditioihin. Luvun lopussa avaan luottamuksen ja vallan käsitteitä, joista valta on johtamistutkimuksen alkuajoista lähtien liitetty johtamiseen. Luottamuksen tutkimus on vakiinnuttanut asemansa johtamistutkimuksen kentässä viimeisten vuosikymmenten aikana.

Tavoitteena on laajentaa lukijan perspektiiviä siitä, mihin eri aikoina on johtajuuskeskustelussa kiinnitetty huomiota ja mitkä asia olleet kyseisinä aikakausina vallitsevia suuntauksia. Historiatieto ei ole itseisarvo, mutta se auttaa hahmottamaan tutkimuksen johtajuustulkintoja ja suhteuttamaan niitä tämän päivän finanssialan kontekstiin.

### 3.1 Johtajuuden määritelmiä

Johtaminen ja johtajuus kertautuvat käsitteinä tässäkin tutkimuksessa useaan otteeseen. Käsitteiden käyttö on vaihtelevaa ja yksiselitteistä määritelmää johtamiselle tai johtajuudelle ei ole pystytty esittämään. Kolarin (2010, 182) mukaan rajan vetäminen johtamisen ja johtajuuden välille on veteen piirretty viiva. Tässä tutkimuksessa tutkittavat eli finanssialan johtajat ovat itse saaneet määritellä johtajuuden ja sen perusteella kertoa johtajuuden olemassaolosta omista lähtökohdistaan. En syvenny tässä luvussa yksittäisiin johtamisteorioihin, vaan tarkastelen eri tutkijoiden johtajuusmääritelmiä ja rakennan kuvaa siten tutkitavasta ilmiöstä.

Aaltonen (1997) tutki väitöskirjassaan lukiolaisten johtamisajattelua. Tutkimuksen mukaan johtajan olemassaolo on luonnollista - aina kun on ihmisiä, joukko tai yhteisö, on myös johtaja. Johtajaan liitetään jopa yliluonnollisia kykyjä ja karismaa. Osa diskursseista liittyy johtajan kuitenkin aivan tavalliseksi ihmiseksi. Johtajaan liitetään helposti tietynlainen mielikuva pukeutumisesta ja muista ulkoisista tekijöistä. Johtajuuteen yhdistetään myös sosiaalisia arvoja, vastuullisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Lähes poikkeuksetta Aaltosen tutkimuksessa johtamisdiskurssit keskittyivät ihmisten johtamisen (leadership) kuvaamiseen. (Aaltonen 1997, 175–178.)

Käytännössä johtamisen aktiviteetit ja johtaminen sosiaalisena toimintana kietoutuvat jatkuvana prosessina toisiinsa. Ruohotien (2006, 114) mukaan johtaminen on aktiviteetteja, joiden avulla johtaja saa aikaan muutoksia ihmisten ja organisaation tuotoksissa ja edistää muutoksia työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, motivaatiossa, emootioissa ja toimintastrategioissa. Johtajuus puolestaan on hänen mukaansa sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa ihmisten ja organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitioon ja tunne-elämään.

Yukl (2010, 20) toteaa, että johtajuuden tieteellinen tutkimus alkaa vasta 1900-luvulta, vaikka Grint (2003) löytää johtajuutta käsitteitä kirjoituksia jo Kreikan ja Rooman ajalta ja jopa Kiinan dynastiasta. Yukl (2006, 8) määrittelee johtajuuden väljästi. Hänen mukaan johtajuus on muihin vaikuttamisen prosessi, jonka avulla saadaan muut ymmärtämään ja hyväksymään se, mitä ja miten pitäisi tehdä. Johtajuuden avulla helpotetaan yksilöllisiä ja yhteisöllisiä pyrkimyksiä jaettujen päämäärien loppuunsaattamiseksi.

Tieteellisessä keskustelussa johtaminen on perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Kotterin (1996, 38–39) mukaan management on muodollisen arvovallan ja tieteellisten tekniikoiden avustamina toiminnan suunnittelua, henkilöstöhallintoa, organisointia, budjetoitua ja valvontaa. Hän kuvaa managementin rationaaliseksi päätöksenteoksi suhteessa toimintaan. Kotterin mukaan leader eli johtaja ohjaa ja johtaa toisia ihmisiä tiettyyn haluttuun suuntaan. Leadership on Kotterin (1996, 31–32) mukaan monimuotoista vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä. Nissinen (2004, 5) näkee, että johtaminen rakentuu organisaation kokonaisnäkemykselle,

johon sisältyvät organisaation perustehtävä, toiminnan suunta ja tavoitteet. Johtajuuden hän mainitsee johtamisen varsinaisena toteutumana, jolloin johtajuus konkretisoituu vastuullisessa johtamistyössä.

Hyvätkään vuorovaikutustaidot eivät kuitenkaan takaa sitä, että johtaja on hyvä johtaja (vrt. Kolari 2010, 186). Northousen (2010, 9) mukaan management sisältää suunnittelun, budjetoinnin, organisoinnin, henkilöstöhallinnon ja kontrolloinnin. Leadershipin hän liittää vision rakentamiseen, ihmisten yhdistämiseen, kommunikointiin, motivointiin ja inspirointiin. Hughes ym. (1996, 8) muistuttavat, että johtajuus voi olla kuitenkin monimutkaista erilaisten ajattelutapojen, vahvuuksien, heikkouksien, intohimojen, pelkojen, tunteiden, tavoitteiden ja unelmien takia.

Hunt ja Bedeian (2006, 196) ovat sitä mieltä, että jos nämä käsitteet halutaan erottaa toisistaan, leadership pitäisi sisällyttää osaksi management-johtamista. Juuti (2006, 197) tiivistää ajatuksen siten, että asioiden johtaja (management) tekee oikeita asioita ja ihmisten johtaja (leadership) tekee asiat oikein. Asioiden johtamista pidetään toimeenpanemisena ja ihmisten johtamista vaikuttamisena. Bassin ja Riggion (2006) mukaan perinteisestä transformationalisen (leadership) ja transaktionaalisen (management) johtamisen jaottelusta on päädytty siihen, että molempia johtamistapoja tarvitaan. Parhaat johtajat käyttävät tutkimusten molempia tyyliä (Avolio ym. 1999, 457). Browning (1981, 166) tuo esille näkökulman, että johtajuus (leadership) ei edellytä välttämättä virallista johtaja-asemaa, vaan onnistunutta kommunikointia. Onnistuneella kommunikoinnilla hän tarkoittaa kahdensuuntaista viestintää ja aktiivista kuuntelemista.

Johtajuus liitetään usein muutostilanteisiin. Muutos vaatii johtajuutta kaikilla organisaation tasoilla. (Kotterin (1996, 23) mukaan muutoksiin liittyvä asioiden johtaminen on tärkeää, mutta suurimpana haasteena on kuitenkin juuri ihmisten johtaminen. Kotterin mukaan muutoksen onnistuminen edellyttää 70–80 -prosenttisesti ihmisten johtamista, ja vain 20–30 -prosenttisesti asioiden johtamista. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeä menestystekijä on johtajan kyky rohkaista ja motivoida alaisiaan sitoutumaan muutosprosessiin (Brown & Harvey 2006, 3).

Johtajuutta lähestytään usein johtajaominaisuuksien tarkastelun kautta. Piirre- ja ominaisuuslähestymistapaa on kuitenkin kritisoitu sen jättäessä ulkopuolelle mahdollisuuden, että on olemassa erilaisia johtajia ja että se jättää huomioimatta johtajan toimimisen muuttuvassa ympäristössä. Northousen (2010, 20–22) mukaan heikkouksina voidaan pitää johtamisperitteiden ja ominaisuuksien loputonta määrää ja niiden rajaamista. Toisaalta piirre- ja ominaisuuslähestymistapa voi toimia ohjeellisena apuna henkilöille, jotka haluavat olla johtajia. Minzberg (1990, 8–9, 60) sekä Schein (1987, 124) näkevät, että johtamisen tyyli on sidoksissa kontingensseihin. Sen mukaan ei ole yhtä muita parempaa johtamistyyliä, vaan tilannetekijät ratkaisevat kulloinkin optimaalisen tyylin. Tilannetekijöitä ovat esimerkiksi organisaation palkitsemistapa, johtajan asema, henkilöstön jäsenten työn luonne, organisaation ilmapiiri sekä johtajan omat taidot, persoonallisuus ja odotukset.



Ropon (2011, 193) mukaan johtajuustutkimus onkin siirtymässä johtajakeskeisestä (entity) ajattelusta suhdekeskeiseen (relational) ajatteluun. Se tarkoittaa sekä ontologisesti että epistemologisesti uudenlaisia lähtökohtia ymmärtää johtajuuden ilmiötä. Johtajuus ei siten olisi vain objektiivisesti havainnoitavissa oleva kohde, vaan rakentuisi subjektiivisesti kehollisen (embodied) ja kokemuksellisen (aesthetic) vuorovaikutuksen kautta.

Johtajuudessa on yleisesti ottaen kyse ihmisten johtamisesta kohti organisaation yhteisiä päämääriä. Silloin suunnan näyttäminen ja organisaation tukeminen nousevat merkittävään asemaan. Kulla (2011) toteaa, että hänen tutkimuksensa mukaan suomalaiset yritysjohtajat käyttävät johtamistyössään transformationaalisia keinoja, kuten palkitsemista. Ahonen (2008, 166) esittää, että johtajuus on kontekstisidonnainen ja rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Hänen tutkimuksensa liittyy johtajuuden eksistentiaaliseen filosofiaan, ihmisen olemassaolon merkityksen etsimiseen, vapauteen ja vastuullisuuteen.

Rostin (1993) ajattelussa johtajuus on koko yhteisön tahtotila ja se perustuu johtajan ja yhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen dynaamisuuteen. Silloin voidaan puhua myös jaetusta johtajuudesta. Jaettua johtajuutta edistävät 1) yhteinen tavoite, jokaisella ryhmän jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja niiden saavuttamiseksi toimitaan yhdessä; 2) sosiaalinen tuki, heillä on toistensa emotionaalinen ja psykologinen tuki, jolloin ryhmän jäsenet kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja sekä; 3) sananvaltaa siihen, miten yhdessä työskennellään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Carson ym. 2007.) Buchanan & Huczynski (1997, 606) korostavat johtajuutta sosiaalisena prosessina, jossa toisten ihmisten toimintaan vaikutetaan ilman, että tiettyyn käyttäytymistapaan pakotetaan tai uhkaillaan.

Johtajuus on Pennasen (2006, 27) mukaan johtajana olemista tai johtajan asema perustuu lakiin, asetukseen, muuhun säädäntöön tai sopimukseen. Johtajuus voi perustua myös organisaation sisäisiin vaikutussuhteisiin. Pulkkinen (2011, 176) huomioi oikeanlaisen työnjaon ja jaettuun johtajuuteen perustuvan tiimityön hyödyntämisen. Vallalla on kuitenkin tapana institutionalisoitua organisaatioiden sisällä, eikä organisaatioita ole lähtökohtaisesti suunniteltu niin, että valtaa jaettaisiin tasapuolisesti kaikkien sen jäsenten kesken. (Kuusela 2010, 41.) Kuuselan (2010, 47) mukaan johtajuus voidaan nähdä palvelutehtävänä, jolloin johtajan tehtävänä on täyttää ryhmän odotukset. Ahonen (2008) muistuttaa, että johtajuus on abstrakti ilmiö, jota voidaan lähestyä vain tekojen ja lausumien kautta. Turner (1991, 132–135) jakaa johtajuuden kahteen näkökulmaan, johtajuus sosiaalisena roolina sekä johtajuus ryhmän funktion palvelijana. Sosiaalisen roolin mukaan johtajat ovat ryhmässä muita vaikuttavammassa asemassa. Ryhmän funktiopalvelijaroolin mukaan johtajaksi valikoituu henkilö, joka näkee ominaisuuksiensa avulla ryhmänsä toiminnan muutostarpeet.

Johtamisen luonne on muuttunut ajan saatossa. Modernissa yhteiskunnassa johtaja voidaan nähdä byrokraattina, jolloin johtamisen luonne on lähinnä päättämistä ja tilanteeseen soveltuu tavoite- ja tulosjohtaminen. Siitä edetään postmoderniin yhteiskuntaan, jossa johtaja on päätösten toteuttaja ja johtamis-

luonne enemmänkin valmentaja. Tällöin puhutaan laatujohtamisen diskursseista. Transmodernissa yhteiskunnassa johtaminen on enemmän kansanvaltaistunutta yleisjohtamista, jossa johtajan rooli on toimia kollegiaalisen yhteistyön mahdollistajana. (Pennanen 2006, 71–72.) Myös Pulkkinen (2011) tutkimus osoittaa, että johtajuus ja johtajuuden odotukset ovat muuttuneet huomattavasti autoritäärisestä johtajasta keskustelelevampaan ja tiimihenkisempään suuntaan.

Lordin ja Smithin (1999, 193–194) mukaan johtamisen käsite tulee ymmärtää uudella tavalla. Heidän mielestä johtaminen on jatkuvasti kehittyvä sosiaalinen prosessi, joka perustuu olettamuksiin: 1) johtamistoimintoja ei enää ohjaa hierarkkisuus tai työkeskeisyys vaan ihmiskeskeinen ajattelu, joka perustuu vuorovaikutukseen, 2) johtamiseen kohdistuvia vaatimuksia on vaikea korvata työntekijöihin, työtehtäviin tai organisaatioon liittyvillä järjestelyillä, 3) johtajat ovat vastuussa alaiensa ammatti-identiteetin kehittämisestä ja jatkuvan oppimisen edistämisestä, 4) johtajien tulee oivaltaa, miten heidän johtaminen tukee henkilöstön kognitiivista, affektiivista ja sosiaalista systeemiä ja 5) johtamisen ymmärtäminen sosiaalisesti prosessiksi auttaa kohtamaan organisaatiossa tulevaisuuden haasteita.

Drucker (2001, 10) painottaa, että johtajuudessa on kyse ihmisistä ja johtajan tehtävänä on luoda työskentelylle otolliset mahdollisuudet. Johtaja nostaa yksilön parhaat puolet esille ja tekee heidän vahvuuksistaan tuloksellisia. Lord ja Smith (1999, 195–197) mieltävät johtajuuden sosiaalisena prosessina, joka kehittyy koko ajan. Heidän ajattelunsa mukaan johtamista koskevat tulkinnat syntyvät esimiehen ja alaisen keskinäisessä vuorovaikutusprosessissa. Myös Nissinen (2004) keskittää johtamisajattelun syväjohtamisen mallissaan esimiehen ja johdettavan väliseen suhteeseen. Juutin (2006, 232) mukaan johtaja on ihmisten innostaja, kannustaja ja toisten onnistumisten organisoija. Juutin ja Druckerin ajatuksia yhdistää myönteinen suhtautuminen alaisten mahdollisuuksiin.

Huolimatta monista erilaisista johtajuuden määritelmistä, on niistä Northousen (2010, 3) mielestä löydettävissä yhteisiä tekijöitä, kuten prosessimaisuus, vaikuttaminen, ryhmä yksilöitä (konteksti) ja tavoitteet. Hän määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Nissisen (2009) ajattelun perusteella johtajuutta voidaan ajatella yksinkertaisesti esimiestyönä toteutettuna asiana tietyssä ympäristössä. Tässä tutkimuksessa johtajuus on tämän ajattelun perusteella finanssialan kontekstissa tapahtuvaa vastuullista esimiestyötä. Yksinkertaisimmillaan johtaminen voidaan nähdä kykenä saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla ja sitä kautta saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Johtamisella saadaan siten aikaan tekoja ja se koostuu aktiivisesta toiminnasta sekä hallinnosta, joka antaa toiminnalle yleiset suuntaviivat (Hersey & Blanchard 1998, 5). Nissinen (2004, 21) tiivistää johtamisen käsitteen ytimen: ”Johtaminen on ihmisten välistä toimintaa”.

Bassin (1985, 33) teorian mukaan organisaation muutoksen edistäjänä toimii karismaattinen johtaja, johon henkilöstö haluaa samaistua. Johtajaan samaistumisen kautta vaikutetaan ihmisten tunteisiin, arvoihin, päämääriin, tarpeisiin ja itsearvostukseen. Kets de Vriesin (1999) mukaan johtajuutta ei ole



olemassa ilman yhteistä visiota. Johtaja ei ole johtaja ilman seuraajia. Johtajan seuraajista tulee hänen mukaansa alaisia vasta, kun he hyväksyvät vision omakseen. Hyvä johtaja johtaa esimerkillä eli toimii itse sanojensa takana ja oppiensa mukaisesti. Esimerkillä johtamisen ydin on siinä, että esimies toimii itse sanojensa ja oppiensa mukaisesti. (Kouzes & Posner 1987, 10–12.)

Osallistaminen on osa johtajuutta. Se tarkoittaa, että henkilöstö otetaan aktiivisesti mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon, ja näin saadaan aikaan sitoutumista ja motivaatiota, jolloin johtajat rohkaisevat yhteistyöhön, rakentavat tiimejä ja antavat myös muille vastuuta ja valtaa. (Kouzes & Posner 1987, 10.)

Johtajuus voi olla myös ristiriitaisuuksia täynnä. Peltonen (2007, 151–152) tuo esille johtajuuden ristiriitaiset elementit (Taulukko 6), joiden yhteensovittaminen voi osoittautua ongelmalliseksi. Leader-johtajan odotetaan esimerkiksi olevan lähellä ihmisiä, mutta toisaalta johtajan työssä voi korostua tarve säilyttää ote pitämällä tiettyä etäisyyttä työyhteisön päivittäiseen arkeen.

Johtajalta voidaan odottaa toimimista organisaation keulakuvana, kun taas toisaalta jotkut tehtävät vaativat taustalla tehtävää selvitys- ja analyysityötä. Analyttinen toimintaote merkitsee tilanteiden tarkastelua esikuntafunktios- ta käsin, vaikka toisaalta esimiehen tulisi johtaa henkilöstöä luottamusta rakentaen suoran kontaktin avulla. Johtajan oman työn hallinta on tärkeä osa tehokasta itsensä johtamista, minkä vastapainona on tarve jättää aikatauluihin tilaa yllättäville tapahtumille. Liiketoiminnan realiteetit saattavat jäädä huomaamatta, jos johtajuus on erityisen visionääristä ja dynaamista. Johtaja saattaa myös sokaistua omasta karismaattisesta voimastaan, jolloin nöyryyttä vaativa herkkyys voi olla vaarassa unohtua. Menestyvän johtajan tulisi osata käyttää näitä keskenään ristiriitaisia taitoja hallitakseen vaihtelevia sosiaalisia ja strategisia tilanteita. (Peltonen 2007, 151–152.)

TAULUKKO 7 Johtajuuden paradokseja (Peltonen 2007)

Johtajuuden paradokseja		
Läheisten suhteiden rakentaminen alaisiin päin	↔	Sopivan etäisyyden säilyttäminen
Paine toimia organisaation keulakuvana	↔	Tarve pysytellä taustalla
Henkilöstöön luottaminen	↔	Tilanteiden kehittymisen seuraaminen
Oman ajan suunnittelu	↔	Joustavuus yllättävien tapahtumien varalle
Visionäärinen johtajuus	↔	Tarve pitää jalat maassa
Dynaamisuus	↔	Analyttisyys
Itsevarmuus	↔	Nöyryys

Peltonen nimeämiä johtajuuden paradokseja voi kritisoida tietyn aikakauden tulkintoina, eivätkä ne edusta totuutta aiheesta, mutta ne antavat kuitenkin kuvan siitä haasteesta, johon johtajuus arjessa törmää. Tämän tutkimuksen yksi tavoitteista on saada johtajien omia käsityksiä johtajuuden haasteista ja mahdollisuuksista.

Nurmi (2005a) huomauttaa, että johtamista on koetettu helpottaa tarjoamalla erilaisia pelastusoppeja, joilla kaikilla on oma asiansa. Kuitenkin hänen mukaansa oppiminen ja kokemus ovat johtamiselle parempia matkasauvoja kuin usko mihinkään yhteen oppiin. Johtaminen ei ole vain näkemistä, ennalta kulkemista ja joukon kärjessä näkymistä. Se on myös vastuuta, reagoimista ja johtamiseen kuuluu paljon rutiineja, inhottavienkin asioiden käsittelyä. (Nurmi 2005a, 78–79.) Tämä tutkimus onkin avoin johtajien omille kokemuksille, eikä tarjoa mitään tiettyä yhtä teoriaa johtamisen tueksi.

### 3.2 Johtamistutkimuksen kehityskaari

Tässä luvussa pyrin huomioimaan ne johtamistutkimuksen kehukset, jotka ovat vaikuttaneet merkittävästi suomalaiseen liikkeenjohtoon vuosien saatossa. Seeck (2008) muistuttaa, että on tärkeää tuntea johtamisen historiaa, jotta ymmärtää, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä vanhaa, uuteen retoriseen asuun puettuna. Eri johtamisteoriat ja johtamisparadigmat ovat syntyneet osana niitä kehittäneiden ihmisten elämäntarinaa. Johtamisoppien ja johtamisen tapojen tarkastelu aloitetaan 1900-luvun alusta.

Kund (1992, 363) tulkitsee, että johtamisen teorioita ja niistä kumpuavia käytännön johtamistekniikoita sekä johtamismalleja voidaan käsitellä ideologisia ominaispiirteitä sisältävinä retoriikkoina. Ne jäsenyivät historiallisesti eri paradigmoiksi, jotka Guillénin (1994, 7) mukaan voidaan määritellä järjestelmäksi, joka koostuu toisiinsa sidoksissa olevista ideoista ja tekniikoista. Paradigman tarkoituksena on tarjota sekä diagnoosi että ratkaisu käsillä olevaan ongelmaan. Johtamisopit ovatkin kiinteässä yhteydessä aikaansa ja heijastavat yhteiskunnallista muutosta usein varsin nopeasti.

Paradigmat ovat selkeä tapa jäsentää johtamisen historiaa, koska ne ovat tarpeeksi pitkäkestoisia ja niillä on paitsi teknisiä, myös ideologisia ominaispiirteitä. Koska paradigmat vallitsevat useita vuosikymmeniä, niitä voi olla vaikea havaita, sillä arjessa on taipumus miettiä toimintatapoja ja tekniikoita, joilla päästään haluttuun lopputulokseen. Tiettyjen toimintatapojen ja tekniikoiden suosiminen heijastaa kuitenkin jotain tiettyä paradigmaa, joka siten vaikuttaa toimintaan ja johtamiseen. (Seeck 2008.)

Paradigmat ilmenevät eri maissa eri aikaan. Guillénin (1994, 21) mukaan johtamisoppien käyttöönottoon voidaan katsoa vaikuttaneen kolme keskeistä ongelma-aluetta. Talouden rakenteissa on tapahtunut muutoksia, kuten yhtiöiden byrokratisoituminen, johdon ja omistamisen erottuminen toisistaan, yritysten kasvaminen ja muuttuminen monimutkaisemmiksi. Paradigmoihin ovat vaikuttaneet myös kansainväliset voimat eli taloudellinen kilpailu, sota tai sodan uhka sekä johdon auktoriteetin kyseenalaistava työntekijöiden toiminta, kuten lakko tai sabotaasi.

Tässä tutkimuksessa johtajuusajattelun eri aikakausia lähestytään Juutin (2003), Sydänmaalakan (2003; 2006) ja Peltosen (2007) tutkimusnäkökulmista. Selvytyden vuoksi on syytä huomioida, että he käyttävät samoista aikakausista

osittain eri termejä. Kun Juuti ja Sydänmaanlakka puhuvat 1900-1950 lukujen välisestä realistisesta maailmankuvasta, Peltonen nimeää saman ajanjakson klassiseksi näkökulmaksi. 1950-1970 aikaa Juuti ja Sydänmaanlakka kuvaavat käyttäytymistieteellisenä ajanjaksona ja Peltonen puhuu modernista näkökulmasta. 1970-1990 lukujen tulkinnallista ajanjaksoa Peltosen kuvaa myöhäismodernina aikana ja 1990-luvusta alkaneen postmodernin ajan hän on suomentanut jälkimoderniksi. Sydänmaanlakka lisää vielä 2000-luvun jälkeiseksi ajaksi transmodernin vaiheen. Myöhemmin tekstissä hyödynnetään kyseisistä ajanjaksoista pääosin Juutin ja Sydänmaanlakan käyttämää termistöä.

Johtamistutkimuksen voidaan sanoa alkaneen niin sanotun suurmiesteorian puitteissa 1900-luvun alkuvuosikymmenillä, kun tutkittiin johtajan synnynnäisiä ominaisuuksia. Johtajiin liitettiin silloin lähes yli-inhimillisiä piirteitä ja alettiin etsiä opittuja johtajainominaisuuksia, jotka erottelisivat sekä johtajia ja alaisia että menestyviä ja vähemmän menestyviä johtajia. Johtajan ominaisuuksia tutkimalla ei löydetty selitystä johtajana onnistumiseen tai epäonnistumiseen, jolloin johtamistaidollinen tutkimus eteni johtajan käyttäytymisen tutkimisen (1960-1970-luvuilla) kautta tilanepainotteiseen vaiheeseen (1970-1980-luvuilla). Realistisen maailmankuvan sisällä tapahtunut johtamistutkimus tiivistyi 1980-luvulla pyrkimykseen tiivistää yksilön piirteet, käyttäytymistavat ja johtamistilanteen toimivaksi johtamismalliksi. (Juuti 2006, 158.)

Tulkinnallisen johtamisnäkökulman ajatukset alkoivat levitä laajassa mittassa johtamisen kentälle vasta 1980-luvulla. Tulkinnallisessa tarkastelussa luovuttiin tavoitteesta selittää johtamista ja alettiin kuvailla johtajuutta pyrkien ymmärtämään sitä. Burns (1978) loi transformationaalisen johtamisen käsitteen, joka levisi nopeasti johtamistutkijoiden piiriin ja josta pitkälti myös Puolustusvoimien johtamiseen kehitetty syväjohtaminen (vrt. Nissinen 2004) sai alkunsa. Kulttuuritutkimus levisi johtamistutkimukseen aika lailla samaan aikaan kuin organisaatiotutkimukseenkin eli 1980-luvulla. Johtamistutkimus haki silloin vastausta johtamisen muodostamaan merkitykseen sekä asioiden ja ihmisten johtamisen heijastamista kulttuuriin. (Juuti 2006, 158.)

Tulkinnallisen eli ymmärtävän näkökulman mukaisesti tutkijakaan ei pysty paljastamaan objektiivista todellisuutta, vaikka hänen havaintonsa ihmisten käyttäytymisestä olisivat miten tarkkoja tahansa. Tulkinnallisen näkökulman mukaan kaikki ihmisten käyttäytymiseen liittyvät tutkimukset ovat tulkintoja toisten tulkinnoista, jolloin tutkimukset paljastavat vain joitakin näkökulmia. (Juuti 2006, 15.) Asemoin tämän tutkimuksen tulkinnallisen tutkimuksen piiriin ja sen tehtävänä on päästää finanssialan johtajien ääni kuuluviin. Tämän tutkimuksen asetelmassa tulkitsen tutkijana finanssialan johtajien selontekoja johtajuudesta.

Poststruktuurialisia näkemyksiä kutsutaan tutkimuskentällä postmoderniksi näkemyksiksi. 1980-luvun lopulla ja 1990-luvulla oppimista alettiin yhä useammin tarkastella sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä ja sitä alettiin pitää sosiaalisesti konstruoituneena. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ihminen rakentaa aktiivisesti omaa ymmärrystään ja omia kokemuksiaan. Postmoderni,

johtamisen tekstuaali tarkastelu on vielä melkoisen varhaisessa kehitysvaiheessa. (Juuti 2006, 87.)

Jotkut tutkijat tarkastelevat monia johtamisoppeja ikään kuin muoti-ilmiöinä, toiset taas pitävät niitä tietynlaisina tarinoina. Postmodernista näkökulmasta tarkasteltuna johtamistekstit ovat osa diskurssia, jotka luovat puitteet sille, miten ihmiset positioituvat organisaatiossa ja millaisia vuorosanoja organisaatioissa käynnissä olevissa kielipeleissä voidaan käyttää. Postmodernin ajattelun kannattajat suhtautuvat epäillen yleisten lainalaisuuksien olemassa-oloon ja merkitykset syntyvät kielestä ja sanoista. Postmodernista näkökulmasta tutkimukset voivat parhaimmillaan avata vain joitakin vaihtoehtoisia tulkin-toja, eivätkä ne koskaan voi olla todellisuuden kuvauksia. Postmodernin näkökulman mukaan tutkija ei ole enää neutraali henkilö, vaan hänellä on omia näkökulmia ja diskurssilla tarkoitetaan puhetta, jonka tekstiin on sijoitettu valta- ja vaikuttamispyrkimyksiä. (Juuti 2006, 15–16, 159–160.)

Taulukossa 8 on Juutin (2006) kuvaus johtamisteorioiden kehityksestä 1900-luvun alusta lähtien 2000-luvulle. Johtamistutkimus lähti 1900-luvun alussa realistisesta maailmankuvasta, jolloin johtamista tarkasteltiin johtajan ominaisuuksien ja käyttäytymisen sekä myöhemmin ympäröivien olosuhteiden kautta. Integroivassa tarkastelussa edellä mainitut näkökulmat pyrittiin hyödyntämään yhdessä. Tulkinnallinen näkökulma eteni transformationalisesta johtamisesta ihmisten ja asioiden johtamiseen. Sen jälkeen on painotettu merkityksen johtamista. Postmoderni näkökulma aktivoitui 1990-luvulla, jolloin johtamista alettiin tarkastella tekstuaalisena konstruktiona. Taulukkoon on lisätty myös Sydänmaalakan (2003; 2006) näkemyksen mukaisesti uuden ajan transmoderni johtamistapa, joka korostaa älykästä organisaatiota ja kestäväää kehitystä. Transmoderni johtamiskäsitys perustuu johtajan tehtävään perustella organisaation jäsenille kestäviä merkitysaihoita. Yhteisiin tavoitteisiin päästään verkostomaisella toiminnalla, joka edellyttää uuden ajan yhteistyötaitoja.

Transmodernin johtajan tärkein tehtävä on kuvata johdettaville yhteisen työn merkitys ja sitä kautta motivoida koko joukko yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Transmoderni kulttuuri korostaa vuorovaikutusta, aitoa läsnäoloa ja osallistuvaa, empaattista kuuntelua, joiden tarkoituksena on ymmärtää ja löytää asioiden takana piileviä merkityksiä. (Huhmarniemi ym. 2001, 474–482.)

Johtamisajattelun kehityskaarta voi tarkastella myös johtamisen ja organisoinnin teoreettisen kehittymisen näkökulmasta. (Taulukko 9). Johtamisen teoreettisen näkökulmien historia voidaan Peltosen (2007, 18) mukaan jakaa neljään vaiheeseen ja näkökulmia voidaan tarkastella tiedonkäsitysten sekä organisaation luonnetta ja olemusta koskevan näkemyksen mukaan. Peltonen käsittelee Juutin ja Sydänmaalakan kanssa samoja ajanjaksoja, mutta käyttää niistä osittain eri termejä.

TAULUKKO 8 Johtamistaidollisen tutkimuksen vaiheita (soveltaen Juuti 2006; Sydänmaalakka 2003; 2006)

Ajankohta	Painopiste
1900–1950	<b>Realistinen maailmankuva</b> Johtajan ominaisuuksien tarkastelu: - pyrittiin erottamaan hyvin menestyvä johtaja heikosti menestyvästä ominaisuuksiensa perusteella
1950–1970	Käyttäytymistieteellinen tarkastelu: - pyrittiin erottamaan menestyvä johtaja huonosti menestyvästä hänen käyttämänsä johtamistyylin perusteella
1970–1980	Tilannepainotteinen tarkastelu: - pyrittiin vakioimaan niitä olosuhdetekijöitä, joissa johtaminen tapahtuu ja pyrittiin löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta
1980–1990	Integroiva tarkastelukulma: - pyrittiin yhdistämään piirreteoreettisia, käyttäytymispainotteisia ja tilanteoreoita toisiinsa ja asettamaan ne siihen ympäristöön, jossa johtaminen tapahtuu
1970–1990	<b>Tulkinnallinen näkökulma</b> Transformationaalinen johtaminen: - tarkasteltiin johtamisen ”pimeitä” puolia historiallisesti ja löydettiin jaottelu transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtamiseen
1970–2000	Ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen: - käytiin keskustelua siitä, mihin tilanteeseen ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen soveltuvat
1980–2000	Merkityksen johtaminen: - tarkasteltiin johtamista kulttuurinäkökulmasta ja myöhemmin symbolisena toimintana
1990-	<b>Postmoderni näkökulma</b> - tarkasteltiin johtamista tekstuaalisena konstruktiona, muoti-ilmiönä tai tarinana, osana organisaatiodiskurssia
2000-	<b>Transmoderni näkökulma</b> - ihmisten näkeminen älykkäänä työntekijänä, siirtyminen merkitykselliseen johtamiseen, kestävään kehitykseen painottaminen

TAULUKKO 9 Johtamisen ja organisoinnin teoreettisten näkökulmien kehitys Peltosen (2007) mukaan

Näkökulma	Ajanjakso	Mihin tieto perustuu?	Mikä on organisaatioiden tarkastelun fokus?
<b>Klassinen</b>	1900–1950	Kokemuksiin ja päättelyyn	Tekninen toimivuus, suorituskyky
<b>Moderni</b>	1950–1970	Tieteellisiin faktoihin	Järjestelmät, tilannetekijät
<b>Myöhäismoderni</b>	1970–1990	Tieteellisiin tulkintoihin	Muutos, oppiminen
<b>Jälkimoderni</b>	1990-	Tarinoihin ja puheeseen	Kieli, moninaisuus

Peltosen (2007) ajattelussa *Klassinen vaihe* ajoittuu vuosille 1900–1950, jolloin oppialueen tietämys perustui lähinnä käytännön kokemuksista ja niihin liittyvästä abstraktista päättelystä johdettuihin oppeihin. Organisaatio ymmärrettiin ennen kaikkea teknisesti toimivaksi kokonaisuudeksi, jonka suorituskykyä parannettiin erilaisin rationaalisin keinoin. *Moderni teoreettinen aikakausi* toi tieteellisen tutkimuksen hyväksikäytön mukanaan 1950–1970 luvuilla. Johtamisen ja organisoinnin tieto perustui silloin pääasiassa tieteellisiin faktoihin, jotka tuotettiin systemaattisilla tilastollisilla menetelmillä. Modernin vaiheen kiinnostus kohdistui organisaatioiden toimintaan monitahoisina järjestelminä, jotka sopeutuivat ympäröiviin tilannetekijöihin.

Vuosille 1970–1990 ajoittunut *myöhäismoderni vaihe* merkitsi tieteellisyyden vaatimusten höllentymistä. Organisaatioita alettiin tutkia nojautuen sekä faktoihin että myös tieteellisesti viritettyihin tulkintoihin organisaatioista. Tapaus-tutkimus syrjäytti tilastolliset menetelmät ja organisaatioiden nähtiin toimivan aiempaa dynaamisemmin. Mielenkiinto kohdistui organisaatioissa tapahtuviin muutoksen ja oppimisen prosesseihin. *Jälkimodernin teorian* aikakaudella 1990-luvulta lähtien tiedon käsitetään muodostuvan tarinoiden kertomisen ja puhetilanteiden seurauksena, eikä niinkään vuorovaikutuksesta ja kielen käytöstä irrallisena asiana. Mielenkiinto on suuntautunut organisaatioiden ymmärtämiseen kielen tai tekstin kaltaisina ilmiöinä, joita luonnehtii moninaisuus ja monimerkityksellisyys. (Peltonen 2007, 18–19.)

Johtamisen ja organisaatioiden teoreettiset näkökulmat tulevat esille vielä nykyisinkin eri tilanteissa ja kasautuvat osittain päällekkäin. Klassinen näkökulma tulee esille esimerkiksi silloin, kun etsitään parasta tapaa johtaa nojautumalla menestyvien organisaatioiden ja johtajien kokemuksiin. Moderni näkökulma näkyy tavassa käyttää tutkimuksen avulla tuotettuja kvantitatiivisia faktoja johtamisen ymmärtämisen apuna. Organisaatiot voidaan nähdä monien eri vaikutteiden alaisina muuntuvina kokonaisuuksina ja myöhäismodernit näkökulmat vaikuttavat esimerkiksi organisaatioita monimutkaisina järjestelminä tarkastelevissa johtamisopeissa. Edellä mainitut kolme teoreettista näkökulmaa elävät rinta rinnan jälkimodernin otteen kanssa, jolloin voidaan erottaa toisistaan eroavia, rinnakkaisia johtamisen ja organisoinnin teoreettisia näkökulmia. Ne tarjoavat erilaisia kuvia tutkittavasta ilmiöstä ja niistä muodostuu moninäkökulmainen kokonaisuus, jolloin oppialalla ei vallitse vain yksi johtava koulukunta. (Peltonen 2007, 18–20.)

Käsittelen seuraavaksi viittä johtamisen paradigmaa, jotka myös ajoittuvat 1900-luvun alusta 2000-luvulle. Ne peilaavat johtamiskeskustelua ja johtamisen kulttuurinmuutosta omista lähtökohdistaan. Avaan johtamisparadigmoja Seeckin (2008) sekä Peltosen (2007) kuvaamien jaottelujen mukaisesti. Paradigmat ovat Seeckin (2008) mukaan *tieteellinen liikkeenjohto*, *ihmissuhdekoulukunta*, *rakennanalyttinen paradigma*, *organisaatiokulttuuriteoriat* sekä *innovaatioparadigma*. Peltonen (2007) kuvaa vastaavia aikakausia Kundan ja Ailotin (2005) termeillä *tieteellinen liikkeenjohto*, *Human Relations-koulukunta*, *systemiajattelu*, *organisaatiokulttuuri* ja *laatu* sekä *markkinarationalismi*.



Paradigmat tai johtamisideologiat ovat polarisoituneet siten, että niitä edustaa kaksi toisilleen vastakkaista johtamisideologian tyyppiä: rationaalinen ja ihmissuhdeideologia. Rationaalinen edustaa ”kovaa” ja järjestelmällistä otetta ihmissuhdeideologian ollessa ”pehmeämpi”, työntekijöiden sitoutumista ja yhteisiä arvoja korostava lähestymistapa. Nämä vastakkaiset ideologiat ovat esiintyneet vuorotellen johtamisfilosofioiden historiassa. Esimerkiksi tieteellinen liikkeenjohto edusti aikanaan rationaalista johtamisideologiaa, kun taas sitä seurannut ihmissuhdekoulukunta (Human Relationship -koulukunta) toi esille ihmissuhdenäkemyksen. (Peltonen 2007, 176.)

### 3.2.1 Tieteellinen liikkeenjohto

Tieteellinen liikkeenjohto syntyi 1900-luvun alussa Yhdysvalloissa ja vaikutti siellä pääasiallisesti vuosina 1900–1923. Se tarjosi ratkaisuja tuotannon ongelmiin, jotka aiheutuivat muun muassa työn tehottomuudesta, ammattitaitoisen työvoiman puutteesta, työpaikkojen epäjärjestyksestä, työelämän levottomuudesta ja tuotannon erikoistumisesta. (Guillén 1994, 36–43.) Tieteellistä liikkeenjohtoa kutsutaan taylorismiksi, koska se perustui Frederick Taylorin (1856–1915) ajatuksiin työn rationalisoinnista tuottavuuden ja tehokkuuden parantamiseksi (Huhtala 2004). Työntekijäryhmistä insinöörit olivat etunenässä soveltamassa uusia taylorismin liikkeenjohdon oppeja käytäntöön, koska ne oli tarkoitettu tuotannon järkipäistämiseen (Fellman 2000, 98). Peltonen (2007, 18) liittyy kyseisen ajanjakson klassiseen, johtamisen ja organisoinnin kehityskäytännön, jolloin johtamisen fokuksessa olivat tekninen toimivuus ja suorituskyky.

Taylorin filosofian, periaatteiden ja tekniikoiden tavoitteena oli yksilöity työvoima, jolloin työntekijöitä arvioitiin erillisinä tapauksina suhteessa ensiluokkaiseen työntekijäprofiiliin. Kaikkien työntekijöiden tuli jakaa yhteiset, tieteellisen liikkeenjohdon tavoitteet ja intressit. Rekrytoinneissa kiinnitettiin huomiota ihmisten teknisten taitojen lisäksi heidän kykyynsä mukautua tieteellisen johtamisen periaatteiden taustalla olevaan filosofiaan, joka nykytermein ilmaistuna painotti vahvaa yhtenäistä kulttuuria. (Seeck 2008, 95.) Juutin (1995, 39) mukaan taylorismi edusti eräänlaista selkeää, mutta pakonomaista ajattelua organisaatiosta. Rationaaliset säännöt, joiden noudattamiseen kaikkien oli alistuttava, loivat toiminnan perustan. Pyrittiin luomaan standardeja, joiden avulla päivittäisiä työsuorituksia voitiin arvioida ja tehtävät muodostettiin siten, että ne oli helppo opettaa kaikille ja tekijöitä voitiin vaihtaa keskenään. Organisaatiosta tuli analogia koneelle.

Kun tieteellisen johtamisen oppi levisi Eurooppaan, saksalainen Max Weber (1864–1920) julkaisi kirjoituksiaan taloudesta ja yhteiskunnasta. Weberin oppi byrokratiateoriasta keskittyi organisaation jäsenten kontrollointiin niin, että tehokkuus ja sujuvuus olisivat mahdollisimman suurta. Byrokratiat luovat sääntöjä ja niissä annetaan käskyjä, joita tulee totella, jotta organisaatio toimii tehokkaasti. Weberin käsitys johtajuudesta ilmentyy siinä, että byrokraatit noudattavat sääntöjä, mutta päämiehet asettavat niitä. Jälkimmäisten kohdalla on siis kyse johtajuudesta, leadership-ilmioista. (Takala 1994, 70–71.)



Myös Suomessa seurattiin taylorismin läpimurtoa Yhdysvalloissa, varsinkin kun sen nähtiin tehostavan tuotantoa ja toisaalta parantavan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa palkkaansa (Uusi-Rauva 2006, 47). Tieteellinen liikkeenjohto sai Suomessa huomiota jo 1910-luvulla, mutta suomalaiset Yhdysvalloissa työskennelleet insinöörit olivat kuulleet siitä jo sitä aiemminkin (Kettunen 1997, 21–22). Ilmiön rantautumista Suomessa hidastivat vuonna 1917 itsenäistymistä seuraavina vuosikymmeninä paitsi hyvin yleiset lakot ja työriidat, myös teollisuuden kapea rakenne (Michelsen 1999, 280). Tieteellisen liikkeenjohdon tekniikoita alettiinkin opettaa ja soveltaa laajamittaisesti Suomessa vasta II maailmansodan jälkeen (Tuomisto 1986, 399–400). Voidaankin sanoa, että vasta sodan aiheuttama tuotannon tehostamisen paine loi niin suuren kysynnän taylorismin tarjoamille rationalisointimenetelmille, että ne saavuttivat yleisen hyväksynnän suomalaisessa yhteiskunnassa (Seeck & Järvelä 2007, 254).

Karosen (2004, 146) mukaan Taylorin keskeiset teesit vaikuttivat olevan linjassa Suomessa vuosisatoja tavoitellun harmoniaan pyrkivän politiikan sekä kolmisäätyopin ja huoneentaulun maailmankuvan kanssa. Erilaisissa suomalaisissa taylorismiin kantaa ottavissa opuksissa puhuttiin vain harvoin harmonian ja yhteisymmärryksen luomisesta työntekijän ja työnantajan välille. 1900-luvun ensimmäisillä vuosikymmenillä sellainen tilanne oli Suomessa jotakuinkin itsestään selvää. Lehdissä käyty keskustelu antaa ajankuvaa ja kertoo, minkälaisin argumentein eri johtamisoppeja on puolustettu ja vastustettu. Seeckin (2008, 83–86) mukaan tieteellinen liikkeenjohto hallitsi 1950-luvulle saakka johtamiskeskustelua suomalaisissa johtamista käsittelevissä yleislehdissä. Seeckin ja Laakson (2008) tekemän Suomen korkeakoulutuksessa johtamisparadigmojen opetusta tarkastelleen tutkimuksen mukaan suomalaisessa korkeakoulutuksessa tieteellinen liikkeenjohto ei kuitenkaan saanut näkyvää asemaa, vaan koulutukset painottuivat työnjohtajien ja työntutkijoiden koulutukseen. Ammattijohtajien korkeakoulutus alkoi Suomessa vasta tieteellisen liikkeenjohdon menetettyä asemansa vallitsevana oppina. (Seeck 2008, 91–92.)

Tieteellisen liikkeenjohdon opin vaikutuksia voi nähdä vielä nykypäivänkin työelämässä. Palvelualoilla taylorismi näkyy pitkälle yhdenmukaistuneissa käytännöissä, joissa organisatoriset tavoitteet painottavat tehokkuutta, määrällistämistä, ennustettavuutta ja valvontaa (Ritzer 1996, 109–111). Tieteellisessä liikkeenjohdossa lähdetään siis siitä, että työntekijöitä ohjaa oman edun tavoittelu ja heitä tulee määrällillä ja valvoa. Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisnäkemyksessä voidaan nähdä yhteisiä piirteitä niiden tutkijoiden kanssa, jotka ovat tarkastelleet valtaa asemana (esim. Russell 1939, Etzioni 1975, Giddens 1984, Galbraith 2002, Pfeffer 1992, Parsons 2000, Clegg 2006).

### 3.2.2 Ihmissuhdekoulukunta, *Humans Relations*

Tieteellisen liikkeenjohdon paradigma oli arvioinut työtä pitkälti tehokkuuden perusteella. Ihmissuhdekoulukunta (*Human Relations*) ei kaikilta osiltaan poikkea radikaalisti sitä edeltäneestä paradigmasta, sillä ihmissuhdekoulukunnalle ja tieteelliselle liikkeenjohdolle yhteisiä tavoitteita olivat tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla ja johtajan auktoriteetin oike-

uttaminen. Molemmat paradigmat pyrkivät myös tieteelliseen objektiivisyyteen, eivätkä juuri huomioineet organisaation ulkopuolista toimintaympäristöä. (Guillén 1994.)

Ihmissuhdekoulukunta syntyi Yhdysvalloissa tayloristisessa ympäristössä, mutta se sai jalansijaa, kun tunnustettiin ensimmäistä kertaa psykologisten tekijöiden vaikutuksia työtehoon (Wren 2005, 279–280). Koulukunta pyrki erottamaan tieteellisestä liikkeenjohdosta korostamalla työntekijöiden työnkuva ja kierrättämällä työtehtäviä. Työntekijöitä rohkaisti aiempaa enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä, kun taas tieteellinen liikkeenjohto pyrki eristämään työntekijät toisistaan itsenäiseen työhön. (Morgan 1997, 34–36.) Johtajan tehtävänä ihmissuhdekoulukunnassa oli siis tasapainottaa työyhteisöä ja työntekijöiden suhteita sekä lisätä yhteistyötä työpaikalla (Guillén 1994, 12). Peltonen (2007, 18) ajallistaa ihmissuhdekoulukunnan pääasiassa johtamisen ja organisoimisen klassiseen kehityskauteen, mutta sen loppuaika ajoittuu lähelle 1950-luvun modernin näkökulman alkuaikojia.

Ihmissuhdekoulukunnalla ei näytä olleen Suomessa suurta vaikutusta johtamiseen, vaan sen opit rantautuivat maahan viiveellä. Ihmissuhdekoulukunnalla ei ollut Suomessa tukenaan valtiollisia rakenteita tai vahvoja instituutioita, kuten 1900-luvun alkupuoliskon rationalisoimisliikkeellä, joka ajoi tuotannon tehostamista ja muita tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita. (Michelsen 1999.) Vaikka ihmissuhdekoulukunnan tulokset olivat varsin vakuuttavia, ei niillä kuitenkaan ollut sellaista vaikutusta työelämään kuin olisi voinut luulla. Juutin (2005, 42) mukaan siihen saattoi vaikuttaa se, että sen ajan organisaatiokulttuurit olivat varsin maskuliinisia, eikä empaattisuuden, luottamuksen ja avoimuuden arvoilla ollut niissä sijaa. 1900-luvun alussa käytännön liikkeenjohdon avuksi kirjoitettu johtamiskirjallisuus tukeutuikin pitkälti Tayloriin, lähinnä Ruotsista saatujen vaikutteiden kautta. Silloin johtamisen teoksia käännettiin ruotsista suomeksi. Johtamisen korkeakoulutuksessa Suomessa ihmissuhdekoulukunnan oppeja on omaksuttu vaihtelevasti. (Seeck 2008, 129–130.) Tiihosen (1992, 67–69) mukaan ihmissuhdekoulukunnan opit tulivat johdon koulutukseen mukaan vasta 1930-luvulla, mutta vaikutus jäi lyhyeksi, kun samaan aikaan lisääntyi kiinnostus amerikkalaisia rationalisoimis- ja tehokkuusoppeja kohtaan. 1900-luvun alun organisaatio- ja johtamisparadigmat rantautuivatkin Suomeen teorian ja käytännön kautta kolmena aaltona siten, että ensimmäisenä tuli tieteellinen liikkeenjohto 1910-luvulla tieteen harrastajien ja hallinnon virkamiesten kautta Yhdysvalloista. Toinen aalto alkoi II maailmansodan päätyttyä, kun keskustelu aktivoitui ihmissuhdekoulukunnan ja tieteellisen liikkeenjohdon opeista. Muut johtamisen teoriat ovat rantautuneet Suomeen pääasiassa 1960-luvulta lähtien useiden tieteenalojen kautta. Eteläpellon (1979, 4–8) mukaan ihmissuhde-koulukunnan vaikutus työelämään näkyi Suomessa sodanjälkeisessä johtajakoulutuksessa ja 1950-luvulla alkaneessa työelämän sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa. Johtamisteorioiden kehittämisellä on ollut myös poliittisia kannustimia.

Kettusen (1994, 365) mielestä suomalaiset omaksuivat teollisuuden johtamiskoulutuksessa 1940-luvun lopulla nopeasti uusia yhdysvaltalaisia psykolo-

giaan ja sosiaalipsykologiaan perustuvia oppeja, mikä oli Suomelle eräs tapa kylmän sodan aikana osoittaa kuuluvansa länteen. Seeck (2008, 130) huomauttaa, että vaikka suomalaisessa tieteellisessä keskustelussa on puhuttu vain vähän ihmissuhdekoulukunnan teoreetikoista ja teorioista, koulukunnan vaikutteita voi nähdä useissakin työelämän suuntauksissa, esimerkiksi henkilöstöhallinnon vakiintumisessa yritysten sisällä omaksi alakseen. Ihmissuhdekoulukunnan sosiaalisia suhteita korostava lähestymistapa ei kuitenkaan siirtynyt kovin tehokkaasti työyhteisöjen käytännön työhön, koska yritystoiminta perustui Suomessa vielä sotien jälkeen autoritäärisen johtamiseen. Väänänen (2006, 27) huomioi, että 1960-luvulta lähtien ihmissuhdekoulukunnan opit alkoivat kuitenkin vaikuttaa suomalaisessakin työelämässä, kun alettiin kiinnostua aiempaa enemmän työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista. Ihmissuhdekoulukunnan vaikutusta voi nähdä myös henkilöstöhallinnon kehityksessä. Se heijastelee muutosta Suomen elinkeinorakenteessa, jossa on tapahtunut 1960-luvulta lähtien selvä siirtymä palveluammatteihin. Työn muuttuminen on siten tuonut tilausta uudelleenlaiselle, psykologisia tekijöitä painottavalle lähestymistavalle myös johtamisessa.

Seeckin ja Kuokkasen (2007, 135) tutkimuksissa tietokantahakujen perusteella ihmissuhdekoulukuntaan keskittyviä tai koulukunnan perintöä ilmentäviä artikkeleita on Suomessa julkaistu hyvin vähän. Ne eivät kuitenkaan Ainaamon ja Tienarin (2002) mukaan kerro välttämättä koko totuutta koulukunnan vaikutuksesta Suomessa, koska liikkeenjohtajien ja konsulttien keskuudessa sillä on voinut olla enemmän merkitystä.

### 3.2.3 Johtamisen rakenneanalyttinen paradigma, systeemiajattelu

Rakenneanalyttisellä paradigmalla viitataan 1950- ja 1960-luvuilla Yhdysvalloissa virinneeseen kiinnostukseen tutkia organisaatioita kokonaisuuksina rakenteiden ja toimintojen analyysien näkökulmasta. Tuolloin sikäläistä liike-elämää hallitsivat suuret, globaalit, byrokratisoituneet yritykset, joilla oli laaja tuote- ja palveluvalikoima. (Seeck 2008, 155–156.) 1950-luvulle saakka oli taylorismin ja ihmissuhdekoulukunnan oppien avulla keskitytty ratkaisemaan sen ajan suurten teollisuusyritysten suurimpia haasteita, kuten tuotannon tehokasta organisoimista sekä työntekijöiden ja työnantajien välisiä konflikteja (Guillén 1994, 81). Peltosen (2007, 18; 177) mukaan paradigma ajoittuu johtamisen ja organisoimisen kehityskausissa modernin näkökulman aikakauteen, josta Kunda ja Ailot (2005) käyttävät nimitystä systeemiajattelu.

Rakenneanalyttisesta paradigmasta haettiin ratkaisuja byrokraattisen organisaation ongelmiin. Vastauksia pyrittiin löytämään tarkastelemalla suurten yritysten toiminnan kokonaisuutta, jolloin mukaan otettiin suunnittelu, tehtävien ryhmittely osastoiksi ja yksiköiksi, viestintäkanavien muodostaminen sekä hierarkian ja kontrollin järjestäminen. (Guillén 1994, 13, 80–83.) Juuti (1995, 43) nimittää paradigmaa managerismiksi. Managerismissa otettiin käyttöön taloudelliset tunnusluvut ja alaisten työpanosta valvottiin niiden avulla. Yksikköjen menestystä ja yksikköjen välistä tuloskehitystä oli näin helppo seurata. Se loi yksikköjen välille kilpailua, jota organisaation pääjohtaja säänteli.

Rakenneanalyttinen paradigma toi johtamisen ajatteluun uutta sillä, että se pyrki huomioimaan ympäristön. Sitä edeltäneissä teorioissa toimintaympäristöä ei juuri huomioitu, vaan organisaatiot ymmärrettiin suljettuina järjestelminä. Paradigman ajattelun taustalla olivat II maailmansodan aikainen teknologinen kehittyminen ja erityisesti tietotekniikan käyttöönotto. Samaan aikaan vaadittiin johtajakoulutuksen kehittämistä ja MBA-tutkinnosta esitettiin edellytystä johtajauralle. Rakenneanalyysissa on monia suuntauksia, mutta niille kaikille yhteistä on rationaalinen lähestymistapa organisaatioon. Se mielletään järjestelmäksi ja työntekijä järjestelmän yhdeksi osatekijäksi. Paradigma sai vaikutteita myös II maailmansodan jälkeen kehittyneestä yleisestä järjestelmäteoriasta. Se koostuu kuitenkin muustakin kuin puhtasoppisesta järjestelmäteoreettisesta tarkastelusta ja kytkeytyy yhteiskunnalliseen tilanteeseen, jossa suuria organisaatioita on yhä enemmän ja tarvitaan oppia ja tekniikoita organisaation rakenteellisten ongelmien ratkaisemiseen (Seeck 2008, 156–159). Guillén (1994, 15) näkee, että rakenneanalyttinen paradigma sisällyttää itseensä ihmissuhdekoulukunnan ja tieteellisen liikkeenjohdon retorisisessa mielessä ja ikään kuin rakentuu niiden oppimisfilosofian päälle.

Rakenneanalyysi rantautui Suomeen kunnolla 1970-luvulla, kun kauppa- ja korkeakoulujen yrityshallinnon oppiaineissa alettiin tehdä tämän paradigman alueelle sijoittuvia tutkimuksia ja väitöskirjoja (Peltonen 2004, 20). Seeck (2008, 180) näkeekin, että rakenneanalyttinen teoria oli vahvin tieteellisessä tutkimuksessa ilmennyt johtamisparadigma 1970-luvun Suomessa. Hän tuo esille korkeakoulututkimuksen, jonka mukaan rakenneanalyttinen paradigma ilmenee myös Suomen hallitusohjelmissa puheena rakenteellisista ongelmista, talouselämän pitkäjänteisestä suunnittelusta, viennin ja kansainvälisen kaupan edistämisestä sekä maatalouden rakenteen kehittamisestä. Jos tutkitaan metsä- ja metalliteollisuuden suurimpien suomalaisten yritysten pääjohtajien vuosikatsauksia aikavälillä 1980–2005, niiden perusteella voidaan todeta, että rakenneteoriat olivat käytetyimmät johtamisopit 1990-luvulla Suomessa ainakin kyseisillä toimialoilla.

Seeckin (2008, 190–191) mukaan rakenneanalyttisen paradigman näkyminen suomalaisissa johtamisalan lehdissä ajoittui 1960–1980 -luvuille, jolloin siihen lukeutuvien artikkelien suhteellinen määrä muihin paradigmoihin verrattuna oli merkittävin. Kuitenkin rakenneanalyttinen paradigma ilmenee lehdiartikkeleissa pikemminkin rakenteita korostavana näkökulmana kuin paradigmaan sidoksissa olevien käsitteiden käyttönä tai suorina viittauksina teorioihin. Tämän ajan keskeiset rakennemuutoksiin liittyvät ilmiöt voidaan nähdä rakenneteoreettisen paradigman toteuttamisena ja jatkumona, vaikka niihin nykyään viitataan normaalin, välttämättömänä strategisena toiminnan uudelleen organisoimisena. Rakenneanalyttisen paradigman edustajista Peter Drucker (1909–2005) näyttää vaikuttaneen Suomessa johtamisoppiin eniten. Hänen yhdeksästä teoksestaan kahdeksan on käännetty suomeksi vain muutama vuoden viiveellä alkuperäisteosten ilmestymisestä (Seeck 2008, 185).

### 3.2.4 Organisaatiokulttuuri- ja laatuteoriat

Johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kulttuuriparadigma syntyi 1970- ja 1980-lukujen taitteessa. Se lähestyy organisaatiota ja johtamista tarkastelemalla organisatorisia symboleita ja merkitysjärjestelmiä. Lähtökohtana on, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrää miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. (Seeck 2008, 203.) Organisaatiokulttuurin juuret ovat Yhdysvalloissa, jossa pohjoisamerikkalainen teollisuus sai kilpailijoita idästä ja lännestä. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi organisaatioiden tuli muuttua joustaviksi, luoviksi ja paremmin työntekijöitä motivoiviksi. Apua haettiin organisaatiokulttuurin, sitoutumisen ja laadun ideologiasta. (Barley & Kunda 1992, 380.) Peltonen (2007, 18–19) asettaa kyseisen ajanjakson myöhäismoderniin johtamisen ja organisoinnin kehityskauteen, jolloin organisaatioita tarkasteltiin pääasiassa muutoksen ja oppimisen kautta. Kunda ja Ailto (2005) käyttävät ajanjaksosta nimeä organisaatiokulttuuri ja laatu, jolloin arvojen ja laatutyön tärkeys korostuivat johtamisessa.

Organisaatiokulttuurin nousu tapahtui kahdella eri taholla Yhdysvalloissa useiden vaikuttavien tekijöiden vuoksi. Ensinnäkin organisaatiokulttuurit nousivat akateemiseen keskusteluun 1970-luvun lopussa, kun organisaatioita alettiin tutkia symbolisen interaktionismin ja antropologian näkökulmista. Näiden symbolismin uranuurtajien mukaan organisaatioita tuli tutkia sosiaalisesti rakentuneina merkitysjärjestelminä ja liike syntyi vastavetona hallitsevalle rakenteenanalyttiselle paradigmalle. (Barley ym. 1988, 32.)

Toiseksi organisaatiokulttuurit nousivat esiin muutamien konsulttien ja tutkijoiden julkaisuissa, joiden pääkohdeyleisönä olivat yritysjohtajat. Tästä pragmaattisesta rintamasta tuli lopulta akateemista rintamaa näkyvämpi, kun kiinnostus organisaatiokulttuureita kohtaan 1980-luvun alussa lisääntyi räjähdysmäisesti. Yleisessä johtamisen kirjallisuudessa kulttuuriteoriat löivät itsensä läpi 1982 Petersin ja Watermanin teoksessa *In Search of Excellence*. (Seeck 2008, 207.) Kirja loi johtamiskirjallisuuteen uuden lajityypin, jossa hyviä käytäntöjä tunnistettiin, peräänkuulutettiin ja omaksuttiin yli toimialojen. Kollektiivisuus ja kulttuuri alkoivat nousta esille johdon mielenkiinnon kohteena. Näin sai alkunsa myös strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus ja kirjallisuus. (Juuti & Luoma 2009, 63.) Alvessonin (1990, 34) mukaan pragmaattisten menestysteosten suosio hyödytti myös akateemista maailmaa, kun organisaatiokulttuuri nousi yleiseen tietoisuuteen akateemisen maailman ulkopuolella, mikä lisäsi osaltaan rahoitusta paradigman akateemiselle tutkimukselle.

Kulttuuriteorioiden vaikutus näkyy suomalaisessa mediakeskustelussa ensimmäisen kerran 1970-luvulla, mutta varsinaisesti paradigma nousi keskusteluun vasta 1980-luvulla. Eniten kulttuuriteorioihin ankkuroitua keskustelua kirjoitettiin 1990-luvulla, jolloin yrityskulttuuria käsittelevissä artikkeleissa korostettiin usein työntekijöiden motivointia vision avulla. Tällöin johtajan tehtävänä oli kiteyttää organisaation arvot ja normit ja kommunikation tärkeys yhteisten tavoitteiden ja visioiden rakentajana korostui. (Seeck 2008.)



Organisaatiokulttuuriteorioihin kuuluvat käytännön liikkeenjohdon pääteokset suomennettiin nopeasti ja niiden suosioista voisi päätellä, että paradigma vaikutti Suomessa enemmän liike-elämässä kuin akateemisella kentällä. Tutkimustulokset Suomen perusteellisuuden vuosikatsauspuheen analyysistä kertovat kuitenkin toista. (Seeck 2008, 224–225.) Seeck ja Eräkivi (2008) toteavat, että kulttuuriteoriat nostivat suosiotaan metsä- ja metalliteollisuuden johtajien vuosikertomuspuheissa 1990- ja 2000-luvuilla. Liljan ja Tainion (2006, 103–104) mukaan Suomen talous alkoi vasta silloin siirtyä melko suljetusta taloudesta kohti kilpailutaloutta ja todellinen kilpailu vasta alkoi.

### 3.2.5 Innovaatioparadigma, markkinarationalismi

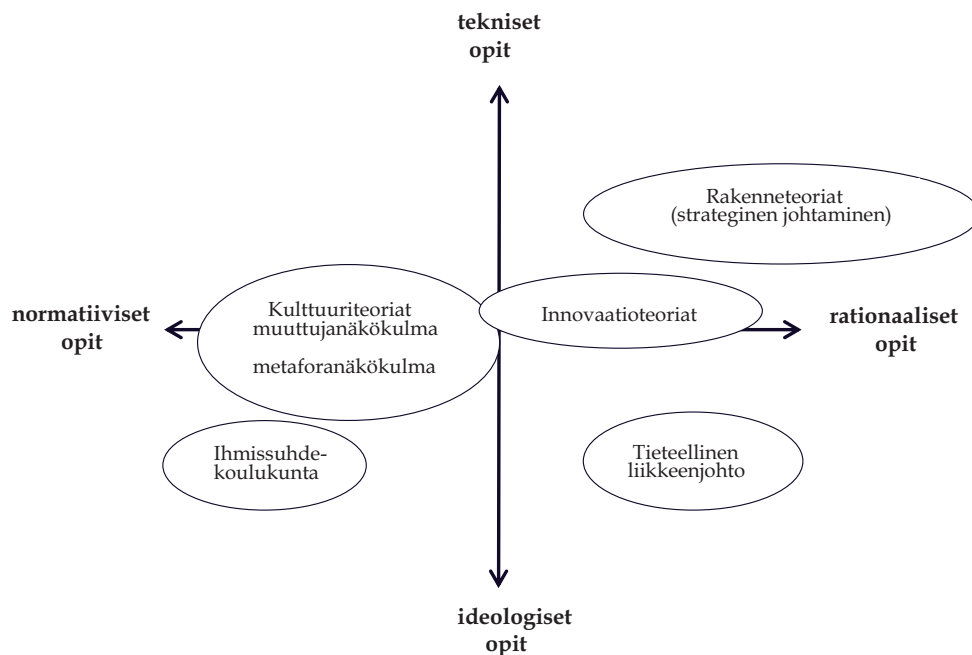
Innovaatioparadigman nousu liitetään 1970- ja 1980-lukuihin ja se voidaan Seeckin (2008) mukaan nähdä nykyään vallitsevana paradigmatena. Siitä syystä sen vaikutusta ei ole mahdollista tarkastella yhtä pitkällä aikajänteellä kuin aiemmin mainittuja paradigmoja. Peltonen (2007, 18) liittyy ajanjakson johtamisen ja organisoinnin tutkimuksen kentässä myöhäismoderniin näkökulmaan, jolloin johtamisessa keskityttiin muutokseen ja oppimiseen. Hän nimittää ajanjaksoa markkinarationalismiksi.

Lähtökohtaisesti innovaatioteoriat eivät tarjoa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua, kuten tieteellinen liikkeenjohto tai ihmissuhdekoulukunnan opit, vaan sen lähestymistapa on kontingenssi eli ratkaisuja haetaan jatkuvasti elävän tilanteen ja kontekstin mukaan. Paradigmassa työntekijät nähdään yksilöinä, jolla on tarve oppia ja kehittyä. Teorian mukaan ajatellaan, että rahan ja etuisuuksien lisäksi ennen kaikkea tietointensiivisten organisaatioiden työntekijää motivoi halu käyttää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaaliaan. Innovaatioparadigmassa konfliktit ilmenevät usein rakennemuutosten tuloksina. Niitä ei nähdä kuitenkaan kielteisinä asioina, vaan normaaleina markkinalogiikkaan liittyvinä ilmiöinä, jotka saavat aikaan muutosta. Muutos taas nähdään välttämättömänä edellytyksenä uusiutumislle. (Seeck 2008, 243–245.)

Innovaatioteorioiden vaikutus näkyy suomalaisia yleislehtiä ja tieteellisiä julkaisuja tarkasteltaessa 1960-luvulta saakka, mutta eniten niitä käsitellään 1990- ja 2000-luvuilla. Innovaatioteorioiden opetus korkeakouluissa tuli vahvasti mukaan 1990-luvun alusta lähtien. Samaan aikaan paradigman suosima luovuus ja yrittäjyyteen kannustaminen näkyivät uusien yritysten perustamiseen kytkeytyneinä. Usein innovaatioista puhutaan erityisesti tuotekehityksen ja erikoistumisen yhteyksissä. (Seeck 2008, 263–264.) Innovaatiot liitetään kilpailukykyyn. Kantolan (2006, 157–176) tutkimusten mukaan suomalaista kilpailukykyä koskevan käsitteiden käyttö yritys-elämässä heijastuu poliittiseen kieleen. Sellaiset kilpailukykyyn kytkeytyvät käsitteet kuin innovaatio, osaaminen ja teknologia nousivat Suomessa esiin yrityksissä 1980-luvulla ja siirtyivät poliittiseen keskusteluun 1990-luvulla. Kilpailukykyyn käsite, joka 1980-luvulla viittasi vientiyriyten kilpailukykyyn, muuttui 1990-luvulla Suomen kansalliseksi kilpailukyvyksi, joka oli edistämisen arvoinen.

Kunda ja Ailot (2005) nimittävät vallitsevaa johtamisideologiaa markkinarationalismiksi ja ajoittavat sen vuoden 1995 jälkeiseen aikaan. Markkinaratio-

nalismille on tyypillistä yritysten ja organisaatioiden näkeminen markkinakäyt-  
täytymisen areenoina. Peltonen (2007, 177) tuo esille, että markkinarationalis-  
missa organisaatioiden tehtävänä on palvella asiakkaita, jolloin niiden rakenteet  
tulee järjestellä markkinoiden vaatimuksia silmälläpitäen. Se merkitsee usein  
tuloksellisuuden entistä tarkempaa mittaamista, ydinosaamiseen keskittymistä  
ja työvoiman käsittelyä muokattavissa olevana kustannuseränä. Esimerkiksi  
organisaatioiden keskijohto on joutunut lisäarvopaineiden alla ahtaalle työ-  
paikkoja vähennettäessä.



KUVIO 3 Johtajaparadigmojen luonne (Seeck 2008, 321)

Näyttää siltä, että jokainen läpikäydyistä viidestä paradigmasta on pyrkinyt  
vastaamaan tietyn teollistumisen asteen perimmäiseen ongelmaan. Tieteellinen  
liikkeenjohto pyrki järkiperaistämään teollisuustuotantoa ja johtamaan teolli-  
suustyöntekijöitä mahdollisimman tehokkaasti. Ihmissuhdekoulukunnan opit  
kiinnittivät työntekijöiden huomion sosiaaliseen ilmapiiriin, heidän sisäisiin  
kehitysmahdollisuuksiinsa ja työmotivaatioihinsa tilanteissa, jossa ulkoisia ke-  
hitysmahdollisuuksia ei juuri ollut. Johtamisen rakenneteoriat ovat vastanneet  
elinkeinoelämän rakennemuutosten haasteisiin, jotka kytkeytyvät työllisyysra-  
kenteen muutokseen. Kulttuuriparadigma tarjosi ratkaisuja sitouttamisen ja lo-  
jaalisuuden ongelmiin. (Seeck 2008, 288–289.)

Kuviossa 3 on selvitetty, miten Seeckin edellä esittämät viisi johtamisen  
paradigmaa sijoittuvat suhteessa toisaalta ideologiseen ja tekniseen ja toisaalta  
normatiiviseen ja rationaaliseen määrittelyyn. Peltonen (2007, 29) kuitenkin  
muistuttaa, että paras näkemys organisaatioista saadaan, kun annetaan erilais-



ten tarkastelutapojen ja äänien kertoa eri versioita työstä, organisoitumista ja johtamisesta. Yhden totuuden koulukunnat johtavat usein vahingollisiin lopputuloksiin, koska ne vaimentavat yhtä lailla käyttökelpoiset oivallukset ja tulkinat.

### 3.3 Näkökulmia suomalaiseen johtamisympäristöön

Seeck (2008, 276–277) hämmästelee sitä, että monet suomalaiset akateemikot ja tutkijat ovat osallistuneet kansainväliseen keskusteluun eri johtamisopeista, mutta uusia kansainvälisesti omaksuttuja johtamisteorioita, malleja tai käytäntöjä ei Suomessa ole juuri kehitetty. Suomalaista tapaa organisoida tai johtaa ei akateemisesti tai julkisessa keskustelussa ole hänen mukaan laajasti tunnustettu tai tunnustettu. Suomessa ei ole tuotettu, kehitetty, eikä myöskään tuotteistettu monia johtamisen innovaatioita.

Syväjohtaminen (Nissinen 2001) on esimerkki suomalaisesta johtamismallista, mutta laajasti käyttöön päätyneitä teorioita on vaikea löytää. Näyttäisi siltä, että vaikka Suomessa on paljon hyvää johtamista, suomalaisesta johtamistraditiosta ei olla tietoisia ja sen ominaispiirteet pysyvät tiedostamattomina. Kuitenkin suomalaisia liikkeenjohtajia on työskennellyt merkittävässä johtamistehtävissä globaaleissa suuryrityksissä, joten käytännössä suomalainen johtajuus on maailmalla tullut tutuksi. Voidaan tietysti miettiä, onko suomalaista johtamista olemassakaan.

#### 3.3.1 Johtamisparadigmojen kehittyminen Suomessa

Tieteellisen liikkeenjohdon opeille alkoi olla käyttöä sotien jälkeen, kun teollisuuslaitosten koko ja tuotantopaineet kasvoivat ensin sodan ja sittemmin sota-korvaustuotannon takia. Suomi oli kuitenkin Kettusen (1997, 88) mukaan jäljessä tieteellisen liikkeenjohdon käytäntöön soveltamisessa. Tältä osin Suomen tilanne muistuttaa erityisesti Espanjan tilannetta, jossa Espanja ryhtyi II maailmansodan jälkeen lisäämään teollisuuttaan ja avautumaan maailmanmarkkinoille (Guillén 1994, 267–270). Suomen ja Espanjan tilannetta yhdistää myös molemmissa maissa vahvana näyttäytynyt työtaistelurintama, joka osaltaan vaikutti tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan oppien omaksumiseen Suomessa. Ammattiyhdistysliikkeen asema yhteiskunnassa on yksi keskeisistä institutionaalisista tekijöistä, jotka vaikuttavat oppien omaksumiseen. (Guillen 1994, 1–28.) Seeck (2008, 280) pitää tätä työtaisteluiden ja sosiaalipsykologian suuntauksen yhtäaikaisuutta mielenkiintoisena ja olettaa osasyynä olevan Suomessa ihmissuhdekoulukunnan halukkuuden vuorovaikutukseen tieteellisen liikkeenjohdon kanssa sen sijaan, että se kyseenalaistaisi sitä paradigmana. Suomalainen työmarkkinamalli noudatteleekin pohjoismaista korporatistista mallia, joka poikkeaa monien muiden maiden vastaavista. Suomessa ammatillinen järjestäytyminen on maailman korkeimpia ja Suomi olikin pitkään toisen maailmansodan jälkeen korporatismien mallimaa. Silloin sekä yksityinen

että julkinen sektori noudattivat työnantajina pitkälti keskusjärjestöjen ohjeistamaa työnantajapolitiikkaa. (Schmidt & Vanhala 2010, 15.)

Tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta elivät Suomessa rinta rinnan, sillä niihin liittyvät työntutkimukset ja työpsykologia nostettiin esille samoihin aikoihin 1940-luvulla (Kettunen 1997, 91). Seeckin ja Kuokkasen (2008) johtamisparadigmatutkimus muistuttaa, että ihmissuhdekoulukunnalla ei ollut Suomessa valtiollisia rakenteita tukena vahvistamassa paradigman kasvua. Guillénin (1994, 138) mukaan tilanne muistuttaa Saksan tilannetta, jossa ihmissuhdekoulukunnalla ei ollut merkittävää vaikutusta, koska valtio ei ryhtynyt vahvasti edistämään sen omaksumista. Toisin kun muut mainitut paradigmat, tieteellinen liikkeenjohto ja innovaatioparadigma ovat saaneet valtion tukea erilaisten tuotekehitysrahoitusmuotojen ja innovatiivisemmän Suomen edistämisen muodossa (Seeck 2008, 284, 294).

Suomalaisten johtamistutkijoiden mielenkiinto keskittyi 1970-luvulta lähtien metsäsektoriin. Metsäteollisuudella on ollut suomalaisessa yhteiskunnassa vahva rooli, jolloin taloudellinen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen ovat kiehtuneet yhteen suuryrityksissä. Metsäteollisuuden rooliin on vaikuttanut ennen kaikkea läheinen suhde pankkisektorin kanssa ja merkittävimmät metsäteollisuusyritykset kuuluivatkin jonkin pankin valtapiiriin (Ojala 2001). Suomalaisen pankkisektorin murros 1980-luvulla tarjosi kuitenkin luontevan maape-rän muutosjohtamisen esiinmarsseille. Pankkien muutoksissa tunnistettiin monenlaista muutosjohtajuutta. Eteenpäin vaikuttava eli ennakoiva ja visionääri-nen johtajuus vahvistivat valtavirtaista yksilöjohtajuutta. Myös lentokoneteollisuus muodostui Suomessa sotien jälkeen merkittäväksi teollisuudenalaksi, joka edellytti erityisosaamista. Kun lentokoneteollisuus palasi sotakorvausten päätyttyä jälleen rakentamaan lentokoneita huomattiin, että käytännön kokemus oli päässyt rapistumaan, eikä toiminta ollut enää tehokasta. Johtamisen tuli hyödyntää organisaatioissa syntyneitä kokemuksellista osaamista. (Ropo ym. 2005, 52–59.)

Silénin (2006) mukaan II maailmansodan aikana armeijan käytössä olleet tilastolliset menetelmät levisivät liike-elämään ja pitkän aikavälin suunnittelun sijaan alettiin puhua strategisesta johtamisesta. Yrityksiin tulivat mukaan armeijan käsitteet, kuten strategia, panostaminen, valtaus, etulinja sekä vihollisten eli kilpailijoiden lyöminen. Näin tapahtui myös Suomessa, jossa yritysjohtajat ovat olleet ylipäättään myötämielisiä armeijan johtamisopeille ja johtamista-voille. (Silén 2006, 18–25.) Kuitenkin vasta 1990-luvulta lähtien suomalaiseen johtajuuteen voidaan liittää vahva strategisen johtamisen kehitysjakso ennen kaikkea kuntasektorin osalta. Tultaessa 2000-luvulle kaupunkiorganisaatiot ovat toimineet vuorovaikutteisemmän strategiamallin suunnannäyttäjinä ja ne ovatkin olleet pakotettuja kehittämään uusia osallistumisen käytäntöjä. Samoihin aikoihin tieto- ja viestintäteknologiat vyöryivät suomalaisiin koteihin ja työpaikoille. Syntyi uutta liiketoimintaa ja kokonaan uusia toimialoja, joita alettiin kutsua luovaksi taloudeksi. Vallitsevat tieto-valta -suhteet joutuivat koetukselle ja se asetti uusia haasteita myös johtamiselle. Menestyäkseen yritysjohton

tuli asettua asiakkaiden asemaan ja seurata heidän käyttökokemuksiaan aiempaa tarkemmin. (Ropo ym. 2005, 60–65.)

Innovaatioteoriat ovatkin levinneet Suomessa laajasti ja niistä on tullut osa päivittäistä puhetta erilaisissa julkaisuissa ja seminaareissa. Niissä yhdistellään aiempien oppien tutuiksi tekemiä asioita ja pohditaan kokonaisvaltaisesti toiminnan edellytyksiä, jotta ne tukevat innovaatioita ja niiden syntymistä. Innovaatioparadigma näyttääkin olevan 2000-luvun vallitseva johtamisen paradigma. (Seeck 2008, 285.) Peltosen (2007, 177–178) mukaan markkinarationalismin voimien alaisena organisaatiot ovat vähentäneet työntekijöitä ja hierarkiakerroksia on poistettu, minkä vuoksi keskijohdon työmäärä on lisääntynyt merkittävästi. Muutoksia perustellaan globaalin kilpailun paineella. Guillén (1994) muistuttaa, että valtiolla on ollut tärkeä rooli siihen, miten organisaatio- ja johtamisparadigmoja on eri maissa omaksuttu. Suomessa valtio on edistänyt erityisesti tieteellisen liikkeenjohdon ja innovaatioparadigman omaksumista ja soveltamista.

Olen kerännyt taulukkoon 10 viiden johtamisen paradigman keskeisiä tee-sejä ja niiden vallitsemisaikaa Yhdysvalloissa ja Suomessa. Tutkimuksen paradigmat rantautuivat Yhdysvalloista Suomeen aluksi 5-15 vuoden viiveellä, mutta ajanjakson loppuvaiheilla johtamiskoulukunnat ovat levinneet globaalissa maailmassa nopeammin. Institutionaalisista tekijöistä talouden rakenteessa tapahtuneet muutokset ja valtion sääteilytoiminta ovat vaikuttaneet johtamisoppien omaksumiseen erityisesti Suomessa. Lisäksi siihen on vaikuttanut valtion asema ylikansallisen järjestelmässä sekä kansainväliset paineet. (Seeck 2008, 294.) Lilja ja Tainio (2006, 103) muistuttavat, että toisen maailmansodan jälkeen kansainvälisten markkinavoimien ja Suomen kansallisten intressien yhteensovittamisesta vastasi lähinnä valtiovalta ja Suomen suunnitelmataloutta muistuttavassa järjestelmässä yritysjohdon liikkumavara oli rajattua.

Heiskalan (2006) mukaan 1990-luvun laman jälkeen Suomen yksityisellä sektorilla luovuttiin valtiojohtoisesta ja pankkiryhmien pikkutarkasti ohjaamasta liiketoimintamallista. Silloin siirryttiin keynesiläisestä kansallisen hyvinvointivaltion mallista schumpeterilaiseen kilpailuyhteiskuntamalliin, jossa kysynnän sääntelyn sijaan keskitytään kehittämään innovaatioita ja kilpailukykyä avoimissa talouksissa. Suomessa 1980-luvulla kilpailukykyä korostava puheta- pa asetti suunnittelutalouden puhettavan kyseenalaiseksi, mutta 1990-luvun laman ja kansainvälisen toimintaympäristön muutoksen ansiosta kilpailukykyä korostava puheta- pa nousi hallitsevaan asemaan. (Heiskala 2006, 23- 39.)

Ojalan ja Karosen (2007, 296) mukaan Suomessa aikaa 1900-luvun alusta 1990-luvun puoleenväliin voidaan kutsua finanssikapitalistiseksi ajaksi, jolla oli merkittäviä vaikutuksia suomalaiseen johtamiseen. Tuolle jaksolle on ollut tyyppillistä rahoituslaitosten keskeinen rooli talouselämässä. Käytännössä yksityiset rahoituslaitokset, lähinnä niistä liikepankit sekä julkisista instituutioista Suomen Pankki, määrittivät liike-elämän toimintamahdollisuuksia ja vaikuttivat vahvasti suurimpiin strategisiin päätöksiin. Rahoituslaitoksilla saattoi olla joko epäsuoraa tai suoraa kontrollia yrityksiin omistuksen kautta, joskin niiden suoraa omistusoikeutta oli rajoitettu lainsäädännöllä. Finanssikapitalismi vaikutti

kuitenkin keskeisellä tavalla osakeyhtiömuotoisen yritysrakenteen yleistymiseen ja johtamisen ammattimaistumiseen.

Vielä 1990-luvun pankkikriisiin saakka pankeilla ja vakuutusyhtiöillä oli suuria valtapositiioita suomalaisessa suljetun markkinatalouden yhteiskunnassa. Valta oli keskittynyt muutamille suurten finanssiyritysten johtajille, jotka käyttivät yhtiöidensä sijoitusosuuksien avulla merkittävää omistajavaltaa muissakin suomalaisissa suuryrityksissä. Tilanne muuttui rajojen avauduttua ja globaalin kilpailun tavoitettua myös Suomen markkinat.

TAULUKKO 10 Yhteiskunnallinen näkökulma johtamisparadigmoihin (sovellettuna Seeck 2008)

Paradigma ja vallitsemisaika Yhdysvalloissa (Suomessa)	Tieteellinen liikkeenjohto 1900–1930 (1940–1960)	Ihmissuhde-koulukunta 1923–1955 (1940–1960)	Rakenteoriat 1955–1975 (1960–1990)	Kulttuuri-teoriat 1980–1995 (1990–2000)	Innovaatio-teoriat 1960–(2000-)
<b>Yhteiskunnallinen ongelma, johon paradigma tarjosi ratkaisua</b>	Työntekijöiden kouluttamattomuus ja kielitaidottomuus. Pidetettiin tarpeellisenä luoda työnteolle tarkat ohjeet ja rationalisoida tuotantoa.	Työtaisteluiden vähentäminen, valkokaulustyöntekijöiden kontrolloiminen esimerkiksi yhdessä tekemisen ja tunteisiin vetoamisen avulla.	Laajentuneissa byrokraattisissa yrityksissä tarvittiin enemmän johtajia. He tarvitsivat oikeutusta toiminnalleen.	Palvelusektorin työntekijöiden ammattidentiteetin sitouttaminen organisaatioon.	Markkinoiden määräämä uusiutumisen paine ja tarve saada tietöyläisten tieto hyödynnettäväksi. Innovaatiot nähdään yhtenä ratkaisuna ongelmiin.
<b>Työntekijä-tyyppi</b>	Teollisuus-työntekijä	Toimistotyöntekijä	Valkokaulustyöntekijä ja johtaja	Palvelutyöntekijä	Erityisesti tietotyöntekijä
<b>Paradigman retoriikka-tyyppi: rationaalinen vai normatiivinen</b>	Rationaalinen	Normatiivinen	Rationaalinen	Normatiivinen	Rationaalinen (ja osin myös normatiivinen)
<b>Teollisuus-aste ja yhteiskunta</b>	Teollinen yhteiskunta	Teollinen / jälkiteollinen yhteiskunta	Jälkiteollinen yhteiskunta	Jälkiteollinen yhteiskunta	Tietoyhteiskunta (verkkoyhteiskunta)
<b>Talouden pitkät aallot</b>	Nousukausi (1884–1921)	Laskukausi (1921–1944)	Nousukausi (1944–1971)	Laskukausi (1971–1995)	Nousukausi (1995–2008)
<b>Paradigman puolestapuhujat</b>	Insinöörit ja työntutkijat	Käyttätymistieteilijät, psykologit ja sosiaalipsykologit	Yhteiskuntatieteilijät	Antropologit	Insinöörit, kauppatieteilijät ja käyttätymistieteilijät

Seeck (2008, 301) huomauttaa, että monet liike-elämän johdolle suunnatut koulutus- ja kehitysorganisaatiot kurssineen, seminaareineen ja luentoineen ovat levittäneet eri aikoina eri paradigmojen oppeja ja tekniikoita. Näiden instituuttien vaikutus on ollut tärkeä suomalaiselle johtamiselle, koska monet

johtajat ovat saaneet niissä oppia jo 1940-luvulta alkaen. Instituuttien lisäksi toinen tärkeä vaikutusryhmä suomalaisen johtamiseen on ollut liikkeenjohdon konsultit. Ylintä johtoa neuvova konsultointitoiminta syntyi oikeastaan Yhdysvalloissa vuoden 1929 pörssiromahduksen seurannaisena. Pankinjohtajia kiellettiin silloin antamasta strategista liikkeenjohdollista neuvonantoa yritysjohdajille, jolloin syntyi liikkeenjohdon konsulteiksi itseään nimittäville asiantuntijoille markkina-aukko. Tämänkaltainen konsultointi levisi myös Suomeen Ruotsin kautta erityisesti insinööriconsulttien ja työntekijöiden kautta samoihin aikoihin Manner-Euroopan kanssa 1950-luvulla. (Ainamo & Tienari 2002, 189–190.)

Seeck (2008) pohtii, voisiko yksi vaihtoehto uudeksi johtamisen paradigmaksi rationaalisen innovaatioparadigman jälkeen olla jo nyt orastava hyvinvointijohtamisen ideologia. Kuitenkaan sen sijaan, että hyvinvointijohtamisen aalto olisi innovaatioparadigmaa seuraava normatiivinen paradigma, sen voisi nähdä osana innovaatioparadigmaa. Kysymys onkin, voiko yksi paradigma painottaa ensin rationaalista ulottuvuutta ja tekniikoita ja sen jälkeen normatiivista ulottuvuutta. Innovaatioparadigmalle näyttäisi käyvän niin, koska tavoite vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen ja innovaatiokykyyn normatiivisin keinoin on tapa jatkaa innovaatioparadigman vaikutusta. Uusien organisaatio- ja johtamisoppien omaksumisen historian tarkastelun perusteella voidaan olettaa, että seuraavan vallitsevaksi nousevan paradigman tulee kyetä vastaamaan paitsi rajattujen resurssien haasteeseen, myös yhteiskunnallisesti tärkeisiin työvoimapolitiittisiin kysymyksiin. Uuden paradigman täytyy kyetä tarjoamaan johtamiseen ja organisoitumiseen keinoja, joiden avulla resursseja ja teknologiaa voidaan hyödyntää muita oppeja, trendejä ja muoteja kilpailukykyisemmin. Tämä tapahtuu usein jotain uutta teknologiaa hyödyntämällä. (Seeck 2008, 289–293.)

Suomi alkoi siirtyä kilpailutalouteen oikeastaan vasta Euroopan yhteisön jäsenmaana. Siitä lähtien arvonmuodostus on määrittynyt yritysten omien ratkaisujen ja osaamisen kautta. Liiketoiminnan johtaminen ja strateginen johtaminen paransivat silloin asemiaan johtamisen tapoina. Kuitenkin tulevaisuudessakin yritysjohto toimii Suomessa kansallisen talouden pienuuden ja naapurimaiden suuruuden määrittämissä olosuhteissa. (Lilja & Tainio 2006, 104–112.)

Tainio (2000, 167) näkee tulevaisuuden muutosvoimina omistajien aktivoitumisen, institutionaalisten sijoittajien suoran ja tietoisin vaikuttamisen sekä finanssipääoman muokkaamat uudet pelinsäännöt. Muutokset merkitsevät sitä, että liikkeenjohto on menettämässä määräävää asemaansa ja omistajat ovat nousemassa vahvoiksi vaikuttajiksi yrityksissä. Se, millaiseksi omistajien ja johdon keskinäiset voimasuhteet lähitulevaisuudessa muotoutuvat, vaikuttaa siihen, millaisen sisällön omistus- ja johtamisstrategiat saavat tulevaisuuden Euroopassa. Omistus- ja johtamisstrategiat ovat Tainion (2000, 170) mukaan eurooppalaisissa yrityksissä muuttumassa amerikkalaisten esikuvien kaltaisiksi. Omistusstrategiat sisältävät valvonnan lisäksi yhä enemmän palvelu- ja strategiatyötä. Johtamisstrategiat puolestaan saavat yhä enemmän vaikutteita omista-

jien pyrkimyksistä. Tämä merkitsee sitä, että yritystä johdetaan yhä leimallisemmin sijoituskohteena ja vasta toissijaisesti tuotanto- tai liiketoimintayksikönä. Amerikkalaistumisen merkkeinä korostuvat eurooppalaisen liikkeenjohdon tavoitteenasettelussa nykyisin jo laajalti osakkeiden arvonnousu, pääoman tehokas käyttö ja aktiivinen osingonjakopolitiikka (Tainio 2000. 169).

### 3.3.2 Suomalaisia johtamistutkimuksia

Johtaminen ja johtajuus-termien käyttö suomalaisessa johtamistutkimuksen kentässä näyttää olevan jossain määrin sekavaa. Kulla (2011) käyttää väitöskirjassaan sanaa johtaminen yleismerkityksessä. Kun hän haluaa korostaa joissain tilanteissa johtamisen ihmiskeskeisyyttä, hän käyttää termiä ihmisten johtaminen tai johtajuus. Useissa tutkimuksissa verrataan karkealla jaottelulla asioiden johtamista (management) ja ihmisten johtamista (leadership) keskenään. Tässä tutkimuksessa finanssijohtajat saivat itse määritellä johtajuuden ilmiönä, eikä sitä määritelty heille etukäteen.

Olen koonnut tutkimusaiheen kannalta merkityksellisiä tutkimuksia, jotka peilaavat suomalaista johtamista omista lähtökohdistaan. Kooste johtamistutkimuksista kertoo osaltaan, miten johtamista voidaan tulkita ja tutkia monella eri tavalla. Nämä tutkimukset edustavat pääosin laadullisia tutkimuksia eri johtamiskonteksteista.

Pöllänen (2007) mukaan tutkimustietoa suomalaista johtamiskokemuksia esimiehen ja johdettavan välillä on aivan liian vähän. Hänen mukaan suomalaiset johtamistutkimukset ovat johtaja-orientoituneita, eikä tiedetä, minkälaista johtamista johdettavat preferoivat. Olen vastaavasti Kullan (2011) tavoin sitä mieltä, että ylimmän johdon tutkimus on Suomessa ollut vähäistä. Preferointi on kuitenkin Pöllänen (2007) mukaan tärkeä tieto, koska ollakseen tehokas, johtajan tulee olla hyväksytty johdettavan näkökulmasta. Suomalainen ja amerikkalainen työvoima eroavat hänen tutkimuksessaan toisistaan paljon. Suomessa ammattiliitot ja työnantajaedustajat ovat vahvemmin edustettuina kuin USA:ssa. Suomessa meidän tulisi olla tietoisia yhteiskunnallisesta kehityksestämme, jottei amerikkalainen hallitseva johtamistyyli valtaa myös Suomen tulevaisuudessa. Suomalainen vakuutusjohtamisjärjestelmä ei tunnu toimivan riittävän tehokkaasti, eikä se myöskään vanhakantaisuutensa vuoksi motivoi alaisia työskentelemään mahdollisimman tuloksekkaasti.

Pöllänen (2007) näkee suomalaisessa ja amerikkalaisessa vakuutusjohtamisessa kulttuurieroja. Amerikassa painotetaan vapaata kilpailua, kun taas Suomessa kilpailu on sosiaalisesti rajoitetumpaa. Amerikkalainen kulttuuri suosii henkilökohtaista aloitekykyä ja henkilökohtaisia oikeuksia, kun taas suomalainen pyrkii kollektiivisuuteen. Myös yrityksen rooli tukee amerikkalaisessa yhteiskunnassa henkilökohtaisia tavoitteita verrattuna suomalaiseen kulttuuriin, jossa kannustetaan yhteiskunnallisiin päämääriin. Kun tutkimuksessa suomalainen vakuutusjohtaja näyttää olevan kiinnostunut organisoinnista ja omalla esimerkillä johtamisesta, amerikkalainen kollega preferoi yhteistyöilmapiiriä ja keskinäistä avunantoa. Näyttää siis, että amerikkalainen johtaja arvostaa enemmän tehtäväorientoitunutta johtamistapaa. Amerikkalaiset johtajat



käyttävät myös suomalaisia mieluummin asemavaltaa ja käskyttämistä. Johtamisen kriteerit näyttävät riippuvan maan poliittis-kulttuuristen ja yrityskulttuuriin liittyvien tekijöiden erilaisuudesta. Suomalaiset vakuutusjohtajat voisivat Pölläsen (2007) mukaan oppia amerikkalaisesta kulttuurista tehokkuutta menestyäkseen säännellyillä pohjoiseurooppalaisilla vakuutusmarkkinoilla. Amerikkalaiset taas voisivat oppia suomalaisilta organisointitaitoja.

Pöllänen (2007) huomioikin Wehrmeyerin (1995) tutkimukset, joiden mukaan menestyvä johtajuus kannustaa ja mahdollistaa sen sijaan, että se valvoisi ja kontrolloisi liikaa. Pölläsen (2007) tutkimuksen mukaan suomalaiset vakuutusjohtajat käyttävät transformationalisen johtamisteorian elementtejä, kuten vahvaa yhteistyötä sekä keskinäistä luottamusta. Tutkimuksessa myös alaiset ovat näistä asioista samaa mieltä. Tutkimuksen mukaan suomalaiset vakuutusjohtajat näyttävät kuitenkin unohtaneen omalla esimerkillä johtamisen sekä yrityksen menestymisen tärkeyden painottamisen. Pöllänen (2007) toteaa, että tutkimuksensa mukaan amerikkalainen hallitseva johtamistyyli ei kovin hyvin sovi pohjoiseurooppalaiseen kulttuuriin ja toiseksi näyttää, että nykyinen johtamistyyli alueellamme tulee säilymään. Ihmissuuntautuneen johtajan tuleekin kyetä luomaan keskinäinen kunnioitus, arvonto ja luottamuksen ilmapiiri alaisiinsa, ja se näyttää soveltuvan suomalaiseen kulttuuriin.

Saksan (2007) tutkimus Osuuspankki-ryhmän strategisesta päätöksenteosta kiinnittyy pankkitutkimukseen ja huomioi myös ylimmän johdon kokemuksia painetilanteista ja valtapyrkimyksistä. Tutkimus keskittyy kuvaamaan vuosikymmenien strategisten päätösten oikeellisuutta ja johtajuus tulee esiin tutkimuksessa johdon kykynä ja legimitettinä ratkaisuihin. Pankin johto työskentelee sisäisten ja ulkoisten paineiden alla sekä monimuotoisten valtapyrkimysten ristitulella. Johtajuus näkyy Saksan (2007) tutkimuksessa mahdollisuutena päästä tärkeään tietoon käsiksi sekä kykynä tehdä oikeita päätöksiä.

Ruuskasen (2009) tutkimus rahoitusmarkkinakriiseistä kiinnittyy pääasiallisesti oikeus- ja taloustieteiden näkökulmista päätöksiin, niiden vaikutuksiin sekä vaihtoehtoihin ratkaisumalleihin. Tutkimuksessa johtajuus näkyy lähinnä strategisina päätöksinä, eikä siinä huomioida johtamista leadership-näkökulmasta. Rahoituskriisin taustalla oli Ruuskasen (2009) mukaan epäonnistumisia rahoitusmarkkinoiden vapauttamisessa, sopeutumisessa ympäristötekijöiden muutoksiin sekä pankkien johtamisessa. Johtamiseen liittyy hänen tutkimuksessa siten vahvasti strateginen osaaminen ja visiointikyky tulevasta.

Kankaan (2006) tutkimus huomioi pankinjohtajan omat kokemukset ja myös hän keskittyy ruotimaan pankinjohtamisen strategisia ja riskienhallinnallisia päätöksentekomekanismeja sekä valta-asetelmia päätöksentekoympäristössä. Hän toteaa, että vaikka perusoletuksen mukaan johtajalla on valtaa johtamiseen liittyviin funktioihin ja operaatiokykyä suhteessa eri markkinavoimiin, yksittäisellä pankilla ei välttämättä ole aina itsenäistä voimaa ja pankin johdolla liikkumavaraa johtamisessaan. Pankinjohtajat joutuivat hankaliin tilanteisiin pankkikriisin aikana, jolloin myös johtamisvälineet ja luottamus pankki-toimijoihin katosivat. Sisäiset ja ulkoiset tekijät heikensivät pankkijohdon liikkumavaraa pankin johtamistyössä. Kankaan (2006) kiinnostusta tutkia pankin-



johtamisen kokemuksia lisäsi pankinjohtajien yleinen puhumattomuus liittyen pankkikriiseihin, vaikka hänen mukaansa pankinjohtajien rooli oli toimijoista keskeisin. Pankinjohtajien myyntiorientaatio näkyy Kankaan tutkimuksessa 1990-luvun pankinjohtajien voimakkaassa halussa kasvattaa pankin asiakasmäärää ja tasetta. Tutkimuksesta syntyy kuitenkin mielikuva, että kasvutavoitteilla pönkitettiin pankinjohtajien keskinäisiä valtataisteluita ja itsetuntoa, eikä niinkään kannattavaa ja asiakaslähtöistä kasvua. Kankaan (2006) mukaan ainakin 1990-luvun pankkikriisi oli myös johtamisen kriisi, jossa päätöksenteko hajaantui ja katosi ylimmältä johdolta operatiiviselle johdolle.

Lähteenmäki (2006) tuo tutkimuksessaan esille pankkitoiminnan kilpailun hyvistä kumppanuuksista ja sitä kautta asiakkuuksista. Hänen tutkimuksensa kiinnittyy verkostomaisen johtamisen alueelle, joka on finanssialalla tärkeä osa johtamista. Asiakkuudet ja brändin kehittäminen muodostavat suomalaispankkien ydintoiminnan. Niitä hoidetaan harvoin edes kumppanuussuhteilla. Finanssisektorilla mennään kohti kilpailua hyvistä kumppanuuksista, eikä ole strategisesti järkevää tehdä kaikkea itse. Menestyminen edellyttää finanssiyritykseltä hyvää kumppanuusmainetta sekä kykyä oikeisiin kumppanuus- ja verkostopäätöksiin. Pankkitoiminta on käynyt Lähteenmäen mukaan läpi muilta toimialoilta tutun ”teollistumisen” vaiheen pankkimarkkinoiden vapauduttua. Teollistumisella hän tarkoittaa mm. toimialan yhdentymistä, modernin informaatioteknologian vaikutusta, kasvavan kustannustehokkuuden vaikutusta ja jatkuvan innovatiivisuuden painetta. Markkinoiden avauduttua pankit ovat entistä riippuvaisempia pääomamarkkinoista. Näistä tekijöistä ja niiden hyödyntämisestä Lähteenmäki (2006) muodostaa yksittäisen pankin kilpailukyvyn toimialalla.

Kumpula (2011) tuo tutkimuksessaan ilmi finanssialan murroksen ja sen myötä ammatti-identiteetin muuttumisen kohti finanssimyyjän tehtävää aiemmasta asiakaspalvelijan roolista. Monessa muussakin työssä myyntiosaaminen on tullut enemmän mukaan työnkuviin. Myös määräaikaiset työsuhteet ja projektiluonteinen työ vaativat oman osaamisen ja ajatusten myymistä. Finanssialan murroksen myötä työntekijöiltä kaivattaisiinkin asiakaspalvelijan sijasta finanssialan myyjän identiteettiä. Kumpulan tutkimus keskittyi pääasiassa henkilöstön ammatti-identiteettiin, mutta tutkimuksen löydöksillä on yhteyttä myös ylimmän johdon työn muutosvaatimuksiin. Varsinkin pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhdistymisen myötä Kumpulan (2011) mukaan vakuutusyhtiön edustajilla on ollut huoli oman sektorin arvostuksesta fuusiotilanteissa.

TAULUKKO 11 Finanssialaan liittyviä tutkimuksia

Kari Pöllänen (2007)	Suomalaisen ja amerikkalaisen vakuutusjohtamisen erot	Johtamisen kulttuuri Suomessa on amerikkalaistunut ja muuttunut tulosorientoituneemmaksi.
Juha-Matti Saksa (2007)	Asiakasomisteisten osuuskuntien päätöksenteko	Osuuskunta hakee päätöksentekoon legitimitettä organisaatiokentän lisäksi paikallisyhteisöstä.
Taisto Kangas (2006)	Pankkikriisin alueellinen ulottuvuus johtajan kokemana	1990-luvun pankkikriisi syntyi keskusjohtoisella areenalla, mutta se ei olisi voinut toteutua ilman alueellista pankkitoimintaa.
Osmo Ruuskanen (2009)	Sääntelyn ja rahoitusmarkkinakriisin välisen suhteen tarkastelu	Kriisin taustalla oli epäonnistumisia rahoitusmarkkinoiden vapauttamisessa, sopeutumisessa ympäristötekijöiden muutoksiin sekä pankkien johtamisessa.
Titta-Liisa Koivuporras (2008)	Yhteiskuntavastuun toteutumien pankkisektorilla	Pankkien toimitusjohtajat korostivat yhteiskuntavastuun taloudellista näkökulmaa. Pankit toteuttavat yhteiskuntavastuuta hankkiakseen toiminnalleen oikeutusta.
Ilkka Lähteenmäki (2006)	Suomalaisen pankkitoiminnan muutos pankkimarkkinoiden vapautumisen myötä	Pankkitoimialallakin mennään kohti kilpailua hyvistä kumppanuuksista. Menestyminen tässä vaatii pankilta hyvää kumppanuusmainetta ja kykyä oikeisiin kumppanuus- ja verkostopäätöksiin.
Marjo Kumpula (2011)	Vakuutusalan ammattidentiteettien muutos	Finanssialan murroksen myötä työntekijöiltä kaivattaisiin asiakaspalvelijan sijasta finanssialan myyjän identiteettiä.
Pekka Puustinen (2012)	Asiakkaan kokema arvontuotto sijoituksissa	Moniulotteinen arvo selittää paremmin sijoittamista kuin pelkkä taloudellisen arvon määritelmä.

Puustisen (2012) tutkimus keskittyy asiakkaiden kokemaan arvoon sijoitustoiminnassa. Tutkimus tuo uutta tietoa finanssialan asiakaskokemuksesta, mutta ei kohdistu johtamiseen. Hänen mukaansa moniulotteinen arvo selittää paremmin sijoittamista kuin pelkkä taloudellisen arvon määritelmä. Puustisen (2012) mukaan kuluttajat määrittelevät itse sijoituksensa arvon, mutta finanssiyritys voi tukea arvon muodostumista eri ulottuvuuksien kohdalla omilla tuotteillaan ja palvelukonsepteillaan.

Koivuportaan (2008) tutkimuksessa finanssialan yhteiskuntavastuu tulee esiin taloudellisena ja sosiaalisena vastuuna. Taloudellisen vastuun ilmentymiä ovat esimerkiksi kannattavuus ja yhteiskunnan hyväksi maksettavat verot. Sosiaalinen vastuu keskittyy sidosryhmien hyvinvointiin. Koivuportaan tutkimuksen mukaan ainakin pankit hoitavat Suomessa yhteiskuntavastuun hyvin. Pankkien ylin johto korostaa yhteiskuntavastuun taloudellista näkökulmaa ja pankit toteuttavat yhteiskuntavastuuta hankkiakseen toiminnalleen oikeutusta. Koivuportaan (2008) mukaan pankkitoiminnalla on merkittäviä vaikutuksia kaikille aluehierarkian tasoille, mutta ainakin hänen tutkimuksensa pankkien yhteiskuntavastuutoimet kohdistettiin ainoastaan paikalliselle ja alueelliselle tasolle.

Suomalaista johtamista selkeästi ylimmän johdon näkökulmasta on tutkittu vähän. Pääosin johtamistutkimukset keskittyvät henkilöstön, lähiesimiestason tai keskijohdon näkemyksiin johtamisesta. Kullan (2011) tutkimus on lähimpänä oman tutkimukseni otetta ja filosofiaa, koska Kulla hakee suomalaisten suuryritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksia. Tutkimus ei kiinnity

tiettyyn toimialaan, mutta tutkimuksen kohdejoukossa on oletettavasti myös samoja johtajia, joita olen itse haastatellut omaan tutkimukseeni.

Kullan (2011) tutkimuksen mukaan toimitusjohtajaksi kehittyminen vie keskimäärin kahdeksantoista (18) vuotta. Hänen haastattelemansa toimitusjohtajat eivät itse olleet tiedostaneet omia johtamiskykyjään uran alkuvaiheissa, mutta korostivat työuran aikana hankittujen monipuolisten kokemusten merkitystä kehittymisen takeena. Kaikkein tärkeimpänä johtamisosaamisena haastateltavat toimitusjohtajat pitivät ihmissuhdetaitoja. He keskittivät johtamistyönsä ihmisiin, ennen kaikkea johtoryhmään, jonka kautta he johtivat organisaatioitaan. Toimitusjohtajat kuvailivat toimintaansa upper echelon ja transformaationaalisen teorian mukaisesti, lisäksi he käyttivät johtamistyössään transformaationaalisia keinoja, kuten palkitsemista.

Kullan (2011) tutkimus osoittaa, että toimitusjohtajat motivoituivat työn haasteista, yhteisistä onnistumisista ja maineesta johtamisen ammattilaisena. Yhtiöiden hallitukset soveltavat kuitenkin heidän motivointiinsa agenttiteoriaa, jonka lähtöoletuksen mukaan toimitusjohtajan ja omistajan välillä vallitsee tavoitteiden ristiriita. Sitä kompensoidaan korkealla palkitsemisella. Kullan väitöstutkimuksen mukaan toimitusjohtajien motivointiin voisi sopia paremmin ns. stewardship-teorian mukainen kannustaminen, jossa heidän käyttäytymistään ohjaa sisäinen motivaatio, halu itsensä toteuttamiseen ja yhtiön palveleminen.

Palmgrenin (2010) tutkimus keskittyy pienyrityksen johtamiseen ja kiinnittyy ylimmän johdon tutkimukseen. Hänen tutkimuksessaan johtajuus näyttäytyy enemmän yrittäjähenkisyytenä ja laajana vastuuna päivittäisestä toiminnasta, mikä tulee esille jopa sankariodotuksina. Tutkimuksen keskeisiä tuloksia ovat johtajuuden henkilöityminen lähes yksinomaan yrityksen omistaja-johtajaan ja häneen kohdistuvat sankarijohtajan odotukset. Johtajuus tulee esiin valtana ja itsestään selvänä hyvänä sekä organisaation menestymisen ja epäonnistumisen selittäjänä. Palmgrenin (2010) tutkimuksen tulokset kyseenalaistavat vallitsevia käsityksiä pienten yritysten sisäisestä harmoniasta ja nostavat esiin jännitteitä, joiden ratkaisemisella on merkitystä yrityksen menestymiselle ja henkilöstön hyvinvoinnille.

Kuokkasen (2011) tutkimus hallitustyöskentelystä kohdistuu organisaation ylimpään johtoon ja johtajuus tulee siinä esiin ennen kaikkea rohkeutena kyseenalaistaa omistajien näkemyksiä ja suunnitella strategisesti merkittäviä toimenpiteitä tulevaisuutta ajatellen. Hänen mukaansa perheyriksen hallituksen työskentelyssä on havaittavissa kahtiajako sisäisten jäsenten ja ulkopuolisten jäsenten välillä. Omistajiin kuuluvat sisäiset jäsenet ovat selkeästi päätöksentekijöitä ja vastuunkantajia. Ulkopuolisilla jäsenillä on erilainen rooli. He ovat Kuokkasen (2011) mukaan alansa asiantuntijoita, jotka tuovat hallituksen työskentelyyn omaa asiantuntemustaan ja uusia ahaa-elämyksiä sekä kyseenalaistavat ja kannustavat, mutta jättävät lopullisen päätöksenteon perheen edustajille.

Vaikka ulkopuoliset jäsenet ovat kokouksissa vähemmän äänessä kuin sisäiset jäsenet ja johdon edustajat, omistajat pitävät ulkopuolisten jäsenten roolia

hyvin tärkeänä. Hallituksen jäsenet pitävät ratkaisevina menestystekijöinä omistajien asettamia selkeitä tavoitteita ja tahtotilaa, oikeita strategiavalintoja, onnistunutta sukupolvenvaihdosta ja osaavia henkilöresursseja. Yrityksen omat ja omistajien panostamat taloudelliset resurssit ovat olleet myös kasvun ja kansainvälistymisen välttämätön edellytys.

TAULUKKO 12 Ylimpään johtoon liittyviä tutkimuksia

Jussi Kulla (2011)	Suomalaisten suuryrityksen toimitusjohtajien kokemukset	Johtajien toimintaa ohjaa motivaatio oman työn kehittämiseen ja organisaationsa palvelemiseen.
Helena Palmgren (2010)	Johtajuus pienissä yrityksissä	Johtajuus henkilöityy pääasiallisesti omistaja-johtajaan ja luo vahvaa sankariodotusta.
Pasi Kuokkanen (2011)	Suomalaisen perheyrittäjien hallitustyöskentely	Omistajat ovat hallituksessa määräävässä asemassa ja perheen ulkopuolisilla jäsenillä on kyseenalaistajien rooli.

Edellä mainituista tutkimuksista yhtäläisyyksiä tutkimukseni kanssa on myös Ahosen (2008), Pennasen (2006) ja Pulkkinen (2011) rehtoreiden työtä tarkastelevilla tutkimuksilla. Niissä rehtori oppilaitoksen johtajana toimii sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan ja koulurakenteeseen. Yhteiskunta määrittelee johtamisen perustehtäviä. Ahosen (2008) tutkimuksen pääkäsitteet ovat toimintaympäristö, johtajuus ja identiteetti. Tutkimuksen lähtökohtana on, että johtajuus on kontekstisidonnaista ja rakentuu siksi eri toimintaympäristöissä erilaiseksi. 1980-luvulla talouselämän ja liikkeenjohdon johtamisopit alkoivat vähitellen siirtyä oppilaitosten tulosajatteluun ja opetustoimien ohjausjärjestelyyn. Se asetti koulujen johtajat uusien haasteiden eteen, esimerkiksi kehittämään verkostoitumistaitojaan 1990-luvulta lähtien. Ahosen (2008) mukaan kouluissa näkyy edelleen traditionaalinen johtamisen mukainen hallinnointi, kurinpito, valvonta ja johtamisen keskusjohtoisuus johtamisen kehittymisestä huolimatta. Rehtoreiden eli koulujen johtajien arkipäivä koulun sisällä rakentuu pitkälti ihmisten kohtaamisista ja oppilaitoksen johtamisesta näiden kohtaamisten avulla.

Ahosen (2008) mukaan koulun johtajuudella on vaikutusta opetuksen laatuun, koulun henkilöstön työtyytyväisyyteen ja opettajien ammatilliseen kehittymiseen. Rehtoreiden tehtäviin kuuluukin nykyisin monipuolinen verkostoituminen esimerkiksi koulutuspolitiikan päätöksentekijöiden ja muiden oppilaitosten johtajien kanssa. Lisäksi rehtori on osana oppilaitoksen johtoryhmää, sen puheenjohtajana tärkeässä roolissa yhdistämässä johtoryhmän jäsenten tekemistä. Myös Ahonen (2008) tuo esille vallan merkityksen johtajuuden tutkimuksessa. Peruskoulun toiminta on Pennasen (2006) mukaan vahvasti sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan, ei pelkästään koulutusjärjestelmään, vaan myös siihen ympäristöön, jossa se toimii. Näkökulma koulutukseen on siis laaja, koska siihen vaikuttaa aina kulloinenkin taloudellinen, poliittinen ja sosiaalinen tilanne. Organisaatioiden rakenteet, ammatilliset roolit, kasvatukselliset tavoitteet ja päämäärät muuttuvat. Päätöksenteon ja sen täytäntöönpanon luonne muuttuvat asiantuntijuuden ja yhteistyön lisääntyessä. Muuttuva organisaatio-

naalinen konteksti vaatii johtajilta erilaista johtajuutta, koska sen perusta laajenee suhteessa opettajiin, vanhempiin ja oppilaitoksen toimintaympäristöön.

Pennanen (2006) kuvaa peruskoulun johtamisen muutosta. Modernissa yhteiskunnassa peruskoulun johtaja on byrokraatti ja pikkuvirkamies, jolloin johtamisen luonne on lähinnä päättämistä ja säilyttämistä. Siihen tilanteeseen soveltuu johtamisen diskursseista parhaiten tavoite- ja tulosjohtaminen. Siitä edetään postmoderniin yhteiskuntaan, jossa johtaja on päätösten toteuttaja ja johtamislunne enemmänkin tukija ja valmentaja. Tällöin puhutaan laatujohtamisen diskursseista. Transmodernissa yhteiskunnassa johtaminen on enemmän kansanvaltaistunutta yleisjohtamista, jossa johtajan roolina on toimia kollegiaalisen yhteistyön mahdollistajana ja diskurssi keskittyy muutosjohtamiseen ja transmoderniin johtamiseen. Pennanen (2006) antaa viisi konkreettista ehdotusta peruskoulun johtamiseen liittyen: 1) ennakoivan johtamiskoulutuksen lisääminen, 2) taloushallinnon koulutus, 3) kasvu johtamistehtävään ja siihen liittyvä tuki, 4) arvojen selkiyttäminen sekä 5) laajemman yhteiskunnallisen tiedon lisääminen. Hänen mukaansa peruskoulun johtamiseen vaikuttavat eniten paikallistasolla tehdyt päätökset. Vaikka peruskoulun johtajat ovat kokeneet johtajan työn tulevaisuuteen suuntautuvana, he kokevat työnsä suuntautuvan 70-prosenttisesti asioihin (management). Pennanen (2006) korostaa tutkimuksessaan, että peruskoulun johtamiseen liittyvät arvovalinnat, tavoitteet ja sitä kautta johtamisen tietoinen kehittäminen ovat tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita.

Pulkkinen (2011) tuo tutkimuksellaan esille, että johtajuudella on sekä urheilu- että koulumaailmassa suuri merkitys. Koulumaailmassa ja liike-elämässä on paljon yhteisiä tekijöitä, mutta eron johtamistavassa tekee toimintojen perustehtävien ero. Liike-elämässä tavoitteena on taloudellinen hyöty, koulun tavoitteet tähtäävät pääsääntöisesti kasvatuksellisuuteen ja oppimiseen. Tämän vuoksi koulun johtamista, toimimista rehtorina, ei voida verrata liikkeenjohtoon, vaikka joitakin ihmisten johtamisen periaatteita voidaankin soveltaa koulumaailmaan. Yhteistä molemmille tutkittaville maailmoille on Pulkkisen (2011) mukaan se, että johtajuus ja johtajuuden odotukset ovat muuttuneet huomattavasti autoritäärisestä johtajasta keskustelelevampaan ja tiimihenkisempään suuntaan. Pulkkisen (2011) tutkimus tiivistää viisi johtajuuden siirtovaikutusta kuvaavaa kategoriaa: 1) ihmiskeskeisyys, 2) syklisyys, 3) tehtäväalueiden laajuus, 4) muutoksen sieto sekä 5) johtamiskäyttäytyminen.

Johtamistutkimuksia on Suomessa tehty useista eri konteksteista. Juppo (2011) teki tutkimuksen muutoksen johtamisesta suomalaisissa haastatellen 17 rehtoria. Juppo tarkasteli tutkimuksessaan millainen organisaatiomuutos suomalainen yliopistouudistus on ja millaiselta näyttää muutoksen johtaminen, sen rajoitteet, mahdollisuudet ja tavat yliopistouudistuksessa yliopistojen rehtoreiden näkökulmista. Yliopistouudistuksen taustalla olivat kansainvälisen toimintaympäristön muutokset ja myös taloudellisen aseman muutos toimi yhtenä tärkeänä motiivina. Juppon mukaan yliopiston sisäisten tekijöiden vaikutus näkyy vahvasti, koska uudistus kosketti kaikkia yliopiston toimijoita. Rehtoreiden mielestä keskeistä oli henkilöstön mukaan ottaminen suunnit-

teluun ja muutoksesta tiedottaminen. Tärkeänä nähtiin kommunikointi sidosryhmien kanssa muutoksen tavoitteista ja tulevaisuudesta. Rehtorit painottivat Juppon mukaan henkilöstön sitouttamista muutokseen, muutoksesta viisiointia ja yhteisöllisyyden korostamista. Muutoksen johtaja toimii Juppon mukaan itse esimerkkinä ja hänellä on kyky visioida ja muodostaa muutossuunnitelmia. Hän myös viestii niistä tehokkaasti. Tärkeää on innostaa ja kannustaa henkilöstö mukaan muutokseen. Juppo painottaa, että muutosta toteuttamaan muodostetaan tarpeeksi vahva ja toimintakykyinen tiimi. Johdon tehtävänä on luoda viestittävä ja yhteinen visio ja tuoda reilusti esiin muutoksen syyt ja perustelut. Henkilöstö sitoutetaan muutokseen korostamalla yhteisöllisyyttä. Muutoksesta viestitään ja tiedotetaan jatkuvasti. Muutos johdetaan päämäärätietoisesti kohti tavoiteltavaa tilaa, samalla kuitenkin hyväksytään tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus. Juppo muistuttaa, että organisaatiossa tulee varautua muutosvastarintaan.

Viime vuosina on tehty muitakin tutkimuksia oppilaitosten johtamisesta (esim. Pietiläinen 2010), jotka tutkivat yleisesti rehtorin eli koulun johtajan työkenttää. Suosituksi tullut tutkimusaihe näyttää olevan myös uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtaminen (esim. Virtanen 2010; Hujala 2008; Vuorinen 2008; Torppa 2007), joka onkin tervetullut ilmiö johtamistutkimuksen kenttään. Sosiaali- ja terveydenhuoltosektoriin on aiemmin kohdistunut vähän johtamistutkimusta, eikä alan johtamiskoulutuskaan ole vielä kovin laajaa. Eräänlaisessa murroksessa toimiva kuntarakenne hyötyy kuntien johtamistutkimuksesta (esim. Leinonen 2012; Hyrkäs 2009; Simström 2009; Rannisto 2005), jotka huomioivat samankaltaisia johtamisen elementtejä tutkimukseni kanssa, kuten poliittinen päätöksenteko ja vahvan sääntelyn vaikutukset johtamistyöhön. Nissisen (2001) tutkimus rakensi Puolustusvoimien johtamiseen tarkoitetun syväjohtamisen mallin, jossa esimiehen ja johdettavan välinen vuorovaikutus, kannustaminen sekä edestä johtaminen nousevat tärkeään rooliin.



TAULUKKO 13 Muita kontekstisidonnaisia tutkimuksia

Virpi Juppo (2011)	Yliopistojohtaminen muutoksessa	Yliopistouudistus on ainutkertainen muutosprosessi, joka edellyttää vahvaa visionääristä ihmisten johtamista.
Seppo Pulkkinen (2011)	Johtajuuden elementit urheilu- ja koulumaailmassa	Tiimitoiminta, jaettu johtajuus ja sitouttaminen ovat johtajuuden siirtovaikutuksia koulu- ja urheilumaailman välillä.
Helena Ahonen (2008)	Rehtoreiden kertoma johtajuusidentiteetti	Johtajuus rakentuu rehtorin ja toimintaympäristön välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.
Aatto Pennanen (2006)	Peruskoulun johtaminen	Paikallistason päätöksillä on suurimmat vaikutukset rehtorin johtamistyöhön.
Ville Pietiläinen (2010)	Oppilaitoksen johtaminen	Oppilaitosten johtaminen tulee nähdä koko työyhteisöä koskevana ilmiönä ja sitä tulee kehittää organisaatiossa olevan asiantuntemuksen pohjalta.
Jaana Leinonen (2012)	Kunnan johtaminen	Kuntajohtamisen liikkumavaraa säädellään paljon ulkoisten tekijöiden toimesta, mutta myös kuntajohtajan oman ammattitaidon puitteissa.
Vesa Nissinen (2001)	Johtaminen Puolustusvoimissa	Syväjohtamisen malli perustuu esimiehen ja alaisen väliseen luottamukselliseen vuorovaikutukseen ja tukeen.
Elina Hyrkäs (2009)	Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa	Kunnat käyttävät strategiaohjattua, innovatiivista, teknologista sekä strategialähtöistä orientaatiota johtamisessaan.
Pasi-Heikki Rannisto (2005)	Kunnan strateginen johtaminen	Yhtenäistä strategista johtamiskulttuuria ei kunnissa ole. Kuntajohtajan oma rooli strategisena johtajana on kasvanut.
Juha Virtanen (2010)	Sairaalan johtaminen	Sairaaloiden johtaminen vaatii pitkäjänteistä kehittämistä, vahva vanha toimintakulttuuri hidastaa muutosta.
Riitta Vuorinen (2008)	Yliopistosairaalan muutosjohtaminen	Osastonhoitajat käyttävät suunnitelmallista johtamista ja valtuuttavat muutosjohtamisessa sairaanhoitajat toimintaan.
Kaarina Torppa (2007)	Sairaanhoitopiirin johtaminen	Managerialismia on sovellettu sairaanhoitopiirin johtamistyössä vaihtelevasti ja näkemykset vaihtelevat vastuualueittain.
Outi Simonen (2012)	Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa	Tieteellinen tutkimustieto ei ole ensisijainen tiedonlähde erikoissairaanhoidon johtamisessa, vaan tiedonlähteitä on useita.
Anneli Hujala (2008)	Hoivayrityksen johtaminen	Hoivayrityksen johtaminen on työntekijöitä osallistavaa laatutyötä, jossa tasapainoiltaan rationaalisuuden ja intuitiivisuuden välillä.
Pekka Asikainen (2010)	Kirkon johtaminen	Seurakunnan keskiössä on pastoraalinen johtaminen, jota voidaan verrata oppilaitosten pedagogiseen johtamiseen tai armeijan sotilasjohtamiseen.
Pirkko Korhonen (2007)	Orkesterin johtaminen	Orkesterien taiteellinen johtaminen on muuttunut kohti valtuuttavaa johtamista ja hierarkkinen johtaminen on vähentynyt.
Niina Koivunen (2003)	Sinfoniaorkesterin johtaminen	Tutkimus konstruoi auditiivisen johtamisen mallia ja mahdollistaa estetiikan soveltamista liiketaloustieteissä.

Mielenkiintoinen johtamiskonteksti on kirkon johtamisen tutkimus (Asikainen 2010), jonka mukaan seurakunnissa keskiössä on pastoraalinen johtaminen. Siinä korostuu kirkon hengellisestä perustehtävästä muistuttaminen, jonka voi tutkijan mukaan rinnastaa esimerkiksi oppilaitosten pedagogiseen johtamiseen tai armeijan sotilasjohtamiseen. Tutkimuksen mukaan seurakuntatyön johtamisen koulutus palvelee niin yksilöä kuin yhteisöäkin. Opiskelijat tunnistavat koulutuksen aikana omat edellytyksensä hoitaa kirkkoherran eli seurakunnan



johtajan tehtäviä aiempaa paremmin, jolloin myös urasuunnitelmat selkeytyvät. Näin johtamistehtäviin ei ajaudu henkilöitä, joilla ei ole edellytyksiä toimia johtajina, Asikainen (2010) toteaa. Oma tutkimuskontekstinsa on myös orkesterin johtaminen (Korhonen 2007; Koivunen 2003), jossa luovien ihmisten johtamisen näkökulmat tulevat esiin. Myös yliopistomaailma on mielenkiintoinen tutkimusalue, joka itsessään toimii tutkimuskoneistona, mutta sen johtamista on tutkittu melko vähän.

Johtaminen kuvataan usein sosiaalisena ilmiönä ja organisaatioiden johtamiseen liitetään myös jaetun johtajuuden piirteitä (Kuusela 2010; Mielonen 2011). Kuuselan (2010) perusteella keskijohtoon liittyvä tutkimus on tärkeää, koska keski- ja ylin johto ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen tavoitteiden ja halutun ilmapiirin toteuttamisessa. Tutkimuksen mukaan esimies voi käyttää valtaa alaiseensa, alainen esimieheensä sekä kollegat toisiinsa nähden. Vallan ja johtamisen kuvaukset muistuttivat tutkimuksessa toisiaan. Näin ollen valta on Kuuselan tutkimuksessa oleellinen osa johtamista. Erilaiset johtamisperiaatteet perustuvat erilaiseen valtaan, ja ne ilmentävät ja ylläpitävät tietynlaista kuvaa hyväksytyistä toimintatavoista. Kuusela viittaa Seeckin (2008) näkemykseen, että tämä on usein tiedostamatonta organisaation arkea. Valta ja johtaminen kietoutuvat toisiinsa tutkimuksessa, jolloin johtaminen on konteksti, jossa valtakokemukset syntyvät. Kuuselan (2010) mukaan keskijohdon kuuluu osata muuttua tuloksellisesta esimiehestä tulokselliseksi alaiseksi tai päätöksentekijästä ja kontrolloijasta toisten päätösten toteuttajaksi ja valvonnan kohteeksi. Ylimmällä johdolla on aina ollut valta-asema, mutta alaiset ovat saaneet lisää valtaa organisaatioiden madaltumisen kautta. Tällöin korostuu suhde johtajuuden käsitteeseen roolina. Keskijohto on saattanut menettää entistä valtaansa ja se joutunut opettelemaan uudenlaiset vaikuttamisen tavat pärjätäkseen verkostoissa ja tiimeissä, joka vahvistaa johtajuuden ajattelemista ryhmäprosessina. Vallan ja johtamisen erottaa toisistaan se, että johtamista pidetään arvostettuna tehtävänä, josta on luontevaa puhua, kun taas valta nähdään usein ilmiönä, josta ei ole helppo puhua. Kuuselan (2010) mukaan valta kätkeytyy.

Valta ja muutos linkittyvät johtamiseen kiinteästi (Kerttula 2009). Jaettu ja hajautettu valta sekä johtajuus asettavat erilaisia haasteita vuorovaikutukselle, joka näyttäytyy sosiaalisena prosessina (Halttunen 2009; Kolari 2010). Transformationaalinen johtaminen on ollut suosittu johtamisteoria (Hautala 2005) ja johtamisen tehokkuudesta puhutaan jollain tasolla useissa tutkimuksissa (Markkula 2011). Salovaaran (2011) johtamistutkimus tuo esiin johtamisvalmennusten merkityksen organisaatioiden kulttuuriin vaikuttavana tekijänä.

Halme (2011) ja Frantsi (2009) ovat tutkineet ikääntyneitä johtajia ja heidän kokemusmaailmaansa. Ikääntyneillä johtamilla on pitkä työura takanaan ja he ovat nähneet myös johtamiskulttuurin kehittymisen kaaren. Frantsin (2009) tutkimus käsittelee johtajuutta johtamisteorioiden sijaan johtajan identifikaation ja pystyvyyskäsityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa tuodaan esille teemana elämänpolku, joka sisältää elämänkulun myötä toteutuvia pitkäkestoisia, perheeseen, uraan ja koulutukseen liittyviä vaiheita. Elämänpolun vastakohtana voidaan nähdä lyhytkestoiset muutokset ja siirtymät. Frantsi (2009) tuo esille

myös näkemyksen siitä, että elämänpolku voidaan nähdä myös urakeskeisen näkemyksen laajenuksena edustavan elämän erilaisia rooleja ja tiloja, sekä niiden välisiä kytkentöjä siirtymisineen. Työsuhde, jonka ihanteena ennen oli työntekijän ja työnantajan elinikäistä avioliittoa vastaava molemminpuolinen lupaus, on muuttunut pikemminkin yhdessä asumisen väliaikaisuudeksi. Frantsi (2009) tuo esille toteamuksen, jonka mukaan keskeisimpiä laadullisia tekijöitä työssä jaksamiselle ovat hyvä työympäristö ja suotuisa työyhteisön ilmapiiri. Lisäksi varsinkin vanhimpia työntekijöitä motivoi jatkamaan työuraa työn mielekkyys, hyvä esimiestoiminta, työkaverit sekä työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet.

TAULUKKO 14 Valtaan ja organisaation jaettuun johtajuuteen liittyviä johtamistutkimuksia

Tutkija	Tutkimuksen kohde	Tutkimuksen pääviesti
Sari Kuusela (2010)	Keskijohdon kokemukset valtatilanteista	Valta liittyy oleellisesti johtamiseen. Ryhmävaltaa käytetään sopivassa suhteessa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.
Kari Kerttula (2009)	Valta ja muutos organisaation muutosprosessissa	Muun vallan yläpuolelle asettuva omistajuuden valtapotentiaali on johtamispuheen kautta johtajien työtä tukeva resurssi.
Leena Halttunen (2009)	Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa	Johtajan ja henkilöstön välillä korostuu vuorovaikutus ja jaettu johtajuus.
Jari Mielonen (2011)	Jaettu johtajuus	Jaettu johtajuus edellyttää valmiutta tulla kollegan johdettavaksi sekä valmiutta luoda yhteisiä merkityksiä yhteisten asioiden suhteen vuorovaikutuksessa.
Pirjo Kolari (2010)	Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa	Johtaminen on sosiaalinen ja molemminpuolinen vuorovaikutusprosessi, joka voi voimaannuttaa sekä johtajaa että johdettavaa.
Tiina Hautala (2005)	Persoonallisuus ja transformationaalinen johtajuus	Transformationaalinen johtajuus nostaa sekä esimiehen itsensä että alaisten tarvetasoa, motivaatiota ja moraalialia.
Perttu Salovaara (2011)	Suomalaisen teollisuusyrityksen johtamisvalmennus	Johtajuutta ei tule nähdä yksilön, vaan organisaation ja kulttuurin ominaisuutena.
Marja Markkula (2011)	Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu	Johtajuuden, markkina-aseman, asiakasnäkökulman, yhteistyön, osallistumisen ja vahvan sitoutumisen merkitys johtamiselle on suuri.

Ikäjohtamiskeskustelussa johtavassa asemassa olevien henkilökuntansa rinnalla ikääntyvien johtajien asema on Frantsin (2009) mielestä monitahoinen ja ristiriitainen, sillä heiltä odotetaan uran loppuvaiheissa yhä kiihtyvällä vauhdilla parantuvaa tuottavuutta, innovatiivisuutta ja tuloskehitystä. Työelämän loppuvaiheissa ikääntyneellä johtajalla on modernin uratarkastelun näkökulmasta vaihtoehtoina joko työn lopettaminen tai jatkaminen. Iäkkään johtajan näkeminen voimavarana on otettu nykyisin tarkasteluun, jossa työssä lopettaneen johdon osaamista ja erityisesti kontakteja hyödynnetään verkostomaisessa tehtävässä.

Frantsin (2009) tutkimuksessa keskeisiksi johtajuuteen liittyviksi teemoiksi nousevat vaihtoehtoiset työhön liittyvät suunnitelmat ja oman työn seuraajaan

liittyvät asiat. Vaihtoehtoisissa suunnitelmissa oli hajontaa, osa vastaajista suunnitteli johtajatehtävässä jatkamista, useilla vastaajilla oli mielessä kerronnan hetkessä vallinneen organisaation ulkopuoliset mahdollisuudet. Yrittäjäjohtajat miettivät seuraajasuunnitelmiaan omistajajärjestelyiden kautta. Yritysjohdajilla luopumisen merkityksenanto yhdistyi seuraajan valmisteluun, tukemiseen ja tehtävien delegointiin.

Funktionaalisen johtamisen näkökulmasta narratiivinen lähestyminen voisi olla Frantsin (2009) mukaan avuksi identiteetin eheyttämisessä ja auttaisi luopumisen haasteessa. Silloin kertomusta käytettäisiin terapeutuksena ja eheyttävänä välineenä, jonka tuloksena johtajan identiteetti eheytyisi, mutta mahdollisesti sillä olisi myös suotuisa vaikutus liiketoimintaan.

Kehityksen mukana tutkijat ovat alkaneet tutkia myös oman mielen ja persoonallisuuden johtamista (Lappalainen 2012; Åman 2003; Sydänmaalakka 2003), mitkä tuovat uutta tutkimustietoa tiimimäiseen toimintaan ja itsensä johtamiseen.

TAULUKKO 15 Oman mielen johtamiseen ja ikäjohtamiseen liittyviä tutkimuksia

Pinja Halme (2011)	Ikäjohtaminen	Johtajan rooli on muuttunut yhä enemmän asioiden ohjaamisesta valmentajan rooliksi. Työntekijät ovat itse tehtäviensä parhaita asiantuntijoita.
Tapani Frantsi (2009)	Ikääntyvien johtajien kokemuksia	Kertomuksilla on mahdollisuus olla eheyttävänä tekijänä ikääntyvien johtajien kokemusten ymmärtämisessä.
Pia Lappalainen (2012)	Sosiaalisesti kyvykäs johtaminen	Esimiehen tunneälytaidot ja persoonallisuus lisäävät, abstraktius ja vahva johtamismotiivi laskevat, alaisten tyytyväisyyttä esimieheen.
Helena Åhman (2003)	Oman mielen johtaminen	Oman mielen johtaminen antaa mahdollisuuksia tehokkuuteen ja tyytyväisyyteen työelämässä ilman, että yksilö menettää tasapainoaan postmodernissa ympäristössä.
Pentti Sydänmaalakka (2003)	Itsensä johtaminen	Uuden polven älykäs johtajuus tukee yksilöiden kykyä johtaa itseään ja auttaa toimimaan tiimeissä.

### 3.3.3 Suomalaisen johtamisympäristön erityispiirteitä

Vaikka tutkimusta suomalaisen johtamisen ominaispiirteistä on vähän, voidaan suomalaiselle liiketoiminnalle ja sen johtamiselle nähdä muutamia keskeisiä elementtejä, jotka ovat säilyneet läpi vuosisatojen. Ensinnäkin suomalaisen liiketoiminnan kehitykselle on ollut tunnusomaista yhteistoiminnallinen kapitalismi (cooperative capitalism). Siihen liittyvät yritysten monitahoiset yhteistyöverkostot keskenään ja myös verkostoituminen laajemmin yhteiskunnan eri osa-alueilla. Toiseksi suomalaista liiketoimintaa luonnehtii yritysten ja yhteiskunnan yhteisevoluutio. Pieni väestömäärä ja siihen liittyvät ohuet kotimarkkinat ja pääomat ovat keskeisellä tavalla vaikuttaneet talouden toimintaedellytyksiin. Liikeyritysten päätöksiä tehdään kilpailullisen ja institutionaalisen ympäristön asettamissa rajoissa ja menestyäkseen niihin rajoitteisiin on sopeuduttava tai pyrittävä toiminnallaan muuttamaan niitä. (Ojala & Karonen 2007, 285.)

Pankin ja yritysmaailman monipolviset sidokset ovat olleet tyypillisiä Suomessa. Pääomaköyhässä maassa suuryritykset ovat rahoituksessaan riippuvaisia pankeista ja ovat samalla pankkien tärkeimpiä asiakkaita. Suuryritysten johto pääsee sidosten myötä pankkien päättäviin elimiin ja päinvastoin. Seurauksena tästä on roolien hämärtyminen ja myös se, ettei suuryrityksiä voi päästää konkurssiin. (Ojala 2001, 84). Kansainvälistymisen myötä sidokset ovat jonkin verran pienentyneet.

Suomalainen finanssisektori on elimellinen osa suomalaista yhteiskuntaa, jolloin yhteiskunnassamme esiintyvät arvot heijastuvat myös finanssialan toimintaan. Suomalaisuuteen liitettyjä arvoja ovat yhdenmukaisuus, heikompiosaisista huolehtiminen ja toisista välittäminen. Vanhemmille ihmisille turvallisuus ja perinteet edustavat tärkeitä arvoja. Myös valta ja turvallisuus koetaan tärkeiksi. Finanssisektorin arvot muokkautuvat näiden yhteiskunnallisten arvojen mukaisesti. (Alhonsuo ym. 2012, 25.)

Ropo ym. (2005, 39) mukaan suomalaiseen johtamiskäsitykseen liittyy vahva historiallinen ymmärrys johtajuudesta sodassa, taiteessa ja politiikassa. Suomalaiseen johtajuuteen liitetään helposti sankarillisia arvoja, piirteitä ja ihanteita. Suomalaiset johtaja-arkkityypit on löydettävissä Väinämöisestä, Väinö Linnan Tuntemattoman sotilaan ja Pohjantähti-trilogian hahmoista, armeijan johtamiskulttuurista, paikallispatruunoista ja politiikan ikoneista. Sankariaineksen ohella silmiinpistäviä piirteitä ovat kansanomaisuus, tavanomaisuus, konstailematon vaatimattomuus ja työteliäisyys. Myös Aaltonen (1997) huomioi Kalevalan ja Tuntemattoman sotilaan merkittävimpien hahmojen vaikutukset suomalaisen johtajuuden historiallisessa tarkastelussa.

Aaltion (2005, 20) mukaan johtajuus on määritelty Suomessa kautta aikojen vastuun kantamisen ja rohkeuden kautta. Historia on palkinnut vahvat ja lujat johtajat, joille suomalaiset ovat antaneet tukensa. Globalisaation seurauksena johtamisparadigmojen on esitetty leviävän aikaisempaa tehokkaammin (Schmidt & Vanhala 2010, 16). Sydänmaanlakan (2006, 164–166) tutkimusten mukaan suomalaisessa johtamiskulttuurissa näyttäisi olevan useita erityispiirteitä, jotka soveltuvat hyvin asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen. Tyypillisiä suomalaisten yritysjohtajien mainitsemia arvoja ovat oikeudenmukaisuus, yksilön kunnioitus, vastuullisuus, tuloksellisuus ja esimerkkinä oleminen. Nämä arvot on omaksuttu kotiympäristöstä, vanhemmilta tai isovanhemmilta tai henkilöltä, jolla on muuten ollut suuri merkitys haastatellulle henkilölle. Tutkimuksissa yritysjohtajien haastattelussa tuli esille viisi luonteenpiirrettä, jotka liitetään hyvään johtajuuteen. Ne ovat sosiaalinen, päättäväinen, luotettava, innostava ja nöyrä. Myös Kets de Vriesin (1999) mukaan suomalaisille johtajille tyypillinen ominaisuus on nöyryys. Lisäksi suomalaisen johtamiskäsityksen on sanottu korostavan suoruutta, rehellisyyttä ja tavoitteellisuutta.

Peltosen (2004, 202) mukaan johtamisen ilmiöiden sosiaalinen merkitys nousee vahvasti kansallisten uskomusten ja arvojen muodostamasta tulkinta-kehyksestä. Karosen (2004, 134) tulkinnassa kärjistäen voidaan ajatella, että Suomessa esiteollisen ajan johtamisen ideaali oli autoritäärisempi kuin esimer-

kiksi 1900-luvun lopussa. Silti hänen mukaansa on vaikea sanoa, onko nykyaikainen johtaminen mitenkään demokraattisempaa kuin reilut sata vuotta sitten.

Usein haetaan stereotyyppistä vertailua suomalaisten ja ruotsalaisten johtamistyyliin. Ruotsalaiseksi tulkittu tyyli johtaa on monille suomalaisille liian jähkailevaa ja tehotonta. Suomalaiseksi tulkittu tyyli johtaa on taas monille ruotsalaisille liian käskevää ja tarpeettoman suoraviivaista. Kun suomalainen näkee itsensä suorana ja joustavana, voi ruotsalainen tulkita suomalaiset organisoimattomiksi ja aggressiivisiksi. Kun ruotsalainen näkee itsensä osallistuvana ja ryhmäkeskeisenä, voi suomalainen tulkita ruotsalaiset päättämättömiksi ja byrokraattisiksi. (Tienari & Vaara. 2004, 46–51). Kulla (2011) näkee suomalaisessa ja ruotsalaisessa johtamistyyliin paljon samoja piirteitä, kuten konsensushalukkuus ja yhteistyökyvykyys, mutta myös eroavaisuuksia.

Pöllänen (2007) tutkimus suomalaisen ja amerikkalaisen vakuutusjohtamisen eroista keskittyy ylimmän johdon ja henkilöstön kokemuksiin. Hänen mukaansa suomalaista johtamistutkimusta on kuitenkin vaikea määrittellä, koska sitä on tutkittu niin erilaisten esimerkkien, populaation, aikaperiodien ja tutkimusmenetelmien avulla. Pöllänen (2007, 9) mukaan ruotsalaiset näkevät suomalaisen johtamisen ennalta arvaamattomana ja suomalaiset menevät paljon ruotsalaisia nopeammin johtopäätöksiin. Pöllänen (2007, 43) näkee suomalaisessa ja amerikkalaisessa vakuutusjohtamisessa kulttuurieroja. Kun tutkimuksessa suomalainen vakuutusjohtaja näyttää olevan kiinnostunut organisoimisesta ja omalla esimerkillä johtamisesta, amerikkalainen kollega preferoi yhteistyöilmapiiriä ja keskinäistä avunantoa. Näyttää siis, että amerikkalainen johtaja arvostaa enemmän tehtävöorientoitunutta johtamistapaa. Amerikkalaiset johtajat käyttävät suomalaisia mieluummin asemavaltaa ja käskyttämistä. Suomalaiset vakuutusjohtajat voisivat Pöllänen (2007, 45) mukaan oppia amerikkalaisesta kulttuurista tehokkuutta menestyäkseen säännellyillä pohjoiseurooppalaisilla vakuutusmarkkinoilla. Amerikkalaiset taas voisivat oppia suomalaisilta organisoimistaitoja. Suomalainen johtamistapa on ajan saatossa amerikkalaistunut. Pöllänen (2007, 68) kuitenkin toteaa, että tutkimuksensa mukaan amerikkalainen hallitseva johtamistyyli ei kovin hyvin sovi pohjoiseurooppalaiseen kulttuuriin ja toiseksi näyttää, että nykyinen johtamistyyli alueellamme tulee säilymään.

Suomessa toimivien konsulttien opit pohjautuivat pitkälti Yhdysvalloissa kehitettyihin johtamismalleihin sovellettuina suomalaiseen ympäristöön. Amerikkalaisen johtamismallin parhaiden puolien yhdistäminen sotakorvauksista selvinneen Suomen haasteisiin muokkasi konsultoinnista kansallisesti omaleimaisen version. Suomalainen omaleimaisuus on kuitenkin vähitellen kadonnut kansainvälistymisen myötä. Ulkomaiset konsulttiyritykset ovat valloittaneet Suomen markkinat 1990-luvun alun laman jälkeen, mikä on osaltaan vaikuttanut suomalaisen yritysjohtamisen tapaan ajatella johtajuudesta. Suomessa 1960-luvulla ja osittain vielä myöhemminäkin vuosikymmeninä yritysjohtajien tiiviit neuvotteluyhteydet ja tiukat valtapiirit vaikuttivat ulkopuolisten konsulttien tarpeeseen. Tällöin pankeilla oli vahvat valtapiirit ja ne levittivät yritystutkimuksen ja hallituspaikkojen välityksellä johtamisaikaa suomalaisyrityksestä toiseen ilman erillisiä korvauksia. Tiedot levisivät siis tietynlaisen hyvä

veli -verkoston avulla, mikä osaltaan vähensi ulkopuolisen konsultoinnin tarvetta. (Ainamo & Tienari 2002, 191–193.)

Suomalaiseen johtamiseen vaikuttaa myös armeijan tarjoama johtamiskoulutus (Huhtinen 2006, 207). Tämän tutkimuksen ylimmästä johdosta 81 prosenttia oli miehiä ja lähtökohtaisesti valtaosa heistä on saanut tavalla tai toisella armeijan sotilaskoulutusta ja sitä kautta myös johtamisoppia. Huomioiden tämän tutkimuksen haastateltujen naisjohtajien ikärakenteen, heillä ei ole ollut mahdollisuutta osallistua suomalaiseen asepalveluun.

Silénin (2006, 13) mukaan suomalainen johtamiskulttuuri kehittyi ainakin 1900-luvun puoliväliin saakka pitkälti juuri armeijan johtamisperiaatteiden perustalta. Ropo ym. (2005, 43) toteavat, että armeija, sota ja erityisesti Mannerheim sekä Väinö Linnan Tuntematon sotilas ovat vaikuttaneet suomalaisen johtajuuden kielenkäyttöön. Myös Aaltonen (1997) toteaa tutkimuksessaan, että sodilla ja armeijalla on ollut oma merkityksensä suomalaiseen johtamiskulttuuriin. Osalle miehistä armeijan tarjoama koulutus on ollut ainoa mahdollisuus johtamisoppiin, jolloin sillä on ollut merkittävä vaikutus henkilön omaksumaan tapaan johtaa muita ihmisiä.

Nissisen (2001) väitöskirjan pohjalta rakentunut syväjohtamisen malli liittyy suomalaiseen johtamiseen armeijan kontekstissa. Nissinen (2011) kehitti johtamismallin Puolustusvoimien käyttöön ja hänen tutkimuksensa tieteellinen perusta rakentuu kahdelle pilarille, jotka ovat johtamisen uusi paradigma sekä kriittinen ja konstruktivistinen oppimiskäsitys. Tutkimuksessa tarkastellaan syväjohtamisen taustalla olevaa kansainvälistä tutkimusta ja esitetään suomalaiseen kulttuuriin sovitettu syväjohtamisen malli. Malli toimii koulutuksessa siltanä teorian ja käytännön välillä. Syväjohtamisen malliin perustuvalla palaute-työkalulla tuotetaan koulutettaville johtajille johtajaprofiilit työssä oppimisen vahvistamiseksi. Johtajakoulutuksessa tuodaan esiin mm. sumeaa logiikkaan perustuvien matemaattisten menetelmien hyödyntämismahdollisuudet johtajaprofiilien analysoinnissa.

Suomalaisten suuryritysten toimitusjohtajia tutkinut Kulla (2011, 126) kuitenkin toteaa, että hänen haastattelemansa johtajat eivät pitäneet asepalveluksen aikana saatua johtamiskoulutusta merkittävänä oman johtamisensa kannalta. Toisaalta asiaa voi selittää se, että kyseiset johtajat kävivät armeijan pääosin 1970- ja 1980-luvuilla ja nykyinen johtamisympäristö poikkeaa sen ajan asepalveluksen ympäristöstä melko paljon. Siihen aikaan johtaminen oli nykyistä autoritäärisempää, kun taas nykyisessä johtamistavassa pyritään saavuttamaan ympäristön luottamus.

Suomalaista johtajuutta on harvoin otettu tutkimuskohteeksi, mutta silloin kun se on tehty, on viitattu sen erityispiirteisiin kuuluvan tietynlainen suoruus, rehellisyys ja ahkeruus. Voidaan myös ajatella, että siihen kuuluu jatkuvassa muutoksessa eläminen, koska maantieteellisen sijainnin perusteella suomalaiset joutuvat kohtaamaan vuosittain neljä erilaista vuodenaikaa ja mukauttamaan elämänsä niiden pohjalta. Myös Suomen sijainti kaukana Pohjois-Euroopassa, pienenä kielivähemmistönä sekä historiamme naapurimaidemme kanssa, luovat omat erityispiirteensä suomalaisuuteen. Kansainvälisyys on kuitenkin



muovannut johtajuudesta Suomessakin huomattavasti monipuolisemman, mitä se oli vielä 1990-luvulla rajojen avautuessa vapaalle kilpailulle. Huangin (2009 76–77) tutkimuksen mukaan suomalaiset ovat eurooppalaisuudesta ja globalisaatiosta huolimatta kyenneet säilyttämään vahvan kansallistunnon, mikä näkyy ylpeytenä olla suomalainen. Toisaalta se tulee esiin maahanmuuttopolitiikana, joka voi olla esteenä erilaisten osaajien tulolle Suomeen. Tässä tutkimuksessa ulkomaisen työvoiman käyttö ei ole kriittinen tekijä, koska suomalainen finanssiala on tukeutunut pitkälti suomalaiseen työvoimaan ja sitä on ollut saatavissa.

Pölläsen (2007, 45) tutkimuksessa amerikkalaisessa kulttuurissa painotetaan vapaata kilpailua, kun taas Suomessa kilpailu on sosiaalisesti rajoitetumpaa. Amerikkalainen kulttuuri suosii henkilökohtaista aloitekykyä ja henkilökohtaisia oikeuksia, kun taas suomalainen pyrkii hänen mukaansa kollektiivisuuteen. Myös yrityksen rooli tukee amerikkalaisessa yhteiskunnassa henkilökohtaisia tavoitteita verrattuna suomalaiseen kulttuuriin, jossa kannustetaan yhteiskunnallisiin päämääriin. Pölläsen (2007, 19) mukaan tulee huomioida, että suomalainen ja amerikkalainen työvoima eroavat toisistaan paljon. Suomessa ammattiliitot ja työnantajaedustajat ovat vahvemmin edustettuina kuin USA:ssa. Huangin (2007, 79) vertaillessa kiinalaista ja suomalaista kulttuuria keskenään, hänen mukaansa suomalainen kulttuuri tukee yksilöllisyyttä verrattuna kiinalaiseen kollektiivisuuteen. Samassa vertailussa suomalaiset koettiin tavoiteorientoituneiksi verrattuna kiinalaisiin.

Englannin kielen yleistyminen on kiihdyttänyt johtamismallien leviämistä yli rajojen. Suomalaisista yrityksistä Kone Oyj on luultavasti ensimmäinen, joka noin 30 vuotta sitten muutti yrityksen viralliseksi kieleksi englannin. Johtamiskulttuurin globalisaatio ja englannin käyttö kansainvälisen liiketoiminnan yleiskielenä sekä muut globaalia yhtenäiskulttuuria tukevat ilmiöt ovat tuoneet maat lähemmäksi toisiaan. Kuitenkin globaalin yhtenäisyyden rinnalla monet erilaiset kansalliset erot vaikuttavat tapaamme toimia työpaikoilla, markkinoilla ja arjessa. Kansainvälinen johtamiskulttuuri muokkautuu globaalien yhtenäistämismuotojen ja kansallisen tietoisuuden ristipaineessa. (Peltonen 2007, 178–179.)

### 3.4 Luottamus johtamisen välineenä

Halusin antaa luottamukselle ilmiönä oman osan tutkimuksen viitekehyksessä, koska sen merkitys korostuu finanssialalla jo pelkästään asiakkaiden rahan käsittelyn ja riskienhallinnan vuoksi. Luottamuksen tutkimus on tullut 1990-luvulta lähtien oleelliseksi osaksi johtamistutkimusta (Auvinen ym. 2013). Luottamuksen merkitys johtamiseen oli osana esiymmärrystäni omien johtamiskokemusteni kautta. Luottamus nousi myös jo ensimmäisissä haastatteluissa merkittävään rooliin johtajuuden osatekijänä.

Kun puhutaan käsitteestä luottamus, on syytä erottaa toisistaan luottamus tietona ja luottamus toimintana (Hardin 2001, 10–11). Tietona ilmenevä luotta-



mus perustuu pitkälti kokemukseen siitä, että joku ihminen tai instituutio on toiminut odotetulla, luottamuksen arvoisella tavalla. Näin ei kuitenkaan tule välttämättä tapahtumaan tulevaisuudessa. Siitä syystä toiminta, esimerkiksi jonkun asian todellinen luovuttaminen toisen haltuun, sisältää riskin. Sen vuoksi reflektio on monissa tilanteissa tärkeä osa luottamusta. On analyttisesti järkevää erottaa toisistaan luottamus ja luottamuksenarvoisuus. Hardin (2001) on tästä toimiva esimerkki. (Kankainen 2007, 39–40.)

Seligman (1997), kuten myös Luhmann (1988), erottavat toisistaan instituutioita kohtaan osoitetun luottamuksen ja ihmisiä kohtaan osoitetun luottamuksen (trust). Instituutioita kohtaan osoitettua luottamusta he kuvaavat luottavaisuudeksi (confidence). Kun luotetaan instituutioihin, on kyse toiminnan tai asioiden ennakoitavuudesta, siitä että asiat toteutuvat niin kuin on sovittu. Kun tilanteessa vallitsee luottamus, tiedämme, mitä voimme odottaa vuorovaikutustilanteessa. (Kankainen 2007, 43.) Luottamus liitetään luotetun intresseihin ja luottamuksen rationaalisiiin odotuksiin. Ihminen luottaa toiseen, koska on luotetun intressien mukaista toimia niin. On siis keskeistä kyetä arvioimaan ja ymmärtämään toisen motivaatioperusteita. Toisen ihmisen motivaatioperusteiden arviointi perustuu hänestä saatuun vuorovaikutustietoon. Instituutioon luottaminen perustuu siihen, että odotamme instituution rakenteen takaavan sen, että on instituutiossa toimivien edun mukaista toimia luottajan odottamalla tavalla. (Cook ym. 2005, 5-7.)

Luhmannin (1979, 39–43) mukaan ihmisen kyvyttömyys osoittaa luottamusta toista kohtaan estää häntä voittamasta toisten ihmisten luottamusta itseään kohtaan. Toisin sanoen ihmisen on vaikea saada toisten luottamusta itseään kohtaan, jos hän ei itse luota muihin. Luottamusta ei myöskään voi vaatia toisilta, vaan sitä voidaan ainoastaan tarjota ja vastaanottaa. Govier (1993, 104–105) huomauttaa, että luottaessaan toiseen ihmiseen, yksilö ottaa samalla riskin jouluakseen haavoittuvaksi, mikäli tämä ei toimikaan odotetulla tavalla.

Ilmonen (2005, 52) hahmottelee neljä luottamuksen tyyppiä (Taulukko 15). Luokittelu syntyy tyyppityksessä kahden luokittelun kautta. Luokittelut ovat henkilökohtainen ja epäpersoonallinen sekä välitön ja välillinen suhde. Hän kutsuu henkilökohtaista ja välitöntä luottamussuhdetta primaariksi luottamukseksi. Kankainen (2007, 46) muistuttaa, että luottamuksen muodostuminen ei aina ole täysin viatonta. Hänen mukaansa henkilö voi itselleen luotetun resursin välityksellä käyttää valtaa luottajan suhteen. Vallankäyttö voi olla solidaarista, esimerkiksi sosiaalista tukea, mutta se voi ilmetä myös oman edun tavoitteluun tähtäävänä luottajan hyväksikäyttönä. Tähän perustuu se, että haluamme saada luottamukselle jotain takeita, esimerkiksi tietoa ja instituutioita.

TAULUKKO 16 Luottamuksen tyypit (Ilmonen 2005, 52)

Suhde	• Suora	• Epäsuora
<b>Henkilökohtainen</b>	• A "primääri" luottamus	• B "luottamusketju"
<b>Ei-henkilökohtainen</b>	• C "humanistinen tai yleistyntynyt luottamus"	• D "luottavaisuus"

Yhteiset arvot vaikuttavat luottamukseen. Erilaiset kulttuurien stereotyyppit vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja ne voivat olla apuna päätöksenteossamme. Asiaa tutkineet tutkijat ehdottavat, että käytämme samankaltaisuutta eräänlaisena kriteerinä erityisesti silloin, kun toinen henkilö ei ole meille tuttu, emmekä tiedä hänestä mitään. Silloin luotamme tutkijoiden mukaan mielellään ikäisemme, samaa sukupuolta olevaan ja samaa kieltä puhuvaan ihmiseen. (Cook ym. 2005, 5-7.) Tässä he viittaavat näkemykseen, jonka mukaan samankaltaisuus toimii meille vihjeenä siitä, että kyseisellä henkilöllä on kanssamme samankaltaisia mielipiteitä, asenteita ja arvoja. Arvioidessamme toisen henkilön luottamuksenarvoisuutta, kiinnitämme huomiota toisen tuttuuteen, kansallisuuteen, etniseen taustaan ja sosiaaliseen statukseen (Glaeser ym. 2000, 811).

Kankainen (2007) näkee, että luottamukseen vaikuttava konteksti voi olla myös sellainen, että vuorovaikutus on mahdollista muidenkin mekanismien kuin luottamuksen kautta. Tällöin emme pidä luottamusta niin tärkeänä tai emme tarvitse sitä, jos on vaihtoehtoisia tapoja kattaa epävarmuus ja petoksen mahdollisuus. Yksi vaihtoehtoinen tapa on se, että toisella osapuolella on syystä tai toisesta hyvin tärkeää säilyttää maineensa. Maine rakentuu erilaisten sosiaalisten verkostojen kautta perustuen lähinnä menneisiin tapahtumiin, mutta Luoma-Ahon (2005) mukaan sen avulla voidaan ennakoita tulevaisuutta. On kuitenkin tilanteita, joissa emme voi tukeutua tietoon toisen osapuolen maineesta. Esimerkkinä Kankainen (2007) tuo merkittävän yrityksen, joka on valmis aloittamaan yhteistyön tuntemattoman alihankkijan kanssa, vaikka se ei ole ehtinyt osoittaa yritykselle kykyään yhteistyöhön. Syynä siihen voi olla se, että hyvän maineen saavuttaminen saattaa olla alihankkijalle elinehto, jotta se voi toimia markkinoilla. Tällöin yritys on valmis ottamaan riskin, koska alihankkija joutuisi myös maksumieheksi, jos yhteistyö ei sujuisi. Tietyllä tavalla esimerkki kuvaa sitä, kuinka epäsymmetrisyydet ja riippuvuudet toisista tekevät yhteistyön välttämättömäksi. (Kankainen 2007, 49.)

TAULUKKO 17 Luottamuksen yläkategoriat ja niiden orientaatiot (Mattila 2006, 91)

• Yläkategoria	• Orientaatio ja sisältö
• Luottamus työnantajaa ja johtoa kohtaan	• Oikeudenmukaisuus • Turvallisuus
• Luottamus työtovereita ja yhteisöä kohtaan	• Solidaarisuus
• Luottamus itseä kohtaan	• Voimaistuminen

Mattila (2006) on tutkinut muutoksen kokemista kolmessa suomalaisessa organisaatiossa. Hänen tutkimuksensa mukaan luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa voimakkaasti kokemus omista onnistumisista ja henkilökohtaisista ansioista. Myös kokemukset oman työn ja ajan hallinnasta vaikuttivat luottamuksen rakentumiseen. Mattilan mukaan luottamus työnantajaan ja organisaation johtoa kohtaan liittyy oikeudenmukaisuuden kokemukseen ja turvallisuudentunteeseen. Solidaarisuuden kokeminen selittää työtovereita ja yhteisöä kohtaan

koetun luottamuksen, joka edelleen vahvistaa henkilön solidaarista orientaatiota (Taulukko 17).

Itseään kohdistuvasta luottamuksesta Mattila (2006, 89–91) löysi voimaistumisen ilmiöön liittyvää yhteyttä. Tällöin voidaan puhua myös käsitteestä empowerment. Kun luottamuksen taulukon kääntää negaation kautta, se kokoaa luottamuksen puutteen ulottuvuuden, epäluottamuksen yläkategoriat ja niiden avainsisällön. On mielenkiintoinen kysymys, perustuuko liiketoiminnan tehokkuus aina luottamukseen. Voisiko se itse asiassa perustua myös epäluottamukseen? Kankainen (2007, 40) miettii luottamuksen olemusta seuraavasti: *”Miksi meidän pitäisi ylimalkaan ajatella, että markkinoiden, liiketoiminnan tai politiikan tehokkuus pohjautuisi aina luottamukseen? Toiminta voidaan yhtä lailla perustaa epäluottamuksen varaan. Hyvin tavallista on myös se, että luottamus voitelee jonkin ryhmän sisäisiä suhteita, mutta ryhmän suhdetta johonkin toiseen ihmisryhmään ilmentää epäluottamus.”*

Cook ym. (2005) toteavat, että ihminen kokee elämässään jatkuvasti tilanteita, jossa hän ei joudu antamaan toisten osapuolten haltuun mitään olennaista tai tärkeää, minkä vuoksi kysymys epäluottamuksesta ei aktivoidu. Joskus joudumme tilanteeseen, missä olemme antaneet toisen osapuolen haltuun arvokkaita asioita ja huomaamme luottamuksen pettäneen. Silloin epäluottamus astuu kuvaan mukaan. Luottamus ja epäluottamus eroavat toisistaan monessa suhteessa. Luottamus kehittyy ja kasvaa pikkuhiljaa, mutta voi sopivan syyn vuoksi romuttua nopeasti. Epäluottamus puolestaan syntyy nopeasti, mutta haihtuu pois hitaasti. Toisen osapuolen luottamuksen takaisin saaminen voi kestää ajallisesti pitkään ja parhaimmillaankin se voi palata vasta useiden testien jälkeen. Luottamus syntyy vain luottamusta herättävistä teoista ja luottamuksen voi palauttaa vain sen rikkonut osapuoli, ei koskaan uhri.

Luottamus liittyy myös riskiin. Riskit ovat osa elämää ihmisten henkilökohtaisella ja institutionaalisella tasolla. Luottamus kytkeytyy toiminnan ja riskin väliseen yhteyteen, jolloin ne molemmat vaikuttavat toisiinsa. (Kortteinen & Tuomikoski 1988, 97–100.) Jalavan (2003, 188) mukaan yleensäkin motivaatio luottamukseen nousee riskiyhteiskunnasta. Riskit kuuluvatkin modernin maailman kompleksisuuden ja luottamuksen yhteyteen (Warren 1999, 322).

Taloudellisilla suhdanteilla on vaikutusta luottamukseen. Sitä ei kuitenkaan pidä suoranaisesti liittää optimistisuuteen. Pessimismi ja passiivisuus näyttävät lisääntyvän taloudellisen laman aikana. (Kortteinen & Tuomikoski 1998, 171–176.) Poliittiset suhdanteet ja harjoitettu politiikka vaikuttavat osaltaan siihen, miten luottamus rakentuu yhteiskuntatasolla. Samalla harjoitettu politiikka on tavalla tai toisella sidoksissa taloudellisiin suhdanteisiin. Ainakin tehtyjä poliittisia ratkaisuja usein legitimoidaan talouden kehityksellä tai kehitysnäkymillä. (Kankainen 2007, 51.) Kankainen muistuttaa, että aina ei ole tärkeää luottaa, vaan yleisesti ottaen on tärkeää, että ihminen voi tuntea olevansa luotettu.

Govier (1993) huomioi luottamukseen liittyvänä oleellisena tekijänä itseluottamuksen. Yksilöllä on itseluottamusta, kun hän näkee itsensä kyvykkäänä ja päämäärätietoisena tekemään päätöksiä, kantamaan vastuun tekemisistään sekä ottamaan vastaan palautetta toiminnastaan. Tarpeeksi hyvä itseluottamus

suojaa ihmistä toisten manipuloinnilta ja hyväksikäytöltä. Jos yksilöllä on liian vähän itseluottamusta, hän saattaa asettaa toisten tarpeet itsensä edelle. Jos taas itseluottamus on liian korkealla tasolla, hän saattaa olla niin itseriittoinen, että ei pysty yhteistoimintaan muiden ihmisten kanssa. (Govier 1993, 99-116.) Tromanin (2000, 350) mukaan organisaatioille, joissa on vähän luottamusta, on ominaista huonompi tuottavuus, koska niillä on usein matalamman tason työ-moraali. Sen sijaan organisaatioiden menestystä on selitetty vahvalla luottamuksella. Se kuvastaa luottamuksen merkitystä johtamisen keskeisenä tekijänä. Työntekijöiden tulisi saada nauttia uusista haasteista ja kokea olevansa luottamuksen arvoisia. Luottamus tarkoittaa sitä, että työntekijät voivat vapaasti olla esimiestensä kanssa eri mieltä. (Ruohotie 2001, 4-9.)

Luottamus ilmenee eri tilanteissa eriasteisena. Baier (1992, 137) näkee luottamuksen tilannesidonlaisena siten, että kun jossain tilanteessa joku ihminen luottaa toiseen ihmiseen, niin samassa tilanteessa joku toinen voi olla epäilevä, eikä luota. Luottamus voi olla myös rajoittunutta, jos vain toinen uskoo toisen luottamuksen arvoiseksi, kuitenkin luottamatta häneen. Jos toinen on halukas luottamaan toiseen, mutta ei usko häntä luottamuksen arvoiseksi, on kyse enemmänkin vallasta ja kontrollista kuin luottamuksesta. (Blomqvist 1997, 272.) Mielosen (2011, 203) mukaan luottamus on avaintekijä myös jaetussa johtajuudessa, jolloin tiimin jäsenten tulee kyetä toimimaan yhdessä ilman selkeää johtajaa. Jaettu johtajuus edellyttää Mielosen (2011, 2012) tutkimuksen mukaan jaettua valtaa, auktoriteettia, osaamista ja vastuullisuutta.

Pöllänen (2007, 53) huomioi Wehrmeyerin (1995) tutkimukset, joiden mukaan menestyvä johtajuus kannustaa ja mahdollistaa sen sijaan, että se valvoisi ja kontrolloisi liikaa. Pöllänen (2007, 51) tutkimuksen mukaan suomalaiset vakuutusjohtajat käyttävät transformationalisen johtamisteorian elementtejä, kuten vahvaa yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta. Hänen tutkimuksessaan myös alaiset olivat näistä asioista samaa mieltä. Tutkimuksen mukaan suomalaiset vakuutusjohtajat näyttävät kuitenkin unohtaneen omalla esimerkillä johtamisen sekä yrityksen menestymisen tärkeyden painottamisen (Pöllänen 2007, 64). Seuraavassa luvussa käsitellään valtaa ilmiönä ja sen suhdetta vastuuseen sekä johtamiseen.

### 3.5 Valta ja vastuu

Edellä perustelin luottamuksen on tärkeyden johtamisessa. Myös valta liitetään käsitteenä johtamiseen (Etzioni 1975; Galbraith 1984; Turner 1991; Weber 1978). Useimmiten johtajuustutkimusta lähestytään joko alaisten, johtajan tai tilanteen lähtökohdista. Kun johtamiseen liittyvä tutkimus tarkastelee johtajan onnistumista työssään, kohdistuu tutkimus yleensä johtajaan henkilönä. Silloin johtajan vallankäyttö ja muut valtaan liittyvät käsitteet nousevat tutkimuskeskiöön, koska tutkimuksella arvioidaan johtajan taitoja, käyttäytymistä tai tilanteita. (Yukl 2006, 10-18.) Kuuselan (2010, 163) mukaan vallan ja johtamisen erottaa toisistaan se, että johtamista pidetään arvostettuna tehtävänä, josta on luonte-

vaa puhua ja johon on helppo samaistua. Sen sijaan valta nähdään usein ilmiönä, josta ei ole helppo puhua, eikä siihen haluta julkisesti samaistua. Valta siten kätkeytyy.

Johtaminen sisältää käsitteenä esimiehen ja alaisen välisen suhteen (Alvesson & Deetz 2000, 57) ja johtamista voidaan kuvata myös auktoriteetin oikeutamisena (Seeck 2008, 18). Johtaminen voidaan Hogg ym. (2003, 19) mukaan nähdä myös ryhmäprosessina. Johtajan kyky vaikuttaa, säilyttää toisten luottamus ja tulla tulkituksi oikeudenmukaisena ja karismaattisena, ovat kaikki seurausta johtajan jakamasta ryhmäjäsenyydestä ja sen aktiivisesta edistämisestä (Hogg ym 2003, 33.) Goodwin (2003, 141) huomioi, että alaisia kontrolloidaan, mutta heillä ei ole samaa kontrollin mahdollisuutta esimiehiinsä. Mielonen (2011, 222) kiinnittää jaetun johtajuuden esimerkiksi strategiseen johtamiseen, jolloin organisaation menestymiselle on tärkeää, että myös muut otetaan strategiatyöhön mukaan kun ne, joiden ydintehtäviin strategiatyö kuuluu.

Riippuen siitä, toimiiko lähi-, keski- vai ylimmässä johdossa, on valta sisällöllisesti erilaista. Ylimmän johdon valta käsittää esimerkiksi koko päävastuualueen resursseista, toimintalinjoista ja kehittämisestä päättämisen. Keski-johdon valta sen sijaan ulottuu oman vastuualueen (esim. viiden yksikön) toimintalinjoista ja kehittämisestä päättämiseen suhteessa koko päävastuualueen tavoitteisiin. Lähiesimies toimii operatiivisella tasolla ja päättää päivittäisestä toiminnasta yksikössä, valvoo talousarvion toteutumista sekä kehittää operatiivista toimintaa. (Laaksonen 2008, 36.) Seeckin (2008, 318-319) mukaan erilaiset johtamisperiaatteet perustuvat erilaiseen valtaan ja ne ilmentävät sekä ylläpitävät tietynlaista kuvaa hyväksytyistä toimintatavoista. Tämä on usein tiedostamatonta organisaation arkea.

Nissinen (2004, 21) tarkastelee johtajuuden olennaista tunnuspiirrettä kysymällä, mikä erottaa asiantuntijan ja johtajan toisistaan. Hänen mukaan asiantuntijalla on vastuu lähinnä asioista eli informaatiosta ja johtajalla vastuu muista ihmisistä ja heidän aikaansaannoksistaan. Vastuun ja vallan määrittää tilanteen mukainen toimintaympäristö. Muutostilanteissa vallitsee usein epävarmuus tulevasta. Silloin valta siirtyy Galbraithin (1984, 53-55) mukaan heille, jotka uskovat tietävänsä ja pystyvät vakuuttamaan muut luomalla luottamusta tulevaisuuteen. Morgan (1997, 171) esittää keskeisenä vallan lähteenä asemaan perustuvan formaaliuden, johon valta pitkälti perustuu. Valta edellyttää aina vastuuta siitä, miten henkilö toimii ja mitä hän päättää. Päätöksentekovalta on yleisin vallan lähde. Vallan lähteitä ovat myös valta kontrolloida niukkoja resursseja, tietoa, viestintää ja teknologiaa. Joukkoon voidaan lisätä vielä valta symboliikan ja merkityksen hallinnasta.

Clutterbuckin ja Kernaghanin (1995, 14) mukaan valtaan liittyy neljä keskeistä elementtiä: 1) Esimiehellä on valta palkita henkilöstöä rahallisesti. 2) Valta rangaista perustuu esimiehen juridiseen asemaan, työssä sovellettaviin lakeihin ja asetuksiin sekä virka- ja työehtosopimuksiin. 3) Asiantuntijavalta perustuu asiantuntijuuteen jollain tietyllä osa-alueella, joka luo valtaa. 4) Arvovalta työssä sen sijaan perustuu yleensä pätevyYTEEN. Clegg ym. (2007, 89) painottavat tiedon ja vallan kietoutumista toisiinsa, mikä liittyy asiantuntijavaltaan.

Valta-asetelmaa voidaan tarkastella myös harkintavallan mukaan, kuten Isosaari (2006) on huomionnut. Hänen mukaansa vallan lähteisiin kuuluvat päätösvalta, tietojen, verkostojen ja resurssien hallinta, jotka liittyvät esimiehen harkintavallan käyttöön johtamistyössä. Airaksinen (2002, 52-55) näkee vallan ja vastuun käsitteen hierarkkisena ja kollektiivisena, missä vastuu kulkee auktorirakenteen tavoin pyramidina. Määräykset ja ohjeistukset valuvat ylimmältä johdolta alas ja vastaavasti informaatio alhaalta ylimpään johtoon. Kollektiivinen vastuu korostuu siinä, että esimiehet eivät tee alaistensa töitä, mutta vaikuttavat niihin antamallaan luvilla, ohjeilla ja käskyillä.

Valta ja vastuu asettuvat erilaisissa organisaatiomalleissa eri tavoin. Matalassa organisaatorakenteessa ja yhteistyömalleissa valta ja vastuu on delegoitu, siirretty suoraan tai hajautettu sinne, missä työ tehdään (Airaksinen 2002). Finanssisektorille ominaiset yhteistyö ja kumppanuusmallit eivät toimi perinteisen valta-ajattelun kautta, vaan niissä korostuvat yhteiset tavoitteet, pelisäännöt ja keskinäinen luottamus. Asiantuntijaorganisaatioina finanssirytykset hyödyntävät myös paljon matriisijohtamisen malleja, joissa suorat esimiesalaisuudet arjen työtehtävien osalta ovat vähentyneet. Silloin ei voida käyttää käskyttämistä, vaan valta ja vastuu on hajautuneet asiantuntemuksen perusteella osaamiskeskittyymiin.

Valtaan liittyy myös kontrollointi. Mintzberg (1979, 150-151) näkee kontrolloinnissa positiivisena asiana suorituksen valvonnan, minkä avulla organisaatiossa voidaan mitata tuloksia ja motivoida työntekijöitä. Esimies voi suoritusten laskiessa puuttua alaisensa toimintaan. Suoritusten mittaamisella voi olla myös motivoiva vaikutus työntekijälle lisätä halua päästä yhä parempiin suorituksiin työssään. Clegg ym. (2006, 153) toteavat, että pakkoa käytetään keinona silloin, kun ihmiset täytyy saada tekemään jotain sellaista, mitä he eivät muuten tekisi pehmeämmillä vaikuttamisen keinoilla. Clegg ym. (2007, 395) tarkoittavat pehmeämmillä vaikuttamisen keinoilla kykyä saada suostuttelun avulla toiset toimimaan haluttujen tavoitteiden mukaisesti.

Pfefferin (1992, 140-141) mukaan valtaa voidaan tarkastella myös johtajan maineen kautta. Maine vaikuttaa siihen, miten valtaa voi rakentaa organisaatiossa. Johtajan maine alkaa rakentua heti, kun hän on ottanut tehtävän vastaan. Jos johtaja on häviävän kannan puolella toistuvasti, hän saattaa saada helposti häviäjän maineen. Häviäjän maine ei ole sopusoinnussa vallan, vaikutusvallan ja korkeamman aseman saamisen kanssa. Maine on sidoksissa johtajan urakehitykseen ja sitä kautta johtajana kehittymiseen.

Johtaja voi myös menettää vallan. Olosuhteista riippuen aiemmat taidot tai verkostot voivat muuttua riittämättömiksi, jolloin valtasuhteet voivat muuttua. Johtaja voi menettää vallan siksi, ettei hän tunne organisaationsa vallan dynamiikkaa. Valta pitää aina ansaita. Jos sen unohtaa, johtaja voi sokaistua omasta asemastaan ja vallastaan. (Pfeffer 1992, 307-310.)

Haslammin (2004, 140) mukaan ryhmässä vertaiset käyttävät ryhmän valtaa toisiinsa nähden ja se vaikuttaa usein jopa enemmän kuin henkilökohtaisen vallan käyttö. Ryhmän valtaa voidaan käyttää organisaation muutosten aikaansaamisessa, joten ryhmän valta hyödyttää koko organisaatiota. Myös Etzioni



(1975) korostaa ryhmän valtaa ja toteaa, että organisaation näkökulmasta puhdas normatiivinen valta on hyödyllisin, koska siinä voidaan hyödyntää ryhmän sosiaalista painetta yksittäiseen jäseneseen. Vahva jaettu visio ja organisaatiokulttuuri voivatkin Pfefferin (1992, 125-126) mukaan johtaa yhteistyöhön, jossa toiminta sujuu ilman, että odotetaan ohjeita ylempää organisaatiosta.

Paradigma-ajattelun mukaisesti tieteellisessä liikkeenjohdossa uskotaan, että työntekijöitä ohjaa oman edun tavoittelu ja että heitä pitää määrällä ja valvoa. Tieteellisen liikkeenjohdon johtamisnäkemyksessä onkin yhteisiä piirteitä niiden tutkijoiden kanssa, jotka tarkastelevat valtaa asemana. Ihmissuhdekoulukunnan mukaan työntekijöitä ohjaavat psykososiaaliset normit, tarpeet ja tunteet, jolloin heitä tulee käskemisen sijasta johtaa ja opastaa. Rakenneteorioissa nähdään, että työntekijöitä tulee kohdella rationaalisina ja ammattimaisina toimijoina. Rakenneteorioiden johtamisnäkemyksessä on yhteisiä piirteitä niiden valtatutkijoiden kanssa, jotka tarkastelevat valtaa yhteiskunnan ja organisaatioiden rakenteiden näkökulmasta. Organisaatiokulttuuriparadigman johtamisnäkemyksessä on yhteisiä piirteitä niiden valtatutkijoiden kanssa, jotka tarkastelevat valtaa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Paradigmassa nähdään, että työntekijöitä ohjaa tarve kuulua johonkin. Heitä voidaan johtaa muokkaamalla heidän asenteitaan ja arvojaan organisaation tavoitteisiin sopiviksi. Innovaatioteorioiden johtamisnäkemyksessä tarkastellaan valtaa yhteiskunnan ja organisaatioiden päätöksenteon ja politiikan kannalta, jolloin työntekijät nähdään yksilöinä, joilla on tarve oppia ja kehittyä. (Seeck 2008; Kuusela 2010.)

### 3.6 Yhteenvetoa teoreettisesta viitekehyksestä

Johtamistutkimus on kehittynyt 1900-luvun alusta realistisen maailmankuvan johtajan ominaisuuksien tarkastelusta 2000-luvun post- ja transmoderneihin näkökulmiin, joissa johtamista tarkastellaan merkitysten luomisen ja yhteisen tekemisen kautta. Suomi on pieni maa, johon johtamisopit ovat rantautuneet viiveellä lähinnä Yhdysvalloista. Viestinnän nopeutumisen myötä uudet johtamiskulttuurit ovat saavuttaneet Suomen nopeammin. Johtamiskulttuurin kehittymiseen ovat vaikuttaneet eniten ulkomailla työskennelleet insinöörit, MBA-koulutukset sekä kansainväliset liikkeenjohdon konsultit. Myös armeijalla on ollut oma vaikutuksensa suomalaisen johtamiskulttuuriin, joskin sen merkitys on luultavasti vähentynyt ajan saatossa.

Suomalaista johtamista on perinteisesti arvioitu rehelliseksi, suoraksi ja tehokkaaksi. Johtamisparadigmoista tieteellinen liikkeenjohto ja innovaatioparadigmat ovat esiintyneet Suomessa vahvimmin, osittain sen vuoksi, että valtio on eniten edistänyt niiden soveltamista suomalaiseen yhteiskuntaan. Huomiota herättävää on se, että vaikka suomalaisia yritysjohtajia on työskennellyt merkittävässä johtamistehtävissä globaaleissa suuryrityksissä, kansainvälisesti omaksuttuja liikkeenjohdon oppeja ei Suomessa ole juuri kehitetty. Vallalla olevasta johtamisparadigmasta ei ole yhtä oikeaa käsitystä, mutta tutkijat (Seeck 2008;



Peltonen 2007) tuovat esille innovaatiopadigman sekä markkinarationalismin potentiaalisina 2000-luvun johtamiskehikkoina.

Johtamiseen liitetään usein muutos. Muutosjohtaminen on tämän päivän johtamiskeskustelun keskiössä. Myös luottamus liitetään johtajuuteen. Se on vaikea saavuttaa, mutta voidaan menettää nopeasti. Erityisesti finanssialalla luottamuksella on suuri merkitys, koska alalla käsitellään asiakkaiden varallisuutta ja hallinnoidaan riskejä. Ylipäätään on tärkeää tuntea olevansa luotettu, organisaation tasosta riippumatta.

Valta liittyy kiinteästi johtamisen ja vastuuseen. Ylimmällä johdolla on valta päättää yrityksen toimista, joilla tähdätään tulevaisuudessa menestymiseen. Vallan ja vastuun tasapaino luo parhaat edellytykset onnistuneeseen johtamiseen. Finanssialan yrityksillä on suuri vastuu asiakkaiden riskeistä ja varallisuudesta, mikä asettaa haasteita johtamiselle. Johtamisesta puhutaan mielellään, mutta vallasta ei niinkään. Finanssiyritykset käyttivät 1990-luvulle saakka sijoitustoimintaansa paljolti vallan välineenä. Prosessit ovat kehittyneet ja 2000-luvulla sijoitustoiminta perustuu tuottohakuiseen ja vastuulliseen ammattisijoittamiseen, pääsääntöisesti ilman valtapyrkimyksiä.

Johtamisen kontekstisidonnaisuus edellyttää vahvaa verkostoitumista ja sidosryhmäajattelua. Kamenskyn (2000, 154) luokittelussa yrityksen ja sen sidosryhmien tärkeimmiksi vuorovaikutussuhteiksi nousevat yrityksen ja asiakkaiden välinen, yrityksen ja toimittajien välinen, yrityksen ja kilpailijoiden välinen, yrityksen ja muiden sidosryhmien välinen sekä yrityksen ja yleisten ympäristötekijöiden välinen vuorovaikutus. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tutkimuksen toteuttamista.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kerron tässä luvussa tutkimuksen metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat ja syyt valintoihin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 12-13) toteavat, että laadullisen tutkimuksen metodioppaissa esiintyvät moninaiset ja usein ristiriitaiset käsitykset metodologiasta aiheuttavat ongelmia. Laajassa merkityksessä metodologialla tarkoitetaan todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa, tieteellistä perusnäkemystä ja maailmankatsomusta. Suppeassa merkityksessä tarkoitetaan metodiikkaa tai metodien käyttöä eli sitä, miten tutkimuskäytännössä hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. Voidaan kiteyttää, että metodi perustelee tutkimuksessa syntyneen tiedon, mutta metodologia kysyy, onko tämä käytetty menetelmä järkevä.

Jouduin pohtimaan tutkimusta aloittaessani kielen valintaa. Kyse on suomalaisen johtamiseen keskittyvästä tutkimuksesta, joka avaa suomalaista johtamiskenttää ja sisältää paljon haastateltavien alkuperäisilmauksia. Tiedostin kielivalinnasta johtuvat heikkoudet suhteessa kansainväliseen johtamiskeskusteluun. Kun halutaan selvittää ihmisten kokemuksia ja selontekoja, kielen merkitys nousee huomattavasti. Tässä tutkimuksessa haastateltavien ääni pääsee kuuluviin laajasti. Lukijan kannalta on tärkeää kyetä lukemaan haastateltavien johtajien kommentteja samalla kielellä, jota he ovat haastattelussa käyttäneet. Koin, että suorien lainausten kääntäminen suomen kielestä englantiin olisi vahingoittanut tutkimuksen luonnetta liikaa ja päädyin kirjoittamaan tutkielman suomeksi. Oletettavasti myös tutkimuksen lukijakunta on pääsääntöisesti suomalaisia, jolloin suomen kielen käyttö on ollut tässä tutkimuksessa perusteltu valinta.

Ennen perehtymistä tutkimuksen metodologisiin ja tieteenfilosofisiin valintoihin, tarkastelen omaa tutkijapositioniani. Sen tarkoituksena on avata esiymmärrystä ja taustatekijöitä, jotka osaltaan ovat vaikuttaneet tämän tutkimuksen alkuasetelmiin, tutkimuksellisiin valintoihin ja tutkimustulosten tulkintaan. Tutkijaposition avaaminen on osa tutkimuksen luotettavuutta.

## 4.1 Tutkijaposition tarkastelua

Tässä luvussa avaan lukijalle tilannettani tutkijan roolissa. Arkikokemus ja siihen liittyvä esiymmärrys ovat hermeneuttikkojen mukaan merkittävässä roolissa ihmisiä ja ihmisten käyttäytymistä tutkivissa tieteissä (Niiniluoto 1997, 32).

Hermeneuttisessa tutkimuksessa oletetaan, että tutkittava ilmiö on tutkijalle entuudestaan tuttu ja hänellä on syntynyt siitä ennakkokäsityksiä (Gadamer 2004, 35). Tutkimusta aloittaessani olin työskennellyt finanssialalla yli kymmenen vuoden ajan, joten tutkittava ilmiö on minulle kohtuullisen tuttua. Käytin haastateltavien kanssa samaa terminologiaa, mikä lisäsi osaltaan luotamuksen tunnetta haastattelutilanteissa. Olen tutkimuksen aloittamisen jälkeen työskennellyt finanssialan ulkopuolella johtajatehtävissä, mikä osaltaan yhdessä aiempien kokemusten kautta loi esiymmärrystä johtajuudesta.

Siirtyminen finanssisektorin ulkopuolelle heti tutkimusta aloittaessani oli minulle tutkijana tärkeä päätös tutkimuksen laajuutta ja luotettavuutta ajatellen. Työskennellessäni finanssialan yrityksessä en olisi voinut haastatella kilpailevien yhtiöiden ylintä johtoa heidän strategisesti tärkeistä asioistaan, mutta toimialan ulkopuolelta se oli mahdollista. Kerroin kaikille haastateltavilleni työhistoriani, jolloin heillä oli mahdollisuus arvioida puolueettomuuttani finanssialan tutkijana. Koin itse olevani neutraali suhteessa finanssisektorin eri johtajiin, yrityksiin ja yhtiömuotoihin, vaikka olin työskennellyt yhden finanssi-ryhmittymän palveluksessa useita vuosia.

Tutkimusongelma hahmottui työn edetessä perinteisestä johtamisesta enemmän johtajuuden suuntaan. Siihen vaikutti myös oma johtamistyöni, joka asetti minut kohtaamaan oman johtajuuteni välillä vahvastikin. Olen jälkepäin huomannut, että juuri niihin aikoihin minulle syttyi palava halu ymmärtää henkilökohtaisesti, mitä johtajuus on. Tutkimustyölle oli siis vahva henkilökohtainen kiinnostus johtajuuden ymmärtämyksen lisäämisen vuoksi. Olin myös hyvin kiinnostunut finanssisektorin tulevaisuudesta ja halusin ymmärtää, mikä tekijät ovat toimialan johtamisessa oleellisia.

Fenomenologiassa tutkijan tulee häivyttää itsensä sosiaalisesti, jolloin hän on kiinnostunut tutkittavan kokemuksista ja on auttamassa tätä kuvaamaan kokemuksensa mahdollisimman elävinä (Perttula 2009, 141, 155). Kulla (2011, 73-74) kertoi omassa tutkimuksessaan sulkeistamisen olleen erityisen vaikea hänen pitkän, vuosikymmeniä jatkuneen johtamisuransa vuoksi. Niin pitkä aika johtotehtävissä kiinnittää ajattelumallit ja uskomukset niin syviksi, että on vaikea ajatella itseään tutkittavan ilmiön eli tässä tilanteessa johtamisen ulkopuolelle.

Oma johtamiskokemukseni on ajallisesti lyhyempi, enkä kokenut itse sulkeistamista niin haastavana. Oma kokemus tutkimusaiheesta näyttäisi kuitenkin olevan kaksiteräinen miekka; se auttaa pääsemään haastateltavien kanssa samalle aaltopituudelle, jolloin keskustelu on rentoa ja haastateltavat kertovat avoimemmin kokemuksiaan. Toisaalta, joudun tutkijana muistuttamaan itseäni siitä, että en ole vain keskustelemassa johtajien kanssa mielenkiintoisista haas-

teista, vaan tekemässä tutkimusta. Huomasin, että kun haastattelut alkoivat sujua luontevasti, ne olisivat ulkopuoliselle havainnoijalle luultavasti kuulostaneet kahden kollegan väliseltä keskustelulta, joissa voidaan johtamisen haasteita, välillä analyttisesti, välillä tunnetasolla. Tutkijan ominaisuudessa haaste olikin pyrkiä ajattelemaan itseäni ulkopuolisena henkilönä, joka haluaa kuulla haastateltavan omia käsityksiä ja selontekoja tutkimusaiheesta. Käytännössä omien näkemysten poistaminen kokonaan osoittautui mahdottomaksi, eikä mielestäni edes tarpeelliseksi. Haastattelut eivät olisi sujuneet niin hyvin kuin ne tutkimuksessani sujuivat, jos en olisi osallistunut myös omien kokemusteni kautta keskusteluihin haastateltavieni kanssa. Kun keskustelusta alkoi muodostua vuorovaikutteisempi, myös sen sisältö rikastui ja keskinäinen luottamus kasvoi. Todellisuudessa en ilman omaa kokemuspohjaani olisi päässyt tekemään tutkimusta nykyisessä laajuudessaan, joten oma johtamiskokemukseni osoittautui tälle tutkimukselle tarpeelliseksi (vrt. Kulla 2011; Pulkkinen 2011).

Hankamäen (2003) näkemys hermeneuttiseen tutkimukseen lieventää tutkijan tuskaa. Hänen mukaan hermeneuttisessa tutkimuksessa, jota tämäkin tutkimus edustaa, tehdään näkymätöntä näkyväksi. Silloin tulkintatapahtumaa ei ole mahdollista erotella teoreettiseen ja käytännölliseen osaan. Hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkijan on hyväksyttävä itsensä käytännöllisenä toimijana ja lähteä siitä, että ennakkoluulot, ennakkokäsitykset ja arvostelmat ovat osa ymmärtämisen välttämättömiä ehtoja. Tutkijan ennako-odotukset antavat suunnan tutkimukselle. Tulkittamisen tehtävänä on sitten kyseenalaistaa ennakkokäsitykset ja ylittää alkuperäinen esiymmärrys. (Hankamäki 2003, 175–176.) Tavoitteeni on tämän tutkimuksen avulla ollut paljastaa finanssisektorin ylimmän johdon kokemuksia, näkemyksiä ja visioita toimialaan liittyvästä johtajuudesta ja tulevaisuudesta. Ne tulevat esiin omina tulkintoinani heidän selonteostaan. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa ei ole olemassa totuutta tutkittavasta aiheesta, vaan tulkintoja erilaisista näkökulmista. Niistä voidaan pyrkiä muodostamaan arvioita suuremmista linjoista, mutta totuus jää aina tulkintojen varaan.

Työhistoriani lisäksi olen saanut vaikutteita esimerkiksi aiempien opintojeni kautta. Olen suorittanut kauppatieteiden maisterin tutkinnon yrittäjyyden oppiaineessa ja saanut sitä kautta näkökulmaa sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjähenkisyyden maailmaan. MBA-opintoni ohjasivat minua näkemään johtamisen ilmiötä moniulotteisena asiana, johon kuuluvat sekä strategiatyö että käytännöllinen arjen johtaminen. En ole kokenut omaksuneeni vahvasti mitään tiettyä johtamisoppia, mutta tutustuessani erilaisiin johtamismalleihin- ja teorioihin, koin transformationaalisen johtamisen opit itselleni luonteviksi. Niiden puutteena on kuitenkin kiinnittyminen vain esimiehen ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen, jolloin muiden sidosryhmien huomioiminen jää tekemättä. Arvioin, että luottamusta ja avoimuutta korostavat johtamismallit ovat itselleni ominaisia ja olen niitä käyttänyt omassa johtamistyössäni tiedostamattakin.

Finanssialan ylin johto, aivan kuten muidenkin suurten organisaatioiden ylin johto, on niin kiireistä, että heidän puheilleen on vaikea päästä tutkijana. Kulla (2011) näkee asian kanssani samalla tavalla, kun hän miettii omaa tutkimuspositiotaan: *”Kokemuksesta on tutkimuksessa kuitenkin myös hyötyä. Juuri sen*

takia pääsin haastattelemaan tutkimukseni kohderyhmää, joka ajankäyttöpaineissa – omien sanojensa mukaan – torjuu käytännöllisesti katsoen kaikki opiskelijoiden esittämät haastattelupyynnöt. Näin myönteinen vastaanotto osoittaa, että myös toimitusjohtajat katsoivat tutkimushaastattelulla olevan arvoa.” (Kulla 2011, 74). Olen pyrkinyt huomioimaan oman esiyymmärrykseni tutkimuksen tulosten esittelyssä sillä, että en ota siinä kantaa saamieni vastausten oikeellisuuteen, vaan pyrin tuomaan haastateltavien kuvaamat näkemykset mahdollisimman autenttisesti. Tutkimuksen tulkinnallisen filosofian mukaisesti en lähde myöskään vahvaan kriittiseen tulkintaan johtajuuden teorioista, vaan pyrin tuomaan esille erilaisia tutkijoiden näkökulmia johtajuudesta ja orientoimaan lukijaa sitä kautta johtajuuden teemaan. Tutkimukseni filosofian mukaan halusin antaa finanssialan johtajille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin ilman vahvoja lähtöteorioita. Aineistolähtöisen tutkimuksen vahvuus näkyikin siinä, että haastattelutilanteisiin lähdin mahdollisimman avoimin mielin selvittämään haastateltavien ajatuksia. Tutkimuksen lopputuloksissa olen pyrkinyt käymään keskustelua haastatteluaineiston ja teorian välillä, mutta sekin tehdään aineiston ehdoilla.

## 4.2 Tutkimuksen metodologiset ja tieteenfilosofiset valinnat

### 4.2.1 Tutkimuskysymykset

Rajasin tutkimuksen koskemaan suomalaisia finanssialan johtajia. Osa haastateltavista toimi finanssiyrityksissä, jotka operoivat Pohjoismaissa, Baltiassa tai Venäjällä, mutta he edustivat tässä tutkimuksessa suomalaista johtajuutta. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa myös kvantitatiivisena, mutta tavoitteena oli saada johtajien omia tulkintoja johtajuudesta, jolloin päädyin laadulliseen tutkimukseen. Päätin hankkia aineistoa haastatteluiden avulla. Käsityksiä johtajuudesta sain episodisen haastattelumetodin avulla, jossa yhdistyvät narratiivinen haastattelumetodi ja perinteinen teemahaastattelu (Saastamoinen 1999).

**Pääkysymys: Miten suomalaiset finanssialan ylimmän johdon edustajat konstruoivat johtajuutta?**

Pääkysymystä tukemaan asetettiin kolme alakysymystä:

- 1) Mitkä keskeiset johtajuuteen liittyvät teemat nousevat tutkimuksessa esille?
- 2) Miten johtajuus tulee esiin haastateltavien tulkinnoissa?
- 3) Eroaako finanssiala muista toimialoista johtamiskontekstina?

Tutkimukseen osallistui 26 suomalaisen finanssialan yrityksen ylimmän johdon edustajaa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa siitä, miten johtajuus koetaan finanssialan organisaatioiden ylimmillä tasoilla. Tutkimus asettuu Burrelin ja Morganin (1979) mukaisesti tulkittavaan paradigmaan, jolloin tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä lisää. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin.

Tutkimusaineisto koostui haastattelumateriaalista, jonka litteroin ja analysoin laadullisella sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Lisäksi hyödynsin tutkimuksessa keskeistä johtamiskirjallisuutta, muita johtamistutkimuksia sekä finanssialan tietomateriaalia, kuten vuosikertomuksia.

#### 4.2.2 Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne

Tiedon intressin, tutkimustehtävän, tutkimusongelman ja tutkimuskohteen katsotaan määrittävän sen, minkälaisella tutkimusstrategialla tutkija saa parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. Valitsisin tähän tutkimukseen fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteeseen kuuluvan kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen.

Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne on osa laajempaa hermeneuttista perinnettä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 34–35). Hermeneutiikka on sanana vanha ja sillä merkittyä asiaa sanotaan kääntämiseksi. Hermeneutiikka on enemmän kuin pelkkä tieteiden metodi tai tietyn tiederyhmän erityisominaisuus, ennen kaikkea se tarkoittaa ymmärtämisen taitoa. (Gadamer 2005, 129). Hermeneutiikka määritellään filosofiseksi suuntaukseksi, joka korostaa ymmärtämistä ja tulkintaa sekä niiden tilannesidonnaisuutta. (Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 214). Laineen (2001, 29) mukaan hermeneutiikan pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittava kohde mahdollisimman perusteellisesti ja sillä tarkoitetaan teoriataankin ymmärtämisestä ja tulkinnasta.

Kun puhutaan hermeneutiikasta, käytetään myös nimitystä tulkinnallinen menetelmä, jossa tulkinta on tulkitsijan ja tekstin vuoropuhelua. Niissä tulkitsijan itseymmärrys lisääntyy ja tulkitsijan rooli tulkintatilanteessa on tulkinnan kohteen roolin kanssa yhtä suuri. (Haaparanta & Niiniluoto 1986, 67; Rauhala 1993, 104.) Fenomenologian päämääränä on yhteisön kulttuuristen sääntöjen kuvaaminen, ei kyseisen ilmiön syiden selittäminen. Fenomenologiaa pidetään tulkitsevan tutkimuksen suuntauksena. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34.) Fenomenologisessa tutkimusperinteessä kokemuksellisuus ja elämyksellisyys ovat ihmisen maailmasuhteen perusmuoto. Tutkimuksen kohteena on silloin elämissä maailma, ihmisen suhde omaan elämäntodellisuuteensa. (Laine 2001, 29.)

Hermeneutiikassa keskitytään tulkitsevaan tapahtumaan ja tulkinta on suhde, jossa merkitys ilmenee. Hermeneutiikkaa pidetään vuorovaikutuksena tulkitsijan ja tulkittavan eli tässä tutkimuksessa haastateltavien välillä. Koska hermeneuttinen tutkija tulkitsee aina kohdettaan oman maailmankuvansa läpi, hän tulee sen vuoksi väistämättä lisänneeksi jotain tutkittavaan kohteeseen. (Hankamäki 2003, 163.) Olen itse työskennellyt aiemmin tutkittavan ilmiön osana finanssialalla ja sen jälkeen toimialan ulkopuolella johtotehtävissä. En koe olleeni tutkijana osana tutkittavaa ilmiötä, mutta koen taustani vaikuttavan tutkijapositioni, mitä käsittelin enemmän edellisessä kappaleessa.

Tavoitteenani oli tutkimuksen kohdejoukon kokemusten avulla ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin ja tulkita johtajuutta tutkimuskontekstissa. Olen tutkijana tiedostanut oman esiyymmärrykseni vaikutuksen tutkimuksen sisältöön. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa tietoisiksi ja näkyväksi se, minkä totuus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itses-



täänselvyydeksi tai mikä on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34-35.) Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut rakentaa johtamisteoriaa, vaan katsoa finanssialan johtajuutta avoimesti tulkinnallisen tutkimusfilosofian silmin. Näihin ajatuksiin perustuen fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne soveltui tähän tutkimukseen hyvin.

#### 4.2.3 Tutkimuksen tieteenteoreettinen paradigma-asemoituminen

Burrell ja Morgan (1979) ovat kehittäneet johtamistutkimuksen tunnetun paradigmaajattelun, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. He väittävät, että kaikki teoriat organisaatiosta perustuvat tieteenteoriaan ja tutkijan lähtökohtaiseen ymmärrykseen yhteiskunnasta. Niiden avulla he määrittelevät neljä erilaista näkökulmaa suhteessa johtamisoppiin ja johtamisteorioihin. Paradigmat sisältävät aineksia myös niihin rajoittuvista vierekkäisistä paradigmoista, joten niiden tarkasteleminen vaatii paneutumista kaikkiin neljään paradigmaan. Paradigmoja tulee tarkastella rinnakkain, mutta erillisinä, erilaisia sosiaaliseen todellisuuteen suhtautuvina näkökulmina.

Muodostamassaan kehyksessä Burrell ja Morgan asettavat organisaatiotutkimuksen suuntaviivat vakaus-muutos sekä subjektiivisuus-objektiivisuus-akseleille. Toinen ulottuvuus on vakautta kuvaava säätelyn ja radikaalin muutoksen ulottuvuus. Näiden ulottuvuuksien avulla jäsenetään tutkimukselliset perusolettamukset neljäksi, toisistaan erottavaksi perusolettamukseksi, joita kutsutaan johtamisen paradigmoiksi. Burrell ja Morgan nimesivät ne funktionaaliseksi paradigmaksiksi, tulkitseväksi paradigmaksiksi, radikaaliksi humanistiseksi paradigmaksiksi sekä radikaaliksi strukturalismiksi (Burrell & Morgan 1979, 20-25.) Paradigma-ajattelu sai sen perustamisen jälkeen Deetzin (1996, 191-207) mukaan poikkeuksellisen arvostetun aseman organisaatiotutkimuksen sosiologisessa kentässä. Toisaalta sen väitetään tarjonneen organisaatiotutkimuksen valtavirralla legitimiin aseman siihen kohdistunutta kritiikkiä vastaan.

#### **Funktionaalinen paradigma**

Funktionaalinen kuvaa kokonaisuutta ja säätelyä. Sitä voidaan pitää pitkälti konfliktia hylkivänä paradigmana. Siinä organisaatio nähdään koneena, organisoituminen on tärkeää. Jos funktionaalista paradigmaa tarkastellaan sosiologian näkökulmasta, se asettuu säännellyn sosiologian päähän. Toisessa ääripäässä voidaan silloin pitää radikaalin muutoksen sosiologiaa, jossa muutos on suotavaa. Toisaalta kun funktionaalista paradigmaa tarkastelee subjektiivisuus-objektiivisuus -akselilla, se asettuu objektiiviseen päähän. Asiaa voidaan havainnoida myös akselilla sosialismi-kapitalismi. Siinä vertailussa funktionaalinen paradigma asettuu kapitalismin suuntaan. Funktionaalisen paradigman ihmiskäsitys on deterministinen, tutkimuksen tarkoitusperät ovat usein pragmaattisia. Niissä etsitään käyttökelpoista tietoa, pääsääntöisesti käytäntöä hyödyttäviä ratkaisuja käytännön ongelmiin.

Funktionaalisisessa paradigmassa toimintaa on pyritty käsittelemään ja esittämään toimijoiden näkökulmasta. Funktionaalille paradigmalle on tyypillistä pragmaattisuus sekä pyrkimys tuottaa myöhemmin hyödynnettävää tietoa.



Useiden funktionaalisten teorioiden perustana ovat mekaaniset ja biologiaan perustuvat mallit, joita käytetään sosiaalisen maailman ymmärtämiseen ja mallinnukseen. (Burrell & Morgan 1979, 25-28.) Saralan (1988, 140) mukaan funktionaalinen paradigma korostaa sopeutumista vallitseviin olosuhteisiin. Silén (1995, 67-68) näkee funktionaalissa paradigmassa juuret taylorismin periaatteeseen kuuluvassa organisaation tehokkuuden tarkastelussa rationaalisten päättelysääntöjen avulla.

### **Tulkitseva paradigma**

Burrelin ja Morganin (1979) mukaan tulkitseva paradigma pyrkii ymmärtämään maailman sellaisena kuin se on. Silloin sosiaalista todellisuutta katsotaan ja havainnoidaan subjektiivisesti koettuna. Burrelin ja Morganin (1979) peruskomusjärjestelmät perustuvat ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin. Uskomuksia voidaan pitää lähtökohtaisesti uskon asioina, joiden todellisuutta ei pystytä osoittamaan. Yleensä ne ovat kuitenkin hyvin perusteltuja (Guba & Lincoln 1994, 107-108).

Jokainen yksilö kokee elämänsä ja ilmiönsä omasta näkökulmastaan. Tulkitsevassa paradigmassa korostuvat järjestys ja tasapaino. Tulkitsevan paradigman perustana ovat Immanuel Kantin (1724-1804) näkemykset maailmasta. Tutkijan ihmiskäsitys on tulkitsevassa paradigmassa voluntaristinen, mikä tukee sitä, että ihmiset luovat itse oman todellisuutensa. Tutkijan ei tulkitsevan paradigman kehityksessä ole tarvetta muuttaa maailmaa tai ihmisten ajattelua sinällään, vaan uskoa heidän kokemustensa olevan kyseiselle ihmiselle totuus. Metodologisena näkökulmana on ymmärtävä ote.

Narratiivisuus soveltuu hyvin tulkitsevaan paradigmaan, siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ihmisten kokemusten kautta (Burrell & Morgan 1979, 20-25.) Silénin (1995) mielestä tulkitseva paradigma on lisännyt suosiotaan organisaatio- ja johtamistutkimuksessa. Siinä johtajuutta tarkastellaan laaja-alaisesti organisaatioiden toimijoiden eri näkökulmista, pyrkimyksenä saada käsitys siitä, minkälaisista tekijöistä organisaatiot ja johtaminen koostuu (Silén 1995, 68-70.) Sarala (1988, 140) näkee tulkinnallisessa paradigmassa ihmisen sisäisen maailman painottamisen.

### **Radikaali humanistinen paradigma**

Radikaali humanistinen paradigma perustuu vallitsevan sosiaalisen järjestyksen hylkäämistä korostavaan näkemykseen. Sillä on paljon yhtäläisyyksiä tulkitsevan paradigman kanssa, koska sekin korostaa todellisuuden rakentumista sosiaalisesti. Toisaalta radikaali humanismi korostaa, että yksilöt tulevat ikään kuin vangituiksi niillä todellisuuden siteillä, joita he luovat ja ylläpitävät. Tämä näkökulma perustuu siihen ajatukseen, että todellisuuden luomisen prosessiin voidaan vaikuttaa sosiaalisilla ja psyykkisillä prosesseilla. Ne kanavoivat, pakottavat ja kontrolloivat ihmismieltä.

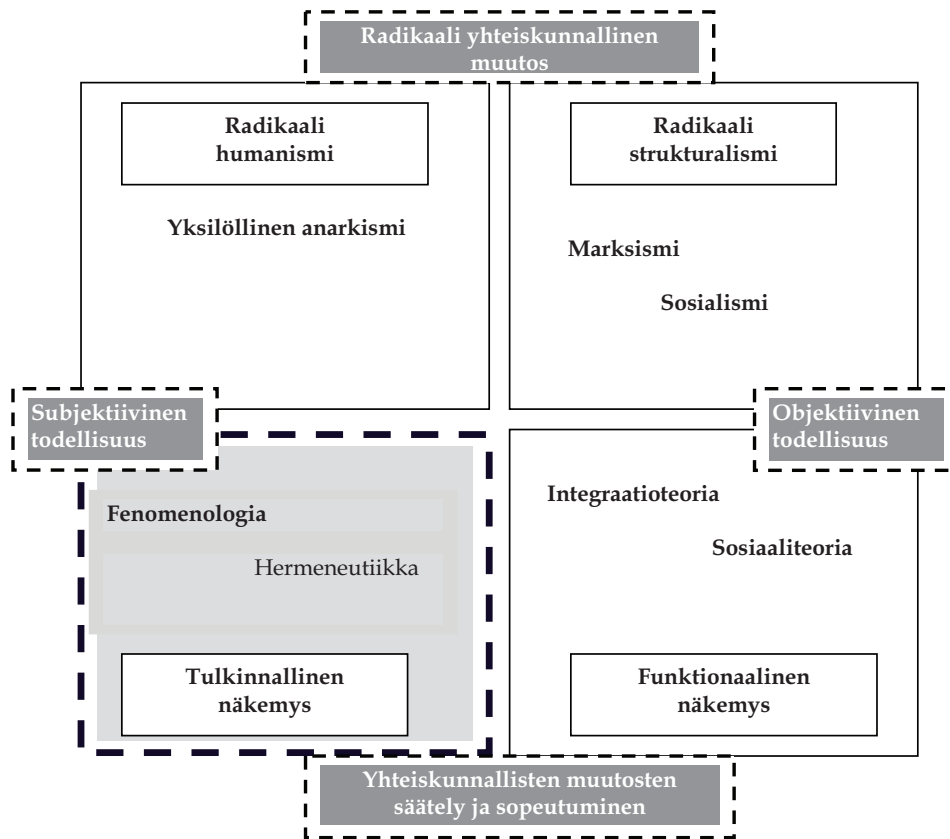
Nykyinen radikaali humanismi kritisoi rajoittavia ajatustapoja vastaan, jotka ovat teollistuneissa yhteiskunnissa vallitsevia. Ne käsitteet, joita funktionaalinen paradigma saattaa pitää sosiaalisen järjestyksen ja ihmisen vapauden

perusmuotoina, ovat radikaalin humanismin näkökulmasta ideologisen hallinnan muotoja. Näitä käsitteitä ovat esim. kapitalismin totalitaarisuus, pääoman kasvu työn luonteen muovaajana, teknologia, rationaalisuus, tiede, logiikka, säännöt ja kieli. Hämmäntävinä ideologisina käsitteinä nähdään esimerkiksi puute ja vapaa-aika. (Burrell & Morgan 1979, 20-25.; Morgan 1991, 85.) Silénin (1995, 70) mielestä radikaali humanismi ja tulkitseva paradigma ovat subjektiivisten perusolettamusten osalta samankaltaisia.

### **Radikaali strukturalismi**

Radikaalin strukturalismin mukaan todellisuus määräytyy, aivan kuten radikaalissa humanismissakin, näkökulmana yhteiskunnasta potentiaalisena hallitsevana voimana. Radikaali strukturalistinen paradigma on kuitenkin sidoksissa sosiaalisen maailman materiaaliseen käsitteeseen, mikä määräytyy kovista ja konkreettisista rakenteista. Todellisuus on sen mukaan oma riippumaton asia, joka vaikuttaa ihmisten jokapäiväiseen toimintaan. Sisäiset jännitteet ja ristiriidat vastakkaisten elementtien välillä ovat tälle paradigmalle tyypillisiä. Ne puolestaan johtavat väistämättömään radikaaliin muutokseen koko järjestelmässä.

Radikaali strukturalismi painottaa käytännön tärkeyttä keinona hallinnan muutokseen. Se myös yrittää ymmärtää niitä sisäisiä jännitteitä ja tapoja, joilla yhteiskunnassa vallassa olevat pyrkivät pitämään vallan kontrollissaan. (Burrell & Morgan, 1979.) Silén (1995, 71) huomauttaa, että radikaalin strukturalismin kenttä on hajanainen ja tämän paradigman edustama tutkimus on vähäistä. Ristiriidat, rakenteet, totaalisuus ja kriisit ovat kuitenkin radikaalin strukturalismin yhdistäviä tekijöitä ja johtajuus tässä paradigmassa on asioiden eteenpäin menoa helpottava rooli.



KUVIO 4 Johtamisen paradigmat (Burrell & Morgan 1979)

Tämä tutkimus asettuu Burrelin ja Morganin (1979) paradigmoissa tulkinnallisen paradigman alueelle. Ontologian näkökulmasta tutkija näkee tutkittavan ilmiön eli tässä tutkimuksessa finanssialan johtajuuden, maailmana, jossa havainnoissa hallitseva mieli on avainasemassa. Epistemologisena kantanaan tutkija on antipositivisti, joka pyrkii päätelemään ainutkertaisia tapahtumia, eikä lähtökohtaisesti pyri etsimään tutkittavasta ilmiöstä lainalaisuuksia. Metodologisena tapana on tutkittavaa ilmiötä ymmärtävä ote. Se soveltuu aineistolähtöiseen tutkimukseen hyvin. (Burrell & Morgan 1989, 605-622.) Tarkoituksena ei ole muuttaa lukijan ajattelua, vaan tutkimuksen avulla pyritään tuomaan finanssialan ylimmän johdon omat tulkinnat johtajuudesta esille heidän antamiensa selontekojen avulla. Paradigmat ja tämän tutkimuksen sijainti paradigmakehityksessä on kuvattu kuviossa 4.

#### 4.2.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Flick (2009) esittää laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessina, joka voidaan esittää polkuna teoriasta tekstiin sekä toisena polkuna vastaavasti tekstistä teoriaan. Näiden polkujen risteykseen tutkija kerää sanallisen sekä visuaalisen datan ja niiden tulkinta tapahtuu tietyn tutkimussuunnitelman mukaisesti. (Flick 2009, 4.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tekijät tutkivat asioita niiden luonnollisessa ympäristössä pyrkien ymmärtämään tai tulkitsemaan ihmisten luomia merkityksiä ilmiöille. He etsivät vastauksia kysymyksiin, kuinka sosiaalinen kokemus muodostuu ja kuinka sille annetaan merkityksiä. (Denzin & Lincoln 1998, 3-8.) Olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä eli johtajuutta paremmin. Siihen laadullinen tutkimus soveltuu hyvin. Tutkimusilmiön ymmärtämisen ja syvällisen kuvauksen näkökulmasta laadullisen tutkimuksen tapaustutkimuksen traditiota pidetään usein soveltuvana tutkimusstrategiana.

Laadullinen tutkimus tuo yksilön äänen kuuluviin ja siinä tutkittavan ryhmän koko on kohtuullisen pieni. Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli 26 henkilöä, mikä olisi ollut kvantitatiiviseen tutkimukseen liian pieni määrä. Glesnen ja Peshkinin (1992) sekä Creswellin (1994) mukaan laadullinen tutkimus korostaa luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, missä aineisto kootaan luonnollisessa tilassa. Myös tutkijan oma subjektiivisuus ja aikaisempi tietopohja sekä odotukset vaikuttavat tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa oma, yli kymmenen vuoden kokemukseni finanssialalta sekä useiden vuosien johtamiskokemukseni, ovat vaikuttaneet osaltaan tutkimukseen. Olen pyrkinyt tutkijana objektiivisuuteen, mutta realistinen käsitykseni on, että historialla on tässäkin tutkimuksessa tietty merkityksensä.

Glesne ja Peshkin (1992) sekä Creswell (1994) huomauttavat myös, että kvalitatiivinen tutkimus on kontekstisidonnaista. Tutkija kehittää säännönmukaisuuksia ja eroavaisuuksia ymmärtämisen toivossa ja tarkkuus sekä luotettavuus saavutetaan todistamalla väitteet oikeiksi. Onpa jopa väitetty, ettei kvalitatiivista tutkimusta ole olemassakaan, on olemassa vain laadullista aineistoa. (Tesch 1990, 55). Tätä tutkimusta voidaan pitää vahvasti laadullisena, koska aineistosta ei etsitä säännönmukaisuuksia, korrelaatioita tai muita vastaavia määrälliselle tutkimukselle tarkoituksenmukaisia asioita, vaan tutkimus pyrkii ymmärtämään johtajuutta tutkittavien johtamiskäsitysten kautta.

#### 4.2.5 Tarinat työvälineinä ja tutkimuksellisenä ilmiönä

Johtajat saattavat huomaamattaan kertoa erilaisia tarinoita sekä asiakkaille, kollegoille että johdettavilleen. Tarinoiden avulla on mahdollista avata ilmiötä monipuolisesti ja kiinnostavasti. Tässä tutkimuksessa tarinat pääsevät esiin haastateltavien kertoessa johtajuuden kokemuksiin. He kertoivat tulkintojaan johtajuudesta osittain pieninä tarinoina, joten tutkimuksen voidaan katsoa sisältäneen myös narratiivisia piirteitä. Hänninen (2000, 16) käyttää termejä tarinalinen ja narratiivinen synonyymeinä viitattaessaan tutkimukseen, jossa tarinan, kertomuksen tai narratiivin käsitettä käytetään välineenä ymmärrykseen. Bru-

ner (1986, 15-20) on samoilla linjoilla ja pitää narratiivisuutta yhtenä ihmiselle tyypillisistä tavoista tehdä selkoa todellisuudesta tarinoiden kautta. Bojen (2001, 2) mielestä tarinat (story) ovat jäsentymätöntä kerrontaa, kun taas kertomukset (narrative) voidaan määritellä tapahtuneen kronologiseksi kuvaamiseksi. Kertomus tekee kerrotusta asiasta merkityksellistä tarinan sisältämän juonen kautta. Narratiivisessa tutkimuksessa kertomisen yhteydessä näyttäytyvät ne yksilölliset tavat, joilla ihmiset kokevat maailman. (Connelly & Clandinin 1998, 2). Tarina voi olla Balin (1999) mielestä ihmisen kokemus, joka ei välttämättä avaudu sellaisenaan ulkopuoliselle. Tarina voi koostua tapahtumista, tapahtumiin liittyvistä henkilöistä, tapahtumapaikasta sekä ajasta. Tarina voi olla osa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua kertomusta ja samaa tarinaa voidaan kertoa myös useissa kertomuksissa. (Bal 1999, 16-19.)

Narratiivisuutta käytetään tutkimuksissa monilla tieteenaloilla. Käsitteestä on kuitenkin erilaisia tulkintoja. Heikkinen (2003, 185) käyttää narratiivisesta tutkimuksesta jopa nimitystä amebamainen, viitaten tutkimuksen muotoon ja vaikeaan määrittelyyn. Polkinghorne (1998, 13-15) näkee tarinan käsitteessä ongelman sen seipitettyyn ja fiktiiviseen kerrontaan viittaavassa sivumerkityksessä. Hän käyttää kuitenkin rinnakkain käsitteitä tarina (story) sekä narratiivi (kertomus) ja rinnastaa ne keskenään.

Bruner (1986, 15-43) sekä Eskola & Suoranta (2003, 22) näkevät, että narratiivisuutta voidaan pitää yhtenä ihmiselle tyypillisenä tapana tehdä selko omasta todellisuudestaan, jolloin tarinamuoto toimii kokemuksen jäsentämisen välineenä. Myös Riessman (1993) näkee narratiivisuuden ihmisille tyypillisenä tapana hahmottaa todellisuutta ja antaa informaatiota. Koskinen ym. (2005, 193) korostavat, että tarinat ovat retorisesti poikkeuksellisen voimakkaita välineitä, kun halutaan vaikuttaa ihmisten päätöksentekoon. Kolmas elementti liittyen narratiiveihin on, että niitä yritetään monesti johtaa. Narratiiveista on tehty johtamisen välineitä, joita hyödynnetään estoitta.

Heikkisen (2000, 49) mukaan tieteellisessä keskustelussa narratiivisuuden käsitettä käytetään ainakin neljällä eri tavalla: 1) käsityksenä tiedon luonteesta, jolloin narratiivisuus liitetään usein konstruktiviseen tiedonkäsitykseen, 2) tutkimustyön luonteena, jolloin kertomukset ovat osa tutkimusaineistoa, 3) aineiston analyysitapana, jossa narratiivisuutta käytetään analyysitapana sekä 4) käytännön merkityksenä, jolloin kertomukset ovat tutkimuksen käytännöllisiä työvälineitä. Tässä tutkimuksessa haastateltavien kertomukset ovat osana tutkimusaineistoa. Polkinghorne (1995, 6-15) taas jakaa narratiivisuuden kahteen luokkaan; 1) tapaustyyppien, metaforien tai kategorioiden perusteella, 2) aineiston kertomusten pohjalta rakennettuun, ehjään ja juonelliseen sekä ajassa elävään kertomukseen. Hänen mukaan narratiivinen aineisto ei siis luokittele aineistoa, vaan se rakentaa yhdessä aineiston pohjalta uuden kertomuksen.

Hytti (2003, 64) korostaa ajan merkitystä tarinallisuudessa, koska tarinaa kertonut henkilö ei ole enää sama kuin silloin, kun tapahtuma tapahtui. Kertoja selittää tapahtuman motiiveja ja tarkoituksiperiä, eletty elämä voidaan ymmärtää vain siinä muodossa, jossa se nykyhetkessä kerrotaan. Myös Holstein ja Gubrium (2000, 124) pitävät kertomuksia ehkä tärkeimpänä välineenä ajallisuuden

ymmärtämisessä. Kertomusten avulla tehdään kokemuksia ymmärrettäviksi, rakennetaan luottamusta ja pidetään yhteyttä toisiin ihmisiin. Koska tarinat rakennetaan vuorovaikutuksessa, minuudet tulevat puhumalla oleviksi ja tuote-  
tuiksi muiden sosiaalisten rakenteiden ohella jäsentyneesti.

Narratiivisuuden aikakäsitys on merkityksellinen myös tässä tutkimuksessa. Haastateltavat kertoivat omia kokemuksiaan johtajuudesta ja kokemukset tiivistyivät usein pieniksi kertomuksiksi tai tarinoiksi. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää johtajuutta laajassa mittakaavassa menneessä ajassa, nykyy-  
hetkessä sekä hahmottaa tulevia haasteita ja niissä menestymistä. Esimerkiksi Bruner (1987, 31) liittyy kertomuksiin tapahtumat menneestä tähän hetkeen ja samalla tulevaan muodostaen ja tarjoaa siten narratiiveista työkalun tähän tutkimukseen.

Jotta tutkimuksesta olisi mahdollista saada merkityksellisiä tuloksia, tutkijan pitäisi päästä asioiden todellisiin merkityksiin käsiksi. Lemert ja Branaman (1997, 168) tuovat esille sen, että olisi tärkeää päästä eroon vain sen tutkimisesta, mitä ihminen sanoo ja tavoitella sen sijaan sitä, mitä ihminen tarkoittaa. Tämä tutkimus tavoittelee juuri Lemertin ja Branamanin kuvailemaa tapaa, jolloin ollaan kiinnostuneita siitä, mitä haastateltavat tarkoittavat puhuessaan johtajuudesta, eikä niinkään siitä, miten he sen kertovat. Muistutan kuitenkin, että tätä tutkimusta ei pidä ajatella narratiivisena, vaan laadullisena tutkimuksena, jonka empiirisestä aineistosta löytyy narratiivisia piirteitä.

Aaltola ja Valli (2001, 116) huomioivat, että tutkimus käyttää materiaali-  
naan kertomuksia, mutta toisaalta tutkimus voidaan ymmärtää myös kertomuksen tuottamisena maailmasta. Tämän tutkimuksen näkökulmana on lähinnä ymmärtää narratiiveja osana tutkimuksen haastattelumateriaalia. Toisaalta tämä väitöskirja voidaan ajatella eräänlaiseksi kertomukseksi johtajuuden ilmiön ytimen etsimisestä, johon tutkimusaineiston sekä teorian lisäksi ovat vaikuttaneet tutkijan oma maailmankuva ja käsitykset sosiaalisesta todellisuudesta.

#### 4.2.6 Haastattelutavat

Metodikirjallisuudessa haastattelutapoina mainitaan usein lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu, joiden avulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. *Lomakehaastattelu* on käytännössä useimmiten kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä ja sen avulla voidaan testata hypoteeseja aineistosta. Ääripäässään lomakehaastattelu on täysin strukturoitu niin kysymysten kuin tutkimuksen toteutuksenkin osalta. Lomakehaastattelua voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa, jolloin kyselyyn vastanneet henkilöt tyypitellään vastausten perusteella laadullisiin luokkiin. Jokaiselle lomakehaastattelun kysymykselle tulisi löytyä perustelu tutkimuksen viitekehystä, tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetystä tiedosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.)

*Teemahaastattelu* eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Siinä edetään tiettyjen etukäteen valittujen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamistaan merkityksistä sekä siitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuk-



nessa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat periaatteessa tutkimuksen viitekehyyseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

*Syvähaastattelu* on äärimmäisyydessään täysin strukturoimaton. Syvähaastattelusta käytetään myös nimityksiä avoin haastattelu, kliininen haastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Siinä käytetään avoimia kysymyksiä, jolloin vain keskusteltava ilmiö on määritelty, mikä liittyy tutkimuksen tarkoitukseen. Haastattelija syventää haastatteluaihetta rakentamalla jatkoa aina aiemmin saatujen vastausten varaan. Syvähaastattelussa pyritään avaamaan tutkittava ilmiö mahdollisimman perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76.) Taulukko 18 kuvaa edellä mainittujen haastattelutapojen valintaprosessia.

TAULUKKO 18 Haastattelutapojen valinta (Hirsijärvi & Hurme 1985, 31)

	Lomakehaastattelu	Teemahaastattelu	Avoin haastattelu
Kysymysten muotoilu	Kiinteä	Suosituskysymyksiä	Vapaa
Kysymysalue	Tiukasti määritelty	Pääpiirteissään määritelty	Vapaa
Vastaajien määrä	Suuri	Melko pieni	Pieni
Kustannukset/yksikkö	Pienet	Suurehkot	Suurehkot
Työmäärä analyysi-vaiheessa	Melko pieni	Suuri	Suuri
Tutkijan paneutuminen	Voi olla pieni	Aina suuri	Aina suuri
Saatu tieto	Pinnallista	Syvää	Syvää

#### 4.2.7 Episodinen haastattelumetodi

Kun aloitin tutkimuksen tekemisen, suunnittelin tekeväni narratiivisen tutkimuksen. Tarkoitukseni oli kerätä tarinoita ja kertomuksia johtajuuden esiintymisestä finanssialan kontekstissa. Silloin myös aineiston analysointi olisi toteutettu kokonaisuudessaan narratiivisesti. Aika nopeasti huomasin haastatteluja aloitettuani, että narratiivisuus tulee olemaan vain osa haastatteluaineistoa. Tällöin löysin episodisen haastattelun, joka oli juuri sitä, mitä olin hakenut ja osin myös toteuttanut tietämättäni.

Episodisessa tarinallisessa haastattelussa yhdistetään narratiivista haastattelua ja perinteistä teemahaastattelua toimivaksi kokonaisuudeksi. Haastattelumenetelmän lähtökohtana on tiedon käsitteen kaksi erilaista ulottuvuutta, joita Flick (2009, 106-108) nimittää narratiivis-episodiseksi tiedoksi sekä semanttiseksi tiedoksi. Narratiivis-episodisen tiedon voisi määritellä tiedoksi, joka liittyy ihmisten kokemuksiin konkreeteissa tilanteissa ja semanttinen tieto on puolestaan näistä konkreeteista kokemuksista abstraktoitua tietoa asioiden suhteista ja yleisestä luonteesta. Tässä tutkimuksessa johtajuuden ilmiöstä pystyin si-

ten keräämään samoilta haastateltavilta sekä narratiivisia selontekoja siitä, kuinka heidän elämäntarinansa kietoutuu tutkittavaan ilmiöön että tietoa, joka ilmentää kertojan reflektiivistä suhdetta johtajuuden ilmiöön. Kerätty aineisto voi siten kuvata tilanne- ja episodisidonnaista kokemustietoa yhdistettynä toiminnan konteksteista etäännytettyyn käsitteellisen tason argumentointiin.

Teemahaastattelussa keskitytään ennalta valittuihin teemoihin ja kysymyksiin, jotka ovat suoria ja olettavat ennalta, että haastateltavat ymmärtävät tarkoitettua asiaa samalla tavalla ja osaavat vastata sen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-77). Teemahaastattelussa ei siis pyydetä haastateltavia kertomaan tilanteista yksityiskohtaisia selontekoja omalla tavallaan, mutta oletetaan haastateltavien olevan jossain määrin samankaltaisia, mikä on päinvastoin kuin episodisessa haastattelumenetelmässä ja varsinkin tässä tutkimuksessa. Narratiivisen haastattelumenetelmän heikkoudeksi Flick (2009, 16) nimeää sen, että haastattelutilanteissa ei voida samalla tavalla tarkentaa ja keskittyä yksittäisiin seikkoihin, mikä on mahdollista episodisessa haastattelussa. Ero narratiivisen ja episodisen haastattelumenetelmän välillä ei ole suuri, mutta narratiivisessa menetelmässä paneudutaan pitempiin elämäkerrallisiin tarinoihin, kun taas episodisessa haetaan semanttista tietoa yksityiskohtaisemmista tilanteista.

Epodisessa haastattelumenetelmässä haastateltavilta kysytään tilanteesta, jossa hän on kokenut mahdollisesti jonkin asian, ja henkilö todennäköisesti kertoo tarinan tapahtuneesta kokemuksesta. Kerrottu tarina voi olla lyhyt tai pitkä. Yhden haastattelun aikana haastateltava voi kertoa hyvin eri tavoilla rakentuvia tarinoita. Näiden tarinoiden perusteella voidaan analysoida henkilön kokemuksia tai tulkintoja. Tilannekysymyksiä lisäksi henkilöltä voidaan kysyä myös tarkentavia kysymyksiä eri teemoista, esimerkiksi käsitteiden määrittelyä. Menetelmällä saadaan näin elämäkerrallista tietoa esimerkiksi siitä, minäkalaisia kokemuksia haastateltavalla on johtamistilanteista. Tämän lisäksi voidaan tarkentaa ja kysyä, miten henkilö esimerkiksi määrittelee hyvän johtajan ominaisuudet. Menetelmä voi olla vaikea, mutta tulokset voivat olla sitäkin hedelmällisemmät yhdistelemällä narratiivinen ja teemahaastattelu yhdeksi. (Flick 2009, 185; Saastamoinen 1999, 174-17.) Tässä tutkimuksessa pyysin haastateltavia itse määrittelemään johtajuuden terminä ja vasta sen jälkeen kysyin kokemuksia johtajuudesta. Se oli tarpeellista, koska tulkitsevan tutkimuksen filosofian mukaisesti tässä tutkimuksessa ei asetettu teoreettisia lähtöoletuksia johtajuudesta, vaan haluttiin ymmärtää haastateltavien selontekoa tutkimusaiheesta mahdollisimman syvällisesti.

Käytettäessä episodista haastattelumenetelmää, on myös huomioitu menetelmän narratiivinen viitekehys. Saastamoinen (1999, 171) kirjoittaa, että narratiivisuus voidaan käsittää sosiaalisen elämän ehtona ja sosiaalinen elämä luonteeltaan narratiivisena. Voidaan ajatella, että narratiivisuuden kautta ymmärretään, tunnetaan ja rakennetaan sosiaalista maailmaamme ja identiteettiämme. Kertomukset ovat tärkeä osa ihmisen elämää. Kertomus on myös iso osa vuorovaikutusta, koska kertomalla jaetaan ja tehdään ymmärrettäviksi kokemuksia ja luodaan luottamusta. Ne kertovat paljon sekä kertojasta itsestään että hänen kulttuuristaan. Kertomus välittää sanatonta tietoa ja jaettuja oletuksia kulttuu-

rista olettamalla asioita tunnetuiksi sekä samalla myös luo kulttuuria. (Hyväri-  
nen & Löyttyniemi 2005, 189.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko rakentui  
pitkälti oman esiymmärrykseni perusteella, enkä toteuttanut orjallista teoriaoh-  
jaavuutta. Haastattelurunko kehittyi jonkin verran haastattelujen edetessä.

Episodisessa haastattelussa on huomioitava haastateltavien erilainen nar-  
ratiivinen kompetenssi eli kyky tuottaa tarinoita. Toisaalta tämän menetelmän  
etuna on, että haastateltavilta ei edellytetä pitkiä kertomuksia, vaan lyhyitä ta-  
rinanpätkiä, jotka kuvaavat heidän kokemuksiinsa tutkittavasta ilmiöstä. Haas-  
tattelijalta odotetaan kykyä esittää aiheeseen liittyviä täsmentäviä teemakysy-  
myksiä. Episodista haastattelua voidaankin nähdä esimerkkinä triangulaatiosta  
eli erilaisten menetelmällisten lähestymistapojen yhdistämisestä samassa tut-  
kimuksessa. (Flick 2009, 109-111.)

#### 4.2.8 Tutkimuksen kohdejoukko

Olen käyttänyt tutkimuksessa haastattelemistani johtajista lyhennettä YJ (ylin  
johto). Lyhenteiden perässä oleva numero tarkoittaa haastateltavan järjestys-  
numeroa, jonka valitsin sattumanvaraisesti. Eli esimerkiksi erään toimitusjohta-  
jan koodiksi on valittu YJ5.

Kvale (1996, 102) toteaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavi-  
en lukumäärä pyrkii olemaan joko liian pieni tai liian suuri. Pienestä kohdejou-  
kosta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä tai testata ryhmää. Jos joukko on liian  
suuri, aineistosta ei voi tehdä syvällisiä tulkintoja. Hänen mukaan tavallinen  
haastateltavien määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa näyttää olevan 15. Haas-  
tateltavien sopivaa määrää voidaan hahmottaa myös *saturation* kautta. Silloin  
suoritetaan niin monta haastattelua, että uudet haastateltavat eivät anna enää  
mitään olennaista uutta tietoa tutkimusaiheesta. Tällöin tutkijan on itse määri-  
teltävä, missä pisteessä haastattelut tulisi lopettaa ja milloin aineistoa on ole-  
massa niin paljon, että voidaan saada merkittäviä teoreettisia tuloksia. (Hirsi-  
järvi & Hurme 2000, 60.)

Olen kuitenkin samalla kannalla oman tutkimukseni osalla kuin Kuusela  
(2010, 67), kun hän kuvaa haastatteluiden saturaatiopistettä omassa väitöstut-  
kimuksessaan: *"Jotkut asiat toistuivat haastateltavien vastauksissa, mutta jokainen  
haastattelu toi samalla myös uutta, koska jokaisella haastateltavalla on omat ainutlaa-  
tuiset kokemuksensa ja ajatuksensa. Haastattelussa haastateltava pohti tutkijan valit-  
semien näkökulmien kautta, mitä valta ja vallankäyttö johtamisessa hänen mielestään  
ovat."* Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut kerätä säännönmukai-  
suuksia, koin tärkeänä saada haastatteluissa näkemystä eri teemojen toistumi-  
sesta. Se, että jokin tietty teema nousi useissa haastatteluissa esille, kertoi sen  
tärkeystä liittyen tutkimusaiheeseen.

Aluksi tavoitteenani oli haastatella kymmentä Suomessa toimivan vakuu-  
tusyhtiön ja pankin ylimmän johdon edustajaa. Tutkimustyöstä innostuneena  
päädyin haastattelemaan lopulta 26 johtajaa. Toimialan yritykset eroavat toisis-  
taan organisoitumisen näkökulmasta melko paljon, joten halusin välttää liian  
tiukkoja valintakriteereitä. Määrittelin ylimmän johdon edustajan sellaiseksi,  
joka kuuluu Suomessa toimivan finanssialan yrityksen johtoon vähintään johto-

ryhmätasoisessa tehtävässä. Pääosin haastateltavien tittelit olivat toimitusjohtaja, pääjohtaja, yhtiöryhmän johtaja, varatoimitusjohtaja tai maajohtaja. Muutama heistä toimi vakuutusyhtiön tai pankin hallituksen jäsenenä. Pysin saamaan tutkimukseeni edustavan näytteen toimialan ylimmästä johdosta. Haastateltavat edustivat 15 eri finanssiyritystä. Voidaan siis todeta, että tutkimuksen haastateltavat edustavat Suomessa toimivan vakuutus- ja pankkisektorin valtaeliittiä ja ovat siten soveltuvia henkilöitä kertomaan alan johtajuudesta.

Keskityin merkittävimpiin vakuutus- ja pankkikonserneihin sekä yksittäisiin vakuutusyhtiöihin ja pankkeihin. Rajasin tutkimuksen ulkopuolelle pelkästään sijoituspalveluita markkinoivat yritykset sekä vakuutusmeklariyritykset. Koska suurimmissa finanssiryhmittymissä oli edustettuina myös rahastoyhtiöt ja varainhoito, pidän haastatteluaineistoani melko edustavana, kun puhutaan finanssialan ylimmästä johdosta Suomessa. Sopivien haastattelukandidaattien etsiminen oli minulle tutkijana kohtuullisen vaivatonta, koska toimiala oli tuttu ja tiesin nimeltä suurimman osan haastateltavistani jo ennen tutkimuksen aloittamista.

Ylimmän johdon haastattelut olivat minulle tutkijana ja johtajana erittäin antoisia ja opettavaisia. Haastateltavat olivat kiireisiä, pääosin toimitusjohtajia, mutta siitä huolimatta he antoivat tutkimukselle hyvin aikaa kalentereistaan. 95 prosenttia haastateltavista suostui haastattelupyyntööni. Lähestyin haastateltavia useimmiten heidän assistenttien kautta. Muistan erään menestyneen myyntimiehen neuvon, jossa hän kehotti sopimaan tapaamisaikaa kiireiselle johtajalle aina assistentin kautta. Kyseisen myyjän mukaan *”toimitusjohtajan assistentti on organisaation tärkein ihminen, hän päättää toimitusjohtajan ajankäytöstä”*. Huomasin tämän lausunnon viisauden käytännön tutkimustyössä.

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien organisaatiot olivat erikokoisia, pienimmissä oli noin 200 työntekijää, suurimmissa yli 3.000 henkilöä johdettava. Selvitettyäni yritysten vaihteesta johtajan assistentin yhteystiedot, soitin hänelle ja esitin haastattelupyynnön. Yleensä assistentit pyysivät minua lähettämään sähköpostilla lyhyen tiivistelmän asiastani, jotta he pystyivät esittämään haastattelupyyntöni esimiehelleen. Lähetin heille etukäteen kirjoittamani haastattelupyynnön heti puhelun jälkeen ja sain näin prosessin nopeasti eteneväksi.

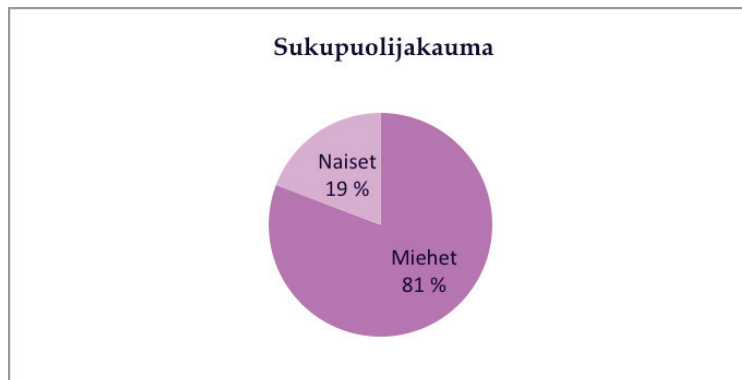
Johtajien assistentit hyödynsivät lähettämäni kirjettä ja suurin osa heistä otti minuun yhteyttä lyhyen ajan sisällä sopiakseen haastatteluajan. Avaintekijä siihen, että pääsin haastattelemaan lähes kaikki haluamani johtajat oli se, että ymmärsin heidän olevan kiireisiä. Lisäksi sovelsin haastattelupyyntöihin Tuomen ja Sarajärven (2009, 88) mainitsemaa avainhenkilö-ilmiotä, josta oli selkeästi apua. Pääsin ensin haastattelemaan erään suuren finanssikonsernin pääjohtajaa, jonka jälkeen hänen kollegansa muissa yhtiöissä suostuivat haastatteluihin helposti. Avainhenkilömetodi toimi ja toi uskottavuutta tilanteisiin. Huomasin myös, että omasta 15 vuoden myyntikokemuksestani oli apua, kun minun piti kyetä myymään ajatus 1,5 tunnin ajan investoimisesta haastatteluun kiireisten johtajien assistenteille.

Ylimmän johdon haastateltavista kaikki työskentelivät fyysisesti pääosin Suomessa. Ensimmäinen haastattelu toteutui syyskuussa 2010 ja viimeinen joulukuussa 2011. Haastattelin kahta johtajaa kaksi kertaa. Heistä 5 kpl eli 19,2 prosenttia oli naisia ja 80,8 prosenttia miehiä. Haastatteluaineistoa kertyi ylimmän johdon haastatteluista yhteensä 1.669 minuuttia eli noin 28 tuntia ja litterointiaineistoa 615 sivua (Times New Roman, fontti 12 ja 1,5 rivinväli).

TAULUKKO 19 Haastateltavat ylimmän johdon edustajat

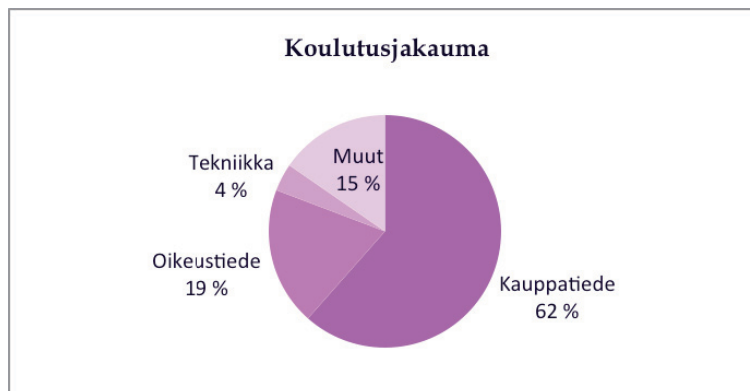
Koodi	Organisaatio	Haastattelu pvm.	Haastattelun kesto min.	Sivuja kpl
YJ8	Finanssikonserni	8.9.2010	50	17
YJ11	Keskinäinen Vakuutusyhtiö	5.10.2010 ja 24.8.2011	105	36
YJ6	Pankki	26.10.2010	67	27
YJ12	Keskinäinen Vakuutusyhtiö	27.10.2010	65	37
YJ16	Pankki	26.11.2010	81	40
YJ2	Pankki	16.12.2010	82	28
YJ9	Henkivakuutusyhtiö	17.12.2010	81	25
YJ10	Pankki	11.1.2011	43	20
YJ7	Keskinäinen vakuutuskonserni	25.1.2011	65	24
YJ5	Pankki	26.1.2011	78	34
YJ4	Keskinäinen vahinkovakuutusyhtiö	25.2.2011	64	22
YJ15	Keskinäinen vakuutuskonserni	29.3.2011	63	19
YJ3	Keskinäinen henkivakuutusyhtiö	3.5.2011	40	6
YJ1	Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö	9.5.2011	49	19
YJ26	Keskinäinen vakuutusyhtiö	13.5.2011	30	10
YJ24	Keskinäinen vakuutusyhtiö	25.5.2011	75	28
YJ25	Henkivakuutusyhtiö	31.5.2011	51	17
YJ19	Pankki	21.6.2011	76	25
YJ13	Pankki	28.6.2011	61	25
YJ21	Finanssikonserni	31.8.2011	64	22
YJ22	Pankki	7.9.2011	58	21
YJ23	Vahinkovakuutusyhtiö	30.9.2011	54	17
YJ17	Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö	16.9.2011	67	36
YJ20	Eläkevakuutusyhtiö	12.9.2011	64	15
YJ18	Eläkevakuutusyhtiö	19.10.2011	70	22
YJ14	Vahinkovakuutusyhtiö	19.8.2011	66	23
Yhteensä			<b>1.669</b>	<b>615</b>

Tietojeni mukaan kaikki haastatellut johtajat ovat saaneet koulutuksensa Suomessa. Valtaosa kyseisistä johtajista on opiskellut 1970-1980 -luvulla suomalaisissa yliopistoissa tai korkeakouluissa, mikä on osaltaan vaikuttanut heidän oppimaansa johtamisfilosofiaan.



KUVIO 5 Haastateltavien sukupuolijakauma

Tämän tutkimuksen haastateltavat olivat kahta poikkeusta lukuun ottamatta opiskelleet akateemisen tutkinnon. Suurimmalla osalla eli 62 prosentilla oli kauppatieteellinen pohjakoulutus. Toiseksi suosituin oli oikeustieteellinen tutkinto, jonka oli opiskellut 19 prosenttia johtajista. Haastateltavista 4 prosenttia edusti teknillistä koulutusta ja 15 prosentilla oli muu tutkinto, kuten valtiotieteiden, yhteiskuntatieteiden tai filosofian tutkinto. Tutkimusjoukosta kolme johtajaa oli suorittanut akateemisen tutkinnon lisäksi MBA-koulutuksen ja he edustivat nuorinta osaa tutkimusjoukosta.



KUVIO 6 Haastateltavien koulutusjakauma

Tutkimuksen kohdejoukkoa tarkastellessa on syytä huomioida, että heidän pääasiallinen työkokemuksensa koostuu pelkästään finanssialalta. Sama ilmiö pätee yleisestikin suomalaiseseen finanssialan johtoon. Tämä on helppo päätellä, koska suurin osa finanssialan ylimmän johdon ansioluetteloista on julkisesti saatavissa finanssiyritysten Internet-sivuilta. Sellaisia johtajia, jotka ovat siirtyneet muilta toimialoilta finanssialan ylimpään johtoon, on viimeisen 20 vuoden aikana tiedossa Suomen finanssimarkkinoilla vain muutama.



### 4.3 Sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi olisi ollut erilaisia vaihtoehtoja. Diskurssianalyysi oli tähän tutkimukseen liian kaavamainen, eikä se olisi tarjonnut tarpeeksi vapautta haastateltavien tulkinnoille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ollut rakentaa uutta teoriaa, joten grounded theory ei ollut soveltuva menetelmä. Tutkimus ei ole myöskään puhtaasti narratiivinen, vaan narratiiviset piirteet tulevat aineistossa esiin vain haastateltavien kokemusten kautta. Sen perusteella en kokenut narratiivisia analyysimenetelmiä sopivina vaihtoehtoina, vaan ne soveltuvat paremmin elämäkerrallisiin tutkimusaiheisiin. Jos tutkimusaineisto olisi koostunut johtajuutta käsittelevistä teksteistä, tulkitseva käsiteltäjä tutkimus olisi voinut olla sopiva analyysimenetelmä, mutta tässä tutkimuksessa käsiteltiin laadullista haastatteluaineistoa. Päädyin valitsemaan analyysimenetelmäksi laadullisen sisällönanalyysin, jonka avulla voidaan tarkastella erilaisia ajatuskokonaisuuksia strukturoidusti.

Sisällönanalyysi on teknisesti sovellettavissa useiden tutkimusotteiden sisällä, esimerkiksi inhimillisen vuorovaikutuksen tutkimiseen (grounded theory), ihmisen kokemusten kuvaamiseen fenomenologisessa tutkimuksessa, käsitysten kuvaamiseen fenomenograafisessa tutkimuksessa tai elämäntavan kuvaamiseen etnografisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 14-15). Tässä tutkimuksessa koin tärkeäksi ymmärtää haastateltavien tarkoitusperiä ja sen vuoksi ajatuskokonaisuuksien tarkastelun mahdollisuus tuki laadullisen sisällönanalyysin valintaa. Tavoitteena oli saada monipuolinen ja rikas haastatteluaineisto strukturoituun muotoon, jolloin oli mahdollista ymmärtää tutkittavaa ilmiötä aineistosta nostettujen teemojen kautta.

Yhtä oikeaa tapaa toteuttaa sisällönanalyysia ei ole. Tämä tutkimus on aineistolähtöinen ja hain tutkimuksen kohderyhmän selontekoja tutkimusaiheesta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata induktiivisena aineiston analyysinä, joka jakautuu karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysi voidaan muodostaa myös teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Silloin aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla jokin teoria tai käsitejärjestelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.)

Tämä tutkimus ei hyödyntänyt mitään tiettyä lähtöteoriaa, vaan aineistoa lähdettiin etsimään haastattelujen avulla jo tutkimuksen alkuvaiheissa. Taulukossa 20 esitetään tämän tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain Tuomen ja Sarajärven (2009) mallin mukaisesti.

Seuraavaksi avaan lukijalle tässä tutkimuksessa toteutettua sisällönanalyysia esimerkin avulla. Esimerkki kuvaa *johtajuuteen kasvaminen* - tutkimusteeman löytymistä haastatteluaineistosta. Ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissa täytyy määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lauseen osa tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää useita lauseita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Määritin analyysiyksiköksi ajatuskokonaisu-

den, joka kulkee tässä tutkimuksessa nimikkeellä alkuperäisilmaus. Alkuperäisilmaus pyrkii kuvaamaan yhtä hahmotettavaa ajatuskokonaisuutta, joka osaltaan auttaa strukturoimaan laadullista aineistoa selkeisiin teemoihin. Olin tässä tutkimuksessa enemmän kiinnostunut siitä, mitä haastateltava tarkoitti, enkä niinkään siitä, miten hän asian kertoi. Sen vuoksi ajatuskokonaisuus vei tutkimuksen tarkoitusta parhaiten eteenpäin.

TAULUKKO 20 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009)

1	Haastattelujen kuunteleminen ja aukikirjoittaminen sana sanalta
2	Haastattelujen lukeminen ja sisältöön perehtyminen
3	Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen
4	Pelkistettyjen ilmausten listaaminen
5	Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
6	Pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
7	Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä
8	Yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen

Äänitin kaikki haastattelut nauhalle. Ensin äänitetty haastatteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin sana sanalta auki, minkä jälkeen etsin siitä keskeiset tutkimuskysymyksen liittyvät alkuperäisilmaukset. Kirjoitin alkuperäisilmaukset haastatteluaineistosta ymmärrettävään muotoon eli poistin aineistosta ylimääräiset ö- ja tota-tyyliset kommentit, jotka eivät liittyneet ajatuskokonaisuuteen. Toimenpide vei aikaa, mutta se helpotti tekstin lukemista ja ymmärtämistä. Tässä tutkimuksessa oli oleellista ymmärtää, mitä haastateltava tarkoitti, eikä niinkään miten hän sen sanoi (Lemert & Branaman 1997).

Ruusuvuori (2010) kertoo, että litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehävästä ja tutkittavasta ilmiöstä. Jos tutkitaan haastatteluvuorovaikutusta ja haastattelun osallistujien väliset suhteet ja keskinäinen asemoituminen ovat tärkeässä roolissa, on järkevää litteroida puhe mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Silloin tutkijan kiinnostus kohdistuu siihen, miten jotakin sanotaan, milloin se sanotaan ja miten se on sanottu suhteessa edeltävään puheeseen. Jos taas kiinnostus kohdistuu haastattelussa esiin tuleviin asiasisältöihin ja halutaan saada käsitys, mitä johtajat ovat kokeneet tapahtuneen ja mitä merkitystä sillä heille on, kuten tässä tutkimuksessa, ei kovin yksityiskohtainen litterointi ole tarpeen. Litteroinnin tarkkuustaso määräytyy siis ennen kaikkea tutkittavan ilmiön mukaan. (Ruusuvuori 2010, 424-426.)

Analyysiyksikön määrittämisen jälkeen loin alkuperäisilmaukselle ajatuksen kokonaisuutta kuvaavan pelkistetyn ilmauksen, joka oheisessa esimerkissä on *haastavampiin johtamistehtäviin kasvaminen*. Se kuvasi parhaiten haastateltavan kertomaa kokemusta suorahakukonsultin yhteydenotosta, josta seurasi hänen siirtyminen uusiin haasteisiin. Haastateltavan alkuperäisilmaus kuvaa hänen kasvamista haastavampiin johtamistehtäviin.

TAULUKKO 21 Esimerkki aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Sitten tuli taas yhteydenotto yhdeltä headhunte- rilta liittyen tähän tehtävään ja sitten lähdettiin keskustelemaan tästä. Sitten tässä tehtävässä mi- nun mielestä yhdistyy koko aikaisempi työura sillä tavalla hyvin.”	Haastavampiin johtamistehtäviin kas- vaminen

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä kävin aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset läpi tarkasti ja etsin niistä samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Keräsin seuraavaksi kaikkien haastateltavien alkuperäisilmauksista koodatut pelkistetyt ilmaukset yhteen ja ryhmittelin ne luokiksi (alaluokka) ja nimesin luokat luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Esimerkissä (Taulukko 22) nimesin alaluokaksi *johtajana edistyminen*, mikä kuvaa alkuperäisilmauksista koodattujen pelkistettyjen ilmausten yhteistä luokkaa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 111) mukaan aineiston klusterointia seuraa aineiston abstrahointi, jossa tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä.

TAULUKKO 22 Esimerkki aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
Haastavampiin johtamistehtäviin kasvaminen Strateginen ajattelukyky Johtajan ihmissuhdetaidot Laajamittainen kokemus Henkilöstöjohtamistaidot Kunnianhimo	Johtajana edistyminen

Tässä tutkimuksessa toteutin klusteroinnin eli ryhmittelyn niin, että keräsin alaluokat yhteen ja etsin niistä yhdistäviä tekijöitä, jotka nimesin yhdistäväksi luokaksi. Loin tutkimuksen kaikista yhdistävistä luokista tutkimuksen teemat sen perusteella, mikä voisi olla kaikille alaluokan ilmauksille yhdistävä merkitys. Oheisessa esimerkissä (Taulukko 23) nimesin alaluokkien yhdistäväksi luokaksi *johtajuuteen kasvaminen*, josta muodostui siten yksi tutkimuksen teemoista.

TAULUKKO 23 Esimerkki aineiston abstrahoinnissa muodostetusta yhdistävästä luokasta

Alaluokat	Yhdistävä luokka eli teema
Johtajana edistyminen Johtajaksi kasvaminen Uranousun edellytykset Jatkuva kehittäminen Johtamisosaaminen Johtajan kapasiteetti	Johtajuuteen kasvaminen

Samaa metodologia käyttäen käsittelin koko 615-sivuisen empiirisen aineiston, mikä lopputuloksena muodostui seitsemän (7) yhdistävää luokkaa. Yhdistävistä

luokista muodostin tutkimuksen teemat (Taulukko 24). Niiden kautta tutkimuksessa tutustutaan finanssialan ylimmän johdon selontekoihin johtajuudesta. Tutkimuksen seitsemäksi teemaksi muodostuivat *strategiaa luova johtajuus, myynnillinen johtajuus, muutosjohtajuus, vastuuta korostava johtajuus, läsnä oleva johtajuus, luottamukseen perustuva johtajuus* ja *johtajuuteen kasvaminen*.

Tutkimuksen teemat kuvaavat niitä aihealueita, jotka olivat tutkittaville, eli finanssialan johtajille merkityksellisiä johtajuuteen liittyen. Osaltaan tutkimuskysymykset ja tapani viedä keskustelua olivat vaikuttamassa yhdistäviin luokkiin, joista loin teemat. Systemaattisesti toteuttamani laadullinen sisällönanalyysi antoi mahdollisuuden strukturoida yli 600 sivun litteroidusta aineistosta selkeä kokonaisuus, josta muodostin keskeiset tutkittavaa ilmiötä kuvaavat teemat. Liitteestä 1 näkyy haastattelukysymykset ja niissä käyttämäni keskusteluaiheet. Mielestäni valitsemani seitsemän teemaa kuvavat hyvin haastateltavien yleistä näkemystä siitä, miten johtajuus tulee suomalaisessa finanssialan kontekstissa esille.

TAULUKKO 24 Haastatteluaineiston abstrahoinnissa muodostetut yhdistävät luokat

Alaluokat	Yhdistävä luokka eli teema
Johtajaksi kasvaminen Uranousun edellytykset Jatkuva kehittäminen Johtamisosaaminen Johtajan kapasiteetti Vallan ja vastuun delegointi Oma jaksaminen Vastuun kantaminen	Johtajuuteen kasvaminen
Johtajan strateginen näkemys Viestintä Arvot Toimintaympäristö Työtapojen kehittyminen Toimialan erityispiirteet Markkinavoimat Kilpailutilanne Visionäärisyys	Strategiaa luova johtajuus
Muutosjohtaminen Haasteet Tavoitteellisuus Onnistumiset Sitoutuminen Johtaminen on suunnan näyttämistä Asenne Päätöksentekovalmius Motivointi	Muutosjohtajuus
Kohti asiakaslähtöisyyttä Myyntillinen johtajuus Kilpailutekijät Vuorovaikutteinen viestintä Asiakkuuksiin panostaminen	Myyntillinen johtajuus

(jatkuu)

TAULUKKO 24 (jatkuu)

Yhdessä tekeminen Johtamiskulttuuri Oma jaksaminen Henkilöstön sitouttaminen Johtajuuden näyttäminen Kulttuurilliset tekijät	Läsnä oleva johtajuus
Luottamus Osaaminen Johtajan uskottavuus ja arvostus Riskienhallinta Oikeudenmukainen johtaminen Seuraajakartoitus	Luottamusta rakentava johtajuus

Tutkimuksen johtajuuteen kasvaminen -teema kokoaa tietyllä tavalla muiden kuuden teeman keskeisen sisällön ja tiivistää haastattelujen johtajuusselonteot vaiheittain rakentuvaksi kokonaisuudeksi.

#### 4.4 Haastatteluiden toteuttaminen

Kaikissa haastatteluissa oli miellyttävä ilmapiiri ja pääsin haastateltavien kanssa nopeasti hyvään dialogiin tutkimusaiheesta. Moni haastateltavista johtajista oli aidosti kiinnostunut tutkimukseni etenemisestä. Sain haastattelutilanteissa paljon kannustusta tutkimustyölleni, mikä kuvastaa myönteistä mielialaa. Pyysin haastateltavia piirtämään kuvan myynnin johtamisesta heidän omasta näkökulmastaan yleensä haastattelun keskivaiheilla. Tilanne oli jokaiselle uusi ja he joutuivat hetken miettimään tehtävää. Minulle tilanne oli siinä mielessä yllättävä, että odotin kaikilta johtajilta kirkasta mielikuvaa siitä, miten myyntiä heidän organisaatiossaan tulisi johtaa. Haastattelutilanteessa piirrostehtävä oli odottamaton, joten piirrokset olivat spontaaneja tuotoksia. Mielestäni piirrostehtävä rikastutti tutkimusta ja toi lisää eloa haastattelutilanteisiin. Yksi haastateltavista kieltäytyi piirrostehtävästä. Muiden kohdalla tehtävä aktivoi uusia avauksia keskusteluihin. Olen lisännyt tutkimustulos-osioon muutamia haastatteluiden piirroksia tekstin elävöittämiseksi ja haastateltavien kommenttien havainnollistamiseksi. Idea piirroksista jalostui tutustuessani Frantsin (2006) väitöskirjaan, jossa hän tutki ikään-tyvien johtajien kokemuksia narratiivisin menetelmin. Frantsi käytti haastatteluissaan piirtämismenetelmää kuvatessaan haastateltavien johtajien elämänkaarta. Innostuin kyseisestä tavasta hahmottaa haastateltavieni näkemystä omasta tutkimusaiheestani. Olin työurani aikana nähnyt useita myynnin johtamisen kaavioita, joten päätin pyytää haastateltavia piirtämään kuvat myynnin johtamisesta heidän omasta näkökulmastaan ja otin menetelmän käyttöön alusta lähtien.

Haastateltavat olivat pääsääntöisesti varanneet aikaa haastattelulle 1-1,5 tuntia, mikä olikin useimmissa tapauksissa sopiva aika. He eivät juuri haastattelutilanteissa osoittaneet kiireen merkkejä, minkä perusteella koin haastatteluilmapiirin rennoksi. Kahden haastateltavan kohdalla aikataulu muuttui ja haastattelu-aika lyheni puoleen. Niistä tilanteista oppineena otin tavaksi haastat-

telun aluksi varmistaa haastateltavan aikataulun. Kaksi haastattelua keskeytyi assistentti pyytäessä johtajaa puhelimeen tai seuraavaan pikaiseen kokoukseen. Yhdessä haastattelussa nauhurista loppui virta, mutta sekin haastattelu onnistui hyvin tavanomaisilla muistiinpanoilla.

Haastattelutilanne on tutkijalle samaan aikaan jännittävä ja innostava tilanne, johon täytyy valmistautua hyvin. Jotta episodisesta haastattelutilanteesta tulee hedelmällinen, sen on oltava vuorovaikutteinen. Haastattelijan on annettava itsestään jotain haastatteluun, hän ei voi olla vain jutustelemassa. (Sennett 2003, 37–38.) Suomalaisten suuryritysten toimitusjohtajia haastatellut Kulla (2011, 86–87) mainitsee valmistautuneensa hyvin kaikkiin haastatteluihin saadakseen avoimen ja tasapainoisen keskustelun, ettei haastateltava turhaudu haastattelutilanteessa. Valmistauduin itsekin kaikkiin haastatteluihin hyvin. Haastatteluita ennen pyrin havainnoimaan kohdeyritykseen liittyviä uutisia, vuosikertomuksia, toimitusjohtajan uratietoja ja yritystiedotteita, jotta minulla oli hyvä käsitys, ketä olen menossa haastattelemaan ja minkälaista organisaatiota johtaja edustaa.

Aloitin haastattelutilanteet yleisellä keskustelulla ja kiitin mahdollisuudesta tulla tekemään haastattelua. Kerroin alustukseksi tutkimuksen aiheesta, tarkoituksesta ja tavoitteista. Haastateltavat olivat kiinnostuneita tutkimusaiheesta, mikä helpotti haastattelutilannetta. Minulla oli taustaa samalta toimialalta ja työskentelin myös itse johtamistyössä, joten puhuimme haastateltavien kanssa samoilla termeillä. Se kasvatti luottamusta minun ja haastateltavien välille. Raunion (1999) mukaan onnistunut vuorovaikutus tutkimustilanteessa edellyttääkin tutkijalta kykyä synnyttää tutkittavissa myötälämisen tunnetta. Yhteinen terminologia kasvattaa haastattelutilanteen luottamuksellisuutta.

Raunion (1999, 291) mukaan on hyvä valita tutkimusaihe siten, että itsellä on siitä omaa kokemusta. Toisaalta myös tutkittavien on helpompi kertoa elämästään tutkijalle, joka on tietyiltä ominaispiirteiltään ja elämäkokemuksiltaan heidän itsensä kaltainen. Kokemukseni kaikista haastatteluista on, että keskustelut olivat hedelmällisiä ja ne käytiin tasa-arvoisessa ilmapiirissä. Uskon, että ilman omaa johtamiskokemustani tilanteet eivät olisi menneet niin hyvin kuin ne menivät. Kulla (2011, 87) toteaa tutkijan ja haastateltavan suhdetta samaan tapaan: *”Haastattelijan tulee ymmärtää haastateltavaa voidakseen tavoittaa hänen kokemuksensa. Tämä edellyttää tutkittavalta ja tutkijalta yhteistä kieltä ja kokemustaustaa ymmärtämisen perustaksi ja tutkijalta kokemusta ymmärrettäväksi tekevää tutkimushorisonttia.”*

Ensimmäisenä haastattelukysymyksenä pyysin haastateltavaa kertomaan jostain ajankohtaisesta, mielessä olevasta työasiasta. Siitä lähti yleensä hyvä keskustelu käyntiin, joka siirtyi luontevasti johtajuuteen liittyviin asioihin yrityksen sisällä. Näissä alkukeskusteluissa rakennettiin sopivaa luottamuksellista ilmapiiriä. Useiden johtajien kanssa keskustelu siirtyi myös toimialan yleisiin haasteisiin sekä kilpailutilanteeseen.

Haastattelut kestivät 22–90 minuuttia ja yleensä otin kynän ja paperia esiin haastatteluiden puolivälissä. Huomasin, että piirtämistehtävä katkaisi hyvin haastattelutilanteita ja käänsi ne hetkeksi hyvin konkreettisiksi tekemisiksi. Kaikki haastateltavat olivat yllättyneitä piirrostehtävästä ja kokivat sen aluksi



haastavaksi. Yhteinen reaktio oli, että kaikki haastateltavat kertoivat olevansa mielestään huonoja piirtäjiä.

**Esimerkki 1:**

K: Ajattelin, että saadaan vähän konkretia tähän, niin tässä on paperi ja toivoisin, että piirtäisit, mitä sinun mielestä on myynnin johtaminen vakuutus- ja finanssialalla.

V: Voi hitto soikoon. Minä olen hirveän huono piirtämään.

K: Kukaan ei ole kehnut.

V: Myynnin johtaminen?

K: Tällä toimialalla. Yleensäkin finanssialalla. Tai vakuutus- ja finanssialalla. Ihan, miten sinä näet sen.

V: Minä näen?

K: Niin. Jokainen näkee sen omasta näkökulmastaan. (hiljaista 7 s)

V: Tämä on pankki- ja vakuutus... (piirtää)

**Esimerkki 2:**

K: Nyt tässä vaiheessa olisi minun mielestä hyvä tehdä tämmöinen käytännön harjoitus. Tässä on paperi ja tuossa on kynä, niin minä toivoisin että sinä piirtäisit että mitä on sinun mielestä myynnin johtaminen. Ihan mitä tahansa.

V: Minä olen hirveän huono piirtämään, siis... (piirtää)

**Esimerkki 3:**

Sitten, tässä olisi välillä tämmöinen ihan konkreettinen tehtävä että kun tässä on kynä ja paperia, niin toivoisin, että piirtäisit, mitä sinun mielestä on myynnin johtaminen, vakuutus- ja finanssialalla, sinun näkökulmasta?

V: Myynnin johtaminen?

K: Niin. Tyyli on ihan vapaa.

V: Joo. Kyllä.

K: Tyyli on vapaa ja tässä vaiheessa kaikki sanoo aina että ne eivät osaa piirtää, mutta aina sinne on jotain tullut.

V: Niin. En osaa minäkään piirtää. Kyllä se, myynnin johtaminen lähtee minun mielestä... (piirtää)

**Esimerkki 4:**

V: "Älä tykkää pahaa mutta palikkatestejä on tullut niin paljon elämässä tehtyä että se olisi melkein sama, kun sanoisin sinulle, että piirräpä tuska tai piirräpä vaikka sana impressiivinen, niin minulla on vähän samalla tasolla, että piirrä myynnin johtaminen." (ei piirrä)

Tehtävään kuului piirtämisen jälkeen kertoa, mitä kuva tarkoittaa. Skannasin kaikki kuvat ja liitin osan niistä tutkimusraporttiin. Kuvat ilmentävät ja rikastavat osaltaan haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Jos piirrostehävä olisi ollut tiedossa etukäteen, luultavasti lopputulokset olisivat olleet tarkemmin harkittuja ja strukturoidumpia tuotoksia myynnin johtamisesta. Pyrkimyksenäni oli kuitenkin saada haastateltavien spontaani näkemys siitä, miten heidän organisaatiossa myyntiä johdetaan ja miten he ajatuksen pukevat piirroksen muotoon. Seuraava luku käsittelee tarkemmin tutkimuksen empiirisiä tuloksia.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Käyn tässä luvussa läpi tutkimuksen empiiriset tulokset. Olen sisällyttänyt tutkimustuloksiin paljon haastateltavien alkuperäisilmauksia, jotta ne värittäisivät kokonaisuutta ja antaisivat todentuntuisen kuvan tutkimuksesta. Tekstin sekaan olen sisällyttänyt myös joitain haastattelijoiden piirtämiä kuvia myynnin johtamisesta. Tässä luvussa tutkimustuloksia käsitellään seitsemän sisällönanalyysin avulla esiin nostetun teeman avulla, jotka ovat:

- 1) strategiaa luova johtajuus
- 2) myynnillinen johtajuus
- 3) muutosjohtajuus
- 4) vastuuta korostava johtajuus
- 5) läsnä oleva johtajuus
- 6) luottamusta rakentava johtajuus
- 7) johtajuuteen kasvaminen

### 5.1. Strategiaa luova johtajuus

Tässä kappaleessa käsitellään strategiaa luovaa johtajuutta. Teema koostuu johtamiseen liittyvistä arvoista, johtajuuden viestinnästä sekä strategiatyöhön liittyvästä johtamisen visionäärisyydestä.

TAULUKKO 25 Strategiaa luova johtajuus -teeman elementit

STRATEGIAA LUOVA JOHTAJUUS -TEEMA	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ARVOT</b></li> </ul> Yritystoiminnan perusteet ja oikeutus luodaan arvojen pohjalta. Arvot ovat pitkäikäisiä toiminnan kulmakiviä, jotka ohjaavat yrityksen strategista suunnittelua ja käytännön toimeenpanoa.
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJUUDEN VIESTINTÄ</b></li> </ul> Viestintä on avainasemassa strategian toteutumisessa organisaatiossa. Viestinnän merkitys korostuu muutos- ja kriisitilanteissa. Viestiminen ei tarkoita vain ylhäältä-alas -viestimistä, vaan nykyaikaiset organisaatiot toteuttavat viestintää läpi organisaation.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJUUDEN VISIONÄÄRISYYS</b></li> </ul> Organisaatioiden ylimmältä johdolta odotetaan kykyä visionääriseen toimintaan. Se edellyttää kykyä nähdä tulevia liiketoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia. Visionäärinen johtaja osaa hyödyntää organisaation ja muiden sidosryhmien näkemyksiä tulevasta.

### 5.1.1 Johtamisen haasteellisuus

”Johtajan homma on haasteellista, koska sinulta vaaditaan aika paljon enemmän kun normaalilta ihmiseltä”.(YJ11)

Edellä luettu vakuutusyhtiön toimitusjohtajan kommentti kuvaa tutkimuksen kohteena olevien johtajien ajatuksia johtajuuden haasteellisuudesta. Johtaminen on työtä, jossa odotukset ja paineet ovat korkealla. Lähtökohta kuitenkin on, että johtamistehtävä on vapaaehtoista, ketään vakuutusyhtiöiden tai pankkien johtajista ei ole siihen tehtävään pakotettu, vaan he ovat itse halunneet ottaa tehtävän vastaan. Yhdessä haastattelussa toimitusjohtaja kertoi, että mietti pitkään, ottaako tarjotun tehtävän vastaan sen haasteellisuuden vuoksi.

Johtajuus tulee esiin ihmisten johtamisessa, jolloin sitä kutsutaan yleensä sanalla leadership. Management on enemmänkin asioiden koordinoimista ja johtamista. Molempia tarvitaan, jotta johtajuus onnistuu. Leadershipissä korostuu ihmisten johtaminen, eivätkä niinkään järjestelmät. (Johnson ym. 2003.) Pennanen (2006) muistuttaa, että leadership ja management ovat molemmat johtajalle tarpeellisia, jotta voi menestyä johtamistyössään.

”Leadershippiä ei ole ilman managementia. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan niitä pitää olla kumpaakin. Leadershipin puolella tämä luottamus on tietysti se kaiken lähtökohta.”(YJ9)

Haastateltavat kertoivat omista johtamishaasteistaan. Matka finanssialan ylimpään johtoon tarkoittaa yleensä vaikeita työtehtäviä, joiden kautta kehityttään kohti uusia haasteita. Eräs haastateltavista kertoi ensimmäisestä esimiestyöstään, joka oli nuorelle johtajalle erityisen haastava, koska hän joutui ohjaamaan väkivaltaisia vankeja työntekoon.

”Minun esimiestyö on alkanut vangeilla työnjohtajana olemisesta 20-vuotiaana. Kaikista tiukin paikka on ollut murhamiesten edessä käskeminen. Ja se oli tiukka paikka oikeasti, kun tiesi että ne ovat ruutitynnyreitä, muutamat niistä. Ja sinun pitäisi kuitenkin saada ne tekemään jotain, kun niille maksettiin myös palkkaa. Niistäkin selvittiin. Ja silloin voi todeta että, jos muilla oli siihen mennessä neljä viisi teoriaa johtamisesta, niin minulla oli neljä viisi vankia, eikä yhtään teoriaa. Että se elämä opettaa siinä, kun puhutaan esimiehenä ja johtajana kehitymisestä. Minun mielestäni se on prosessi joka voi periaatteessa jatkua vaikka kuinka pitkään. Koska se on oppia ihmisten käyttäytymisestä ja siinä, ei kirjasta lukeminen auta yhtään mitään.” (YJ24)

Johtamisen haasteellisuus tulee esiin siinä, että johtajan tehtävään perehtyminen kestää kauan. Kullan (2011) tutkimuksen mukaan toimitusjohtajaksi kehittyminen vie keskimäärin kahdeksantoista (18) vuotta. Tämän tutkimuksen johtajat tuovat esille, kuinka johtajuus näkyy yrityksen strategiatyössä. Johtajilta edellytetään kykyä rakentaa organisaatiolle sellainen strategia, jonka avulla voidaan saavuttaa asetettuja tavoitteita. Se edellyttää laajakatseisuutta ja kykyä nähdä tulevaisuuteen, usein heikkojen signaalien avulla.

Leader-käsitteinen johtajuus innovoi ja kehittää, jolloin johtajan katse on horisontissa (Bennis, 1989; Mäkelä, 2007). Johtajuus ilmenee tutkimuksessa kykynä nähdä tulevaisuuden uhkakuvia ja mahdollisuuksia sekä tehdä niiden pohjalta strategisia ratkaisuja. Perinteinen strategia-ajattelu pohjautuu Porterin (1985) mukaisesti rationaaliseen suunnitteluprosessiin, jonka suorittaa yrityksissä pääasiallisesti ylin johto, mahdollisesti tukena strategia-asiantuntijoita. Mintzberg (1994) ehdottaa strategisten suunnitelmien sijaan miettimään, mitä yrityksessä on tapahtunut. Porterin (1985) strategia optimaalisena asemoitumisena kilpailuympäristöön määritetty strategiaksi kyseisen toimialan taloustieteeseen nojautuvan strategia-ajattelun puitteissa.

Strategia ei ollut tämän tutkimuksen keskusteluteemoissa aiheena, mutta se nousi esiin haastatteluissa. Strategialla on monta määritelmää. Juuti & Luoma (2009, 25-26) jakavat strategian neljään osaan: 1) organisaation pitkän tähtäyksen suunta, 2) tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä, 3) ainutlaatuinen kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde sekä 4) tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. Tässä tutkimuksessa vastuu strategian luomisesta ja viestimisestä koetaan olevan ylimmällä johdolla, mutta henkilöstö pyritään ottamaan strategian luomisprosessiin ideointivaiheessa mukaan. Sen koetaan sitouttavan ihmisiä jalkauttamaan päätettyä strategiaa myöhemmässä vaiheessa käytäntöön. Juuti ja Luoma (2009, 29-30) ovat samalla kannalla. Heidän mukaansa strategiatyöskentely on toimivan johdon vastuulla, mutta sen tulee olla osallistavaa ja henkilöstöä mukaan kytkevää. Myös Mustosen (2009, 169) tutkimuksen mukaan henkilöstö kannattaa ottaa strategiaprosessiin mukaan aikaisessa vaiheessa vuorovaikteisesti, eikä pitää strategiaprosessia perinteisenä ylimmän johdon ylhäältä-alas tapahtuvana viestintänä.

Mintzberg (1994) sanoo, että ettei strategiaa voi määritellä vain yhdellä tavalla, vaan hän esittelee strategialle viisi erilaista käyttötapaa eli strategian viisi

P:tä. Moni strategian määritteliöistä näkee strategian 1) tietoisesti laadittuna suunnitelmana (plan), joka asettaa toiminnalle suuntaviivat. Toinen määritelmä on 2) toimintamalli (pattern) eli ajan kuluessa syntyvä käyttäytymistapojen johdonmukaisuus tai jatkuvuus. Kolmas määritelmä on 3) asema (position), jossa strategia nähdään asemana suhteessa ympäristön muihin toimijoihin. Strategia voi näyttäytyä myös 4) näkökulmana (perspective) eli organisaation perustapana tehdä asioita. Viides Mintzbergin määritelmä strategiasta on 5) juoni (ploy), jossa strategia nähdään ”manööverinä”, jonka tarkoituksena yrityksen on oltava ovelampi kuin sen kilpailijat. (Mintzberg 1994, 23-29.)

”Kyky ajatella strategisesti ja hahmottaa kokonaisuuksia ja lokeroita se oma tekeminen sellaiseen laajempaan perspektiiviin”. (YJ13)

”Johtajuushan on nähdä, pilvistä tehdä päättelyä, että huomen illalla tänne tuulee, tällä tuulensuunnalla sade kahden vuoden päästä ja meidän pitää tietää se, olla ihan hiljaa siitä, että näin tulee menemään”. (YJ20)

### 5.1.2 Arvot johtajuuden pohjana

Johtajien tulkintojen mukaan finanssialan yrityksissä puhutaan varsinkin ylimmän johdon piirissä paljon arvoista. Meglino ja Ravlin (1998) määrittelevät arvot tarpeiksi, persoonallisuustyypeiksi, motivaattoreiksi ja tavoitteiden ja kiinnostuksen kohteiksi. Airaksinen (1987, 131) esittää arvojen pohjaksi Aristoteleen ja Hobbesin ajatusta, että arvo on toiminnan motiivina, päämääränä ja tarkoituksena. Jokaisella yrityksellä on oma arvomaailmansa, arvopohjansa, joka on tietynlainen perusta koko yrityksen olemassaololle, strategiatyölle ja johtajuudelle. Arvot kertovat ne ihanteet ja tavoitteet, joita kyseinen organisaatio haluaa liputtaa ja mitä pidetään tärkeänä. Arvot ovat Levomäen (1998) mukaan syvällä abstrakteina ja hitaasti muuttuvina. Jotta yrityksen työntekijä pystyy tasapainoiseen työskentelyyn yrityksessä, hänen arvojensa tulee olla tasapainossa yrityksen arvojen kanssa. Yhteiskunnassa tunnustetut arvot heijastuvat nopeassa syklissä myös finanssisektorin arvoihin, koska finanssiyritykset ovat kiinteästi osana yhteiskuntarakenteita (Alhonsuo ym. 2012, 24).

Fidlerin (1997) viiden johtamisen johtamismallissa, yksi tärkeä osa on moraalinen johtajuus (moral leadership), jossa painotetaan arvopohjaista organisaatiokulttuuria ja johtajuuden eettisiä periaatteita (Fidler 1997, 27). Moraali ja eettisyys tulivat tässäkin tutkimuksessa esille varsinkin puheessa asiakaslähtöisyydestä ja henkilöstön kohtelemisesta.

”Pitää voida jakaa hyväksyttävä tavoite ja olla suurin piirtein samaa mieltä niistä keinoista, joilla tavoitteeseen halutaan mennä. Meillä se tapahtuu käytännössä strategiaprosessin kautta.” (YJ21)

”Meidän organisaatiossa puhutaan aika paljon arvoista. Siinä pitää olla tarpeeksi hyvää sanomaa, minä mainitsin arvot, meillä on lähdetty arvojen ympärille rakentamaan sitä meidän tekemistä, että mitkä asiat ovat meille tärkeitä.” (YJ13)

Koska arvot ohjaavat merkittävästi yrityksen johtamistyötä, niiden tulee olla tasapainossa yrityksen ja työntekijän välillä. Ennen kaikkea silloin, kun tarkastellaan yrityksen ylintä johtoa, joka osoittaa käytännössä henkilöstölle yrityksen toiminnan suuntaviivat. Haapasen ym. (2002, 84) mielestä arvot ja niiden toteuttaminen ovat keskeinen osa yrityksen hallintaa. Yrityksen hallituksen on oltava aktiivisesti edistämässä yrityksen arvojen määrittelyä ja varmistamassa johdon avulla niiden toteuttaminen ja ymmärrys koko organisaatiossa.

Tutkimuksessa tulee esille, että arvot ovat niin tärkeä elementti johtamisessa ja keskinäisessä luottamuksessa, että ilman yhteistä arvopohjaa yhteistyö yrityksen ja johtajan välillä muuttuu mahdottomaksi. Hyväkin johtaja joutuu siirtymään uusiin haasteisiin, jos hän ei jaa samankaltaisia arvoja työnantajayrityksensä kanssa. Arvokeskustelu liittyy finanssialan kontekstissa kiinteästi toimialan yhtiömuotoihin. Pörssiyhtiöiden ja keskinäisten yhtiöiden vertailu herätti keskustelua ja jakoi haastateltavia eri leireihin. Tutkimuksen kohdejohtajat edustivat keskinäisyyttä, osakeyhtiömuotoista finanssiyritystä, osuustoimintaa tai säästöpankkitoimintaa. Niillä kaikilla on oma arvopohja.

”Vastaako tämän ihmisen arvopohja sitä arvopohjaa, mikä firmassa on ja se on meillä tietysti erittäin tärkeä. Meillä voi olla erittäin hyvä tyyppi, joka saavuttaa tavoitteet vuosi vuoden jälkeen, mutta jos ei arvomaailmaltaan ole sopiva, kyllä se saa lähtää.” (YJ8)

Myös jotkut asiakkaat käyvät arvokeskustelua mielessään valitessaan pankkia tai vakuutusyhtiötä. Hallituksen puheenjohtaja kertoo haastattelussa oman nuoruudenkokemuksenaan, kun hän ensimmäistä kertaa valitsi vakuutusyhtiötä moponsa vakuutusta varten. Hän valitsi yhtiön, joka oli hänen aatemaailmaansa sopiva.

”Niin minä sitä kautta luonnollisesti otin siihen vakuutusyhtiöön, joka oli aatemaailmaakin lähellä”. (YJ26)

Arvostus ei ole sama asia kuin arvo. Arvo on seikka, johon rationaalinen toiminta tähtää, arvostus taas on jonkun henkilön oma näkemys kyseisestä päämäärästä. Arvot ovat asenteita ja ne ohjaavat valintoja. (Airaksinen 1987, 132-133.) Varsinkin suurissa organisaatioissa eri yhtiöiden ja yksiköiden välillä saatetaan ilmetä eroavaisuuksia arvoissa, jos arvoja ei ole voimakkaasti jalkautettu organisaatioon ylimmän johdon taholta. Yrityksissä syntyy silloin pienempiä alkulttuureja, joihin johtajilla tai muilla kulttuuria edustavilla mielipidevaikuttajilla on suuri merkitys. Tutkimuksen aineisto puoltaa kuitenkin sitä näkökulmaa, että niin sanotut pääarvot ovat yrityksissä samat kautta linjan, mutta yhtiö- ja yksikkökohtaiset erot ilmenevät lähinnä pienemmissä toimintatavoissa. Arvoon liittyy myös tunneulottuvuus, koska ihminen voi olla tunteella jonkun asian puolesta tai sitä vastaan. Yrityksen johto viestittää yrityksen arvoja henkilöstölleen ja se alkaa muodostua tutkimuksen mukaan tietynlaiseksi arvototudeksi yhtiössä.



”Meidän arvomaailma koostuu monesta alakulttuurista. Jokaisella alakulttuurilla tai yhtiöllä niin on, siinä voi olla vähän omia piirteitä, mutta kyllähän jokaisessa yhtiössä, yksikössä, se johtaja ja ylin johto, niin sillä on aivan ratkaisevan suuri merkitys.” (YJ8)

Jokaisella organisaatiolla on omat arvonsa ja yleensä niistä jotkut osa-alueet nousevat muita vahvemmin esiin. Haastattelussa toimitusjohtaja kertoo, että heidän organisaatiossaan suora puhe on yksi arvoista, josta ei tingitä. Se tarkoittaa kaikenlaisen negatiivisen politikoinnin ja selkään puukottamisen ehdotonta kieltoa. Arvoihin liittyy myös Virtasen (2010, 15) toteamus, että tasapainoinen johtaja ei pidä yllä suosikkijärjestelmää. Tässä tutkimuksessa arvojen jalkautumisessa avainvastuu ja vaikuttamismahdollisuus kohdistuvat ylimpään johtoon, joka omalla esimerkillään vaikuttaa arvojen käyttöönottoon.

”Meillä on politikointi ja selkään puukottaminen ja hevosmiesten tietotoimisto kielletty eli se on yksi arvo, mistä me ei tingitä. Tällöinen kaiken maailman konspirointi ja politikointi on äärimmäisen tuomittavaa. Se on se, mitä me ei hyväksytä lainkaan.” (YJ25)

Tutkimuksen johtajat toivat esille sen, että parhaiten yhteisiä arvoja rakennetaan ja vahvistetaan tekemällä arvotyötä yhdessä. Kun arvojen pohdinta on tehty laadukkaasti, ne kestävät pitkään, eikä niitä tarvitse jatkuvasti muuttaa. Silloin riittää, että arvoja muistetaan viestiä organisaatioon, jotta ne pysyvät kirkkaana mielessä koko ajan. Erilaisissa valintatilanteissa arvot toimivat kriteereinä arvottaessa eri vaihtoehtojen paremmuutta, hyvyyttä, oikeutta tai käyttökelpoisuutta. (Ruohotie 2002, 87).

”Arvot tehtiin porukalla ja niitä käytiin organisaation kaikilla tasoilla läpi. Ne ovat edelleen hyvät arvot.” (YJ2)

Tutkittavien yritysten arvot ovat yhtiömuodoista riippumatta varsin samantyyllisiä keskenään. Harva yritys on keksinyt kovin mullistavaa arvoihinsa, vaan ne edustavat yleisiä hyväksyttäviä arvoja, kuten asiakkaiden arvostamista, vastuullisuutta, yhdessä tekemistä, aktiivisuutta ja halua uudistua. Henkilökohtaiset arvot ovat työntekijöille latentteja indikaattoreita, jotka määrittelevät, mikä ympäristössä on merkityksellistä. Yksilön kannalta merkitykselliseksi nousee arvostuksen saavuttaminen. Kun useammilla organisaation ihmisillä on samankaltaisia arvostuksia ja merkityksiä, se heijastuu ilmapiiriin. (James ym. 1990, 51;71.) Koska käytännössä kaikilla yrityksillä arvot on kirjattu samantyyllisin termein, eroavaisuuksia yritysten kesken syntyy omistajaohjauksella, yrityskulttuurilla ja johtajuudella. Johtajien tehtävänä on organisoida arvojen jalkauttaminen osaksi jokapäiväistä elämää.

”Meillä on monta arvoa, mutta sanotaan, että hyödyn tuottaminen asiakkaalle, että asiakas kokee meidät hyödylliseksi. Johtajan täytyy nämä arvot ja siihen liittyvät asiat pystyä jalkauttamaan, niin että ne tulevat osaksi sellaista toimintaa, jokapäiväistä elämää.” (YJ6)

Johtajat, jotka edustivat tutkimuksen tekoaikana ei-pörssinoteerattuja finanssiyhtiöitä, kommentoivat pörssiyhtiöiden johtamistapaa. Pörssiyritysten kvartaalijajattelu koettiin toisaalta tehokkuutta lisäävänä, mutta pääsääntöisesti omistaja-arvoa kannattavana tekijänä. Kvartaalitulosta maksimoitaessa pitkäjänteinen strategiatyö voi näiden johtajien mukaan jäädä vähäiseksi, kuten myös siinä saavutettujen pehmeiden arvojen käyttäminen. Kvartaaleittain painottuvat johtajien tulospaineet voivat johtaa siihen, että toimintaa johdetaan niin vahvasti lukujen kautta, että inhimillisemmät puolet toiminnasta jäävät taka-alalle.

”Siinä on iso oppi ollut, että kun on ollut itse kuitenkin pörssinoteeratusta yhtiössä, niin kyllähän se semmoinen tietynlainen kovien lukujen kautta johtaminen tuli sieltä. Mikä on verraton etu verrattuna siihen pörssiyhtiöön, että ihan tätä kvartaalisyökyä ei tarvitse tehdä. Ja se on minun mielestä henkilökohtaisesti minulle ja koko organisaatiolle selkeästi hyvä asia, koska näen paljon epäterveitä piirteitä siinä, että maksimoidaan sitä kvartaalitulosta.” (YJ12)

Eri yhtiömuotoa edustavilla johtajilla oli vahvat näkemykset edustamiensa yhtiömuotojen hyödyistä ja kilpailueduista. Eniten keskustelua herätti pörssiyhtiöiden ja keskinäisten yhtiöiden väliset erot. Säästöpankkitoiminta ei herättänyt vahvoja mielipiteitä. Osa johtajista oli työskennellyt koko työuransa samantyyppisessä toimintaympäristössä, osa oli vaihtanut työnantajaa ja siirtynyt keskinäisyyden maailmasta pörssiyhtiöympäristöön tai toisinpäin. Tutkimuksessa osuustoiminnallista toimintaa verrattiin välillä keskinäisyyden ideologiaan, jolloin vastakkainasettelu käytiin pörssiyhtiöiden ja asiakasomisteisten yhtiöiden välillä. Saksan (2007, 77-78) mukaan osuuskunnat ovat sekä liiketaloudellisia kokonaisuuksia että jäsentensä hyvinvointia tavoittelevia yhteisöjä. Jussilan (2007) mukaan osuustoiminnalliset yritykset ovat menestyneet perinteisesti Suomessa hyvin ja niiden vahvuuksina voidaan pitää paikallisuutta ja alueellisuutta.

”Meillä vielä tällaisissa isoissa muutoksissa korostuu näiden erilaisten yhtiömuotojen merkitys. Ja nyt voisi sanoa tätä suurta kehitystä maailman finanssimarkkinoilla, jonka hintaa nyt vähän maksetaan, on hyvin voimakkaasti ohjannut pääomamarkkinat.” (YJ15)

Myös hallituksen puheenjohtajan kommentti puoltaa yhtiömuotojen välisiä eroja. Hän nostaa esille pörssiyhtiöiden julkisen kontrollin vaikutuksen tuloksen tekemiseen ja vastavuoroisesti keskinäisen yhtiömuodon mahdollistavan helppommin huonomman tuottavuuden, jos johtaminen ei ole poikkeuksellisen tavoitehakuista.

”Kyllä liittyy olennainen ero, koska asiakkaat omistavat yhtiön. Ja pääomalle ei tarvitse maksaa osinkoa tai tuottoa, että se jää yhtiön, joko asiakkaiden hyväksi tai heidän omistaman yhtiön hyväksi, mutta se voi johtaa myös, sanoisiko, huonoon tuottavuuteen, koska ei ole pörssiyhtiön julkista kontrollia samalla lailla, kun kvartaalitaloudessa eletään.” (YJ26)

Strategiatyö on haasteellista ja riippuu siitä, minkälaisia odotuksia johtaja saa hallitukselta tai omistajilta. Onnistunut liiketoiminta perustuu suunnitteluun. Usein strategiasta johdetaan yrityksen vuosisuunnitelma, joka sisältää erilaisia yksityiskohtaisempia suunnitelmia. Toimitusjohtajan tehtävänä on esitellä strategiaehdotus hallitukselle hyväksyttäväksi. Strategiatyössä yhdistyvät suunnittelu ja toteutus. Se on haastavaa työtä, joka vaatii itsensä sekä muiden vahvaa johtamista ja johtajuutta. (Boal & Hooijber 2001, 534.)

”Meillä on strategia, josta on poikunut vuosisuunnitelma, joka sisältää myynti- ja hankesuunnitelman”. (YJ2)

”Meillä on strategia hyväksytty ja sen pohjalta tehty vuosisuunnitelma ja ne vuosisuunnitelmat hyväksytään hallituksessa”. (YJ9)

Strategiatyössä haetaan tulevien kausien pääpainopistealueita. Useimmilla haastateltavilla johtamisen painopisteet keskittyivät kasvun tai kannattavuuden kohentamiseen. Niistä molemmat edellyttävät erilaista johtamista. Kannattavuutta haettaessa painottuu hinnoittelun merkitys ja kasvua haettaessa asiakashankinnassa onnistuminen.

”Meillä alkaa tammikuussa uusi strategijakso, uusi strateginen tavoite on ehkä kasvun puolella ja se edellyttää sitten taas johtamiselta ehkä uusia otteita”. (YJ11)

”Miten strategia toteutuu ja meillä strategian keskiössä on kasvu, aiempaa nopeampi kasvu. Ja että siihen vaikuttaa kauheasti sitten, miten myynnin johdossa on onnistuttu.” (YJ8)

Alla oleva kuva kertoo pankin toimitusjohtajan näkemyksen johtajuudesta, johon liittyy strateginen ymmärrys, yhteispeli, esimiehen johtamisominaisuudet, tarvittava osaaminen sekä valmiudet toimia strategian mukaisesti. Haastateltu johtaja nimesi johtajuuden tärkeimmät elementit ”täyskädeksi”, jonka avulla kokonaisvaltainen johtaminen voidaan saavuttaa. Strategisiin päämääriin ei voida päästä yksin johtajien tahtotilan turvin, vaan ne saavutetaan yhdessä henkilöstön kanssa. Kullan (2011) tutkimuksen johtajat näkivät yhteisen tahtotilan merkityksen myös tärkeänä menestystekijänä.



KUVA 1 Myynnin johtamisen piirros (YJ5)

Yrityskoolla on merkitystä siihen, minkälainen strategiaprosessi kokonaisuudessaan on. Suurilla yrityksillä strategian laatiminen toteutetaan johtoryhmän toimesta, ja saatetaan käyttää myös ulkopuolista apua. Pienemmissä yrityksissä strategia on usein pienen joukon rakentama suunnitelma ja parhaiten strategia tulee esiin arjen johtamisteoissa.

”Suuremmissa yrityksissä johtaja voi keskittyä strategiaan, pienemmässä yrityksessä johtajuus on arjen tekoja”. (YJ9)

Strategia kuvataan helposti liian hienona tai epäkonkreettisena asiana, kun kuitenkin lisääntyvässä määrin se nähdään myös käytäntönä eli strategia on jotain, mitä ihmiset tekevät päivittäin. Jarzablowski (2005, 1) tiivistää ajatuksensa strategiasta: ”Strategia ei ole ainoastaan jotain mitä yrityksellä on eli positio. Se on myös jotain, mitä yritys ja sen lukuisat toimijat tekevät.” Jarzablowski näkee siis, että yrityksen strategia muuttuu käytännöksi kaikkien niiden toimijoiden tekemisen tuloksena, jotka ovat oleellinen osa yrityksen toimintaprosesseja.

Sidosryhmät ovat johtajalle oleellinen toimijaverkosto, jonka kanssa hänen tulee kyetä yhteistyöhön. Yrityksen ylimmän johdon sidosryhmiksi voidaan luetella ne tahot, joihin yrityksen tavoitteiden saavuttamisella tai saavuttamattomuudella on merkitystä (Freeman & McVea, 2002, 3-10). Freemanin (1984, 25) mukaan yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ovat henkilöstö, asiakkaat, toimittajat, omistajat, rahoittajat, kunta ja valtio. Usein yrityksen suhtautuminen sidosryhmiin määritellään yrityksen arvoissa (Hirvonen ym. 2003, 72-73). Finanssialan yritysten sidosryhmäkenttä on laaja ja vahvan sääntelyn ympäröimänä viranomaisten merkitys on suuri.

### 5.1.3 Viestinnän merkitys strategisessa johtajuudessa

Suurissa finanssiryhmittymissä on monimutkaiset organisaatorakenteet ja sitä kautta monimutkaisen johtamisjärjestelmät. Silloin voidaan joutua etenemään useamman toimintamallin strategialla, jolloin vanhan toiminnan oheen rakennetaan uutta liiketoimintaa. On tärkeää, että esimiehet viestivät strategiasta samalla tavalla, jolloin luodaan kuvaa yhtenäisestä yrityskulttuurista. Se edesauttaa myös alemman tason esimiehiä jalkauttamaan strategista tahtotilaa päivittäisessä työssään.

”Me ollaan tehty nopeita spurtteja, nopeita ohituksia ja sillä ketteryydellä rakennettu uusi kannattava liiketoiminta osaksi tätä isoä kokonaisuutta. Eli tämä on vaatinut periaatteessa, ei kaksilla korteilla pelaamista, mutta kahdella toimintamallilla toimimista samanaikaisesti, jotta on saatu rakennettua nopeasti tällöinen kannattava toiminta osaksi ryhmää.” (YJ5)

Hyvälläkään strategialla ei ole paljoa arvoa, ennen kuin se toteutetaan organisaatiossa tehokkaasti. Jos strategia jää ylimmän johdon pohdiskeltavaksi tai pelkiksi sanoiksi paperille, se ei tuota yritykselle menestystä. Laadittu strategia toteutuu harvoin sellaisena kuin se on suunniteltu. Aina osa suunnitellusta jää toteutumatta ja osa toteutuneesta strategista muodostuu sellaisista toimintamalleista, joita ei ole suunniteltu etukäteen. Näin ollen voidaan erottaa suunniteltu (intended) strategia ja toteutunut (realized) strategia. Suunnitellun strategian toteutumatta osaa nimitetään (deliberate) strategiaksi. Osa suunnitellusta strategiasta voi jäädä toteutumatta (unrealized) ja osa toteutuneista strategioista koostuu strategioista, joissa tietyt toimintamallit toteutuvat huolimatta siitä, että niitä ei ole etukäteen suunniteltu (emergent). Suunnittelematon strategia voidaan määritellä toimiksi, jotka tehdään yksitellen ja niistä muodostuu ajan kuluessa johdonmukainen tai toistuva jatkumo. (Mintzberg 1994, 25.)

”Tämä on meille sellainen sisäänrakennettu johtajuuden haaste. Ja tietysti se ryhmärakenne asettaa siihen meillä sen oman ongelmansa siihen johtajuuteen. Mutta se on viestintää, viestintää, viestintää millä saat sitoutettua sen porukan siihen tavoitteeseen ja aidosti sen taakse ja tekemään ja toteuttamaan sitä.” (YJ14)

Hallituksen puheenjohtajan kommentti tukee johtamishaastetta yhtiöryhmärakenteissa, jotka perustuvat matriisijohtamiseen. Toimiva johtajuus edellyttää silloin hyviä ylimmän johdon keskinäisiä suhteita. Lähtökohtaisesti jokainen yhtiöryhmän toimitusjohtaja toimii johtamansa yrityksen näkökulmasta, jolloin koko ryhmän brändi ja toiminnan laaja-alainen johtaminen on merkittävä haaste. Lakiuudistuksen mukaan vahinko- tai henkiryhtiön hallituksen puheenjohtaja ei voi johtaa eläkeyhtiön hallitusta.

”Jokainen yhtiö vetää ja jokainen toimitusjohtaja on halukas yhteisymmärrykseen, jos hänelle siitä on etua, mutta heti kun se ei ole etu, vaikka muille olisi etu,

niin alkaa suksi tökkimään. Mutta lainsäätäjä on halunnut eriyttää nämä yhtiöt, jottei synny liian suurta riskikeskittymää.” (YJ26)

Ylin johto eli yleensä toimitusjohtaja tai pääjohtaja, vastaavat strategian sisäisestä ja ulkoisesta viestimisestä. Ylin johto toimii yrityksen suunnannäyttäjänä eli kertoo, mihin yritys on menossa ja miksi sinne halutaan mennä. Viestin avulla avataan, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa. Knightsin ja Morganin (1991) mukaan strategiakeskustelussa asiantuntijuus määräytyy pääsääntöisesti ylimmälle johdolle tai strategia-asiantuntijoille, joiden johtama strategiakeskustelu houkuttelee samaistumaan ajatukseen, että organisaatio, ihmiset ja ympäristö on rationaalisesti hallittavissa ja kontrolloitavissa. Se mahdollistaa tilanteiden rationaalisen selittämisen ja oikeuttamisen organisaation sidosryhmille, kuten omistajille, rahoittajille, asiakkaille ja henkilöstölle.

”Ylimmän johdon tehtävä on olla suunnannäyttävä. Eli kertoa, mihin ollaan menossa ja miksi ollaan menossa sinne minne ollaan menossa ja sitä kautta antaa kokonaiskuva porukalle siitä, että minkä takia yksinäiset tavoitteet ovat sellaisia kun ne ovat. Eli miten ne liittyvät tähän kokonaisuuteen ja firman strategiaan tavoitteisiin.” (YJ7)

Yritystoiminnan lähtökohtana on, että kaikilla yrityksillä on jokin strategia, vaikka sitä ei olisi dokumentoituakaan (Ala-Mutka 2008, 39-40). Juholinin (2008, 113) mukaan strategia koetaan vaikeasti ymmärrettäväksi ja se vaatii paljon kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Strategiaa ymmärretään harvoin lukemalla, joten se edellyttää paljon keskustelua ja pohdintaa. Strategiaviestintä avaa yrityksen tulevaisuuden suuntaviivoja. Tarkoituksena on ihmisiin vaikuttamalla motivoida heitä menemään yrityksen johdon haluamaan suuntaan. Motivaatiota lisää se, että viestinnässä kyetään kertomaan tekemisen syyt, miksi yritys suunnittelee tekevänsä jotain.

”Johtajuus näkyy sillä tavalla, että meillä on ihmisiä, jotka maalaavat tulevaisuuden suuntaviivoja, puhuu niistä muille, pyrkii vaikuttamaan ihmisiin, pyrkii motivoimaan ihmisiä menemään johonkin suuntaan.” (YJ23)

Strategia voikin olla suunnitelmallisuudesta poiketen yleisesti omaksuttu yhteinen pyrkimys tai avainjohdon ajattelua toiminnasta (Ansoff 1990, 107). Ala-Mutka (2008, 29) näkee, että yleisesti strategian tavoitteena on saada ihmiset tekemään oikeita päätöksiä ja asioita oikealla tavalla ja kulkea oikeaan suuntaan

”Ei riitä, että kertoo vaan miten, vaan täytyy aina muistaa kertoa miksi. Ja aina yrittää avata se laaja kuva, jos johonkin pyritään.” (YJ18)

”Oltiin haastajia ja päätettiin, että näytetään ja nyt on päästy markkinakakkoseksi. Saatiin yhdessä aikaiseksi vahva tahto.” (YJ2)

Kun ylin johto toistaa samaa strategiaviestiä usein, se alkaa saada vastakaikua henkilöstössä. Jos strategiasta kertova viesti muuttuu jatkuvasti, se luo kuvan



organisaation epäselvästä tavoiteasetannasta. Strategiaviestin on oltava selkeä ja tarpeeksi lyhyt, jotta se ymmärretään. Santalaisen (2009, 18) mukaan selkeä strategia sisältää asiakasedun, pelikentän sekä tulostavoitteet ja se on kyettävä kertomaan maksimissaan 35 sanalla.

”Seuraavassa vaiheessa aloin viestimään organisaatiolle hyvin selkeästi ne meidän keskeisimmät asiat, mitkä tullaan lähivuosina saavuttamaan. Siinä on korostunut yksinkertaisesti kolme sanaa, mitä aina toistan. Aina kun menen talossa minne tahansa puhumaan, kaikki tulee jo tietämään mistä puhun. En usko siihen, että pitäisi keksiä joka kerta jotain uutta sanomista, vaan uskon toiston voimaan.” (YJ7)

Juuti & Luoma (2009, 279) toteavat, että strategia on se, mitä organisaatio tahoo, tekee ja puhuu. Henkilöstö vie strategiaa käytäntöön jokapäiväisessä työssään. Toteuttaakseen suunniteltua strategiaa, henkilöstön on tunnettava ja ymmärrettävä strategian sisältö ja kyettävä sitoutumaan sen toteuttamiseen (Noble 1999). Strategiaviestinnän tulisikin olla selkeää ja ymmärrettävää. Johtajat ja yritysten analyytikot sortuvat joskus käyttämään liian monimutkaisia terminologiaa kertoessaan strategisista tavoitteista. Silloin on vaarana, että vastaanottaja ei ymmärrä viestin sisältöä oikein ja haluttu toimintatapa ei toteudu. Strategiaa pidetään muutoinkin vaikeasta ymmärrettävänä asiakokonaisuutena, jolloin se tulisi kyetä pukemaan yksinkertaiseksi viestiksi, koska varsinkaan suomalaisessa toimintaympäristössä mieltä askarruttavat kysymykset jätetään yleensä kysymättä.

Finanssisektorin haasteena on ylipäätään viestintä, jota toteutetaan vaikeasti ymmärrettävällä ammattiterminologialla pääjohtajien tai analyytikkojen tahoilta. Talouden ja riskienhallinnan asiat ovat jo itsessään monimutkaisia, jolloin niitä pitäisi kyetä yksinkertaistamaan ainakin ulkoisessa viestinnässä. Liian helposti finanssiyhtiöiden edustajat käyttävät liian vaikeaselkoisia käsitteitä, joista asiaan perehtymättömät maallikot eivät juuri ymmärrä mitään.

”Helposti ruvetaan puhumaan liian hienoista termeistä, kun ihmisille tämä on muutenkin liian vaikea kokonaisuus. Ja suomalaisille on tyyppillistä, että jos et ymmärrä mitä tarkoitat, et sinä kysy.” (YJ11)

Tiedottamisen tulisi olla mahdollisimman avointa. Pörssiyrityksiä koskevat lait ja säännökset määrittävät niiden viestintävelvoitteita ja mahdollisuuksia pörssein ulkopuolisia tahoja enemmän. Viestinnän pitäisi olla myös ennakoivaa, jotta vastaanottajaa voidaan informoida ja sitouttaa tulevaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Strateginen suunnittelu voidaankin Mantereen (2003, 190-193) mukaan nähdä kaikki sidosryhmiä kuuntelevana vuoropuheluna. Strategia ymmärretään hänen mukaan parhaiten, kun vuoropuhelua toteutetaan suunnittelusta käytännön toteutukseen asti. Palvelualalla henkilöstön rooli strategian toteuttajana korostuu (Zeithaml ym. 2009, 351-352).

”Pitäisi olla tällaista avointa ja ennakoivaa tiedottamista. Niin että sitä yrittää nyt tässä koko ajan, että mahdollisimman paljon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ihmisiä sitoutettaisiin niihin asioihin.” (YJ12)

Varsinkin kriisitilanteiden viestintä tulisi olla nopeaa, selkeää ja avointa. Omalle henkilöstölle laadittaessa kriisiviestintää saatetaan asioita joskus hieman myös suurennella, jotta saadaan mielikuva siitä, että asioille todella tehdään jotain. Yt-neuvotteluiden aiheuttamien irtisanomisten aikana tiheään tahtiin toteutettu viestintä koetaan tärkeäksi.

”Voi sanoa jopa niin, että siinä kriisitilanteessa kannattaa ehkä hirveästi panostaa siihen viestintään, jopa liioitella kaikkea, että kaikkea sisäisen viestinnän volyyminä ja tällaista esillä pitämistä ja kertausta loputtomiin”. (YJ18)

Kriisitilanteiden viestinnässä on tärkeää pystyä luomaan toivoa tulevaisuuteen. Johtajuuteen liittyy kyky viestiä kriittisessäkin tilanteessa siten, että se vahvistaa turvallisuuden tunnetta. Se edellyttää johtajalta varmuutta sekä luontaista karismaa. Nissisen (2004, 137) mukaan aidosti karismaattiselta johtajalta edellytetään huomattavasti normaalia vahvempaa arvosidonnaisuutta ja moraalialia, jotta hän voi vastustaa vallan turmelevaa vaikutusta. Karismaattisen viestinnän tarve korostuu finanssisektorilla siinä mielessä, että toimiala on tottunut viestimään asioistaan faktapohjaisesti, eikä julkinen keskustelu ole sisältänyt karismaattisuuteen tarvittavia tunne-elementtejä.

”Tarjosimme henkilöstölle toivoa ja turvallisuutta, ne ovat aika vahvoja asioita johtamisessa”. (YJ2)

”Johtajuuteen liittyy semmoinen esiintymiskyky, että pystyt sanomaan asioita verbaalisestikin, täytyy olla sellaisia viestintäkykyjä ja luontaista sellaista karismaa”. (YJ9)

Viesti, jota yrityksen johto haluaa strategiastaan levittää, tulee olla henkilökohtainen. Strategia sisältää yrityksen kilpailuedut, ne asiat, joiden avulla yritys tavoittelee menestystä kilpailussa. Hyvä strategia on sellainen, jonka henkilöstö pystyy ymmärtämään ja hyväksymään osaksi omaa työtehtäväänsä. Silloin strategialla on mahdollisuus toteutua läpi organisaation.

”Kilpailuvaltti toteutetaan viiden A:n strategialla. Viisi A:ta ovat asiakkuus, asenne, ammattitaito, aktiivisuus ja automaatio. Jokainen henkilö pystyy miettimään toimintaansa näiden viiden A:n pohjalta.” (YJ1)

”Strategiakin pitää purkaa palasiksi, se pitää viedä sinne arkeen, se pitää miettiä jokaisen yksilön, jokaisen yksikön, mitä tämä tarkoittaa minun osalta. Ei se muuten se strategia koskaan toteudu. Jokainen odottaa, että se strategiakin kommunikoidaan, työsetään siellä oman esimiehen toimesta, koska silloin se strategia on se meidän juttu, se mietitään, että mitä se on meille.” (YJ16)

Kun yksilö löytää oman tehtävänsä ja roolinsa yrityksen strategista, se lisää uskoa ja motivaatiota työhön. Suurissa organisaatioissa, joissa ylimmän johdon ja henkilöstön alimman tason välissä voi olla niin monta porrasta, että viesti ei kulje läpi organisaation tavoitetulla tavalla. Johtoryhmätason henkilöt työskentelevät strategisten asioiden kanssa päivittäin ja ovat muuta henkilöstöä paremmin informoituja yrityksen tulevaisuuden toimenpiteistä. Sen vuoksi ylimmän johdon voi olla vaikea ymmärtää, miksi koko organisaatio ei välttämättä toimi annetun strategian mukaisesti. Usein ylin johto unohtaa keskustelleensa strategiaan liittyvistä asioista jo monta kertaa, kuin henkilöstö kuulee samasta asiasta vasta ensimmäistä kertaa.

”Muutos mitä me ollaan tässä tehty ja ollaan viemässä eteenpäin, miten se näkyy ihmisten arjessa, niin uskoisin, että ne jotka on tässä ikään kuin lähipiirissä, niin siellä on valtava into ja halu tehdä asioita. Mutta kun mietin sitä etulinjan taistelija jossain tuolla Suomessa vähän kauempana pääkonttorista, niin ei hän ole välttämättä vielä huomannut oikein mitään muutosta.” (YJ7)

Strategiatyössä on haastavaa hahmottaa organisaation epäviralliset vaikuttajat, jotka tulkitsevat tietoa omalla tavallaan ja välittävät viestiään omia kanaviaan pitkin. Vaikeutena onkin tunnistaa monimutkaiset sisäiset verkostot ja vuorovaikutussuhteet. (Kehusmaa 2010, 102-103.) Strategia edellyttää pitkäjänteistä viestimistä usein, mielellään eri viestintävälineillä tukien. On tärkeää, että viesti on yhtenäinen sekä selkeä ja toistuva.

”Sulla pitää olla pitkä pinna. Niin kuin olen sanonut, että se on toistoa, se on toistoa ja taas toistoa.” (YJ16)

”Senhän tässä vuosien varrella on oppinut, että se ei ihan kertasanomalla mene perille, vaan niihin asioihin pitää palata yllättävän usein”. (YJ13)

Aaltonen ym. (2001) tutkimuksen mukaan suomalaisissa yrityksissä strategian toimeenpano-ongelmat tiivistyvät viiteen pääongelmaan: 1) viestimisongelma, strategian viestiminen koetaan ongelmalliseksi, 2) konkretisointiongelma, strategia näkyy heikosti tavoitteissa, 3) soveltamisongelma, strategia on periaatteessa hyvin ymmärretty, mutta sen soveltaminen työssä on vaikeata, 4) organisoitioingelma, strategiaprosessit ovat puutteelliset ja ne tunnetaan huonosti sekä 5) rooliingelma, mitä alemmaksi organisaatiossa mennään, sen vaikeampi yksilön on löytää rooliaan strategiaprosessista. Haastateltavien tulkinnat tukevat näitä käsityksiä strategian jalkauttamisen haasteista.

Hyvä tapa viestiä yrityksen strategisista päämääristä on pitää erilaisia informaatiotilaisuuksia henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Pörssinoteeratuille yhtiöille se on arkipäivää ja käytäntö on alkanut laajentua muihinkin yrityksiin. Säännöllisten tiedotusten etuna on se, että ne eivät tule yllätyksenä, vaan niihin voidaan varautua ja niitä odotetaan. Viestintä korostuu strategian jalkauttamisessa. Aulan (2000) mielestä johtaminen ylipäätään on 98 prosenttisesti viestintää. Pelkkä strategiasta tiedottaminen ei riitä, vaan onnistunut strategian sovel-

taminen edellyttää kaksisuuntaista viestintää, kuten tiimikokouksia, kehityskeskusteluita ja foorumeita, joissa strategia viedään lähelle henkilöstön arkea. (Hämäläinen & Maula 2004, 5-41.) Kehusmaa (2010, 32) muistuttaa, että strategian viestimisessä on tärkeää huomioida kohderyhmät, viestin sovittaminen kohderyhmien mukaan. Siitä huolimatta täytyy varmistaa, että viesti pysyy yhtenäisenä ja strategian sisältö säilyy, vaikka viestitään eri kohderyhmille.

”Meillä on kvartaaleittain tulosjulkistustilaisuudet, että silloin pidetään henkilökunnalle tulosjulkistukset”. (YJ14)

Tarinoilla on oma merkityksensä johtamisessa osana viestintää. Osa vakuutus- ja finanssialan yrityksistä käyttää viestinnän apuvälineenä erilaisia tarinoita, joiden avulla henkilöstö tai muut sidosryhmät saadaan oivaltamaan viestin ydin. tarinat sisältävät kokemuksia tilanteista, joiden avulla halutaan tukea annettua viestiä. Tavoitteet ja visiot on mahdollista pukea tarinan muotoon, jolloin niistä tulee elävämpiä ja ne mahdollisesti muistetaan paremmin. Parhaimmillaan strategiatarinat lähtevät elämään henkilöstössä ja niitä käytetään laajalti motivaation ja sitouttamisen työkaluina. Tehokkaassa strategiaviestinnässä ylin johto hyödyntää monipuolisia viestintäkanavia. Hannus ym. (1999, 95) mukaan tärkein kanava strategiaviestinnässä on yrityksen ylimmän johdon kiertäminen kentällä, jatkuva ja aito keskustelu mahdollisimman monen yrityksen työntekijän kanssa.

”Tarinoiden ja esimerkkien teho on huikea. Me pannaan meidän portaaliin koko ajan sellaisia asioita, missä jossakin ollaan onnistuttu. Kaikista niistä löytyy joku juttu, joku oivallus.” (YJ6)

Simsin (2003, 1205) mukaan johtajan tärkein tehtävä on kertoa tarinoita. Johtajat, jotka ovat identifioineet itsensä tiettyyn strategisen tiedon sisältyvään ylimmän johdon ajattelutapaan, puhuvat pitkän tähtäimen suunnitelmista ja ansaintatavoista.

”Käytän tarinoita siihen, että ehkä ne ovat enemmän muisteluksia kun tarinoita eli käytän siis semmoisia omia kokemuksia tai jostakin kuulemiani kokemuksia, minä käytän ehkä tehostamaan sitä viestiä jonkin verran”. (YJ4)

Somersetin (2001) mukaan johtaja kertoo suunnan organisaation toiminnalle. Johtajan tulee nähdä kokonaisuus ja asettaa alaiselleen sellainen tulevaisuussuuntautunut visio, joka on mukaansatempaava ja puoleensavetävä (Somerset 2001, 12-13.) Eräs johtaja kertoi käyttävänsä yrityksessään vuoritarinaa, joka kuvastaa organisaation tietä kohti visiota. Tarinan tarkoituksena on innostaa ja luoda turvallisuuden tunnetta.

”Visiokuvamme on vuoritarina. Idea on, että me teemme sen yhdessä. tarinat liittyvät johtamiseen. Vuori on tarina ja köysi siinä tuo turvallisuutta.” (YJ2)

Yrityskulttuurilla on valtava merkitys siihen, miten strategia jalkautuu käytäntöön. Kulttuuri voi tukea strategiaa tai se voi olla tuhoamassa sitä. Ammattimainen johto kykenee tulkitsemaan yrityksen vallitsevan toimintakulttuurin ja sopeuttamaan strategiset toimenpiteet sen mukaisesti.

”Jos on strategia ja kulttuuri erilainen, niin kulttuuri voittaa”. (YJ9)

”Uusi pääjohtaja oli varsin taitava nimenomaan suunnannäyttämisessä ja myöskin tarinankerronnassa. Eli siellä päästiin minun mielestä huomattava askel eteenpäin semmoisesta teknokraattisesta, virkamiesmäisestä johtajuudesta pääjohtajan vaihdoksen kautta. Uusi pääjohtaja alkoi luomaan linjoja ja näyttämään suuntaa ja vielä erinomaisesti viestimään asioita.” (YJ7)

#### 5.1.4 Johtajuuden visionääriset elementit

Finanssialaa pidettiin tutkimuksen johtajien joukossa melko konservatiivisena toimialana. Senge (2006) haastaa ajatusta toteamalla, että oppiva organisaatio kykenee jatkuvasti luomaan oman tulevaisuutensa yhä uudelleen. Sille ei ole ominaista pelkkä sopeutuminen, vaan kyky luoda uutta. Toimialan konservatiivisuus selittyy osittain lainsäädännöstä, sääntelystä ja valvonnasta, jotka rajaavat mahdollisuuksia innovoida ja kehittää toimintaa. Suomalaista pankkitoimintaa pidetään kuitenkin maailmanlaajuisestikin edistyneenä verrattuna muihin maihin. 1990-luvulla laman aikana varsinkin pankkisektori oli suurissa ongelmissa ja tilanne pakotti palveluntarjoajia kehittämään toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Silloin kehitettiin verkkopankit ja muut niin sanotut rationaaliset palvelut eli itsepalveluun liittyvät toiminnot. Tainion ym. (2002, 54-55) mukaan pankkitoiminnan perusfundamenttien muuttumattomuus vaikuttaa siihen, että selkeästi uusia innovaatioita syntyy alalle vähän. Heidän mukaansa pankkitoimiala on myös hitaasti muuttuva toimiala, jonka muutokset tulevat aalloissa, yleensä jonkin uuden innovaation aiheuttamana.

”Minun mielestä tämä toimiala on 90-luvun laman vanki edelleen. 90-luvun laman aikana selkä oli seinää vasten, niin pakotti miettimään millä tavalla kustannustehokkaammin pystyisi hoitamaan asiakkaita. Mutta sen jälkeen ei ole hirveästi innovaatioita tällä alalla ollutkaan.” (YJ22)

Konservatiivisuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita ja yksi niistä on rahan käsittely. Konservatiivisuus koetaan uskottavuutena ja luottamuksellisuutena asiakkaiden varallisuutta kohtaan. Luottamuksen ei pitäisi olla esteenä innovatiivisuudelle. Uusille asioille on mahdollisuuksia sääntelystä huolimatta. Se, miten asiakkaita palvellaan, minkälaisia palvelumalleja rakennetaan ja miten niitä markkinoidaan, antaa mahdollisuuksia innovatiivisiin ratkaisuihin.

”Finanssiala on konservatiivinen, koska me liikutellaan rahaa. Ja siltä osin, kun se ei ole sitä ollut, niin yleensä on tapahtunut finanssikriisi tai joku muu. Konservatiivisuus kuuluu rahankäsittelyyn. Se taas mihin se ei kuulu, on sitten se, että

minkälaisia palvelumalleja asiakkaille luodaan. Ne voivat olla hyvinkin innovatiivisia.” (YJ23)

Toimitusjohtajan kommentti kuvastaa toimialan peruselementtejä, jotka eivät ole ainakaan vakuuttamisen saralla muuttuneet vuosien saatossa. Perusideologia on se, että suuri massa maksaa vakuutusmaksuja vakuutusyhtiöille, jotka korvaavat tapahtuneita vahinkoja niille, joille vahinkoja on sattunut.

”Jos ajattelee tätä vakuutusalan perusideologiaa ja liiketoiminnan lähtökohtaa, sehän on muuttumaton. Se on aina ollut se, että kerätään isolta joukolta rahaa, että voidaan maksaa sille pienelle porukalle, jolle vahinko sattuu.” (YJ11)

Johtajat painottivat poliittisten päätösten merkitystä finanssialan tulevaisuudelle. Lainsäätäjiltä toivottiin asiantuntemusta, näkemystä ja ennen kaikkea yhteistyötä alan toimijoiden kanssa, jotta yhdessä päästäisiin kehittämään innovatiivisia ratkaisuja, jotka täyttävät kaikki lainsäätäjän edellyttämät kriteerit. Näissä kommentteissa finanssiyritysten yhteiskunnallinen rooli tuli esille, lähinnä lainsäädännön koettiin rajoittavan finanssitoimintaa.

”Mitä tulee vakuutustuotteisiin, niin se, että meillä lainsäätäjä on niin osaamaton, ettei se osaa hyödyntää tämmöistä, vakuutustuotteita ja ymmärtää niiden tarjoamia mahdollisuuksia. Että esimerkiksi voitaisiin erittäin fiksulla tavalla hyödyntää ihmisten turvallisuudentarvetta.” (YJ20)

Nykyaikaiset finanssilaitokset koostuvat eri yhtiöistä ja yksiköistä. Se on innovatiivisuudelle ja luovuudelle merkittävä johtamishaaste. Innovatiivisuus vaatii osakseen vapautta ajatella asioita eri tavalla, uusista näkökulmista. Uusi-Rauva (2005, 29) muistuttaa, että innovatiivisuus ja luovuus eivät ole itseisarvoja, vaan ne tulee nähdä keinoina johonkin pääsemiseksi tai jonkun asian tavoittelemiseksi. Tutkimuksen mukaan innovatiivisuus edellyttää johtajuudelta vapautta toteuttaa myös päivittäisiä rutiineja normaalista poikkeavalla tavalla, jotta jotta uutta voitaisiin synnyttää. Siinä yrityskulttuurilla on suuri merkitys, kannustaako se luovuuteen vai pyrkiikö se säilyttämään voimassa olevat rakenteet ja toimintatavat. Johtajien tulkintojen mukaan luovuudelle tulisi antaa mahdollisuus tehdä kokeiluja ja mahdollisuus myös epäonnistua, jotta voidaan löytää uusia tapoja tehdä asioita paremmin.

”Ja sitten taas se innovatiivisuus ei synny tällaisessa käskytsjärjestelmässä, vaan se vaatii tämmöistä matriisinomaisuutta ja toleransseja. Ja ehkä sitten taas minun osalta keskittymistä näihin, että perustukset ovat kunnossa, jolloin se antaa tilaa semmoiselle kokeilevalle työlle.” (YJ15)

Innovatiivisuus voidaan nähdä vanhojen asioiden yhdistelemisenä uuteen muotoon. Lisäksi innovaatioihin liittyy vapaus, ihmisellä on oltava tilaa toimia, jotta hän voi toteuttaa itseään (Uusi-Rauva 2005, 31). Tainio ym. (2002) tutkimuksen mukaan esimerkiksi Suomessa pankkien johtoryhmät olivat 1990-

luvun pankkikriisien aikaan liian homogeenisia, mikä osaltaan rajoitti organisaation oppimista ja uudistumista. Heidän tutkimuksen mukaan suomalainen finanssisektori tarvitseekin jatkossa johtajia, joilla on sekä konservatiivista että yrittäjämäistä johtamisotetta. Konservatiivisuus takaa riskien arvioinnin ja yrittäjämäisyys tukee uskallusta riskinottoon (Tainio ym. 2002, 59-60.)

”Uudet innovaatiot ovat vanhan innovaation uusia kombinaatioita, että ihan aihnukertaista molekyyliä harva keksii”. (YJ26)

Innovatiivisuus edellyttää johtajuudelta kykyä nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja trendejä, joihin kannattaa panostaa. Se tarkoittaa konservatiivisilta yrityksiltä rohkeitakin tutkimuspolkuja osin tuntemattomiin asioihin, joiden kautta voi syntyä uusia oivalluksia. Tutkimuksen johtajat näkivät mahdollisuutena finanssitoimialalle sen, että sen kylkeen voi muodostua laajoja kokonaisuuksia eri toimialoista koostuvista tekijöistä, jolloin kehitetään aivan uudenlaisia nykyistä laajempia palvelumalleja. OP-Pohjola -ryhmittymä on ensimmäisenä finanssialan yrityksenä perustanut oman sairaalatoiminnon, joka osaltaan avaa uudenlaista yhteistoimintaa finanssialan kanssa (OP 7.1.2012). Esimerkiksi vakuutusyhtiöt ovat laajentaneet myyntikanaviaan tekemällä myyntisopimuksia pankkien, autoliikkeiden, rahoitusyhtiöiden, matkatoimistojen, teleoperaattorien, urheiluliittojen, tavaratalojen ja silmälasiliikkeiden kanssa (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 139).

”Finanssitoimiala tulee hyvin pitkälle modularisoitumaan, että meille tulee ihan uusia toimialoja tähän kylkeen. Johtajuuden elementtejä on, että nähdäänkö me niitä ja ollaanko riittävän rohkeita viemään sen tyyllisiä juttuja eteenpäin.” (YJ3)

Mikään yritys ei menesty pitkään samanlaisella toimintatavalla markkinoiden muuttuessa ympärillä. Varsinkin sijoitustuotteiden osalta strategisissa päämäärissä tarvitaan nopeutta muutoksiin, koska maailman taloudelliset tilanteet muuttuvat nopeasti ja ne vaikuttavat asiakkaiden rohkeuteen ja intoon hankkia sijoitustuotteita. Uusi-Rauva (2005, 34) huomioi, että koska taloudellisen kasvun dynamiikka keskittyy yhä enemmän palveluiden ja teknologian kehityksen myötä, myös palveluinnovaatioiden merkitys talouden kilpailukyvyllä korostuu. Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden mahdollisuutena nähtiin esimerkiksi ikääntyminen, joka on tähän asti nähty pääsääntöisesti toimialaa uhkaavana taloudellisena tekijänä. Suomalaisten ikääntyminen on tosiasia, jota ei mikään vakuutus- ja finanssialan toimija pysty muuttamaan. Sen kanssa on kyettävä toimimaan siten, että tulevista muutoksista voidaan saada tuottavaa liiketoimintaa.

”Ikääntyminen tulee olemaan finanssilaitoksille sellainen uusi innovaatiomaailma, missä meillä on hirveän iso rooli. Me käännetään koko vakuutusajattelu toisinpäin.” (YJ3)



Hallituksen puheenjohtaja näkee finanssialan kasvumahdollisuudet hyvinä tulevaisuudessa. Yhteiskunnan kehittyminen lisää kokonaisvarallisuutta ja se avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia esimerkiksi laajempaan varallisuudenhoitona.

”Finanssi- ja vakuutusalan kehittyä, ja voisi epäillä, että Suomessa finanssialan suhteellinen osuus koko BKT:sta kasvaa, kun yhteiskunta kehittyä, niin rahaa alkaa olla enemmän, ja varainhoito ja varainkasvattaminen, niistä asioista liiketoiminnan muokkaaminen on luontevaa kasvua Suomen kansantalouden kannalta.” (YJ26)

Suomesta puuttuu myös sellaisia mahdollisesti tähän ympäristöön sopivia toimintamalleja, joita joistain muista maista löytyä. Esimerkkinä Internetiä hyödyntävät jakelumallit, jotka voisivat tuoda finanssialalle uutta dynamiikkaa. Uusi-Rauva (2005, 39) toteaa, että Suomessakin tulisi olla kyky hyödyntää täysimääräisesti ulkomailla tuotettua uutta tietoa ja osaamista.

”Suomesta puuttuu vielä kokonaan semmoisia jakelumalleja, joita muualla maailmassa jo on, esimerkiksi tämmöiset kun aggregaattori. Kyllä ne pystyvät toimimaan ihan uskottavasti Internetissä, mutta niitä ei ole tullut vielä tänne.” (YJ23)

Osa johtajista näkee finanssialaa kohtaavan lainsäädännön sen verran merkittävänä rajoittajana, että radikaalit toiminnan muutokset ovat epätodennäköisiä. Suomea pidetään johtajien mielestä hyvin pankki- ja vakuutuskeskeisenä maana, joka osaltaan saattaa latistaa intoa ja pakkoa innovatiivisuuteen. Ainakin pankkitoiminnan perusfundamenttien muuttumattomuus vaikuttaa siihen, että selkeästi uusia innovaatioita syntyy alalle vähän. Pankkitoimiala on hitaasti muuttuva toimiala, jonka muutokset tulevat aalloissa, yleensä jonkin uuden innovaation aiheuttamana (Tainio ym. 2002, 54-55). Pölläsen (2007) tutkimustuloksen mukaan myöskään suomalainen vakuutusjohtamisjärjestelmä ei tunnu toimivan riittävän tehokkaasti, eikä se vanhakantaisuuden vuoksi motivoi alaisia työskentelemään mahdollisimman tuloksekkaasti. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien selonteot eivät merkittävästi eronneet Tainion ym. tai Pölläsen tutkimustuloksista, vaan finanssiala kokonaisuudessaan koettiin osittain sääntelyn kahlimaksi ja innovatiivisuutta rajaavaksi toimialaksi.

”Toimialana on aika vaikea ajatella mitään kauhean radikaalia muutosta”. (YJ17)

”Voisin ajatella, että syntyy naisten vakuutusyhtiö, jos ei se olisi laissa kielletty. En tiedä onko, mutta voi olla lähellä. Sukupuolen mukaan siinä diskriminoidaan asiakkaita. Naiset ovat varmaan vähemmän riskiä ottava, jolloin se vahinkosuhte voisi olla alhaisempi. Aikanaanhan oli tämmöinen, raittiusvakuutuksen kun annoit, sait autovakuutuksesta alennusta.” (YJ26)

Haastatelluista johtajista löytyi myös sellaisia yksilöitä, jotka haaveilivat mahdollisuudesta rikkoa vakuutus- ja finanssialan toimintalogiikkaa antamalla

omalle joukolleen mahdollisuuden ajatella luovasti, ilman toimialarajoja. Kyky ajatella niin sanotusti "out-of-the-box" on tärkeää ennen kaikkea johtajalle, jotta hän saa virikkeitä ja ideoita myös johtamansa toimialan ulkopuolelta. Se edellyttää laajaa kontaktipiiriä, jotta luottamukselliset keskustelut ja informaation hankinta on mahdollista. Uusi-Rauvan (2005, 40) mukaan maailma ympärilämme muuttuu koko ajan ja uudet keksinnöt ja innovaatiot on helppo monistaa. Siksi yksittäisiä innovaatioita tärkeämpi olisi jatkuva innovatiivisuuden kulttuuri.

Myllyksen (1999, 207) mukaan pienet finanssiyritykset saattavat osoittautua suuriksi innovatiivisemmiksi, koska ne eivät ole niin vahvasti identifioituneita alan valtasuuntauksiin kuin suuremmat. Pienten yritysten innovatiiviset ratkaisut saattavat osoittautua merkittäviksi uudistuksiksi, joita suuremmat toimijat alkavat matkia. Näin kävi hänen mukaansa esimerkiksi osuuspankkiryhmässä 1990-luvulla, jossa säästöpankkien esimerkki paikallisille osuuspankeille toimi innostajana ja esimerkkinä.

"Pyrin luomaan sen ilmapiirin, jossa porukka tulisikin hetkeksi ulos normaali-kontekstista ja huomaisi, että hei, minkä takia me tehdään tuo juttu tuolla tavalla, tai miksi me ei vain käännetä tätä eri muotoon. Minun haave johtajuudessa on, että johtajuuden kautta pystyisi rikkomaan tämän toimialan logiikan, silloin olisi onnistunut." (YJ22)

"Niin kyllä johtajalla täytyy olla aika laaja se kontaktipinta, mistä hän hankkii informaatiota. Mutta kyllä minä omalta kohdaltani olen kokenut äärettömän tärkeäksi sen, että on tuntumaa ulkomaailmaan hyvin laajasti. Ja ehkä mitä enemmän aikaa on mennyt, niin sen enemmän sellaisiin osiin ulkomaailmaa, jotka eivät ole ihan tätä meidän perustoimintaa. Vaan että oppii ymmärtämään ihmisiä ja ymmärtämään tätä ihmisten erilaisuutta ja ymmärtämään tämän maailman erilaisia toimintoja." (YJ15)

Johtajan laaja yrityksen ja toimialan ulkopuolinen viiteryhmä auttaa näkemään asioita laajemmassa perspektiivissä. Oma yhteisö ei aina kykene tuottamaan tarpeeksi innovatiivisia ideoita toiminnan kehittämiseksi, joten ulkomaailman impulssit ovat siihen haasteeseen tärkeä apukeino. Laajempi perspektiivi voi johtaa näkemään myös sellaisia sosiaalisia, ympäristöllisiä ja taloudellisia dimensioita, jotka auttavat kestävämpiin ja parempiin päätöksiin.

"Jos ajatellaan, että johtaminen pitäisi olla visionääristä, niin silloin tällä intuitiolla on aika suuri merkitys. Ja se intuitio kehittyy sillä, että saat paljon tietoa, olet monessa mukana, ymmärrät monia asioita ja haluat oppia ymmärtämään niitä. Siitä syntyy innovatiivisuutta ja kehitystä ja ennen kaikkea oikea-aikaisuutta." (YJ15)

Toimialan visionäärisyyttä punnitaan siinä, kuinka hyvin finanssialan johto pystyy ennakoimaan ja arvioimaan tulevaisuutta. Pankeilla ja vakuutusyhtiöillä on ylimmän johdon tukena ekonomisteja, jotka tuovat yhtiönsä näkemystä tulevaisuuden finanssimaailmasta julkisuuteen. Ekonomistit kiertävät paljon eri-

laisissa tilaisuuksissa puhumassa ja kertomassa taloudesta. He tukevat yhtiönsä johtoa ja myyntihenkilöstöä tuomalla uskottavuutta ja olemalla asiakkaiden keskustelukumppani tulevien riskien kartoittamisessa. Parhaiten ekonomistit luovat yhtiölleen uskottavuutta kuvaamalla talouden lainalaisuuksia ja näkemystä kansantajuisesti, jolloin kansalaiset paremmin ymmärtävät, mitä erilaisissa talouskeskusteluissa puhutaan.

”Hän kiertää koko ajan ympäri Suomea meidän asiakastilaisuuksissa ja se on vähän jopa tämmöistä kansalaisvalistusta siitä, että mikä on talous yleensä. Hän tuo näkemystä, miten hän näkee maailmaa ja mihin suuntaan taivaankappaleet on nyt kallellaan. Ja sitä kautta tuo asiantuntijuutta siihen.” (YJ6)

## 5.2. Myynnillinen johtajuus

Tämä kappale käsittelee myynnillisen johtajuuden teemaa. Siinä keskeisiä elementtejä ovat finanssialan siirtyminen asiakaslähtöisyyteen, finanssialan myynnillisyyttä sekä alan toiminnalliset eroavaisuudet.

TAULUKKO 26 Myynnillinen johtajuus – teeman elementit

MYYNNILLINEN JOHTAJUUS -TEEMA	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SIIRTYMINEN ASIAKASLÄHTÖISYYTEEN</b></li> </ul> Finanssiala on joutunut kilpailun kiristyessä toimimaan asiakaslähtöisemmin monikanavaisessa ympäristössä. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa yritysten halua tarjota asiakkailleen parhaat ratkaisut, jotka tukevat niiden riski- ja taloustilannetta. Suurimmat alan yritykset tarjoavat kaikkia finanssialan palveluita yhden luukun periaatteella, jolla tavoitellaan tehokkuuden lisäksi asiakaspalvelun sujuvuutta.
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FINANSSIALAN MYYNNILLISYYS</b></li> </ul> Finanssialalla pankkitoimintaa ei ole perinteisesti johdettu myynnillisesti. Vakuutuslalla myynnin johtamiseen on totuttu. Nykyisin valtaosa finanssialan ylimmästä johdosta mieltää myös pankin myyntiorganisaatioksi. Myynnillisyyttä tarkoittaa tulosorientaatiota ja johdon vahvaa näkemistä asiakasrajapinnassa. Myynnin johtaminen edellyttää finanssialalla vahvaa toimialan substanssia.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FINANSSIALAN TOIMINNALLISIA EROJA</b></li> </ul> Finanssialalla toimii organisaatioita, jotka tarjoavat eri vakuutus-, säästämisen-, sijoitus- ja pankkituotteita sekä palveluratkaisuja erilaisille asiakkaille. Niillä on keskenään erilaisia ansaintalogiikoita ja palvelumalleja. Erilaiset toiminnot haastavat finanssialan johtajuuden ja edellyttävät monipuolista ammattitaitoa ja ymmärrystä toiminnan luonteesta.

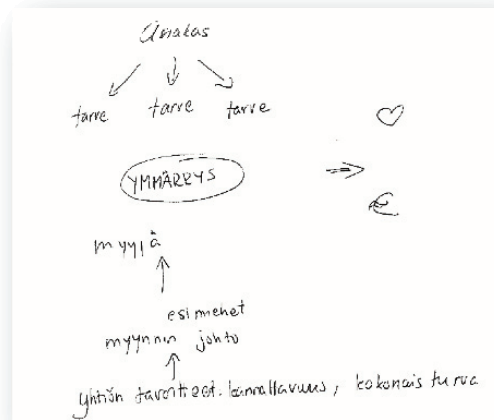
### 5.2.1 Johtaminen kohti asiakaslähtöisyyttä

Asiakkaat ovat finanssiyritysten keskeinen pääoma ja toiminnan perusta (Alhonsuo ym. 2012, 60). Alla oleva piirros havainnollistaa ajatusta yrityksen asiakaslähtöisyydestä. Asiakkailta on paljon erilaisia tarpeita, joita he eivät ole itse edes oivaltaneet. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu ammattitaidon avulla kartoittaa

asiakkaan tilanne niin kokonaisvaltaisesti, että piilevät tarpeet tulevat esille ja niihin voidaan esittää sopivia ratkaisuehdotuksia.

1990-luvun jälkeen pankit ja vakuutusyhtiöt alkoivat lähentyä toisiaan ja markkinoilla nähtiin erilaisia yhteenliittymiä ja yhteistyökumppanuuksia. Niillä on ollut merkittäviä vaikutuksia rakenteisiin ja kilpailuasetelmiin. Pölläsen (2007, 6) mukaan nykyinen finanssialan "one stop shopping" -toimintamalli, jossa asiakkaille tarjotaan kaikki vakuutus- ja pankkituotteet samasta paikasta, alkaa olla vahva trendi. Se on johtanut osaltaan finanssitavaratalojen syntyymiseen, jolloin asiakkaat voivat saada käytännössä kaikki toimialan tuotteet ja palvelut samalta palveluntarjoajalta. Samaan aikaan on pyritty siirtymään asiakaslähtöisempään ajatteluun.

"Kun pankit ja vakuutusyhtiöt lähenivät 90-luvun laman jälkeen toisiaan, niin sen jälkeen alkoi tulla rakennemuutoksia. Ne ovat olleet valtavia ja tälläkin hetkellä eletään aika isoja murrosvaiheita. Mehän ollaan oltu finanssialalla sellaisia tuotetyrkyttäjiä ja nyt mennään asiakaskohtaiseen ajatteluun." (YJ3)



KUVA 2 Myynnin johtamisen piirros (YJ14)

"Eli se mistä lähdettiin, on se asiakas, jolla on olemassa erilaiset tarpeet. Sitten pitää olla se, että myyjä ymmärtää ne tarpeet. Ja se ymmärtää myös ne sellaiset tarpeet, joita tämä ei ole vielä ymmärtänyt. Sitten kuitenkin meillä pitää olla yhtiön tavoitteet, mikä on kannattavuus ja sen asiakkaan kokonaisturva. Ja tämä myynnin johdon ja myynnin esimiesten tehtävä on saada nämä myyjät ymmärtämään nämä asiat, ja sitten kun ne ymmärtävät täältä kautta nämä ja asiakkaan kautta nämä, niin sen jälkeen tähän tulee tällainen tyytyväisyysuhde, ja täältä tulee eurot." (YJ12)

Nykyaikaisten yritysten strategiassa asiakaslähtöisyys on tärkeässä roolissa. Suuremmilla finanssilaitoksilla on haasteellinen tilanne asiakaspalvelun ja myynnin suhteen, koska palvelutarjonta on laaja ja palvelun tuottaa mahdoli-

sesti monta eri yritystä. Asiakkaille halutaan kuitenkin tarjota mahdollisimman paljon yhden luukun periaatetta, jolloin kokonaisvaltaiset ratkaisut pystytään koordinoimaan yhden yhteyshenkilön kautta. Yleensä kuitenkin asiakkuuteen liittyy useita palveluntarjoajan henkilöitä, mutta joku vastaa asiakkuudesta ja koordinoi kokonaisuutta.

”Jos me lähdetään siitä, että kun meillä on hirveästi tuoteyhtiöitä, niin meillä ei olla niin, että jokaisesta yhtiöstä tulee ihminen ja sanoo päivää, nyt olisi pankkia, nyt olisi henkivakuutusta ja nyt olisi tässä vahinkovakuutusta. Vaan että meillä on asiakasyhteyshenkilö ja asiakasvastaavat, jotka kartoittavat tarpeet ja tarjoaa meidän kokonaispaletista kaikkea.” (YJ16)

”Meidänkin toimialalla on tapahtunut se, mikä monella muullakin toimialalla, että tällaiset rutiininomaiset tehtävät häviävät ja meillä on entistä enemmän asi-  
antuntemusta vaativia tehtäviä. Että sillä lailla se johtamisen luonne muuttuu sil-  
loin, että työnjohdollinen johtaminen ehkä sitten vähenee ja sitten lisääntyy mo-  
tivoiminen ja kannustaminen.” (YJ4)

Yksi osa finanssiyhtiöiden johtajuutta on osoittaa vastuuta asiakkaistaan. Asia-  
kaslähtöisyys toteutuu silloin ennaltaehkäisevällä toiminnalla, jonka avulla on  
mahdollisuus vähentää vakuutusista maksettavia korvauksia. Asiakkaita kon-  
sultoidaan erilaisilla riski- ja henkilöstöpalveluilla, jotka hyödyttävät molempia  
osapuolia. On sekä asiakkaan että vakuutusyhtiön etu, että asiakkaan vahingot  
kyetään minimoimaan ennaltaehkäisevällä työllä.

”Me myydään sinulle vakuutus, että sitten jos sinulle sattuu jotain, niin me tul-  
laan ja korvataan. Mutta eihän se ole asiakkaan tarve, kun asiakkaan tarve on se,  
että kunpa sitä vahinkoa ei sattuisi koskaan. Eli millä me ennaltaehkäistään se  
vahinko ja vahingon syntyminen.” (YJ14)

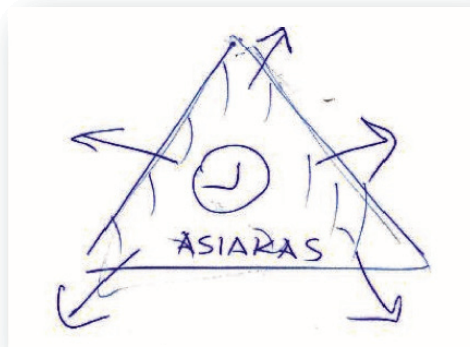
Kaikki finanssialan yritykset tavoittelevat erottautumista kilpailijoistaan jollain  
tavalla. Se on haastavaa, koska nykypäivänä tuoteominaisuuksilla tai hinnoilla  
on vaikea rakentaa todellista kilpailuetua. Erottautumaan pyritään asiakasläh-  
töisyydellä. Toimialan yrityksillä ei näytä olevan toisistaan merkittävästi poik-  
keavaa asiakkuusstrategiaa. Kaikki toimialan yritykset haluavat tuottaa asiak-  
kaalleen arvoa ja toimia asiakaslähtöisesti. Erilaistumista pyritään edesautta-  
maan asiakkaiden saamalla palvelukokemuksilla.

”Et voi pitkäkestoisesti erilaistua tuotteella etkä hinnoittelulla, vaan voit erilais-  
tua vain sillä, että pystyt aitoon asiakaslähtöisyyteen. Sinun on pakko johtaa sitä  
yritystä sen mukaan, että saat sen asiakkuuden pitkäkestoisesti itsellesi ja silloin  
siinä ei ole mitään muuta vaihtoehtoa, kun ruveta johtamaan sitä asiakkuuksien  
kautta.” (YJ22)

Yksi tapa kehittää asiakaslähtöisyyttä on asiakaskyselyt, joiden perusteella voi-  
daan innovoida uusia tuote- ja palveluratkaisuja. Kun asiakkaat ovat päässeet  
kertomaan mielipiteistään etukäteen, on mahdollista kehittää asiakasystäväl-

lisempiä ratkaisuja. Toimialan sisällä pyritään pääsemään eroon vanhoista käsityksistä, joilla tuotteita ja palveluita on asiakkaille perinteisesti myyty. Esimerkkinä voidaan mainita lakisääteiset eläkevakuutukset, joiden kilpailu on perustunut pitkälti asiakashyvitysten vertailuun tai muiden vakuutustuotteiden synergiaetuihin, mikäli ne on keskitetty samaan yritysryhmään. Eläkeyhtiöt ovat kehittäneet malleja, joilla asiakasyritysten työntekijöiden työkyvyttömyys tapauksia voidaan selvittää, ja ennaltaehkäisyllä ja kuntoutuksella saada huomattavia säästöjä aikaiseksi. Silloin puhutaan jo kumppanuudesta, jolloin asiakkaalle kehitetään yhdessä projekteja, jotka tuottavat asiakkaalle sekä taloudellisia että henkisiä hyötyjä. Kun asiakassuhde alkaa muodostua kumppanuudeksi, on kilpailevan yrityksen vaikea päästä tilanteeseen väliin.

Finanssialan myynti on kehittynyt enemmän tuotemyynnistä kohti ratkaisumyyntiä ja isompien asiakkuuksien kohdalla kohti kumppanuutta. Ratkaisuja pyritään tekemään siten, että ne soveltuvat asiakkaan tilanteeseen arvoa tuottavina ja myyntityö tehdään konsultoiden, jolloin asiakas ei aina huomaa edes ostavansa tuotteita tai palveluita. Kun myynnissä on päästy rakentamaan asiakkaalle ratkaisumalli siten, että siitä on ollut selkeää hyötyä, asiakastyytyväisyys nousee. Varsinkin yritysasiakkuuksissa hyvään asiakassuhteeseen kuuluu, että myyjä auttaa asiakasta muissakin asioissa kuin pelkästään omien tuotteidensa osalta. Esimerkiksi myyjä voi omien kontaktiensa avulla auttaa asiakasyritystä löytämään toimitilat, sopivan tilitoimiston tai muuta vastaavaa. Myyjä voi auttaa myös yrityspäätäjää hänen omissa vakuutus- tai pankkiasioissaan, jolloin asiakassuhde vahvistuu. Asiakas on Kuvassa 3 kaiken toiminnan keskiössä.



KUVA 3 Myynnin johtamisen piirros (YJ10)

”Hyvä myynninjohtaja, se on ihan siellä asiakkaan liiveissä. Ja sieltä käsin se lähettelee sitten tänne, eri suuntiin, vähän niin kuin toimeksiantoja, joilla se huolehtii että sillä asiakkaalla on hyvä olla siinä, sylissä mihin se on päässyt.” (YJ10)

Hyvään asiakaspalveluun kuuluu asiakkaan kokonaistilanteen laadukas kartoittaminen. Tarvekartoitus on pohja onnistuneelle palvelulle ja antaa mahdolli-

suuden myönteiselle asiakaskokemukselle. Johtajuus tulee esiin parhaiten tämän asian kohdalla siinä, miten myyntiä johdetaan, minkälaisia tavoitteita ja toimintamalleja myyntiorganisaatiolta edellytetään.

”Olemme asiakaslähtöisiä. Emme päätä etukäteen, mitä asiakkaalle myydään, vaan kaikki perustuu laadukkaaseen tarvekartoitukseen.” (YJ2)

”Että me ollaan palvelubusineksessa ja että se moodi pitää saada että tämä on asiakaspalvelua. Että mehän ei myydä mitään konkreettista tuotetta, vaan me myydään mielikuvaa turvallisuudesta ja terveydestä ja hyvinvoinnista.” (YJ14)

”Ainakin minun unelma on, että me pystyttäisiin erottautumaan pankkina ja palveluyrityksenä sillä tavalla, että se olisi jotenkin erinomaista se asiakaskohtaaminen”. (YJ13)

”Vähittäispankkitoiminta lähtee oikeastaan asiakkaan arvostamisesta”. (YJ2)

”Kyllähän kilpailu kovenee koko ajan ja minun mielestä ei siinä muuta voi, kun että me yritetään olla parempia siinä miten me ymmärretään asiakasta”. (YJ12)

”Osa yhtiöistä menee vieläkin sillä vanhalla tuotetyrkytysmallilla. Mutta ne jotka ymmärtää lähteä tähän tarvepohjaiseen ratkaisuun, saa kyllä vastakaikua.” (YJ3)

Asiakkaat eivät välttämättä halua ostaa tuotetta, vaan tuotteen avulla esimerkiksi turvaa tai muuta mielenrauhaa. Toimialan markkinoinnissa on alettu käyttää yhä enemmän tarinoita, joita myyjät ovat käyttäneet kautta aikojen myyntiargumenttiensa tueksi. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden markkinointiviestintä sisältää paljon tunteisiin vetoavia elementtejä. On tärkeää, että asiakkaat kohdataan ihmisinä ja yksilöinä. Yksilöllinen kohtaaminen perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen ja aitoon kiinnostukseen ihmisistä (Nissinen 2004, 44.) Tutkimus osoittaa, että nykypäivän asiakaslähtöinen liiketoiminta on muuttanut henkilöstörakenteita toimialan yrityksissä. Hallinnolliset tehtävät ovat koneiden ja muiden työvälineiden kehityksen mukana vähentyneet ja yhä suurempi osa henkilöstöstä palvelee asiakkaita.

”Suhteessa ihmisten määrään jotka on suorassa asiakaskontaktissa, on nykyään paljon suurempi kuin ennen ja se tulee vielä kasvamaan. Ja ennen tämän hallintoväen osuus oli suurempi.” (YJ6)

Vakuutusyhtiöillä ja pankeilla on kehittyneet CRM-järjestelmät, joiden avulla ne saavat paljon tietoa asiakkaistaan. Asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat yksi nykyaikaisen johtamisen väline, joka mahdollistaa laadukkaan myynnin ja asiakaspalvelun tarjoamisen. Sopivien ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille ei ole yleensä kiinni soveltuvista työkaluista, vaan se johtuu enemmänkin henkilöstön ammattitaidosta ja halukkuudesta hyödyntää niitä.



”Me saadaan jatkuvasti markkinatietoa sekä talon sisältä että viranomaisilta, että me tiedetään aika hyvin että miten markkina on kehittynyt ja miten meidän positiio siellä”. (YJ6)

Schultzin (2003, 9) väittää, että markkinointi on varsin vähäisessä arvostuksessa nykyisissä, kvantitatiivisesti suuntautuneissa tulosjohtoisissa organisaatioissa. Sharman (1999, 82) mukaan taas markkinointi on tullut lähemmäksi yritysten strategista johtamista pyrkiessään rakentamaan ja arvioimaan sisäisten ja ulkoisten ominaisuuksien sopivuutta toisiinsa organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa ylin johto on aktiivisesti kiinnostunut myynnin ja markkinoinnin tehokkuudesta. Johtajalla on mahdollisuus näyttää omalla toiminnallaan strategisesti tärkeimmät painopisteet. Se, mihin johtaja keskittyy, välittyy yleensä organisaatiolle ja alkaa vaikuttaa toimintaan. Jos johtajan mielestä asiakas on ykkösasia ja hän toimii aktiivisesti asiakkuuksissa, se on vahva signaali henkilöstölle ja asiakkaille.

”Minä osoitan siihen meidän toiminnan kulmakiviin ja siinä järjestyksessä, että asiakas on ykkönen aina. Että kukaan ei voi ulkoistaa vastuuta siitä, että on sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita.” (YJ11)

Varsinkin yritysasiakkaat arvostavat sitä, että heillä on yhteys vakuutusyhtiön ja pankin johtoon. Haastatelluilta johtajilta on varattu kalentereista aikaa asiakaskohtaamisiin, mikä on samalla vahva osoitus, että asiakkaat ovat tärkein kohderyhmä yritykselle. Pienyritysasiakkaat eivät välttämättä edellytä kontaktia finanssiyrityksen johtoon. Heille luotettavan yhteyshenkilön merkitys on tärkeä.

”Kun asiakkailta on kysytty, että minkälaisia kriteereitä niillä on muun muassa kun ne valitsevat pankkia, niin yksi on tällainen ylimmän johdon sitoutuminen”. (YJ6)

”Kyllä monet yritysasiakkaat arvostavat sitä, että heillä on yhteys pankin ylimpään johtoon”. (YJ13)

”Sitten pienyrityksillä ja sillä yrittäjällä saattaa olla joku henkilö, johon se luottaa, joka on semmoinen, että se pankki-ihminen johon hän luottaa, sen kanssa hän asioi. Varsinkin yrittäjälle se luottamus on tärkeä. Isommat yritykset ja muut, niillä on omat kriteerinsä, millä valitsevat yhteistyökumppaneitaan. Nehän poisulkee heti semmoiset, jotka eivät täytä kriteereitä. Mutta tällaisen yrittäjän kriteerit voi olla vähän toisenlaisia, tunnettakin on mukana sitten jo vahvasti.” (YJ6)

Pääsääntöisesti asiakkaat näkevät johtajan läsnäolon myönteisenä asiakaskohtaamisissa. Varsinkin yritysasiakkuuksien osalla johdon läsnäololla on luottamusta herättävä merkitys sekä asiakasta että myyjää kohtaan. Tutkimuksessa johtajat kertovat, että pääsääntöisesti myös myyntihenkilöstö kokee saavansa esimiehensä läsnäolosta tukea myyntityöhönsä. Pankkisektorilla on Suomessa kova kilpailu kuluttaja-asiakkaista. Yritysasiakkaista ei kilpailu ole niin veristä,

koska niiden rahoittamiseen sisältyy riskejä, joita kaikki pankit eivät halua tai pysty kantamaan. Pienemmillä pankeilla ei ole siihen tarvittavia pääomia tai osaamista, mikä suurempien yritysasiakkuuksien kohdalla vähentää palveluntarjoajien valintamahdollisuuksia.

”Tällä hetkellä siis tavallisen kuluttajan näkökulmasta, niin tämä pankkimarkkina on todella kilpailullinen. Mahdollisuus valita on todella paljon, yrityspuolella on vähemmän kilpailua.” (YJ6)

Tämän tutkimuksen aineiston perusteella kuluttaja-asiakkaat kilpailuttavat Suomessa finanssipalveluita vähän. Vaikka kuluttaja-asiakas saa vakuutusyhtiöltään tai pankiltaan merkittävänsikin hinnankorotuksen, hän luultavasti maksaa laskunsa vaihtamatta yhtiötä. Yritysasiakkaiden kohdalla toiminta on ammatillisempaa ja merkittävät maksunkorotukset aiheuttavat yleensä palveluntarjoajan kilpailutuksen.

”95 % suomalaisista katsoo, että 8 % hintaa lisää, panee jääkaapin seinään ja maksaa eräpäivänä. Mutta jos sinä panet yritysasiakkaalle 8 %, tietenkin talousjohtaja sanoo, että se on välittömästi kilpailutettava.” (YJ11)

Hallituksen puheenjohtajan kommentti on, että finanssialalla on suhteellisen korkea asiakaspysyvyys, jonka perusteella seuraavien vuosien liikevaihtojen ennustaminen on kohtuullisen helppoa. Asiakkaiden halukkuus vaihtaa pankkia tai vakuutusyhtiötä on melko matala. Varsinkin vakuutusyhtiöiden kohdalla se auttaa ennustamaan ja budjetoimaan tulevia kassavirtoja, jolloin suuremaksi haasteeksi muodostuvat vakuutuskorvausten ennustettavuus.

”Toimiala ei näitä kovin turbulენტtisia ole, kun asiakkaista 95 % tiedetään vuotta aikaisemmin”. (YJ26)

Isommissa yritysasiakkaissa päätöksenteko perustuu enemmän kilpailuttamiseen, jolloin faktatiedot ja taloudelliset edut määrittävät, miltä palveluntarjoajalta tuotteet ja palvelut hankitaan. Pienyrityksissä, ennen kaikkea yrittäjäasiakkaiden kohdalla, tunnetason päätöksillä on enemmän merkitystä.

Asiakasvalinta on tärkeä osa myynnin tehokkuutta, mutta myös riskienhallintaa. Finanssialan toimijoilla on omat kriteerit sille, mikä on missäkin asiakassegmentissä tavoiteltava, niin sanottu hyvä asiakas. Pääsääntöisesti kaikki alan yritykset haluavat maksukykyisiä, ostopotentiaaliltaan kasvavia pieniriskiisiä asiakkaita, joille ei satu vahinkoja. Käytännössä kaikki alan yritykset tavoittelevat varsin samankaltaisia asiakkuuksia itselleen.

## 5.2.2 Finanssialan myynnillisyyys

Myynnillisyyttä ei ole perinteisesti yhdistetty pankkitoimintaan niin vahvasti kuin vakuutustoimintaan. Historialla, perinteillä ja toimialan kulttuuriperimällä on siihen vahva osansa. Pankinjohtajat olivat aikoinaan ”herroja”, joilta asiak-

kaat tulivat anomaan lainaa. Nykypäivänä pankinjohtajan työtä voi hyvin verrata myyntijohtajan työhön, jolloin työkaluina ovat asiakkuudenhallintajärjestelmät ja riskienhallintavälineet. Myyntikulttuurin luominen pankkimaailmaan on vinyt aikaa, eivätkä kaikki vieläkkään suhtaudu siihen luontevasti. Osalle se on jo itsestäänselvyys. Varsinkin pitkään finanssialalla työskennelleistä uusien roolien ja kokonaisen työkuulttuurimuutoksen sisäistäminen on ollut haasteellista. Muutos myynnilliseen suuntaan on alkanut heidän ollessa työuran alkuvaiheissa. Kumpulan (2011) tutkimuksen mukaan finanssialan tehtäväkuvat ovat siirtyneet myynnillisempään suuntaan.

”Sana myynti, niin minun mielestä se on sana, joka meidän on uskallettava myös pankki- ja vakuutusosalalla ottaa käyttöön, totutella siihen, koska se on se joka meidät elättää”. (YJ16)

”Kyllä perinteisesti etenkin pankkipuolella myynti ei ole ollut se päällimmäinen. Tai se on aina ollut tärkeä, mutta se myynnin johtaminen ole ollut lainkaan yhtä ammattimaista ja systemaattista kun vakuutuspuolella. Sanoisin, että pankkialalle tämä myyntinäkökulma lähti joskus 90-luvun alkupuolella oikeastaan vasta, se systematiikan rakentaminen.” (YJ5)

”Oman myyntiorganisaation kautta siirrytään aggressiivisesta odottamisesta aktiivisempaan asiakkaiden yhteydenpitoon”. (YJ9)

”Oikeastaan se meidän haaste on nimenomaan muuttaa meidän, tehdä virkailijoista myyjiä”. (YJ16)

”Pankki on myyntiorganisaatio mitä suuremmissa määrin ja myynnin johtaminen on johtajan päivittäisellä agendalla”. (YJ10)

Tuotteiden ja palveluiden hyötyjen konkretisointi korostuu taloudellisesti haastavana aikoina, jolloin asiakkaat ovat tavanomaista varovaisempia sijoittamaan rahojaan. Siihen tehtävään tarvitaan ammattimaisia myyjiä. Jos asiakkaat ostavat tuotteet ja palvelut itse esimerkiksi Internetistä, ostopäätöstä ohjaa vahvasti hinta. Finanssialan ratkaisut edellyttävät usein ihmisten välistä dialogia, jotta kokonaisuus tulee ymmärretyksi ja tarjotun ratkaisun hyödyt saadaan esille.

Johtajuus näkyy asiakasrajapinnassa voimakkaasti silloin, kun ylin johto jalkautuu myynnin tueksi asiakaskohtaisiin. Useimmat haastatellut ylimmän johdon edustajat tapaavat asiakkaita säännöllisesti. Se on hyvä tapa saada realistinen käsitys siitä, mitä asiakkaat yrityksestä ajattelevat ja samalla nähdä oman myyntiorganisaation käytännön toimintaa.

”Kun asiakkailta on kysytty, että minkälaisia kriteereitä niillä on muun muassa kun ne valitsevat pankkia, niin yksi on tämmöinen ylimmän johdon sitoutuminen”. (YJ6)

”Kyllä minä käyn tämmöisissä tapahtumissa tuolla maakunnissa, missä on pienempiä asiakkaita, että tiedän mitä ne ajattelee”. (YJ17)

”Meillä on asiakasvastuullinen henkilö, joka hoitaa sitä asiakassuhdetta, mutta minä olen mukana tällaisen sponsorin roolissa sitten, sillä tavalla asiakkaita suurimmaksi osaksi”. (YJ19)

”Se on varmaan kohtaamisen onnistumisen auttaminen ja usein se on vastaamista siihen tarpeeseen, että asiakas on halunnut tavata meidän johtoa, joka nyt on aika tavalla tavanomaista”. (YJ18)

Pankin toimitusjohtajan mielestä myynti-sana ei sovellu pankkitoimintaan. Näkökulman mukaan pankin asiakkaat eivät pidä ajatuksesta, että heille myydään pankki- tai rahoitustuotteita, vaan he odottavat pankilta laadukasta tarvekartoitusta ja sen pohjalta suosituksia tarvittavista toimenpiteistä. Johtajan mukaan on järkevämpää puhua asiakkaan tilanteen kartoittamisesta ja tarpeiden ratkaisemisesta kuin myynnistä.

”Ei meidän asiakkaat tykkää, jos niille sanotaan, että sinulle myydään. Minusta on paljon fiksumpi puhua asiakkaan kartoittamisesta ja sen tarpeen ratkaisemisesta kuin myynnistä.” (YJ2)

Johtajuudella on hyvät edellytykset näkyä myynnissä ja asiakasrajapinnassa. Niissä tehtävissä asiakkaan toiminnan laajamittainen ymmärtäminen ja asiakkaalle arvoa tuottavien ratkaisujen esittäminen luovat sijaa johtajuudelle. Asiakasrajapinnassa on paljon haasteellisia tehtäviä, joiden johtaminen vaatii korkeaa ammattitaitoa. Asiakkaiden tarpeiden ymmärrys nousee tärkeään rooliin.

”Ja kaikista vaikein myyntityö minun mielestä on myydä asiakkaalle se kielteinen päätös, korvauspäätös, että no, valitettavasti tämä nyt oli noin niin kuin semmoinen vahinko, joka ei ole ollut vakuutuksen piirissä tai vakuutusehdoissa on rajattu tämän ulkopuolelle”. (YJ14)

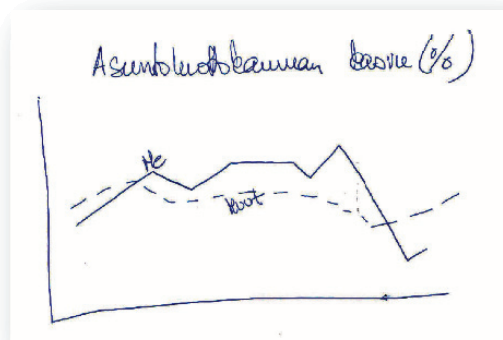
”Myynnissä on tärkeää, että meidän toimihenkilö on nokkela ymmärtämään asiakkaan tarpeen tai piilevän tarpeen”. (YJ2)

Ylimmän johdon myynnillisyydestä ei juuri Suomesta löydy tutkimuksia. Pankinjohtajien myyntiorientaatio näkyy Kankaan (2006) tutkimuksessa 1990-luvun pankinjohtajien voimakkaassa halussa kasvattaa pankin asiakasmäärää sekä tasetta. Hänen tutkimuksestaan syntyy kuitenkin mielikuva, että kasvutavoitteilla pönkitettiin pankinjohtajien keskinäisiä valtataisteluita ja itsetuntoa, eikä niinkään kannattavan ja asiakaslähtöisen kasvun orientaatiota. Myös Ruuska (2009) ja Myllyksen (1999) tutkimukset tuovat esille pankkien johdon kasvuhaluuden ja sen vaikutukset suurien riskien ottamiseen. Tämän tutkimuksen johtajat kertoivat olevansa aidosti kiinnostuneita yrityksensä kannattavasta kasvusta ja haluavat tuoda organisaatioonsa myynti- ja markkinointihenkisyyttä. Asiakasnäkökulma tuli useissa haastatteluissa vahvasti esille, mikä on linjassa myös finanssiyritysten julkistamien arvojen kanssa.

### 5.2.3 Myynnin johtaminen

Johtajien selonteissa johtajuus näkyy myyntiorganisaatiossa huomion kiinnittämisenä oleelliseen, pois epäoleellisesta. Myynnin johtajan työtä helpottaa huomattavasti, jos hän on itse tehnyt myyntityötä ennen esimiestehtäviään. Se auttaa ymmärtämään myyntityön syvintä olemusta ja sitä kautta myyntijohtaja voi saavuttaa sekä alaitensa, kollegoiden että asiakkaidensa luottamuksen osaamisellaan.

Johtajuus tulee ilmi selkeinä tavoitteina ja visiona siitä, miten tavoitteisiin päästään. Myyntisysteemi rakentuu rutiineista, jotka auttavat suunnittelemaan tulevaa tekemistä. Kuva 4 kuvastaa sitä, että ylimmän johdon näkökulmasta myynnin johtaminen perustuu enemmänkin myynnin ohjaamiseen ja seurantaan kokonaisuuden näkökulmasta. Seuranta näkyy erilaisten mittareiden ja muuttujien tarkasteluna ja analysointina. Tässä esimerkissä seurattava aihe on asuntoluottokannan kasvuprosentti, joka on finanssijohtajalle oleellinen seurattava muuttuja.



KUVA 4 Myynnin johtamisen piirros (YJ8)

Myyntijohtajan rooli on ylimmän johdon mukaan innostava ja kannustava, hengenluoja myyntiorganisaatiossa. Myynnissä onnistuminen on usein kiinni myyjän tunnetilasta, jolloin se asettaa suuria vaatimuksia johtajuudelle. Oikeanlainen tunnetila ja johdon tuki auttavat myyjiä pääsemään tekemisen seuraaville tasoille. Ylimmän johdon näkökulmasta myyntiä seurataan numeroiden ja tavoitteiden kautta sekä johdetaan osoittamalla suuntaa organisaatiolle. Nykyaikana ylin johto myös näyttäytyy aiempaa aktiivisemmin asiakasrajapinnassa.

Kuva 5 hahmottaa toimitusjohtajan näkemystä siitä, miten myyntijohtaja tukee alaisiaan aina kohti parempia suoritusasoja. Kun esimies varmistaa, että henkilö saa tukea työhönsä, hän pääsee kohentamaan suorituksiaan. Jossain vaiheessa voi tulla pieni notkahdus, jonka jälkeen uutta tukea saaneena henkilö pääsee taas kehittymään. Kuvio kuvastaa sitä, että yhteiset päämäärät ja esimiehen vankka tuki tuovat lopputuloksena korkean työmotivaation ja taloudelliset palkkiot. Johtajuuden kannalta kyse on esimiehen kyvystä motivoida alaisiaan kohti yhteisiä tavoitteita (vrt. Nissinen 2004).



KUVA 5 Myynnin johtamisen piirros (YJ11)

Toimitusjohtaja kertoo, että heidän organisaationsa myyntijohtajista moni on entinen huipputuloksia tehnyt myyjä. Tilanteessa, jossa huippumyyjästä tehdään esimies, yritys menettää ainakin osan hänen myyntipanoksestaan siihen, mitä uusi esimiestehtävä vie häneltä aikaa. Jotta muutos olisi taloudellisesti perusteltua, uuden myyntijohtajan tulisi saada aikaiseksi myyntiryhmältään parempaa tulostasoa, joka korvaisi minimissään hänen palkkansa sekä hänen entisen myyntinsä menettäminen.

Finanssialalla parhaita tuloksia tekevät myyjät ansaitsevat yleensä esimiehiään enemmän. Osa näistä huippumyyjistä olisi sopivia, ammattitaitoisia ja motivoituneita myynnin esimiestehtäviin. Jos he siirtyisivät myynnin esimieheksi, heidän työpanoksestaan ja osaamisestaan hyötyisi koko yritys. Merkittävä syy siihen, miksi parhaat myyjät eivät etene esimiestehtäviin on se, että heillä ei ole siihen varaa. Useimmissa alan yrityksissä palkkiojärjestelmät on rakennettu siten, että huipputuloksia tekevän myyjän palkasta merkittävä osa maksetaan erilaisina suoritepalkkioina, kuten provisioina ja bonuksina. Yleensä myyjän esimiehen palkkauksen suoriteosa on pienempi tai ainakin se jakautuu hänen alaistensa myyntisuorituksiin. Huonommin onnistuvien osuus laskee myyntijohtajan keskimääräistä suoritepalkkiota. Osittain siitä syystä yksittäinen huippumyyjä ansaitsee esimiestään enemmän. Toimialan yrityksillä ei myöskään ole taloudellisesti mahdollista maksaa myynnin esimiehille niin korkeaa peruspalkkaa, että se yltäisi samalle tasolle huipputulosta tekevien myyjien ansioiden kanssa.

Ansiotason tippuminen on yksi merkittävä syy siihen, miksi hyvät myyjät eivät hakeudu esimiestehtäviin, vaan pysyvät mieluummin myyntityössä. Myyntityötä ei juuri Suomessa ole tutkittu, mutta Kumpulan (2011, 82) esimerkissä Yhdysvalloissa selvitettiin kriittisiä menestystekijöitä vakuutusdustajan myyntityössä. Halu ansaita rahaa oli tilastollisesti tärkein tekijä, joka erotti hyvää tulosta tekevät myyjät muista.

Tämä haaste voidaan nähdä sekä myönteisenä että kielteisenä asiana finanssialan myynnin kehittymistä ajatellen. Myönteistä on se, että työssään on-

nistuvat myyjät pysyvät oletetusti kauemmin tehtävässään ja tekevät työnantajilleen hyvää tulosta vuodesta toiseen. Se on usein myös asiakkaiden etu, koska johtajien tulkintojen mukaan huippumyyjät työskentelevät asiakaslähtöisesti, toimivat korkealla moraalilla ja ovat yritykselle kannattavia tuotannon tekijöitä. Työnantajayritykselle huono asia on, että huippumyyjän työmotivaatio saattaa kärsiä siitä, että hänellä ei ole potentiaalista, motivoivaa uranäkymää tulevaisuudessaan. Silloin on vaarana, että myyntitulokset saattavat laskea tai myyjästä tulee muuten vain työyhteisön ilmapiiriä huonontava tekijä. On riski, että osaaja lähtee vaihtelunhalusta esimerkiksi kilpailijayritykseen töihin uusiin haasteisiin. Toimialalle tilanne on siinä mielessä mielenkiintoinen, että se lisää myyjien vaihtuvuutta, mikäli he vaihtavat työnantajaa toimialan sisällä. Jos näin käy, he voivat viedä ja tuoda mukanaan uutta ajattelua ja osaltaan lisätä toimialan yrityksissä tapahtuvaa kehitystä.

Haastattelussa toimitusjohtaja muistaa uransa alkuaikaa, jolloin hän sai myyjänä aikaiseksi huipputuloksia. Hän halusi kuitenkin päästä urallaan eteenpäin johtajana, joten hän otti tietoisesti riskin tulotason väliaikaisesta puutoimisesta. Kuten hän itse kertoo, tulotason väliaikainen madaltuminen ei ole riski, se on tosiasia. Riski on siinä, että työura ei etenekään suunnitelmien mukaisesti, eikä aiempi huippumyyjä tule enää saavuttamaan aiempaa tulotasoa. Kuijpers ym. (2006) kuvaavat samaa asiaa uran hallinnan kautta, jolloin yksilö suunnittelee työuraansa ja pyrkii suoriutumaan sellaisista tehtävistä, jotka tukevat hänen urapyrkimyksiään.

”Tämän kanssa me taistellaan eli silloin kun minä tulin, minä olin siis huippumyyjä siellä alueella, minun tulot tippuivat noin 50 prosenttia. Ja silloin lähdin siitä, että en ajatellut tehdä tätä myyntityötä kuitenkaan myyntimiehenä koko elämäni, vaikka tulot ovat hyvät. Kuitenkin näin siinä työssä niin paljon vielä paremmin palkattuja ihmisiä, että ajattelin että tuonne minun pitää päästä. Ja saada muuta sisältöä elämään ja työhön, kun se vaan että aina vaan myyn myyn myyn. Se on aika kovaa duunia, että joka vuosi täyttää ja ylittää tavoitteet. Silloin olin valmis sen hitin ottamaan, vaikkei se hyvältä tuntunutkaan. Mutta meidän myyntimiehistä se on vaikea päätös. Koska meillä ei ole varaa maksaa kiinteätä palkkaa esimerkiksi sen verran mitä huippumyyjä tienaa provisioineen. Eikä ole millään firmalla. Lyhyellä aikavälillä silloin yleensä täytyy ottaa se riski tulojen pienenemisestä. Tai ei se ole edes riski, vaan ihan todennäköisesti niin.” (YJ25)

Haastateltavat tuovat esille muitakin työelämän arvoja kuin taloudellinen kompensatio. Yhä enemmän työntekijät, kuten myös johtajat, arvostavat mahdollisuuksia käyttää omaa potentiaaliaan ja kehittyä työssään. Lisäksi arvostetaan sitä, että yrityksen ja johtamisen arvot kohtaavat omat arvot (vrt. Kuijpers ym. 2006). Myös vastuun saaminen motivoi tekemään työtä.

#### 5.2.4 Finanssialan sisäisiä toiminnallisia eroja

Tutkimus tuo esille vahinkovakuutus- ja henkivakuutustoiminnan eroja. Henkivakuutuspuolella on perinteisesti panostettu enemmän myyntiin kuin vahinkovakuutuspuolella. Vahinkovakuutukseen kuuluu riskienhallintaa, asiakasva-



lintaa, hinnoittelua sekä muita asioita päivittäin ylimmän johdon pöydällä, kun taas henkivakuutuksen osalta ylimmän johdon intressissä on enemmän myyntitoiminnot. Henkivakuuttamisen hinnoittelu on melko hitaasti liikkuva toiminto verrattuna vahinkovakuuttamiseen, jossa hinnat muuttuvat jatkuvasti ja ovat sen vuoksi ylimmän johdon intressissä. Vahinkovakuuttamisen korvaustoiminta on melko pientä verrattuna kokonaisuuteen, joten se ei nouse useinkaan ylimmän johdon päätöksentekoon. Henkivakuuttamisen asiakasvalinta liittyy pitkälti riskinvalintaan ja se sisältää paljon lääketiedettä, jolloin päätökset eivät kuulu ylimmälle johdolle.

”Henkivakuutuspuolella on mielestäni myynti paljon vahvemmin agendalla kuin vahinkovakuutuspuolella. Vahinkovakuutuspuolella on niin monta muutakin asiaa, siellä on korvaustoiminta, riskienhallinta, riskivalintaa, asiakasvalintaa, hinnoittelua, sen tyyppistä asiaa, kun taas henkipuolella se on paljon enemmän nimenomaan myyntiä.” (YJ4)

Lakisääteinen tapaturmavakuutus ja liikennevakuuttaminen sisältyvät vahinkovakuuttamiseen ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi)). Johtajuuteen liittyvä näkökulma on se, että niitä voidaan pitää tietynlaisena sosiaalivakuutustoimintana. Vahinkovakuuttaminen koskettaa pääosin kaikkia kansalaisia, mutta henkivakuuttaminen ei ole vielä levinnyt kaikille kansanosille. Vahinkovakuuttamiseen liittyy myös merkittäviä riskieroja asiakkaiden osalta. Jos esimerkiksi vahinkovakuutusyhtiön asiakasyrityksen rivityöntekijä loukkaa itseään jäisellä tiellä, korvausmäärä on varsin erilainen verrattuna siihen, että itsensä loukkaa asiakasyrityksen toimitusjohtaja. Jälkimmäinen tulee maksamaan vakuutusyhtiölle huomattavasti enemmän erilaisten korvausten muodossa ja sen huomioiminen on riskienhallintaa.

”Kyllähän vahinkovakuutuspuolella näkee sen suomalaisen kansakunnan koko kirjon, ihan joka puolen. Kun sen sijaan sitten henkivakuutusasiakkaat on kuitenkin tyypillisesti vähän paremmin koulutettua ja paremmin toimeentulevaa väestöä.” (YJ4)

Johtajat tarkastelevat toimialan sisäisiä eroavaisuuksia myös vakuutustoiminnan ja pankkitoiminnan välillä. Yhteistä molemmille toimialoille on kyky asiakkaiden ymmärtämiseen. Varsinkin yritysasiakkaiden kohdalla asiakkaat edellyttävät kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärtämistä ja sen avulla tehtyjä kilpailukykyisiä ratkaisuja. Suurimpien asiakkaiden kohdalla puhutaan jo yhteisistä järjestelmähankeista, jotka myös sitouttavat molempia osapuolia pidempiaikaiseen yhteistyöhön. Pankki- ja vakuutustoimintojen syklisyys eroaa toisistaan, jolloin pankkiasiakkaaseen ollaan lähtökohtaisesti useammin yhteydessä kuin vakuutusasiakkaaseen.

”Minun mielestä myynnin johtaminen on vakuutuspuolella enemmän tavallaan komissiolla ohjaamista. Ja pankkiala on huomattavasti monimutkaisempi, että niiden tuotteiden ja palveluiden määrä on suuri, se on enemmän tavallaan asiakkaan kokonaisvaltaisemman palvelutarjonnan johtamista. Ja sitten taas vakuutuspuolella yleensä se, että kun tehdään sopimus, niin kumpikin osapuoli toivoo,

ettei lähiaikoina tarvitse palata. Ja taas pankkiasioissa tämä saattaa olla päivittäistä, että ollaan jatkuvasti tekemisissä eri tavalla.” (YJ6)

### 5.3 Muutosjohtajuus

Tässä kappaleessa pureudutaan muutosjohtajuuden teemaan. Muutosjohtamisen elementtejä tässä tutkimuksessa ovat toimintaympäristössä tapahtuva muutos, muutostarve, johtajan vaihtuminen, johtoryhmän merkitys, muutosvastarinta sekä henkilöstöstä kumpuava johtajuus.

TAULUKKO 27 Muutosjohtajuus-teeman elementit

<b>MUUTOSJOHTAJUUS-TEEMA</b>	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOS JA JOHTAJUUS</b></li> </ul> Finanssiala on murroksessa, mikä edellyttää kykyä ennakoida ja sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Muutos asettaa haasteita organisaatioiden osaamiselle sekä palveluiden kehittymiselle. Voimistuva sääntely ja nopeutunut lainsäädännön muutosvauhti edellyttävät kasvavia resursseja alan toimijoilta.
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MUUTOSTARVE</b></li> </ul> Tarve muutokseen voi tulla monelta eri taholta. Finanssialan toimintaympäristön, teknologian, kilpailutilanteen ja asiakkaiden odotusten muutokset asettavat odotuksia yritysten muutosjohtamiselle.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJAN VAIHTUMINEN</b></li> </ul> Johtajan vaihtuminen on itsessään jo signaali muutoksen tarpeesta. Uuden johtajan on kyettävä rakentamaan sidosryhmien luottamus nopeasti ja ansaittava organisaation uskottavuus. Usein johtajaa vaihdetaan, kun organisaatio vaatii uudenlaista johtajuutta ja muutosta. Yleensä toimitusjohtajan vaihtuminen ennakoii muutoksia myös johtoryhmään.
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTORYHMÄN MERKITYS</b></li> </ul> Johtoryhmä on toimitusjohtajan tärkein työkalu organisaation johtamisessa. Toimiva johtoryhmä rakentuu eri alueiden johtajista, jotka omalla osaamisellaan tukevat toimitusjohtajan osaamista. Johtoryhmässä keskustellaan ja tehdään yhteisiä päätöksiä, mutta toimitusjohtajan näkemys puheenjohtajana on oleellinen.
5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MUUTOSVASTARINTA</b></li> </ul> Vastustus muutosta kohtaan on luonnollista. Organisaation jäsenet reagoivat muutoksiin eri tavalla. Suurin osa muutoksen vastustajista hyväksyy muutoksen jossain vaiheessa, mutta pieni osa jää pysyvästi muutosta vastaan. Yleensä heidän vaihtoehtokseen jää organisaatiosta poistuminen. Johtajuuteen kuuluu muutosvastarinnan ymmärtäminen ja vastustajien kuunteleminen sekä muutoksen syiden perustelemisen monipuolisella viestinnällä.
6.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>HENKILÖSTÖSTÄ KUMPUAVA JOHTAJUUS</b></li> </ul> Jotkut organisaation jäsenet osoittavat johtajuutta ottamalla normaalia suuremman roolin tai kantamalla tavanomaista laajempaa vastuuta työstään. Johtajuus ei aina edellytä johtajapositiota tai annettua valta-asemaa. Sitä kutsutaan tässä tutkimuksessa henkilöstöstä kumpuavaksi johtajuudeksi. Sillä on yhteyksiä jaetun johtajuuden ilmiöön.

### 5.3.1 Toimintaympäristön muutos ja johtajuus

Kaikki haastateltavat johtajat olivat sitä mieltä, että finanssialaa ympäröivä toimintaympäristö on muuttunut heidän työuran aikana merkittävästi. Toimintaympäristön muutoksella ja kehityksellä on ollut vaikutuksia myös tämän tutkimuksen johtajien työhön. Yrityksen toiminnan luonne tai esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan koko on saattanut muuttua dramaattisesti ja sillä on suuria vaikutuksia johtamiseen.

”Toimintaympäristö on muuttunut ja liiketoiminta on kasvanut viisinkertaiseksi toimitusjohtajavuosiensa aikana”. (YJ2)

Monet finanssialan yritykset toimivat konserneissa, osuuskunnissa tai muissa verkostoissa. Laaditun strategian mukaisten tavoitteiden saavuttaminen ja asiakaslupauksen lunastaminen asettaa huomattavia johtamishaasteita, kun palvelua saattaa toimittaa monta erillistä organisaatiota verkostossa. Toimialan kehittyminen, regulaatio ja kansainvälisyys asettavat haasteita myös toimivan ansaintalogiikan löytämiselle.

”Ja sinulla on nyt sitten monta eri organisaatiota, organisaatio-osaa ja yritystä siinä verkostossa, mitä sinun pitää johtaa. Että minkä lupauksen olet antanut, niin se lupaus sitten lunastetaan, vaikka sen toimittaakin noin viisi eri toimijaa tässä verkostossa.” (YJ14)

”Nimenomaan hinnoittelupuolella ja kannattavien diilien tunnistamisessa vanhat lainalaisuudet eivät enää päde. Monessa asiassa pärjää paremmin semmoinen, joka tulee uutena toimialalle ja opettelee nämä totuudet olemassa olevina faktoina, kun ihminen, joka on 30 vuotta ollut pankkialalla ja on sitä mieltä, että osaa tämän busineksen.” (YJ10)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin vuosina 2009-2011. Johtajat kokivat ajan haasteellisena. He korostivat ajankohtaisista johtamishaasteista kertoessaan toimialalla ja yleisestikin vallalla olevasta murroksesta (vrt. Rajander-Juusti 2012). Kaikilla organisaatioilla on haasteena toiminnan tehostaminen, osalla tietynlainen eloonjäämiskamppailu. Talouden murros heijastuu kaikkeen johtamiseen. Jotta globaaliin talouteen saataisiin vakautta, myös lainsäädäntö muuttuu ja yritysten on kyettävä reagoimaan muutoksiin nopeasti. Muutokset vaikuttavat ylimmän johdon strategiatyöhön ja muutoksilla voi olla merkittäviä vaikutuksia yritysten liiketoimintamalleihin. Lähteenmäen (2006) tutkimuksen mukaan pankkitoiminnan logiikan muuttuminen vertikaalisesta kaikenkattavasta omasta tekemisestä kohti palvelukeskeistä logiikkaa muuttaa myös osaamistarpeita, jolloin mennään kohti kilpailua hyvistä kumppanuuksista. Menestyminen tässä vaatii pankilta hyvää kumppanuusmainetta ja kykyä oikeisiin kumppanuus- ja verkostopäätöksiin.

”Talouden murros heijastuu kaikkeen johtamiseen. Toiminnan tehostaminen on kaikkialla se suuri kysymys. Riittävän paljon kasvua, niin kaikilla tuntuu mene-

vän kohtuullisen hyvin. Mutta kun ei ole, niin silloin on tämmöistä eloonjäämististelua.” (YJ20)

”Toimialalla on menossa tämä regulaation lisääntyminen, Basel 3:seen liittyvät erilaiset mietelmät. Itse asiassa ollaan valtavan isossa murroksessa pankkialalla.” (YJ10)

”Aina tässä mietityttää taloudellinen ympäristö, mutta ei se enää tällä iällä ole mitään uutta, että niin se on aina ollut, että on aina katastrofi joko käsillä tai sitä ollaan ennustettu”. (YJ18)

”Me ollaan jonkinlaisessa murrosvaiheessa siinä, joka liittyy meidän toimialaan, että miten meidän toimintaympäristö muuttuu, miten lainsäädäntöä muutetaan. Ja miten se vaikuttaa meidän liiketoimintamalleihin ja miten meidän pitäisi siihen reagoida.” (YJ13)

”Ja kyllä minä itse, minun kokemus on kuitenkin aika pitkä ajallisesti tässä tehtävässä, niin kyllä tämä on hyvin poikkeuksellinen aika. Finanssikriisi näkyy ennen kaikkea operatiivisessa johtamistyössä. Nyt luodaan uutta normistoa, jolla pyritään luomaan enemmän vakautta finanssisektoriin.” (YJ15)

Finanssialan ylin johto näkee muutoksen pysyvänä olotilana maailmanlaajuisessa taloudessa ja muutoksessa menestyminen edellyttää jatkuvaa uusiutumista kaikilta toimijoilta. Oman haasteensa tuovat uudet hankkeet ja projektit, jotka vievät paljon yrityksen resursseja, kun samaan aikaan täytyy kyetä hoitamaan tehokkaasti yrityksen perusliiketoimintaa. Varsinkin sääntelyyn liittyvät kehityshankkeet aiheuttavat toimialan yrityksille merkittäviä kuluja. Ne ovat yhtiöille pakollisia kulueriä ja koskevat kaikkia alan toimijoita. Ne yritykset, jotka kykenevät toteuttamaan tarvittavat hankkeet tehokkaasti, voivat saada siitä kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Haastateltavien johtajien mukaan suurilla yrityksillä on suhteellista etua pieniin toimijoihin verrattuna, koska sääntelyyn liittyvien hankkeiden peruskustannukset ovat samaa luokkaa kaikille toimijoille koosta riippumatta. Tällöin pienille alan yrityksille koituvat niistä suhteellisesti suuremmat kulut.

”Näyttäisi olevan sillä tavalla, että mennään koko ajan tiukasta tilanteesta toiseen, että riippuu vään minkälaisessa vaiheessa esimerkiksi järjestelmäkehitys tai markkina- tai kilpailutilanne, että kun tässä tätä vaihtelua näyttää olevan. Muutoksen hallinta tässä on se suuri haaste, että tehdään isoja juttuja, niin millä tavalla mennään eteenpäin, millä tavalla hoidetaan sitä vanhaa kuviota, mikä on alla koko ajan.” (YJ17)

Muutoshalukkuus ja kyky muutokseen lähtevät johtamisesta. Yrityksen johto on avainasemassa siinä, miten toiminta kehittyy ja miten voidaan rikkoa perinteisiä toiminnan rajoja. Toimitusjohtaja kertoo haastattelussa, että heillä yrityksessä johtotähtenä on arvoista johdettu näkemys, että jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen. Ajatus on suoraan syväjohtamisen perusteista, jonka mukaan jokainen työntekijä ansaitsee hyvää johtamista (vrt. Nissinen 2004). Jotta johta-

juus on laadukasta, heillä on aloitettu johtoryhmän syväjohtaminen, jossa käydään yhdessä ryhmänä kehityskohteita ja vahvuuksia läpi jokaisen ryhmän jäsenen kohdalla. Syväjohtamisen malli tuli haastatteluissa esille lähinnä valmennusfilosofiana, mutta mitään erityisiä johtamisteorioita haastateltavat eivät maininneet hyödyntävänsä työssään.

”Meillä on ajatus, että jokaisella alaisella on oikeus hyvään johtajaan ja esimieheen ja johtajuuteen ja sitten samaten jokaisella johtajalla on oikeus hyviin alaisiin”. (YJ25)

Yrityksen johtoryhmä oli ottanut valmennuksen innostuneena vastaan ja sen on koettu lisäävän yhdessä tekemistä. Haastatellun toimitusjohtajan mukaan ainakin heidän johtoryhmänsä ja sitä kautta organisaationsa tulokset ovat parantuneet yhteisen valmennuksen aloituksen jälkeen, kun opittuja uusia käytänteitä on otettu käyttöön. Carmelin ja Halevin (2009, 208) mukaan termi johtoryhmä on omaksuttu strategisen johtamisen kirjallisuuteen kuvaamaan suhteellisen pientä joukkoa kaikista vaikutusvaltaisimpia johtajia organisaation huipulla – yleensä nämä henkilöt ovat toimitusjohtaja ja johtajat, jotka raportoivat suoraan toimitusjohtajalle.

”Kaikki on kokenut sen erittäin hyvänä ja se on merkittävällä tavalla vahvistanut johtoryhmän yhdessä tekemistä, toisten osaamisalueiden kunnioittamista ja yhteen hiileen puhaltamista. Ja tuonut, yksilöstä riippuen, tuonut myös selkeästi ne kehityskohteet ja on selvästi nähtävissä kaikkien osalta suurta innostuneisuutta sekä selkeää kehityskohteiden kehittämistä ja paranemista. Kaikilla meillä on parannettavaa, joillain vähän enemmän kuin toisilla. Kyllä porukka on tarttunut siihen hyvin innokkaasti ja vakavasti ottanut asian, se on ollut hirveen hyvä asia meille.” (YJ25)

Johtajana kehittymisen ydin on palautteen antaminen ja saaminen alaisten kanssa. Itsearviointilla on siinä merkittävä osuus. (Nissinen 2004, 71.) Rohkeus tulee esiin johtajuudessa monella eri tavalla. Toimitusjohtaja kertoo johtoryhmän kehitysohjelmista, joissa jokainen joutuu kohtaamaan myös omat heikkoutensa ja kehityskohteensa. On johtajuutta uskaltaa osoittaa välillä heikkoutensa ja ottaa vastaan palautteen omista kehitysalueistaan.

”On rohkeaa olla välillä heikko. Tähän prosessiin kuuluu että ne avoimesti käydään läpi sitten vastanneiden kesken, vaatiihan se tietysti selkärankaa mennä sanomaan, että tämä on evidenssi tässä, olen ymmärtänyt yskän ja pyrin kehittää näitä alueita itsessäni ja kiitos palautteesta.” (YJ25)

Finanssialan markkinat ovat Suomessa keskittyneitä. Sekä pankki- että vakuutussektorissa kolme suurinta toimijaa edustavat valtaosaa markkinoista. Sama trendi on havaittavissa myös vähittäiskauppa-alalla. Osa johtajista on sitä mieltä, että vahva keskittyminen vähentää aitoa kilpailua, eikä tilanne ole asiakkaille eduksi. Koposen (2009, 222) mukaan toimialalla vahva keskittyminen johtaa

yleensä kilpailun puutteellisuuteen, jolloin asiakkaiden vaihtoehtojen määrä on vähäinen.

”Tämä leimaa Suomea, että jos otan kolme toimijaa, niin niiden markkinaosuus on semmoinen 75 %. Jos otan vähittäiskaupan alalta kaksi toimijaa, niin markkinaosuus on 70 %. Jos otetaan vakuutusosalta kolme toimijaa, niin se on 70 % eli toimiala kun toimiala, ne ovat hyvin keskittyneitä.” (YJ22)

Finanssiala on kokenut toimialana merkittäviä rakennemuutoksia viime vuosikymmeninä. 1970-1980 -luvulla ja osittain myös 1990-luvulla Suomessa oli merkittävästi pankkien ja vakuutusyhtiöiden dominoimat markkinat (vrt. Kangas 1999). Globalisaation laajenemisen myötä rajat ovat auenneet vapaalle kilpailulle ja roolit ovat muuttuneet. Finanssiyritykset eivät käytä enää niin paljon omistajavaltaa sijoitusyrityksissään kuin vielä 1990-luvulla, vaan sijoittaminen tähtää enemmän arvonnousuun.

”Tämä maa oli 70-80-luvulla täysin pankkidominoitu järjestelmä. Nythän pankkien merkitys on muuttunut ihan toisenlaiseksi, ne vaan välittää rahoitusta, mutta ei ne johda.” (YJ20)

Suomessa toimivilta suurimmilta vakuutusyhtiöiltä ja pankeilta odotetaan kansainvälisyyttä, vaikka pääasiallisesti asiakkaat toimivat kotimaassa. Monet yritysasiakkaista tarvitsevat kansainvälistä palvelua, jolloin palveluntarjoajien tulee kyetä toimimaan kansainvälisillä markkinoilla tehokkaasti. Suurimmat Suomen finanssialan toimijat ovat aidosti pohjoismaisia yrityksiä ja osa niistä operoi myös Baltiassa (vrt. [www.fkl.fi](http://www.fkl.fi)). Käytännössä asiakasomisteiset yhtiöt toimivat Suomen rajojen sisäpuolella ja pörssinoteeratut yhtiöt myös maan rajojen ulkopuolella.

”Ajatuksena, että me ei ainoastaan ajatella kansainvälisesti vaan että me toimitaan kansainvälisesti. Ja tämä markkina on kansainvälinen markkina, vaikka sinun pääasiakkaat ovat Suomessa, niin he tarvitsevat kansainvälistä palvelua. Ja sitten jotta sinun palvelu on kansainvälisesti kilpailukykyistä, sinun täytyy tuntea kansainvälinen palvelutaso ja kentät.” (YJ15)

”Tämäntyyppisen konseptin kanssa eläminen, kun firmat koko ajan muuttaa omistustaan ja menee maiden rajojen yli, niin tavallaan sentyyppinen haaste on ehkä tässä päällimmäisenä tai ehkä akuutein.” (YJ6)

Osa toimialalle tulleista ulkomaisista yrityksistä on poistunut Suomen finanssimarkkinoilta fuusioiden takia tai ne ovat vähentäneet toimintaansa muista syistä. Se on antanut kotimaisille yrityksille mahdollisuuden hyödyntää vahvuuksiaan ja vahvistaa markkina-asemiaan. Täysin ulkomaisilla finanssiyrityksillä on vain pieniä markkinaosuuksia Suomen finanssikentässä ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi)). Joillain ulkomaisilla yhtiöillä saattaa olla suuri markkinaosuus, mutta toiminta-alueena on silloin pieni niche-markkina.

”Markkinat muuttuivat. Ulkomaiset kilpailijat fuusioituivat ja sulkiivat konttoreita, se antoi meille mahdollisuuden hyödyntää kotimaisuutta.” (YJ2)

Koska finanssialalla käsitellään rahaa ja huolehditaan ihmisten lakisääteisistä velvoitteista, toimialaa valvotaan useiden yhteiskunnallisten tahojen kautta. Lainsäädäntö, pankkialaisuus ja erilaiset tiedonantovelvoitteet vaikuttavat toimialan liiketoimintalogiikkaan. Toimialan tulevaisuus ei ole pelkästään sen omien johtajien käsissä, vaan siihen vaikuttavat monet muutkin tahot voimakkaasti. Finanssiyhtiöiden yhteiskunnallinen rooli luo sille korkean luotettavuuden vaatimustason.

”Jos tämä olisi pelkästään businesta, niin tämä maailma olisi ihan erinäköinen. Että tämä on kuitenkin osittain lakisääteisistä ja osittain poliittista kuitenkin. Ja tämän on kuitenkin kolmikantayhteistyön tuloksena tämmöinen ja täällä on erilaisia intressejä, että ei ole pelkkää liiketoimintaa siinä mielessä, jos ollenkaan liiketoimintaa.” (YJ17)

”Jos vertaa vaikka pelkästään pankki- ja vakuutusala, niin tämä pankkiala on huomattavasti. Toisaalta tätä toimialaa ollaan hirveästi rajoittamassa ja valvontaa lisäämässä. Näen nekin hirveän positiivisena, koska ne ohjaavat meitä läpinäkyvämpään suuntaan. Siellä on oikeasti liiketoiminnallisesti hyötyä niistä uusista säännöistä.” (YJ3)

Toimialan sääntely on otettu finanssialan yrityksissä vakavasti ja niistä ohjeistetaan ja koulutetaan henkilöstöä säännöllisesti. Pankkitoiminnassa asiakastietojen käsittelyä on rajattu koskemaan vain tiettyihin rooleihin. Pankkialaisuus määrittää, millä tavalla pankkiasiakkaiden tietoja saa luovuttaa ja kenelle (www.fkl.fi). Joissain yhtiöissä voi olla tilanne, että pankkineuvojan tai rahotuspäällikön esimies ei pankkialaisuuden vuoksi tiedä alaisensa toiminnasta kovinkaan paljoa, vaan joutuu luottamaan, että asiakkaat saavat asianmukaisen palvelun. Näissä tilanteissa johtajan on kyettävä luottamaan alaisensa ammattitaitoon ja pitäytyttävä liiallisesta kontrollista (vrt. Nissinen 2004, 42-44).

”Pankkialaisuus on se, joka on pyhä asia, että sitä ei saa missään tapauksessa rikkoa. Mutta kyllä se, että meillä ne, jotka asiakkaista vastaa, niin niillä on kaikki asiakkaita koskevat tiedot nähtävillä mitä täällä saa olla. Tämä on lailla säädelty toimiala eli täällä on hyvin tarkkaan myöskin määriteltä, mitä kaikkea meidän pitää asiakkaan kanssa käydä läpi ja kertoa.” (YJ6)

### 5.3.2 Muutostarve

Muutos on pysyvä olotila. Se koskettaa kaikkea liiketoimintaa, paluuta vanhaan ei ole olemassa. Muutosta tarvitaan ja muutosta halutaan, jotta voidaan menestyä tulevaisuudessa, yhä kovenevassa kilpailussa. Muutostarpeet syntyvät ja tulevat esiin aina jostain, joku tilanne tai henkilö tuo esiin tarpeen tehdä asioita toisin. Muutoshalu voi tulla yrityksen sisältä niin, että yrityksen johto havahduu, että toimintaa tulee muuttaa. Usein henkilöstö vaatii muutosta esimerkiksi



tuotteisiin, palveluihin, hinnoitteluun, henkilöstöasioihin tai muihin omaan työhönsä liittyviin tekijöihin. Muutostarve voi kanavoitua myös kilpailijoiden tekemistä toimista, jolloin yrityksen on käytännössä pakko reagoida niihin jollain tavalla.

”Yleensä se lähtee siitä, että on halu muuttaa jotakin. Se voi tulla myös ulkopäin, että kilpailijat tekevät jotain sellaista, että se pakottaa reagoimaan.” (YJ21)

Hallituksen puheenjohtajan mukaan johtajuus perustuu muutoksen aikaansaamiseen. Toimiva johtajuus edellyttää halua ja kykyä muutokseen, koska harva liiketoiminta on tarkoitettu toimimaan stabiilisti. Tiettyyn suuntaan menemisen johtaminen tuo johtajan tehtävälle lisäarvoa.

”Se on muutoksen aikaansaamista. Suomessa useimmiten se on, että toivotaan, että asiat tapahtuvat ja siitä maksetaan palkkaa. Ei siis johdeta, eikä luoda lisäarvoa johonkin suuntaan menemiseen.” (YJ26)

Yritysjohdon on kannustettava erilaista ja poikkeavaa ajattelua, myös ristiriitoja on sallittava, jotta organisaatio voi kunnolla uudistua (Hannus ym. 1999, 93). Johtajat kertovat, että muutos on tarpeellista aika ajoin senkin takia, että organisaatio pitää yllä muutoskykyä. Yritykset eivät menesty staattisella toiminnalla, koska maailma ympärillä muuttuu ja se edellyttää reagointia. Jos organisaation muutoshalukkuus ja muutoskyky alkavat heikentyä, se kertoo yleensä heikosta johtajuudesta. Finanssiala on joutunut muuttumaan merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana ja muutos on edellyttänyt toimialalla työskenteleviltä kykyä ja halua muuttaa omia työskentelytapojaan (Kumpula 2011, 15). Johtajuuden tulee vaatia muutosta ja tukea ihmisiä muutokseen.

”Meillä oli pitkä aika, että meillä ei ollut muutoksia, niin se oli aika tappavaa aikaa siis pelkästään sen takia, että osaaminen hyytyy ja sitten tavallaan tämä muutoskyky”. (YJ17)

Muutosta tarvitaan myös yritysten ylimmässä johdossa, jotta siellä ei aleta siirtyä mukavuusalueelle. Jos samat ihmiset tekevät vuosikausia samoja työtehtäviä, syntyy helposti liiallista rutinoitumista, joka saattaa vähentää muutoshalukkuutta. Toimitusjohtajan tehtävänä on aika ajoin huolehtia siitä, että myös johtotason henkilöillä roolit ja tehtävät vaihtuvat tarpeeksi usein, jotta tieto ja osaaminen kehittyvät. Hallituksen tehtävänä on jatkuvasti arvioida toimitusjohtajan kyvykkyyttä johtaa yrityksen muutosta. Johtoryhmällä ei ole laissa määriteltyjä velvollisuuksia tai vastuita kuten hallituksella, mutta jokainen johtoryhmän jäsen on vastuussa päätösten toimeenpanosta oman vastualueensa osalta. Finanssiyhtiöiden johtamisjärjestelmä toimii siten, että hallitus käyttää yrityksen ylintä valtaa ja johtoryhmä huolehtii yleensä yrityksen operatiivisen toiminnan johtamisesta ja toimintojen yhteensovittamisesta. (Erkkilä 2012, 21).

”Meillä oli aika iso organisaatiomuutos ja puoliksi pakotin ihmisiä vähän vaihtamaan tehtäviään. Juuri pääkonttorin ihmisiä alueelle ja alueelta pääkonttoriin. Sanoin, että teillä on 3 päivää aikaa miettiä ja jos ette ota haastetta vastaan, niin mustaan vihkoon tulee viiva.” (YJ11)

Moni haastatelluista johtajista tuo esille muutostarpeiden suunnittelun juuri silloin, kun yrityksen liiketoiminta toimii hyvin. Hyvinä aikoina yritysjohton tulee olla valppaana muutokseen, jotta koko organisaatioon ei pääse iskemään liian suuri tyytyväisyyden tunne.

”Kyllä nyten olen sitä mieltä, että johtajuus on nimenomaan muutoksen läpivientiä. Silloinkin kun menee hyvin, niin pitää olla koko ajan valppaana varautua siihen muutokseen.” (YJ7)

Johtajuus näkyy vahvasti juuri muutoksen johtamisessa. Muutokset edellyttävät johtajalta ammattitaitoa ja johtajuutta. Moni johtajista oli sitä mieltä, että itse asiassa muutosjohtamista ei ole olemassa erillisenä johtamisen lajina lainkaan, koska kaikki liikkeenjohto perustuu muutoksen johtamiseen. Kotter (1990, 7) esittää, että ihmisten johtaminen (leadership) auttaa toteuttamaan muutosprosessin organisaatioissa, kun taas asiajohtaminen (management) luo järjestystä ja saa kaikki toimimaan tehokkaasti. Kotterin (1990, 19; 63) mukaan tehokkainta on, kun ihmisten johtamisella vedetään henkilöstöä kohti tavoitetta ja asiajohtamisella työnnetään heitä kohti tavoitetta. Tässäkin tutkimuksessa useissa johtajien tulkinnoissa leadership-johtaminen osoittautuu tarpeelliseksi ihmisten saamisessa mukaan muutokseen ja management-johtaminen tuo tarvittavat työkalut tavoitteiden saavuttamiseen.

”Johtajuus on ennen kaikkea muutosjohtajuutta. Olen itse joutunut viemään hyvinkin vaikeita saneerauscaseja. Silloin vaaditaan johtajuutta, että osataan kertoa, että näin me nyt joudutaan tekemään.” (YJ3)

”Myyntiorganisaatioissa on aika usein kyse muutosjohtamisesta, että sinulla koko ajan tarina muuttuu ja työvälineet muuttuu ja tulee uutta ja lähtee pois”. (YJ5)

Osoittaa johtajuutta ottaa muutokseen liittyvät ihmiset mukaan muutoksen suunnitteluun ja sitä kautta sitouttaa heitä. Johtoryhmätasolla uusien roolien määrittäminen yhdessä edellyttää vahvaa sitoutumista ja luottamusta, jotta keskitytään toiminnan täysimääräiseen kehittämiseen, eikä omien valtapositioiden miettimiseen. Strategisen ajattelun ja johtamisen keskeiseksi sisällöksi on tullut jatkuvan muutoksen myötä osaamisen hallinta, jatkuva uudistumiskyky, organisatorinen oppiminen sekä herkkyys reagoida ympäristön muutoksiin (Hannus ym. 1999, 19-31).

”Itse asiassa, että yksikään ihminen ei ole lähtenyt. Ja luulen, että isoin syy siinä on se, että me porukalla käytiin se läpi. Että otin ne kaikki suunnittelemaan sitä ja miettimään ja piirtämään elikkä me määriteltiin ekaksi se toimintatapa ja malli ja vasta sen jälkeen ihmiset istutettiin sinne.” (YJ14)

Ihmisten johtaminen keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja organisaation ihmisten luotsaamista näihin mahdollisuuksiin (Bardwick 1996, 131-139). Muutoshalukkuus tai muutostarve voi ilmetä monesta eri suunnasta, mutta usein se lähtee ylimmästä johdosta. Fuusiot ovat merkittäviä ja paljon resursseja vaativia muutosprojekteja, jolloin kahden organisaation toiminnat yhdistetään yhteen kokonaisuuteen. Jos molemmilla yhdistettävillä yrityksillä on ollut oma toimitusjohtaja, yleensä fuusion jälkeen toimitusjohtajia on vain yksi. Tällöin on luonnollista, että toimitusjohtaja haluaa turvata oman työpaikkansa, eikä välttämättä lähde kevein perustein ehdottamaan fuusiota yrityksen hallitukselle. Toimitusjohtajan tehtävän jälkeen muu kuin toimitusjohtajan työ ei välttämättä ole enää motivoiva. Hallitukselle valmius fuusion ehdottamiseen saattaa olla toimitusjohtajaa korkeampi. Hallituksen jäsenet toimivat pääsääntöisesti hallituksissa oman työnsä ohella (vrt. Kuokkanen 2011). Toimitusjohtajalla sen sijaan on yleensä kyseessä päätoimi, josta halutaan pitää kiinni.

”Voi olla että hallituksella on suurempi valmius tai herkkyys ajatella fuusiota kuin toimitusjohtajalla, koska kun kaksi firmaa menee yhteen, niin yleensä siinä vaan yksi toimitusjohtaja sen jälkeen”. (YJ21)

Henkilöstön luottamus organisaatioon kärsii välittömästi fuusion jälkeen, koska ihmiset eivät tiedä tai ainakin ovat eri mieltä siitä, mitkä ovat uuteen yhdistyneeseen organisaatioon liitetyt piirteet (Maquire & Phillips 2008, 372). Vaara ym. (2003, 424) muistuttavat, että fuusiotilanteessa täytyy sekä yksilöllisesti että yhteisöllisesti selventää, mikä uusi organisaatio on, mitä merkitsee olla osa sitä ja mitä muutoksia se tuo nykyiseen rooliin. Syrjälän (2006, 77-81) mukaan fuusiotilanteessa yhteisten tai jaettujen uskomusten perusteella yritysten ylimmälle johdolle rakentuu erilainen käsitys siitä, keitä me olemme, verrattuna keskijohdon tai työnjohdon käsitykseen. Se edellyttää kuuntelevaa johtajuutta ja selkeää viestintää.

Toimitusjohtajan kokemus vuosien takaa toimii esimerkkinä muutosprosessista, jolloin hän tuli yritykseen toimitusjohtajaksi ja yritys oli käytännössä konkurssissa. Vaihtoehtoja oli vähän ja johtajuutta punnittiin todella. Hän korosti muutostilanteessa asioiden realistista ja avointa tiedottamista henkilöstölle yrityksen tilasta. Sen avulla johtaja perusteli henkilöstölle, miksi jotain täytyy tehdä ja sitten kertoi, miten se tehdään. Esimerkkijohtaja sai henkilöstön motivoitumaan pyytämällä heiltä tilanteeseen tukea ja vastuuntuntoiset työntekijät halusivat sitoutua yhteiseen tavoitteeseen.

”Silloin kun minä olen tullut tänne, niin firma oli konkurssissa. Sitä ei tiennyt ketkään muut kun minä ja nykyisin sisäinen tarkastaja. Ja sitten oli ensimmäinen esiintymiseni, kerroin että niin sanotusti kusessa ollaan ja tästä on kaksi vaihtoehtoa. Joko kulut alennetaan vastaamaan tuloja tai tulot nostetaan vastaamaan kuluja. Ja minä uskon, että jälkimmäinen on sekä realistinen, että mahdollinen, että eiköhän ruveta tekemään. Sitten ruvettiin tekemään ja se onnistui sitten. Ihan meni nappiin. Että niin pitkälti kun mahdollista rehellinen realistinen info. Se on osa sitä esimiestyötä koko ajan. Ja sitten kaikkia murheita ei tarvitse alaisil-

le työntää. Se riittää että sinä ja minä murehditaan tätä asiaa, jos nämä muut eivät sille kerran voi tehdä mitään. Sitten sen sijaan, jos on asia johon me tarvitsemme apua ja tukea. Niin silloin se kerrotaan, tällainen asia, tällainen ongelma, tällaista ratkaisua ehdotamme, tarvitsemme teitä. Se on sitten taas toinen juttu.” (YJ24)

### 5.3.3 Johtajan vaihtuminen

Henkilövaihdos yrityksen ylimmässä johdossa tietää usein organisaatiolle muutoksia. Johtajan vaihtuminen itsessään on jo muutos, joka ainakin toimitusjohtajan kohdalla on hallituksen päätös ja valinta. Edellinen johtaja on siirtynyt yrityksen johdosta muualle tai hänet on siirretty tehtävästä hallituksen päätöksellä pois. Se on jo sinällään signaali organisaatiolle, että muutosta tulee tapahtumaan ja muutosta tarvitaan. Muutostarpeen tiedostaa myös uusi johtaja, johon kohdistuu yleensä korkeat odotukset asioiden muuttamiseksi aiempaa paremmiksi. Samaan aikaan muutos saattaa aiheuttaa organisaatiossa hämmennystä ja pelkoakin.

Romanellin ja Tushmanin (1994, 1141) mukaan yrityksen ulkopuolelta tuleva toimitusjohtaja käynnistää muutoshankkeen todennäköisemmin kuin jo pidempään yrityksen palveluksessa ollut toimitusjohtaja. Hambrick ym. (1993, 415) toteavat, että erityisesti samalla toimialalla pitkään työskennelleiden toimitusjohtajien on todettu vallitsevia oloja ylläpitäviksi ja hitaasti muuttuviksi. Nurmen (2005b, 125-126) mukaan organisaation ulkopuolelta tulevalla johtajalla ei ole vanhaa ”painolastia” ja hän voi tehdä merkittäviäkin muutoksia. Varsinkin saneeraajat otetaan usein organisaation ulkopuolelta ja he saavat jo maineensa kautta kohinaa aikaan uudessa organisaatiossaan.

”Jos tulisi uutena tähän, niin kyllä siinä jotain pitäisi muuttaa. Ei voi nojata siihen mitä aiemmin on tehty. Henkilöstö on t:n muutoksesta vähän varpaillaan, että mitä tässä tapahtuu.” (YJ2)

”Siinä vaiheessa, kun uusi johtaja astuu tehtävänsä, niin odotukset ovat aika korkeat. Jos siinä sitten menee puoli vuotta tai vuosi, eikä mitään tapahdu, niin siinä se etsikkoaika menee ohi ja sen jälkeen muutosten aikaansaaminen on varmasti vaikeampaa.” (YJ7)

Johtajan vaihtuminen on haasteellinen tilanne, ei pelkästään henkilöstölle, vaan myös johtajalle itselleen. Uudessa tehtävässä johtaja joutuu tekemään heti alussa linjauksia ja päätöksiä. Ne ovat erityisen haastavia, jos johtaja on noussut johtamaan organisaatiotaan kollegoidensa joukosta. Uuden johtajan on noudatettava päätöksenteossaan selkeää linjaa, jotta hän saavuttaa joukon johtajuuden. Yrityksen ulkopuolelta tulevalle toimitusjohtajalle tilanne on helpompi, jos organisaatiolla ei ole hänestä etukäteisoletuksia, vaan hän voi aloittaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä.

Yukl (2010, 200-214) toteaa, että johtajuuden ydin piilee siinä, että johtaja pyrkii vaikuttamaan johdettaviensa toimintaan. Hänen tavoitteenaan on saada heidät ymmärtämään yrityksen tarkoitus, päämäärät ja niiden saavuttamiseen

tarvittava toiminta. Hambrickin ja Fukutomin (1991, 723-735) mukaan toimitusjohtajat käynnistävät keskimäärin 2,5 ensimmäisen vuoden aikana suurimmat muutoksensa organisaatiossa. Tämän tutkimuksen johtajat olivat uutta tehtävää aloittaessaan joutuneet käymään uusien haasteiden kimppuun välittömästi. Useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että uuden johtajan tulee tehdä merkittäviä muutoksia ensimmäisen puolen vuoden sisällä, jotta organisaatio kokee hänen tulleen tekemään muutosta.

Kullan (2011, 120) toimitusjohtajatutkimuksessa yksikään johtaja ei ollut työskennellyt vain yhden työnantajan palveluksessa, vaan työura jakautui kahdesta seitsemään yritykseen. Tämänkin tutkimuksen johtajista jokainen on vaihtanut tehtäviään joskus, osa saman työnantajan palveluksessa, suurin osa siirtynyt yhtiöistä toiseen. Uuden johtajan on hankittava aluksi informaatiota päätöksenteon tueksi siitä, mitä ensin tulee tehdä.

”Silloin kun itse tulin tänne, jolloin meillä oli oma taloudellinen kriisi, niin kyllä silloin oli johtajuutta pistää ne omat nurkat kuntoon ja ennen kaikkea karsia tämä ulkomaisen jälleenvakuutuksen riskit pois”. (YJ15)

”Tulin tähän hommaan 1,5 vuotta sitten. Silloin muutettiin organisaatioon aika paljon uusia ihmisiä, yt:t eli muutettiin toimintatapaa aika monessakin alueella”. (YJ17)

Johtajuus ja johtajan viestintätaidot punnitaan siinä tilanteessa, kun organisaatioita aletaan muuttaa. Henkilöstö tarkastelee yleensä kokonaisuutta omasta näkökulmastaan, eikä luultavasti tiedä yhtä paljon toimintaympäristöä koskevista asioista kuin toimitusjohtaja. Organisaation jotkut osat voivat olettaa, että muutokset eivät tule koskettamaan heitä, koska heidän yhtiönsä, yksikkönsä tai tiiminsä on toiminut tehokkaasti tai muuten onnistunut tavoitteissaan. Uuden johtajan ja mahdollisesti laajemman tiedon myötä tavoitteet tai visiot saattavat muuttua ja muutokset voivat koskettaa myös aiemmin menestyneitä yksiköitä. Sellaiset tilanteet edellyttävät vahvaa johtajuutta ja selkeää viestintää muutoksen perusteista.

”Kun muutin organisaatiota, jotkut ajattelivat, että kun heidän yksikkö on menestynyt hyvin, sitä ei varmaan tulla muuttamaan. Sanoin, että olet väärässä, pitää miettiä, voisiko tehdä yhdessä vielä paremmin.” (YJ1)

Toimitusjohtajan on Yuklin (2010, 30) mukaan otettava huomioon työssään monia tilannetekijöitä, kuten organisaation koko, oma asema ja toimivalta, johtajan tehtävärakenne, organisaatiokulttuuri, toimintaympäristö sekä kansalliset kulttuurit ja arvot. Tämän tutkimuksen toimitusjohtajilla on hyviä kokemuksia siitä, että tullessaan uutena johtajana vakuutusyhtiöön tai pankkiin, he ovat jalkautuneet nopeasti henkilöstön luo ja aloittaneet aktiivisen kommunikoinnin heidän kanssaan. Uudelle johtajalle voi olla haasteellista saada oikeaa informaatiota yrityksen todellisesta tilasta, koska hänen ympärillään olevat ihmiset opette-

levat tutustumaan häneen. Saattaa kestää melko kauan, ennen kuin luottamus rakentuu ja johtajalle aletaan kertoa asioita syvällisemmin.

”Sanoin silloin kun tulin taloon, että tulen kysymään monelta ihmiseltä monta kertaa, että miksi sinä teet näin. Sanoin, että en minä kysy sitä siksi että syyttäisin, että minkä takia teet näin, vaan ymmärtääkseni, että miksi sinä toimit näin, että ymmärrän mitä sinä ajattelet. Ja tämä on tosi vaikeata.” (YJ12)

#### 5.3.4 Johtoryhmän merkitys

Toimitusjohtaja ja johtoryhmä muodostavat yrityksen toimivan eli operatiivisen johdon (Hirvonen ym. 2003, 112). Johtoryhmät johtavat organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön rajapinnassa tehden kriittisiä päätöksiä, jotka vaikuttavat kauaskantoisesti organisaation toimintaan (Murphy 2007, 39). Kun uusi toimitusjohtaja tulee yritykseen, on yleensä edessä myös toimitusjohtajan lähipiirin eli johtoryhmän uudelleenorganisointi. Haastatelluista toimitusjohtajista kaikki olivat tehneet jotain muutoksia omaan johtoryhmäänsä sen jälkeen, kun he olivat tulleet toimitusjohtajiksi. Johtoryhmän jäsenen irtisanominen tai siirtäminen muihin tehtäviin on vahva signaali siitä, että yritykseen on tullut uusi johtaja, jolla on uudet tavat johtaa organisaatiota muutokseen.

”Kun tulin taloon, niin silloinen varatoimitusjohtaja ja minä, niin meidän johtamistyö ei sopinut yhteen ja se päättyi sitten siihen, että hän lähti”. (YJ12)

Johtoryhmä on toimitusjohtajalle tärkeä foorumi jakaa ajatuksiaan sekä saada informaatiota ja tukea työlleen. Johtoryhmä on usein toimitusjohtajan ainoa paikka jakaa strategisesti tärkeitä asioita organisaatiossa alaspäin. Dayn ym. (2004, 862) mukaan johtoryhmän toiminnan käynnistysvaiheessa painotetaan ryhmäsuuntautuneisuutta, yhteisvastuuta ja tulosten seuranta, minkä tuloksena johtoryhmän jäsenten osaaminen ja ryhmähenki kehittyvät. Johtoryhmän tärkein tehtävä on auttaa toimitusjohtajaa työssään ja ryhmän koostumus rakennetaan siltä pohjalta. Murphy (2007, 39) listaa johtoryhmän tehtäviksi esimerkiksi visioinnin, johtamisen, strategisen suunnittelun ja päätösten implementoinnin, sisäisten ja ulkoisten suhteiden sekä resurssien hallinnan sekä organisaation suoriutumisen seurannan. Tässä tutkimuksessa johtoryhmän tehtävät näkyivät moninaisina ja johtoryhmän tärkeimmäksi tehtäväksi fokuoitiin toimitusjohtajan työn tukeminen.

”Meillä johtoryhmälle on kuvattu oikein tarkoitus ja meidän johtoryhmän tarkoitus on auttaa minua hoitamaan minun hommani”. (YJ21)

”Minähän tein keväällä itse organisaatiomuutoksen täällä, jolloin tietysti ensimmäiseksi kun olen tullut uutena toimitusjohtajana, niin minun pitää katsoa että minkälaisen johtoryhmän kanssa tulen työskentelemään. Että ketkä ovat johtoryhmän jäsenet.” (YJ14)

”Rakensin tullessani kokonaan uuden johtoryhmän”. (YJ2)



”Sitten toinen on se, että minun mielestä toimitusjohtajan yksi ehdottomasti tärkein asia on se, että hänellä on sellainen johtoryhmä tai vähintäänkin sellainen työpari, että minulla on nyt varatoimitusjohtaja, että me pystytään sparraamaan kyllä melkein kaikki asiat yhdessä. Se on minulle hirvittävän iso henkireikä, että minulla on tällainen luottopakki koko ajan siinä.” (YJ12)

Johtoryhmä voi kompensoida toimitusjohtajan puuttuvaa osaamista ja huomioida organisaation eri osien ja jäsenten intressejä paremmin. Johtoryhmän ansiosta yhteistyö ja kommunikaatio eri yksiköiden välillä oletettavasti paranee. (Yukl 2010, 410). Johtoryhmän tuki johtajalleen voi olla merkittävä varsinkin kriisitilanteissa. Haastatelluilla toimitusjohtajilla on kokemuksia fuusiotilanteista, jolloin on jouduttu tekemään suuria muutoksia nopealla aikataululla. Se edellyttää, että johtaja saa kasattua ympärilleen toimivan tiimin, joka löytää nopeasti yhteisen päämäärän ja jakaa yhteiset tavoitteet.

”Tärkein tuki oli varmaan se, että siihen sai itse valita sen tiimin. Se, jonka piti toteuttaa tämä fuusio, löysi yhteisen mission ja yhteisen päämäärän äkkiä, se on se tärkeä juttu. Sieltä se tukikin tuli sitten.” (YJ18)

Yuklin (2010, 410) mukaan johtoryhmä on erityisen hyödyllinen silloin, kun yritys toimii nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja tilanne asettaa paljon haasteita toimitusjohtajalle. Johtoryhmän uudelleenorganisointi on uuden toimitusjohtajan mahdollisuus tehdä itselleen kannattavia investointeja, joiksi rekrytoinnitkin voidaan laskea. Paras aika johtoryhmän uudistamiselle on johtajan vaihdostilanne, jolloin uusi johtaja pääsee itse valitsemaan uuden johtoryhmän ja vahvistaa sen avulla omaa osaamistaan. Johtoryhmän tarkoituksena on tukea johtajaa päätöksenteossa, mutta myös haastaa häntä erilaisilla näkökulmilla. Itsetunnoiltaan vahva johtaja valitsee johtoryhmään sellaisia ammattilaisia, jotka ovat joissain asioissa häntä itseään pätevämpiä. Nissisen (2004, 42) mukaan luottamuksen rakentaminen näkyy johtamisen ulottuvuutena, kun johtaja pystyy tarvittaessa asettamaan alaisten tarpeet ja koko organisaation edun omien tarpeidensa edelle. Organisaation ulkopuolelta tulevalle toimitusjohtajalle johtoryhmän kokoaminen on haaste, jos hän ei tunne henkilöstöä entuudestaan. Johtoryhmän rakentamisessa avainasemassa on löytää yhteinen keskinäinen luottamus.

”Se on tietysti kaiken a ja o siinä onnistumisessa, että saa miehitettyä organisaationsa oikeilla ihmisillä. Sillä tavalla minulla oli mahdollisuus rakentaa aika puhtaalta pöydältä siihen se lähitiimi ja semmoinen dream team, jos näin voi sanoa.” (YJ7)

”Hyvä johtaja on semmoinen, joka pystyy nopeasti hankkimaan ympärilleen ihmiset, jotka osaa sitä paremmin. Sen itsetunto on sillä tavalla terve, että se ei koe osaamista ympärillään uhaksi, vaan kokee sen mahdollisuudeksi.” (YJ20)

Kun johtoryhmän positioita muutetaan, testataan samalla myös johtoryhmän jäsenten motivaatiotasoa. Halukkuus työskennellä uudenaikaisessa organisaatios-



sa joutuu punninnan kohteeksi varsinkin niiden osalta, jotka joutuvat poistumaan johtoryhmästä. He saattavat kokea menettävänsä valtaa ja asemaa organisaatiossa. Toimitusjohtajan täytyy kyetä niissäkin tilanteissa tekemään tarvittavat päätökset ja perustella ne henkilöstölle. Se on osa muutosjohtamisen viestintää. Haasteellisin tehtävä toimitusjohtajalla on saada ne henkilöt motivoitumaan työhönsä, jotka ovat kokeneet joutuvansa siirtymään aiempaa vähempiarvoisiin tehtäviin.

”Samalla jouduin myös pudottamaan siitä ketkä vanhassa johtoryhmässä oli ollut, toteamaan, että sinun tehtävä ja tontti ei ole enää johtoryhmäpostissa, vaan se on joku alapala. Samalla joutuu katsomaan, että mikä on ihmisen motivaatio siten, että hän joutuu kenties hieman hyllylle tai siirtymään.” (YJ14)

Liangin ym. (2010, 450) tutkimustulokset osoittavat, että mitä enemmän jäsenten välistä vuorovaikutusta johtoryhmässä on, sitä parempaan suoriutumiseen organisaatio kykenee. Jokainen johtaja rakentaa kuitenkin johtoryhmän toimintaperiaatteet omalla tavallaan. Hyväksi tavaksi on havaittu, että johtoryhmän jäsenet kertovat oman näkemyksensä käsiteltävästä asiasta ensin ja johtaja vasta viimeisenä. Se lisää avoimuutta ja samalla johtaja pääsee arvioimaan ryhmän jäsenten todellisia mielipiteitä ja osaamista. Se on osa syväjohtamisen ajatusta, jonka neljäntenä ulottuvuutena pidetään älyllistä stimulointia. Siinä alaiset otetaan mukaan ongelmanratkaisuprosesseihin ja heitä rohkaistaan kertomaan näkemyksensä ja mielipiteensä (Nissinen 2004, 43). Johtoryhmätyöskentelyssä toimitusjohtaja vastaa tehdyistä päätöksistä ja hänellä on yleensä niihin veto-oikeus. Lähtökohta kaikilla johtoryhmillä on, että ennen päätöksen tekemistä voidaan olla eri mieltä päätettävästä asiasta, mutta päätöksen jälkeen jokainen jäsen toimii sovittujen päätösten mukaisesti. Tutkimusjoukosta muutama johtaja kertoi johtavansa johtoryhmää vahvalla otteella, mutta suurin osa heistä piti johtoryhmätyöskentelyä enemmänkin tasa-arvoisena tiimityöskentelynä.

”Johtotiimin kokouksissa kysyn aina kaikkien mielipiteet ennen kuin kerron, mitä mieltä itse olen. Jos laukaisen siinä aluksi mitä mieltä olen, niin todennäköisesti keskustelu päättyy siihen.” (YJ7)

”Olen pyrkinyt ehkä tietoisesti tai tiedostamatta luomaan sellaisen aika tiiviin johtoryhmän itselleni ja se keskustelu, mitä me käydään johtoryhmässä, niin kylähän se on aika hyvinkin avointa”. (YJ4)

”Se on ihan älyttömän hyvä puoli, että meillä on minun mielestä kauhean hyvä dynamiikka siinä johtoryhmässä. Että on hyvin avointa keskustelua eikä myöskään pelätä ottaa kantaa toisen yksikön asioihin. Siis ei puututa niihin, mutta otetaan kantaa, tuetaan ja tuodaan näkökulmia esille.” (YJ12)

”Meillä on joka viikko johtoryhmän kokous, jossa me keskustellaan asiat, mutta kyllä ne päätökset varsinaisesti kuitenkin minun päätöksiä on, että minä sen vastuun otan ja kannan, hyvässä ja huonossa”. (YJ5)

Toimitusjohtajan on huomioitava ja suhteutettava lähimpien alaistensa eli yleensä johtoryhmän jäsenten ominaisuudet ja osaaminen suhteessa tavoitteisiin (Hirvonen ym. 2003, 115). Johtoryhmä on parhaimmillaan toimitusjohtajalle paras työkalu päästä yrityksen tavoitteisiin. Hyvältä johtajalta edellytetään uskallusta ja kykyä valita itseään pätevämpiä ihmisiä alaisikseen. Heille tulee antaa vastuuta ja valtaa, mikä edellyttää vahvaa luottamusta. Haastattelun toimitusjohtajan mukaan hyvät alaiset tekevät johtajasta hyvän. Tulkinta tukee syväjohtamisen ideologiaa luottamuksen rakentamisesta, jolloin toiminta on johdonmukaista ja päätöksenteko helpottuu (Nissinen 2004, 42). Tutkimuksessa tuli samantyyllisiä ajatuksia muiltakin haastateltavilta. Se osoittaa, että tutkittavat kokevat johtamiskulttuurin muuttuneen perinteisestä autoritäärisestä johtamistavasta osallistavaan ja kannustavaan tyyliin.

”Se on johtajuutta, edellä kulkemista, edestä johtamista ja myös vastuun antamista, ei pelkästään vastuun kantamista. Se on minun mielestä suuren johtajan merkkejä, että niin kun sanoin, hyvät alaiset tekevät hyvät johtajat. Ja hyvät johtajat uskaltaa valita itselleen hyviä alaisia ja itseään viisaampia ja parempia ihmisiä ja johtajia ja työntekijöitä. Ja kun uskallat tehdä niin, voit myös antaa vastuuta ja luottaa ja tukea ihmisiä”. (YJ25)

Juuti (1995, 160-161) toteaa, että johtajan ja alaisen välille on lähtökohtaisesti sisäänrakennettuna eriarvoinen sosiaalinen tilanne. Se sisältää siemenen johtajan persoonallisuuden ja koko yhteisön kulttuurin vääristymiselle. Yleisimpiä vääristymiä ovat narsismin harhat, joiden mukaan johtajaa ei tule kritisoida, joka osaltaan poistaisi mahdollisuuden tarkastella organisaation ongelmia. Toinen johtamiseen liittyvä vääristävä piirre on hänen mukaansa ylempää tulevien ohjeiden sairaalloisen tarkka noudattaminen, mikä kertoo ehdottomasta tottelevaisuuden kulttuurista. Tämä tutkimus ei tuonut esille Juutin kuvailemia johtamiskarikoida.

Jos toimitusjohtaja ei hanki johtoryhmään tarpeeksi ammattitaitoisia henkilöitä alaisikseen, eikä pysty delegeoimaan heille vastuuta, hän joutuu itse valtavien työkuorman alle. Johtajan tulisi ennemminkin kyetä luottamaan alaisiinsa ja jakamaan heille vastuuta jo oman jaksamisensa vuoksi. Lisäksi vastuun jakamisella on vaikutusta alaisten työmotivaatioon. Ryhmän jäsenten osallistuminen strategiaan päätöksiin parantaa heidän ymmärtämystään ja sitoutumistaan päätöksiin. (Yukl 2010, 365). Myös kontrollin ja organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää, että tehtäviä vastuutetaan niille, joiden tehtäväkenttään ne kuuluvat.

”Vastuun kantoa mutta myös vastuun antamista, ei pienissä operatiivisissa asioissa mikromanageeraamista, vaan isoihin linjoihin ja asioihin tarttumista tarpeen mukaan. Se on minun mielestäni suuren johtajan kyky erottaa oleellinen, kyky erottaa isot asiat pienistä. Aloittelevalle johtajalle ja huonolle johtajalle on tyypillistä suurten ja pienten asioiden sekamelska. Ja isojen asioiden ohi meneminen, toisaalta pieniin asioihin puuttuminen. Varsinkin alkuvaiheessa monien esimiesten työtaakka helposti nousee suureksi, kun ei pysty hahmottamaan sitä,

mitkä on niitä asioita missä yhdessä tekemällä voi saada sen ison vaikutuksen aikaan, mitkä on niitä jotka pitää luottaa alaisen tehtäväksi.” (YJ25)

Osallistavassa päätöksenteossa esimies rohkaisee alaisiaan tuomaan esille ajatuksiaan ja käyttää niitä päätöksenteossa. Hän antaa mahdollisuuden tuoda mielipiteet esille ja ottaa ne huomioon, vaikka itse olisikin eri mieltä asioista. (Arnold ym. 2000, 254-255.) Haastattelussa toimitusjohtaja kertoo, että hänen aikanaan yrityksen johtoryhmään on tullut ammattitaitoisia ja kovalla osaamisella varustettuja johtajia. He ovat hyviä työssään ja myös haastavat toimitusjohtajan näkemyksiä ja ammattitaitoa päivittäin. Johtamis- ja työskentelykulttuuri näyttää muuttuneen vuosikymmenten aikana, koska nykyisin johtajien näkemyksiä haastetaan enemmän kuin aikaisemmin. Samalla hierarkkisten tasojen ja tittleiden merkitys on jäänyt vähemmälle huomiolle ja enemmän annetaan arvoa sille, mitä kukin osaa ja saa aikaiseksi.

”Kulttuuri on minun aikana vuosi vuodelta muuttunut avoimemmaksi strategian kautta on tullut myöskin uusia erittäin kovatasoisia johtajia erittäin kovilta paikoilta minun johtoryhmään, jolla on erittäin vahva näkemys, vahvat mielipiteet myöskin, ja he ovat erittäin osaavia omalla alueella, erittäin kovia. Niin tietyllä tavalla, tämän päivän haastaminen on paljon kovempaa. Silloin meillä oli, varmaan hyvin perinteinen henkivakuutusalan vakuutusmiehistä ja -naisista koostuva, jotka olivat sitä mieltä, jos johto näin, hallitus on näin katsonut, niin tämä on varmaan hyvä -tyyppisesti. Että hierarkkiset asemat eivät ole enää niin merkittäviä, vaan se mitä olet ja mitä teet ja mitä osaat. Mitä sinä annat minulle johtajana? Ei niinkään se että mitä minä annan sinulle. Se on iso muutos tässä 2000-luvun aikana tapahtunut.” (YJ25)

Päätöksenteon ollessa hajautettua (decentralization) valta on keskittämisen sijaan hajautettu monelle henkilölle eri organisaation tasoille. Mintzberg (1983) korostaa hajauttamisen merkitystä stimuloivana tekijänä työntekijöiden motivoimisessa. Luovia, älykkäitä ja lahjakkaita ihmisiä voidaan palkata organisaatioon antamalla heille riittävästi päätöksentekovaltaa. Päätöksenteon hajauttamisessa on kyse luottamuksesta työntekijöihin (Mintzberg 1983, 95-97). Mintzbergin ajatus sopii johtoryhmätyöskentelyyn. Muutostilanteissa johtoryhmän vahva rooli korostuu foorumina, jossa muutettavia asioita käsitellään. Vaikka organisaation kuuleminen ennen päätöksentekoa koetaan monessa yrityksessä tärkeänä, sen kokonaisvaltainen toteuttaminen on käytännössä haasteellista. Aivan jokaista organisaation tasoa ei todellisuudessa kyetä kuuntelemaan, vaan johtoryhmässä tehdään suurimmat päätökset. Päätösten jälkeen tehdyistä päätöksistä viestiminen koetaan erityisen tärkeäksi.

”Mutta ihan sitä viimeistä rivityöntekijää ei pystytä kuuntelemaan organisoitumisessa. Että kyllä se organisoitumisessa on se tiimi, millä sitä johtamista hoidetaan ja erityisesti itse pyrin, että se ei ole että joo toimitusjohtaja johtaa. Vaan että kyllä se on meillä johtoryhmä johtaa ja johtoryhmässä tehdään kollektiiviset päätökset.” (YJ14)

Johtajuus ilmenee johtoryhmätyöskentelyssä erilaisten roolien kautta. Isoimmissa finanssiryhmittymissä ryhmän johtoryhmä koostuu pääasiallisesti eri yhtiöiden toimitusjohtajista sekä pääjohtajasta, jolloin toimitusjohtajilla on niin sanottu rivijäsenen rooli. Esimerkiksi yhtiöryhmä voi olla kokonaisuus, jossa on vahinkovakuutusyhtiö, henkivakuutusyhtiö, rahoitusyhtiö, kiinteistöyhtiö ja pankki. Yhtiöryhmän johtoryhmän jäsenenä jokainen toimitusjohtaja tuo oman osaamisalueensa näkökulmaa yhtiöryhmän yhteiseen päätöksentekoon. Jokaisella toimitusjohtajalla on lisäksi johtamassaan yrityksessä johtoryhmä, jonka puheenjohtajana hän itse toimii. Johtajuus tulee esiin Erkkilän (2012, 220) tutkimuksessa esiin johtoryhmän avainhetkenä, jollaisina toimivat myös puheteot, jotka tarjoavat monipuolisesti erilaisia näkökulmia ja jotka esitetään mahdollisimman konkreettisesti ja ymmärrettävästi. Doz ja Kosonen (2007) ovat tutkineet huippujohtoryhmien ajankäyttöä ja havainneet, että ne keskittyvät yrityksen asioihin ja pystyvät luontevaan ja suoraan epäviralliseen dialogiin sekä käyttävät aikaa reflektioon. Ne myös varmistavat monin tavoin, että asioihin saadaan tuoreet näkökulmat. Lisäksi ne yleisesti laittavat toimitusjohtajat sivurooliin: toimitusjohtaja ei johda kokouksia

”Jos ajattelee siinä sitä porukkaa, niin kyllä minun rooli varmaan yhtiöryhmässä niin luulen, että minä olen ehkä enemmän tällainen liiketoiminta-analyttikko siten siinä porukassa.” (YJ4)

Vaikka johtoryhmien jäsenet ovat itsekkin johtajia, heidän työtapansa ja itsenäisyyden asteensa näyttävät vaihtelevan suhteessa vastuun ottamiseen ja päätöksentekoon. Osa heistä toimii itsenäisesti ja osa haluaa varmistaa toimitusjohtajalta kaikki tärkeimmät päätökset etukäteen. Tämä ei rajoitu pelkästään johtoryhmätyöskentelyyn, vaan sama ajatusmalli pätee käytännössä kaikkiin esimies-alais -suhteisiin organisaatiotasosta huolimatta. Juuti (1992, 98-99) toteaa, että esimiehen tulisi kyetä rakentamaan alaisilleen sosiaalista tukea antavia työryhmiä. Yrityksen johtoryhmä on parhaimmillaan sellainen.

”Johtajissa, minunkin tässä johtoryhmässä on henkilöitä, jotka hyvin mielellään varmistavat minulta että se mitä he aikovat tehdä, on juuri oikein. Sitten on semmoisia, joiden mielestä olisi aika hyvä jos me tammikuussa tavattaisiin, minä kertoisin mitä tarttee tehdä ja joulukuussa arvioitaisiin sitten että miten meni. Siis kaikkea tältä väliltä.” (YJ24)

Jotkut toimitusjohtajat käyttävät yrityksensä ulkopuolista ammattilaista apuna omassa johtamistyössään ja päätöksenteossaan. Apu voi olla ulkopuolinen johdon konsultti, coach tai esimerkiksi psykologi, joka aktivoi johtajan omaa ajattelua kohti parempia päätöksiä. Jos toimitusjohtaja kokee olevansa yksin vaikeiden päätösten keskellä, luotettava ulkopuolinen ammattilainen antaa tilanteessa neutraalia apua. Ulkopuolinen ammattilainen koetaan hyväksi avuksi varsinkin silloin, jos toimitusjohtaja kokee olevansa päätöksenteossaan yksinäinen. Ulkopuolisen ammattilaisen avun tarve korostuu haastavissa muutosprosesseissa,

jos toimitusjohtaja ei voi kertoa tulevista muutoksista edes johtoryhmänsä jäsenille. Coachin tehtävänä on auttaa johtajaa ajattelemaan ja tekemään päätöksiä.

”Jo ennen toimitusjohtajakautta minulla on ollut työhajaaja. Eli käytän ihan siis ammattityönohjaajapsykologia. Se on hirveän helpottavaa sillä tavalla, että kun on olemassa luotettava ammatti-ihminen, joka ajatteluttaa sinua. Että hänhän ei anna koskaan valmiita ratkaisuja.” (YJ12)

Osa haastateltavista toimitusjohtajista on ottanut johtoryhmäänsä mukaan myös henkilöstön edustajia. Heidät valitaan yleensä vaaleilla tai arvalla ja edustajat vaihtuvat tasaisin väliajoin. Sillä voidaan osoittaa koko organisaatiolle keskinäisen vastuun kantamista sekä halua kuunnella päätöksenteossa koko henkilöstön ääntä.

”Minulla on johtoryhmässä yksi henkilö valittuna työntekijöiden vaalilla ja palveluorganisaatiosta ja tukiorganisaatiosta yksi arvalla valittu. Aina eri, ne vaihtuvat siis. Se on tavallaan osoitus siitä, että kollektiivisen vastuun kantamisen lisäksi odotetaan, että kukin yksilönä sekä voi että osaa antaa vinkkejä, näkemyksiänsä yhtiön johdolle.” (YJ24)

### 5.3.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on tutkimuksen johtajille tuttua jokaisesta muutostilanteesta. Vastarinta on luonnollinen ilmiö ja johtajat kertovat kokemuksistaan muutostilanteissa, joissa henkilöstön edustajat reagoivat muutoksiin eri tavalla, eri lähtökohdista ja eri aikaan. Useimmiten ylin johto saa tietää tulevista muutoksista muuta henkilöstöä aikaisemmin, jolloin he ovat ehtineet käsitellä asiaa mielessään muuta henkilöstöä kauemmin. Johdolla on myös suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa muutoksiin. Johtajat usein ihmettelevät henkilöstön hidasta uusien asioiden hyväksymisprosessia, mutta unohtavat tienneensä uudistettavista asioista muuta henkilöstöä paljon aikaisemmin.

”Muutosten tekeminen aina organisaatiossa kun organisaatiossa on kohtuullisen työläs prosessi, koska ensiksi on aina muutosvastarintaa ja vastustusta ja sitten mennään ja mennään sillä käyrällä, että sitten innostutaan ja sitten se innostus lopahtaa ja sitten se taas lähtee sieltä, päästään jonkinlaiseen normaalitilanteeseen”. (YJ7)

”Johtajuutta on punnittu fuusiotilanteissa, kun neljä pankkia yhdistettiin. Porukan johtaminen oli kova temppu, kun ne olivat neljästä eri kulttuurista. Se, miten ne saatiin juoksemaan samaan suuntaan, osoitti johtajuutta.” (YJ2)

Johtajuuden ansaitseminen muutostilanteessa on helpompaa, kun pystyy perustelemaan asiat hyvin organisaatiossa. Nissinen (2004, 58) toteaa, että ihmisten sitoutuminen päätöksiin ja niiden toteuttamiseen paranee huomattavasti, kun he ovat saaneet olla mukana päätöksentekoprosessissa. Kun nopeassa muutostilanteessa ohjeistukset kulkevat yleensä ylimmältä johdolta komento-

ketjussa alaspäin arjen henkilöesimiehille ja työnjohtajille, lisääntyy kiire ja raamit tiukkenevat. Sen vuoksi nopearytmisissä muutostilanteissa johtaminen saattaa ajautua käskyttämiseen. Esimiehet valittavat usein sitä, ettei aikapaine salli laajaa henkilöstön sitouttamiskierrosta (vrt. Mattila 2006, 203.) Tässäkin tutkimuksessa tuli esille, että muutosprosessit ovat usein nopeita, eikä asioista ehditä etukäteen juuri henkilöstön kanssa keskustella. Lisäksi pörssi-yhtiöissä on viestintään liittyen velvollisuuksia, jotka osaltaan rajaavat mahdollisuuksia tiedottaa asioista etukäteen.

”Muutos vaatii myös eri ihmisiltä erilaisen ajan, erilaisen käsittelyprosessin ja se on asia, joka ehkä meillä johtajilla ei aina ole se ensimmäisenä ymmärryksessä ja muistissa, että pitää kunnioittaa ihmisten erilaisuutta”. (YJ5)

Muutokseen ja muutosvastarintaan reagoiminen sekä johtaminen ovat riippuvaisia organisaation koosta. Näyttää siltä, että pienemmissä yrityksissä tarvitaan ainakin viestinnän osalta erilaista johtamista kuin suurissa organisaatioissa. Toimitusjohtajan näkemys on, että suuremmissa organisaatioissa johtajan tulee käyttää tunnejohtamisen lisäksi enemmän faktaperusteista viestintää, kun taas pienemmissä yksiköissä johtaminen voi olla enemmän tunteisiin vetoavaa. Pienemmissä yrityksissä ihmiset tuntevat toisensa paremmin ja organisaatiot ovat matalampia. Kuokkasen (2011) mukaan pienemmissä yrityksissä omistajat ja hallitus osallistuvat yleensä operatiiviseen tekemiseen aktiivisemmin kuin suurissa yhtiöissä.

”Pienemmässä organisaatiossa on helpommin se tilanne, että kaikki tietävät että toi pitää tehdä. Jolloin välttämättä ei ole tarpeen käskyjohtaminen, vaan ikään kun riittää vetoaminen älyyn. Että jos ei me tätä saada aikaan kahden viikon sisällä, niin me ei saada seuraavaa tilausta. Mutta sitten kun puhutaan konsernitason asioista, niin sitten alkaa olla se tilanne, että täytyy voida motivoida ihmiset sekä tunne- että järkipäisillä, kumpaakin täytyy olla tarjolla. Ja täytyy olla sellainen visio, jonka itselleen on kiteyttänyt tarpeeksi hyvin ja on pystynyt pukemaan sen sekä laadullisiksi tunneasioiksi että myös rationaalisiksi. Että jos me pysytään vaan paikallaan eikä kehitytä, niin meillä ei ole pitkässä juoksussa tulevaisuutta. Se on vähän tämmöinen rationaalinen näkökulma, vaikka vetoaakin tunteisiin. Ja sitten toisaalta, että, kun tämmöinen saadaan aikaan, meillä on kilpailuetua, meillä on menestystä, meillä on iloa ja hyvinvointia. Se on enemmän sinne tunnelmapuolelle sitten. Ja tämä tulee eteen sillä kohdalla, kun ruvetaan puhumaan vähän isommasta organisaatiosta, jossa ei voi enää koskettaa kunnolla kaikkien sielun kieliä, sitten tarttee olla vähän yleisempiä näkymiä.” (YJ24)

Tutkimuksen johtajat olivat kokeneet työurallaan paljon erilaisia muutostilanteita ja pääsääntöisesti haasteellisimpia olivat olleet ne muutokset, jotka koskettivat henkilöstön työsuhteita. Yt-neuvotteluilla on huono maine, koska ne yhdistetään yleisesti irtisanomisiin. Irtisanomistilanteet aiheuttavat paljon tunteita ja mielipiteitä. Johtajan tulee ottaa vastuu tilanteesta, viestiä päätökset hyvin ja myös perustella tehdyt päätökset. Irtisanottavien kuunteleminen on erityisen tärkeää, vaikka se on myös johtajalle rankka prosessi. Ruuskanen (2011, 168)



kertoo omasta pankinjohtajakokemuksestaan pankkikriisin aikana, että merkittävä henkilösaneeraus oli hänen työuransa vaikein prosessi.

”Kyllähän nämä on aina kovia paikkoja tällaiset, missä joudutaan tekemään epämiellyttäviä organisaation muutoksia”. (YJ4)

”Olen ollut aika monessa yt-neuvottelussa. Se on kova paikka, kun joudut sanomaan ihmisille, että sinulla ei ole enää töitä.” (YJ16)

Helin (1993, 125) erottaa ihmisten toimintaa koskevissa muutoksissa kolme syvyystasoa: tiedon, taidon ja käytännön. Tieto on pinnallisin, mutta myös helpoimmin muutettava taso. Siihen voidaan vaikuttaa informaatiolla ja rationaalisella argumentoinnilla. Taito edellyttää muuttuakseen harjoittelua ja suoritus-ten analysointia sekä toistoja. Syvin ja vaikeimmin muutettava taso on käytäntö. Mitä pidempi työura ihmisellä on takanaan, sitä vaikeampi on vanhoja oppeja ja toiminnan tapoja muuttaa. Tekemisen muutos etenee aina pinnalta syvälle siten, että ensin muuttuu tieto ja vasta viimeiseksi käytäntö.

Johdon muutostehtävää helpottaa, kun henkilöstön joukosta löydetään muutosagentteja, jotka saadaan tukemaan johdon viestiä muutoksen tarpeellisuudesta. Kun muutokseen aletaan suhtautua pikkuhiljaa myönteisemmin, muutoksen hyväksyjien joukko kasvaa ja lopulta viimeisetkin vastustajat myöntävät tilanteessa. Joskus on tosin niitä, jotka eivät missään vaiheessa hyväksy muutosta, jolloin heidän jatkamisensa uudistuneessa organisaatiossa käy mahdottomaksi.

”Siellä on aina niitä, jotka uskovat siihen mitä sanot ja haluaa lähteä mukaan. Johtajan täytyy ottaa tällaiset ihmiset mukaan. Sillä ei ole väliä, ovatko ne vaikutusvaltaisia vai ei. Johtaja alkaa pikkuhiljaa kasvattamaan sitä porukkaa, joka rupeaa menemään samaan suuntaan. Lopulta nekin, jotka ovat kaikkein kovimpia kantoja siellä kaskessa, kyllä nekin menevät nurin kun virran voima on tarpeeksi kova.” (YJ23)

”Riippuen vähän muutoksesta, mutta minkä tyyppistä muutosta jos lähtee viemään, niin kyllähän, että pitäisi löytää ensiksi ja kouluttaa ja katsoa ne muutosagentit. Että ketä ovat tämän asian syväosaajia ja ne tuovat, viestii ja kouluttaa sitten muulle porukalle sitä muutoksen läpiviennin tärkeyttä.” (YJ14)

”Ehkä se muutosvastarinta on vahvempaa keskijohdossa ja sitten ihan etulinjan taistelijoissa”. (YJ7)

”Johtajuutta näytetään silloin, kun on tietty linja ja tiedetään, että tämä on näin, mutta se ei miellytä kaikkia. Meidän täytyy viedä se läpi, niin se on johtajuutta.” (YJ3)

Jos johtaja hallitsee innovaattorin roolin, hän on oppinut elämään muutoksessa ja hallitsemaan muutosta (Quinn ym. 1990, 21). Johtajuutta punnitaan vahvasti niissä tilanteissa, milloin johtajalla on selkeä tahtotila tehdä merkittävä muutos



organisaatiossa ja käytännössä kaikki hänen alaisensa ovat muutosta vastaan. Silloin johtajalta vaaditaan poikkeuksellista selkärankaa ja johtajuutta saada yrityksen tulevaisuuden kannalta tarvittava muutos suuresta vastarinnasta huolimatta liikkeelle.

”Kyllä minun mielestä johtajuudessa tärkeimpiä esimerkkejä on, että tilanteessa, jotka henkilöstö kokee ei-toivotuiksi, uskaltaa kuitenkin suoraselkäisesti sanoa, että tämä on nyt meidän parhaalla järjellä miettimä ratkaisu”. (YJ12)

”Silloin piti yksin seisoa koko porukkaa vastaan, tavallaan koko porukka oli sinua vastaan. Se vaati todella semmoista peräänantamatonta otetta, määrätietoista asioiden eteenpäin viemistä, paljon negatiivisen palautteen sietämistä. Mutta loppujen lopuksi kaikki meni hyvin.” (YJ23)

”Riippumatta siitä, ollaanko kanssasi samaa mieltä, pystyt tekemään päätöksiä ja haluat myöskin tehdä päätöksiä”. (YJ9)

Irtisanomistilanteet ovat johtajille haastavia senkin vuoksi, että organisaatiossa ihmiset reagoivat tilanteeseen monin tavoin. Irtisanottaville työntekijöille tilanne on vaikea, koska he menettävät toimeentulonsa. Sekin osa henkilöstöstä, joka ei joudu irtisanottavaksi, voi reagoida tilanteeseen voimakkaasti. Yt-prosesseja kohdanneissa yrityksissä osa yritykseen jääneestä henkilöstöstä on kokenut syyllisyyttä siitä, että heidän työovereitaan irtisanottiin, mutta he saivat jäädä töihin. Jäljelle jäänyt henkilöstö täytyy saada toimimaan täysipainoisesti uudella organisaatiolla uusien toimintamallien ja tavoitteiden mukaisesti.

”Ja kuitenkin huolehtia, että jäljelle jäävä porukka olisi taas täydessä iskussa”. (YJ18)

Schein (1991) huomauttaa, että johtamista ja organisaation kulttuuria ei voi erottaa toisistaan. Hän ei ole lainkaan varma, voidaanko kulttuuria mitenkään johtaa, mutta sen sijaan kulttuurin seuraukset ovat todellisia ja niitä on pystyttävä johtamaan. Kuitenkin kulttuuri ja johtaminen ovat saman asian kääntöpuolia, niitä kumpaakaan ei voi ymmärtää yksinään. Thompsonin ja Luthansin (1990, 336-337) mukaan ilmapiiriin on todettu muuttuvan kulttuuria nopeammin. Ilmapiiriin voidaan vaikuttaa helpommin erilaisilla interventioilla. Erityisesti tämä koskee organisaatiomuutosta, jossa työyhteisössä on opittava uudet käyttämissmallit entisten tilalle. Joskus onkin helpompaa synnyttää kokonaan uusi kulttuuri esimerkiksi perustamalla uusi organisaatioyksikkö.

Muutostilanteet vaikuttavat kulttuuriin. Isoissa muutostilanteissa toimitusjohtaja voi joutua haasteen eteen, jossa hänen ympärillään alkaa tilanteen rauhoituttua taistelu valta-asetelmista. Varsinkin yhtiöt, joissa omistajilla on merkittävä valta-asema ja sen kautta mahdollisuus tehdä muutoksia myös ylimmässä johdossa, voivat aiheuttaa johdolle haastavia tilanteita. Sellaisia tilanteita esiintyi esimerkiksi 1980-1990 -luvulla merkittävässä finanssialan rakennemuutoksissa. Silloin jostain yrityksestä saattoi tulla peliväline suurempiin

omistusjärjestelyihin ja samalla yrityksen ylimmän johdon rooli vaikeutui. Varsinkin metsäteollisuusyritykset kuuluivat finanssiyritysten valtapiireihin ja olivat sitä kautta omistamisen vallan välineinä (Näsi ym. 2001, 17).

”Enemmän se haastava vaihe tuli sen jälkeen sitten, kun asiat oli saatu kuntoon, niin sitten alkaa enemmän se vaihe, jolloin katsotaan vähän näitä valtapositiioita. Meistä tuli peliväline tämmöisiin suuriin peleihin. Se oli semmoinen paikka, missä piti ottaa sitten se asema ja valta tai ehkä enemmänkin kantoi vastuun siinä omassa tehtävässään. Siinä pärjää, jos saa riittävästi tukea. Jos sitten ei saa, niin sitten kaatuu saappaat jalassa. Se täytyy vain hyväksyä, että se kuuluu tämmöisiin hommiin.” (YJ15)

Hyvällä itsetunnolla varustetut johtajat ymmärtävät rakentavan kritiikin toiminnalleen ja toivovatkin, että heidän päätöksiä uskalletaan kyseenalaistaa. Varsinkin johtoryhmä on toimitusjohtajille foorumi, jossa asiantuntevat kommentit ja argumentit halutaan kuultaviksi, jotta voidaan tehdä oikeita päätöksiä.

”En ole koskaan ollut hirveän innostunut niin sanotuista jeesmiehistä, toivon, että minun lähipiiri on sellainen, että ne sanoo, että hei, tuossa ei ole mitään tulkua ja otetaan nyt tämäkin näkövinkkeli huomioon. Koska sillä tavalla varmistetaan, että päätökset ovat oikeasti hyviä, kun kyseenalaistetaan niitä.” (YJ7)

”Minä haluan, että meillä ei ole semmoisia hierarkioita, että herranpelko on kaiken alku. Että ei missään tapauksessa, vaan että me ollaan samaa tiimiä ja työkalvereita keskenään, meillä on jokaisella vähän erilainen rooli vaan siinä, asiakas ketjussa.” (YJ14)

Muutosjohtamista tutkinut Mattila (2006, 191) tiivistää muutosjohtajuutta: *”Muutoksen läpivienti ei organisaatiossa ole koskaan pelkkää taloutta tai johtamista, ei liioin pelkkää konfliktia, valtaa, kokemusta tai sosiaalisia suhteita. Tutkimani muutos ei olekaan joko kokemusta tai toimintaa vaan niiden vuorovaikutusta, koettua toimintaa ja toimintaan johtavaa kokemusta.”* Jotta muutos onnistuu mahdollisimman hyvin, se pitäisi kyetä perustelemaan ja viestimään kaikille, joita muutos koskee. Muutosjohtajan tulisi kyetä kertomaan muutokseen liittyvät asiat laajana kokonaisuutena. Hultmanin (1998, 178) mukaan yleinen virhe muutosten johtamisessa on, että muutos määritellään vain lopputuloksen kautta, ja vieläpä niin, että tämä lopputulos on harvoin kovin syvälleikävä. Vision, strategioiden, tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden tulisi siten olla selkeät, ymmärrettävästi kerrotut ja laaja-alaisesti sisäistetyt, jotta sitoutuminen tapahtuu ja saadaan aikaan tuloksellista toimintaa (Huberman & Miles 1984, 277-280). Toimitusjohtajan näkemysten ja päätösten kyseenalaistaminen riippuu osittain myös johdettavasta yrityksestä. Jos organisaatiossa on paljon erityisasiantuntijoita, jotka ovat tiettyjen toimintojen spesiaaliosaajia suhteessa toimitusjohtajaan, kritiikki voi olla kovaakin. Finanssialalla erityisosaajat edustavat esimerkiksi riskienhallinta- ja sijoitusosaamista.

”Sen huomasi ehkä tuommoisessa asiantuntijaorganisaatiossa, sijoituskuvioissa selvästi paremmin, koska silloin saatettiin arvioida ihan suoraan, että onko tuossa mitään järkeä, punnitaan onko tässä toimintatavassa järkeä.” (YJ17)

Osa haastateltavista huomasi, että nimitys toimitusjohtajaksi vähensi organisaatiosta heihin kohdistuvaa kritiikkiä. Toimitusjohtajan asema toi mukanaan valan päättää organisaatiosta, joka osaltaan vaikutti joidenkin alaisten uskallukseen kyseenalaistaa esimiehensä näkemyksiä.

”Sanotaan tässä toimitusjohtajan hommassa ei kauhean suoraan enää kukaan sano mitään, että kyllä se näin vain on, vaikka muuten on aika luontevat välit, niin kyllä se jää sanomatta. Että kyllä se asema muuttaa sitä roolia myös.” (YJ17)

”Se mikä on selkeä muutos nyt kun siirryin toimitusjohtajan paikalle, että ihmisethän varoo mitä ne sanoo eli ihan aidon palautteen saaminen rupeaa olemaan sellaista vähän harvinaisempaa herkkua”. (YJ12)

### 5.3.6 Henkilöstöstä kumpuava johtajuus

Johtajuus ei aina kanavoidu johtajan kautta, vaan se voi tulla esiin myös henkilöstöstä nousevana johtajuutena. Organisaatiosta voi löytyä sellaisia henkilöitä, jotka ottavat jossain tilanteessa tilanteen hallintaansa ja osoittavat toiminnallaan merkittävää johtajuutta. Henkilöstöstä nousevaan johtajuuteen liittyy yleensä vahva vastuun ottamisen halu, jolloin kyseinen henkilö nousee tietyllä tavalla normaalin oman positionsa yläpuolelle ottaen johdon käsiinsä. Kyse voi olla erityisosaamisesta tai muuten vain henkilöstä, joka nauttii joukon luottamusta ja pystyy siten vaikuttamaan muihin ihmisiin ilman virallista johtajastatusta.

”Mutta toisaalta taas siellä voi löytää taas sitten semmoisia, voisi sanoa motivaattoreita ja tsemppaajia, jotka nousevat sieltä porukasta ja vetää sen muun porukan mukanaan. Ja sitä kautta aidosti toteuttaa ja edesauttaa sen muutoksen läpiviemistä.” (YJ14)

”Kun mennään kriisitilanteeseen, sitten löydetään niitä rohkeita ihmisiä, jotka uskaltaa laajemmin ottaa vastuuta ja nousta tavallaan sen normaaliporukan yläpuolelle sillä, että ne rupeaa hoitamaan asioita”. (YJ11)

”Joskus tulee vähän tämmöistä voisiko sanoa pääkonttorin ja alueorganisaation välistä skismaa jostakin asiasta, joku palkkioiden uudistus tai joku tuoteuudistus ei mene ihan niin kuin heidän mielestä olisi pitänyt mennä, niin sehän usein herättää semmoista kuhinaa. Siitä porukasta nousee sitten ne muutamat, joiden kanssa sitten pystyy keskustelemaan siitä asiasta ja joilla on semmoinen vaikutus siihen omaan porukkaan, että jos he sanovat, että nyt tämä homma on hoidossa, niin sitten se kuhina loppuu pikkuhiljaa.” (YJ4)

”On tietysti tilanteita, joissa johtajuuden ottaa joku ihan muu kuin johtaja, joku ottaa tilanteen haltuunsa ja kertoo, miten mennään eteenpäin. Minkä tahansa vetäjä ei ole tavallaan johtajatyyppejä jollain alueella, niin kyllä sen joku ottaa. Me

nähdään sekä, kuin kaikissa muissakin tutkimuksissa näkyy, että vaikka mitä puhutaan asiantuntijaorganisaatioista, niin ei sitä johtamista saa puuttua.” (YJ17)

Leaderhsip eli johtajuus ei Browningin (1981, 166) mukaan edellytä virallista johtaja-asemaa, vaan laajaa kommunikointia. Nimitän tässä tutkimuksessa ilmiötä henkilöstöstä kumpuavaksi johtajuudeksi. Kuusela (2010) linkittää ilmiön jaettuun johtajuuteen. Henkilöstöstä kumpuavaksi johtajuudeksi voidaan nimeä myös tilanteet, joissa henkilö tai ryhmä henkilöitä toimii poikkeuksellisesti, rohkeasti tai innovatiivisesti luomalla esimerkiksi uuden toimintamallin. Haastatelluilla johtajilla on esimerkkejä henkilöstöstä esiin tulevasta johtajuudesta, jolloin ilman johtajien mandaattia organisaatiosta jotkut yksilöt ovat päättäneet kokeilla uusia rohkeita ratkaisuja ja sitä kautta innovoida käyttökelpoisia uusia toimintatapoja.

”Esimerkiksi asiakaspalveluryhmiä, jotka luovat tietäntyyppistä käyttäytymistä ja kokeilee erilaisia tapoja toimia ja sillä tavalla luo uusia toimintamalleja ja pyrkii levittämään niitä sitten muihin ryhmiin. Sekin on eräänlaista johtajuutta.” (YJ23)

Uuden strategian laatimisen haasteena on, että siinä syntyvä uusi idea uhkaa organisaation kulttuuria ja valtarakenteita. Organisaatiossa syntyy vastustusta, eikä organisaatiolla ole strategisen ajattelun ja toiminnan edellyttämää motivaatiota ja kykyä. (Ansoff 1990, 151.) Muutostilanteissa johtajan tulee olla sillä tavalla nöyrä, että ei rajaa muutoksen tavoitteita liian tiukaksi. Muutoksia päättäneitä johtajilta on saattanut jäädä jokin tärkeä yksityiskohta tai kokonaisuus huomioimatta, jolloin voimakas muutos ilman asiasta tietävien asiantuntijoiden kuulemista voi johtaa huonoihin päätöksiin. Johtajat kertovat haastatteluissa, että joskus muutostarve on niin radikaali, että koviakin muutoksia on pakko tehdä, vaikka riskit menetyksistä ovat ilmeiset.

”Mitään ei pitäisi etukäteen liian tiukkaan naulata ja sulkea pois jotakin asiaa, vaan että kyllähän se viisaus asuu loppujen lopuksi siellä niissä ihmisissä ja asiantuntijoissa, tekijöissä. Että sen takia ei pidä liian tiukasti lähteä jotain asiaa myöskään jyräämään. Ellei nyt sitten vaan ole, että toi on pakko tehdä.” (YJ14)

”Yhteistyö on voimaa” -sanonta näyttää toimivan finanssialan yrityksissä. Päätöksenteossa toimitusjohtajalla on valta tehdä lopullisia päätöksiä organisaatioonsa liittyen, mutta kuten edellä on haastateltavien johtajien suulla kuultu, yhteistyöhön kannattaa pyrkiä. Osa johtajista toimii sellaisessa organisaatiomallissa, että on joutunut tekemään päivittäisiä kompromisseja, eikä päätösvalta ole aina ollut yhdellä ihmisellä. Johtajuus ilmenee päätöksenteossa silloin kykynä vaikuttaa toisten mielipiteisiin ja hakea yhteinen tahtotila.

”Tällaisen ryhmän johtamiseen ei voi soveltaa mitään konsernin johtamisen piirteitä, jossa joku body tekee päätöksen ja sitten se kerrotaan se päätös. Vaan tässä, että saat porukan menemään tiettyyn suuntaan ja varsinkin siinä vaiheessa, jos vaihdetaan rytmiä, niin sinun pitää pystyä myymään se, että miksi tämä kannat-

taa tehdä. Ja siinä mielessä tämmöinen itsenäisten toimijoiden verkosto, joita kuitenkin yhdistää yhteinen aate ja juuret.” (YJ22)

## 5.4 Vastuuta korostava johtajuus

Tässä kappaleessa käsitellään tämän tutkimuksen vastuuta korostavaa johtajuutta. Se tulee esiin johtajan jakamattomana vastuuna, hallituksen roolin kautta, johtajan yksinäisyytenä sekä finanssialan riskienhallintana.

TAULUKKO 28 Vastuuta korostava johtajuus -teeman elementit

VASTUUTA KOROSTAVA JOHTAJUUS -TEEMA	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJAN JAKAMATON VASTUU</b></li> </ul> Johtajan vastuu on jakamaton. Vaikka toimitusjohtajalla on apunaan johtoryhmä ja tukena hallitus, hän on yksin vastuussa johtamastaan organisaatiosta. Vaikka tehtäviä voi delegoida muille, lopullista vastuuta toimitusjohtaja ei voi siirtää. Toimitusjohtajalla on valta päättää organisaation operatiivisesta toiminnasta. Vallan ja vastuun tulisi olla tasapainossa keskenään.
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>HALLITUKSEN ROOLI</b></li> </ul> Hallituksen keskeisimmät tehtävät ovat toimitusjohtajan palkkaaminen ja erottaminen. Hallituksen rooli on laatia yrityksen strateginen tahtotila ja tukea toimitusjohtajaa sen operatiivisessa toteutuksessa. Hallituksen puheenjohtaja johtaa hallitusta ja on toimitusjohtajan esimies sekä työpari. Hallituksen tehtävään ei kuulu puuttua operatiiviseen toimintaan.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJAN YKSINÄISYYS</b></li> </ul> Osa johtajista kokee yksinäisyyttä työssään, koska joutuu suunnittelemaan ja toteuttamaan päätöksiä yksin sekä vastaamaan niistä. Osa johtajista kokee pystyvänsä jakamaan työasiat työtovereidensa kanssa, eivätkä he koe johtamisen yksinäisyyttä vastuusta huolimatta. Jotkut johtajat käyttävät ulkopuolisia konsultteja johtamistyönsä apuna ja jakavat heidän kanssaan työnsä haasteet. Valta voi etäännyttää organisaation jäseniä johtajasta, mutta myös houkutellessa käyttämään sitä hyväkseen.
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FINANSSIALAN RISKIENHALLINTA</b></li> </ul> Toimialan yritykset hallitsevat omia liikeriskejään, jotka eivät tavattomasti eroa muiden toimialojen riskeistä. Niiden lisäksi finanssialalla hallitaan asiakkaiden talous- ja vahinkoriskejä. Riskienhallintaan liittyy vahva vastuullisuus, koska finanssiala käsittelee merkittäviä määriä asiakkaiden varallisuutta ja toiminnalla on laaja yhteiskunnallinen merkitys.

### 5.4.1 Johtajan jakamaton vastuu

Kaikki tutkimukseen osallistuneet toimitusjohtajat ovat yksimielisiä siitä, että toimitusjohtajalla on jakamaton vastuu yrityksen toiminnasta. Samaan aikaan hänellä on myös valta johtaa organisaatiotaan pitkälti haluamallaan tavalla. Apuna on joukko asiantuntijoita ja johtoryhmä, mutta toimitusjohtaja kantaa henkilökohtaisesti täyden vastuun onnistumisesta, tuloksesta ja kehityksestä. Toimitusjohtajan työssä ei ole myöskään työaikaa.

”Toimitusjohtajan työ on 24/7 vastuullista”. (YJ2)

”Vastuu tulee siitä, että kantaa vastuuta yhtiön tuloksesta ja kehityksestä. Tietenkin se konkretisoituu myös henkilöstöön päin.” (YJ3)

Hallituksen puheenjohtaja kertoo, että työkultuurin muuttumisen myötä 24/7 -tyyppisiä johtajia on tulevaisuudessa vaikeampi löytää. Johtajalla on vastuu toiminnasta täysimittaisesti, eikä halukkaita niin kokonaisvaltaiseen työskentelyyn ole tarjolla yhtä paljon kuin aikaisemmin. Työkultuurin muutos näkyy siinä, että osa potentiaalisista yritysjohtajista haluaa jakaa aikaansa myös läheisten ihmisten ja harrastusten kanssa, eikä keskittää kaikkea tarmoaan työhön.

”Työnarkomaaneja on suhteessa vähemmän. Sellaisia, jotka ottavat haasteita vastaan, niin niitä on vähemmän. Ylimpään johtoon on vaikeampi löytää ihmisiä, jotka haluavat koko päivän, 7 kertaa 24-tuntisen homman.” (YJ26)

Uuden toimitusjohtajan vallan suuruus riippuu Hirvosen ym. (2003, 178) mukaan hänen kyvystään viestiä innostava visio ja strategia siten, että hallitus kokee sen yrityksen kannalta oikeaksi. Johtajan vastuun ja vallan tasapainoa odottaa myös henkilöstö. Airaksinenkin (2002, 52-53) muistuttaa, että valtaan liittyy myös vastuu. Etiikan periaatteiden mukaisesti jokainen on vastuussa oman toimintansa seurauksista, mutta myös siitä, mitä on jättänyt tekemättä. Toimitusjohtaja vastaa toiminnastaan yhtiön hallitukselle. Siinä jakamaton vastuu käytännössä korostuu, koska hallitus kommunikoi pääsääntöisesti toimitusjohtajan välityksellä yritykseen päin. Näin ollen toimitusjohtaja vastaa kaikkien yrityksen työntekijöiden toimista hallitukseen päin. Kuokkasen (2011) mukaan pienemmissä yrityksissä hallituksella voi olla henkilöstöön tiiviimpi suhde, mutta suurissa yrityksissä hallitus ei ole henkilöstön kanssa suorassa kontaktissa.

”Että hallitukselle vastaan selvästi, ne katsoo minua aina kysyvästi, vaikka siellä kuka tekee mitä tahansa. Että siinä mielessä voi sanoa, että vastuu on isompi kuin valta.” (YJ17)

”Johtajuus taas on sitten, kyllähän se ensimmäisenä on vastuunottoa. Ja monissa organisaatioissa tänä päivänä helposti johtajuusvaje syntyy siitä, että mennään kaikenmaailman kollegoitten taakse.” (YJ5)

Hirvosen ym. (2003, 239-249) mukaan hallituksen keskeisimpiä tehtäviä on toimitusjohtajan valinta, arviointi ja tarvittaessa erottaminen. Hallitus päättää siis toimitusjohtajan palkkaamisesta ja erottamisesta. Uutta toimitusjohtajaa valitessaan hallitus kiinnittää huomiota toimitusjohtajakandidaatin substanssin lisäksi vastuunottokykyyn arvioiden, pystyykö kyseinen henkilö vastaamaan yrityksen tuloksesta menestyksekkäästi. Lisäksi henkilösuhteilla on merkitystä, koska yhteistyön onnistumisen vuoksi varsinkin hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan on tultava toimeen keskenään.

”Hallituksen jäsen katsoi, että minusta voisi olla vastuunottamiseen ja kemiainkin kohtasivat. Varmaan arvioivat, olenko eduksi tälle liiketoiminnalle.” (YJ9)

Hallituksen puheenjohtaja vahvistaa hallituksen roolin suhteessa toimitusjohtajaan. Toimitusjohtajaa tuetaan tehtävässä niin kauan kuin luottamusta on. Lähtökohtaisesti toimitusjohtajalla on hallituksen luottamus. Muussa tapauksessa toimitusjohtaja vaihdetaan. Kuokkasen (2011) mukaan hallituksen puheenjohtajan tuki toimitusjohtajalle on välttämätöntä yrityksen menestymisen kannalta.

”Niin, toimitusjohtajaa tuetaan niin kauan, kun luottamusta on. Sen jälkeen, jos ei sitä ole, niin se vaihdetaan. Kyllä se minun mielestä niin on, että toimitusjohtaja nauttii luottamusta ilman muuta niin kauan, kun sitä ei aseteta kyseenalaiseksi erityisesti.” (YJ26)

Ollila (2006, 78) toteaa, että valta ja sen käyttö kuuluvat johtamisen ydintehtäviin. Vallassa on kyse vaikuttamisesta ja voimasta saada asioita tapahtumaan ja ihmiset toiminaan halutulla tavalla. Organisaatiot eivät toimi ilman valtaa, sillä valta on käyttövoima päämäärien saavuttamiseksi. Johtajan tulee käyttää valtaa oikeudenmukaisesti ja näkyvällä tavalla organisaation hyväksi. Finkelsteinin ja Hambrickin (1990, 501) mukaan aktiivisella johdolla on suurin valta tehdä yrityksessä muutoksia, kun yritys menestyy joko hyvin tai huonosti. Riippuu organisaatiosta, miten valta ja vastuu on toiminnassa jaettu. Joillain pankeilla ja vakuutusyhtiöillä valtaa ja vastuuta on jaettu vahvasti alueellisesti, jolloin paikalliset johtajat pystyvät tekemään itsenäisesti päätöksiä. Tällöin puhutaan paikallisesti vahvasta johtajuudesta, mikä edellyttää keskusorganisaatiolta luottamusta paikallisjohdon osaamiseen. Näissä organisaatioissa paikallisjohdolla on paljon valtaa liittyen riskihinnoitteluun ja asiakasvalintaan. Vastapainoksi paikallisjohdolla on silloin myös vastuu asiakkuuksista ja liiketoiminnasta. Kangas (2006) nimittää sitä paikallisen johdon liikkumavaran käsitteeksi.

”Meillä konttorijohtajan rooli on laajempi kuin pelkästään myyntijohtajalla. Konttorijohtajat päättää monesta asiasta. He ovat yksikkönsä henkilöstöjohtajia, tulosvastuussa omasta yksiköstään kaikessa, myös alueensa yhteiskuntasuhteista. Se on hyvin laaja vastuu että talon sisällä on käsitys, että konttorijohtajan työ on hienointa, mitä tässä pankissa on tarjolla. Siellä rahat ja päätökset tehdään. Me kaikki muut ollaan tukitoimityö jollain tavalla.” (YJ10)

”Mitä enemmän antaa valtaa ja vastuuta alaisilleen, sitä parempi se todennäköisesti on organisaation kannalta, koska ne on lähempänä sitä arkipäivää ja ne todennäköisemmin tekee oikeita ratkaisuja”. (YJ7)

Suuremmissa organisaatioissa toimitaan erilaisissa matriiseissa, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että osa valtakunnallisesti toimivista henkilöistä työskentelee käytännössä kenttäorganisaatioissa, mutta työtä johtava esimies toimii pääkonttorissa. Silloin läsnä oleva johtajuus muuttuu, esimies ei ole enää päivittäin alaisen tavoitettavissa fyysisesti. Johtajuutta on myös henkilöstön oma vastuullisuus oman ammattitaidon ja osaamisen kehittämisessä. Toimitusjohtajan tul-



kinnan mukaan jokaisella yrityksen työntekijällä on vastuu omasta osaamisestaan ja tulee olla rohkeutta kertoa, jos jotain asiaa ei hallitse tarpeeksi hyvin.

”Kovassa kilpailussa me ei pärjätä muuta, kun olemalla alan parhaita asiantuntijoita ja osaajia. Ja olen aina sanonut kaikille, kun kierrän täällä, että nostakaa käsi pystyyn, kuka ei ole täyttänyt 18 vuotta. Kun käsiä ei nouse, sanon että te olette kaikki täysikäisiä, te ette voi odottaa, että esimies tulee sanomaan, mitä sinun pitää tehdä ja kouluttaa. Vaan sinun pitää kertoa esimiehelle, että nyt minä en hallitse tätä asiaa. Että minä en ole sen toiminnan toisen kulmakiven mukaisesti olemalla alamme paras asiantuntija, että mitä tehdään. Sitten esimiehen tehtävänä on löytää se koulutus ja aika ja kaikki muu.” (YJ11)

Strategia käytäntöön -tutkimus on osoittanut, että keskijohdolla on ratkaiseva rooli strategiatyössä (Suominen 2009, 29). Keskijohdon rooli korostuu pääsääntöisesti strategian käytäntöön jalkauttamisesta vastaamisena. Keskijohto on haastavassa tilanteessa, koska se on ikään kuin puun ja kuoren välissä. Tavoitteet ja suorituspaineeet ylimmästä johdosta saattavat olla kovat ja samaan aikaan haasteet alaisten kanssa voivat olla suuria. Keskijohto työskentelee siinä mielessä epäkiitollisessa asemassa, että johtajatittelistä huolimatta vastuuta on usein valtaa enemmän. Käytännön vastuuta on paljon, mutta käytännön mahdollisuuksia tehdä varsinkaan strategisia päätöksiä on vähän. Keskijohto on usein lujilla nimenomaan muutostilanteissa, joissa heidän tehtäväkseen jää jalkauttaa muutosprojektit organisaatioon ja kohdata muutosvastarintaa enemmän kuin ylin johto. Kankaan (2006, 13; 24) tutkimuksessa paikallispankkien johtoa voidaan verrata suuren finanssiorganisaation keskijohtoon. Paikallispankkien johtajat joutuivat hankaliin tilanteisiin pankkikriisin aikana, jolloin myös johtamisvälineet ja luottamus pankkitoimijoihin katosivat. Sisäiset ja ulkoiset tekijät heikensivät pankkijohdon liikkumavaraa pankin johtamistyössä.

”Joillain organisaatiosuhteilla on vähän ikävä siinä mielessä, että on kyllä vastuuta, mutta siihen ei liity paljon valtaa. Silloin me puhutaan useasti tästä keskijohdon problematiikasta, jota helposti kaikesta syytetään, mutta ei niillä ole sitten kuitenkaan mahdollisuus mistään päättää.” (YJ7)

Toimitusjohtajan vallankäyttö koostuu usein arkipäivän pienistä kompromisseista. Henkilöstön tulisi saada valtaa sopivassa suhteessa vastuualueeseensa nähden. Haastateltavat ovat löytäneet hyviä kokemuksia siitä, että ylin johto kertoo henkilöstölle perustavoitteen ja tahtotilan, jonka jälkeen annetaan mahdollisimman vapaat kädet päättää, miten tavoitteisiin päästään. Tämän tyylinen osallistava johtaminen sisältää paljon myös jaetun johtajuuden (vrt. Kuusela 2010) elementtejä, jolloin henkilöstöä motivoidaan jakamalla heille vastuuta ja valtaa päättää työstään. Päätöksenteon hajauttaminen liittyy myös Mintzbergin (1983) mainitsemaan luottamukseen.

”Johtaja sanoo, että tämä asia pitää saada kuntoon. Lopputulos pitäisi olla suunnitteen tällainen, miettikää ja tehkää itse. Johdosta tuli tahtotila.” (YJ1)

Työ voi olla sisällöltään liian kapea-alaista tai yksipuolista tai työn tekijältä voi puuttua työn säätelyn mahdollisuus. Työhön sisältyvä vastuu ja päätöksenteko voivat liiallisina tai liian vähäisinä olla stressitekijöitä. (Kalimo 1987, 53-55.) Johtajien tulkinnoissa tulee esille, että henkilöstö odottaa ylimmältä johdolta selkeitä rooleja, kuka vastaa mistäkin ja millä valtuuksilla voi toimia.

Johtoryhmätyöskentelyn epäonnistumiseen saattaa olla syynä liiketoimintayksikköjen itsenäisyys ja johdon sisäiset erimielisyydet. Johtoryhmän on kyettävä tekemään yhteisiä päätöksiä ja käsittelemään koko organisaatiota koskevia asioita. Johtoryhmän jäsenillä olisi hyvä olla johtovastuu jostain koko organisaatiota koskevasta kehittämisasiasta oman erityisalueensa ohella. (Doz & Kosonen 2008, 58-85.) Toimitusjohtajan tulisi rakentaa johtajuudellaan sellainen ilmapiiri, jossa rakentava kyseenalaistaminen sallitaan. Eräs toimitusjohtajista kertoo arvostavansa johtoryhmänsä henkilöä, joka uskalsi yhtiön edun mukaisesti ehdottaa muutosta, joka samalla vähensi hänen omaa valta-asemaansa. Johtajien päätöksiä kohtaan asetetaan aiempaa enemmän rakentavaa kritiikkiä henkilöstön osalta. Henkilöstön koulutustaso on kasvanut viimeisten vuosikymmenien aikana huomattavasti ja sen perusteella asioiden kyseenalaistaminen on luonnollista. Viitanen ym. (2011, 376) ovat kuitenkin havainneet, että avoimet erimielisyydet ovat johtoryhmissä harvinaisia.

”Uskaltaa kyseenalaistaa olemassa olevia malleja ja tekee aktiivisesti yhteistyötä. Jopa ehdottaa asioita, jotka ehkä vähentävät omaa vastuuta.” (YJ1)

”Valtaosa on jonkun amk-tutkinnon tai korkeakoulututkinnon suorittanut, niin totta kai sieltä tulee entistä enemmän sitä kysymystä, että miksi tämä on näin ja kyllähän se muuttaa sitä johtamista aika paljon.” (YJ4)

#### 5.4.2 Johtajan yksinäisyys

Tutkimukset osoittavat, että johtaja on päätöksentekohetkellä yksin, koska hänen täytyy tehdä lopulliset päätökset ja ottaa niistä vastuu. Yleensä johtajalla on päätöstä valmistelleessaan apujoukkoja, mutta lopulta hän vastaa päätöksestä. Myllyksen (1999, 191) tutkimuksessa akuuteissa muutostilanteissa pankkien hallitukset aktivoituivat osallistumalla pankin johtamiseen ja selviytymiseen liittyvään päätöksentekoon ja olivat siten toimitusjohtajan tukena.

Varsinkin ikävissä päätöksissä, joita kukaan muu ei haluaisi tehdä, johtajuuden epämurheet puolet nousevat esiin. Haasteellisimmiksi päätöksentekohetkiksi johtajat kokevat ihmisiin liittyvät päätökset, jotka koskevat yleensä työsuhteen päättymistä tai alkamista.

”Tavallaan ne on ne ikävät päätökset, että niitä halua tehdä kukaan muu. Sitten katsotaan aina johonkin ja toimitusjohtajan on pakko tehdä ja silloin se on se yksinäinen kohta.” (YJ17)

”Aina silloin tällöin, niin maailma ei mene niin kuin haluaisit, niin tuleehan siihen semmoinen tuska. Et sinä voi sitä tuskaakaan kaataa alaisten niskaan, vaan sinun pitää itse kestää se tuska.” (YJ22)

”Sitten tietysti kun mennään semmoisiin asioihin kun esimerkiksi sen johtoryhmän valintaan, niin sitten tietysti sitä on aika yksin, että joutuu tekemään sen tyyppiset ratkaisut yksin”. (YJ4)

”Kyllä minä koen, että se on aika yksinäistä hommaa. Kyllähän ne asiat kuitenkin loppumetreillä, jotka on sinun vastuualue, niin sinun pitää ne itse ratkaista ja itse kantaa niistä vastuu. Ne coutchit on aika vähissä siinä sitten.” (YJ13)

Yksinäisyys on haastateltavien näkemysten mukaan jokaisen johtajan henkilökohtainen asenne. Toimitusjohtajankin ympärillä on hallitus ja johtoryhmä. Riippuu henkilösuhteista, osaamisesta ja luottamuksen tasosta, kuinka paljon toimitusjohtaja voi tukeutua lähipiiriin päätöksenteossa. Näyttää seiltä, että johtamisen kulttuurimuutoksen myötä toimitusjohtajan yksinäisyyden tunne on vähentynyt ja tiimityöskentely lisännyt toimitusjohtajan mahdollisuuksia jalkaa asioitaan johtoryhmän kanssa.

”Jos yksinäisyydellä tarkoittaa sitä, että pitää ottaa vastuu päätöksistä, niin okei. Mutta ei se yleensä ole yksin, että on sillä aina hallitus ja muut ympärillä.” (YJ20)

”Ei minun mielestä johtaja ole yksinäinen. Se on yksinäinen siinä, että se vastuu on jakamaton, mutta kun tehdään töitä, niin eihän se nyt yksin tee. Että jos vastuuta pelkää, niin sitten varmasti on yksinäistä.” (YJ6)

Johtajuutta punnitaan haasteellisissa tilanteissa ja se voi aiheuttaa kokeneellekin johtajalle stressiä. Stressitekijä on tapahtuma, jonka yksilö kokee vaarantavan hänen psykologista tai fyysistä hyvinvointiaan (Atkinson ym. 2000 486-487). Jokaisella johtajalla on omat metodinsa selvittää stressaavista tilanteista. Tutkimuksen johtajia yhdisti hyvä paineensietokyky, jota oli koeteltu heidän työuransa aikana. Varsinkin 1990-luvun pankkikriisin aikana silloiset pankinjohtajat joutuivat poikkeuksellisen haasteellisiin tilanteisiin, joissa johtajuutta punnittiin. Osa haastateltavista johtajista työskenteli jo silloin johtamistehtävissä ja heidän muistikuvissaan pankkikriisiaika oli erityisen stressaavaa pankkien johdolle.

”90-luvun alun pankkikriisissä pukkasi kylmää hikeä. Ei tiedetty, miten siitä päästään irti. Yksi yrittäjä uhkasi hirttää itsensä jos lainaa ei hyväksytä.” (YJ2)

Kokeneet johtajat osaavat tulkita itseään, missä vaiheessa stressitaso on noussut niin korkeaksi, että asialle täytyy tehdä jotain. Huonosti nukutut yöt ovat yleinen mittari korkeasta stressistä. Kankaan (2006) tutkimuksessa pankkikriisin aikaan pankkien johtajat kokivat myös ulkoisia paineita joutuessaan tekemään vaikeita päätöksiä. Myllyksen (1999, 201) tutkimuksessa pankinjohtajien johtajuus näkyi tahtona ja uskona omaan tekemiseen. Johtajuus tuli esiin myös rohkeutena vastustaa institutionalisoitunutta kehitystä ja sosiaalisia paineita. Tässä tutkimuksessa ulkoiset paineet eivät nousseet vahvasti esille.

”Työt tuli uniin ja tuli tämä aamuyöilmiö, että sitä olen pitänyt aina jonkinlaisena mittarina, että jos aamuyöstä herää miettimään työasioita, niin se on jo himpun verran huolestuttavaa”. (YJ18)

Haastateltavat kertoivat, että stressitason nousuun ja ahdistukseen johtaa yleensä tunne, että työtä on liian paljon ja aikaa liian vähän. Riittämättömyyden tunne on tuttu monelle johtajalle. Se ei rajoitu pelkästään johtajiin, vaan riittämättömyyden tunteesta saattaa kärsiä myös henkilöstö. Työpaineisiin helpottaa yleensä asioiden delegoiminen muille tahoille ja keskittyminen oleelliseen tekemiseen. Osa toimitusjohtajista on ulkoistanut kalenterinhallinnan assistentilleen, mikä toisaalta saattaa helpottaa, toisaalta saada aikaan tunteen, että ei pysty itse kontrolloimaan ajankäyttöään. Osa johtajista hallitsee itse työkalenteriaan, jolloin he tuntevat pystyvänsä paremmin kontrolloimaan myös omaa työmääräänsä.

”Sillä minä hallitsen ainakin tämän oman ajan, että sitten kun tulee se tilanne, että pientä sälää rupeaa kaatumaan päälle, annan ne muiden hoidettavaksi ja keskityn niihin, mitkä ovat tärkeitä. Minä hallitsen minun allakkaa, piste. Muut eivät hallitse. Kysymys kaikessa elämässähän on siitä, että jos muut vie, niin sehän on stressaava tilanne.” (YJ5)

### 5.4.3 Hallituksen rooli

Kullan (2011, 137) tutkimuksen mukaan hallituksen näkökulmasta toimitusjohtajan on aluksi toimittava visionäärisesti (leadership), annettava lupaus tulevaisuudesta (visio) ja sen jälkeen kyettävä lunastamaan antamansa lupaus ja tyydyttämään hallituksen tulosodotukset. Haapanen ym. (2003, 83) muistuttavat, että yrityksen hyvän hallinnan kannalta yrityksen hallitus on avainasemassa. Hallitus muodostaa osaltaan rajapinnan yhtiön omistajiin ja toisaalta yhtiön toimivaan johtoon. Tämän tutkimuksen johtajat kertoivat ymmärtävänsä vastuun yrityksensä johtamisesta ja saavansa siihen hallituksen tuen. Jos tuki ja luottamus loppuvat, on yleensä aika alkaa etsiä uusia haasteita toisista yrityksistä.

”Toimitusjohtajalla on hallitus, jolle asiat esitetään ja raportoidaan. Hallitus antaa toimitusjohtajalle luvan tehdä ehdotettuja asioita tai ei anna lupaa.” (YJ1)

”Tapaan toimitusjohtajana esimiestäni kerran kuukaudessa kaksi tuntia hallituksen kokouksessa, joka antaa minulle luottamuksen siitä, että homma hoituu”. (YJ11)

Finklestein ja Hambrick (1990, 501) toteavat, että jos yrityksen omistus on pirstoutunut ja hallitus on toiminnassaan heikko, toimitusjohtajan vallankäytön tarve ja mahdollisuus yleensä kasvavat. Toimitusjohtaja kuvaa, kuinka hallituksella on suuri merkitys johtajan työssä onnistumiselle. Tavoitetilassa toimitusjohtaja saa hallitukselta tukea tekemiseensä ja voi hyödyntää hallituksen osaa-  
misresursseja. Jos hallituksen jäsenillä ei ole kompetenssia tai halua auttaa toi-

mitusjohtajaa, sen rooli jää hallinnolliseksi ”kumileimasimeksi”. Myllyksen (1999, 207) mukaan hallituksen pitkäaikaiset jäsenyydet saattavat johtaa kyseenalaistamiskulttuurin vähentymiseen, jonka vuoksi hallituksen jäseniä kannattaisi vaihtaa tarpeeksi usein.

”Sillä on oikeasti hirveän iso merkitys, että onko sillä annettavaa vai eikö ole. Ja jos sillä ei ole annettavaa niin se vetäytyy sellaiseen hallinnollisen asioiden hoitajan rooliin. Jos sillä on näkemystä ja kokemusta, niin sitten se voi ottaa asemaa ja toimitusjohtajakin voi silloin käyttää sitä hyväkseen. Mutta jos ei ole kompetenssia, niin ei sitä oikein pysty käyttämään hyväkseen. Silloin kun olen tullut tänne, niin hallinto oli myös sen olinen, että ei kovinkaan paljon tukea tähän vakuutusliiketoimintaan sieltä voinut saada.” (YJ24)

Hallituksen puheenjohtajan mukaan toimitusjohtajat ovat yhtiön toimielimiä, joissa on pitkälle valta toteuttaa haluamaansa johtamistapaa ja päätöksentekoa. Luottamus ja oma rohkeus rajaavat päätöksentekomahdollisuuksia. Haapanen ym. (2002, 61.) korostavat, että yritysten tavoitteiden tulee olla aina selkeitä ja hallituksen tehtävänä on ajaa kaikissa olosuhteissa yrityksen etuja. Omistajatasolla saattaa esiintyä sellaisiakin tavoitteita ja intressejä, jotka ovat yrityksen edun vastaisia. Esimerkiksi vakuutusyhtiöitä omistavat pankit ovat myös niiden asiakkaita. Hallituksen tehtävänä on aina varmistaa, että yrityksen etu toteutuu. Tainion (2000) mukaan amerikkalainen yrityskulttuuri leviää pikkujalaa Euroopassa, mikä tarkoittaa omistajien tuotto-odotusten suurempaa valtaa ja sitä kautta toimivan johdon vähenevää vaikutusmahdollisuutta strategiaan valintoihin.

”Toimitusjohtajat ovat itsenäisiä ja juridisesti osakeyhtiössä ne, miksei keskinäisessäkin yhtiössä, niin ne ovat yhtiön toimielimiä. Niin kyllä niillä on oikeus siten esittää oma näkemys ja aika pitkälle myös toteuttaa sitä. Niin kauan kun luottamus säilyy ja kantti kestää.” (YJ26)

Erityisesti suhde hallituksen puheenjohtajaan on toimitusjohtajalle tärkeä toimintavapauden antaja ja säilyttäjä (Hirvonen ym. 2003, 212-216). Vahvan näkemyksen ja toimialatuntemuksen omaava hallitus pystyy auttamaan toimitusjohtajaa paljon strategisessa johtamisessa. Se korreloituu yleensä hyvinä liiketoiminnan tuloksina, joista myös hallitus hyötyy.

Hallituksella on kaksiosainen tehtävä suhteessa toimitusjohtajaan. Toisaalta sen tehtävä on tukea toimitusjohtajaa, mutta toisaalta myös tasapainottaa toimitusjohtajan valtaa (Hirvonen ym. 2003, 212-216.) Haapanen ym. (2002, 65) toteavat, että hyvä hallintojärjestelmä takaa yritysjohtajan roolin ja velvollisuuksien määrittelyn siten, etteivät toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja astu toistensa tontille.

Lähtökohtaisesti hallituksella on virassa olevaa toimitusjohtajaa kohtaan täysi luottamus. Muussa tilanteessa toimitusjohtajalla ei ole täyttä mandaattia johtaa yritystä ja työ käy mahdottomaksi. Jos tilanne alkaa tuntua siltä, että luottamus rakoilee, hallituksen tulisi kertoa se toimitusjohtajalle avoimesti.

Toimitusjohtajalla tulisi myös olla mahdollisuus kertoa syyt ja vaikuttimet tekemiinsä merkittäviin liiketoimintaratkaisuihin, jotta hallitus ymmärtää hänen näkemyksensä. Luottamus on avainasia hallituksen ja toimitusjohtajan välisessä suhteessa ja avoimuus edesauttaa luottamuksen vahvistumista. Vastaavasti kyräily ja asioiden kertomatta jättäminen lisäävät epäluottamusta molemmin puolin ja se tulee vääjäämättä johtamaan jossain vaiheessa toimitusjohtajan vaihtumiseen.

”Lähtökohta täytyy olla niin, että se on sata prosenttia. Ja jos hetkellisesti tuntuu, että sitä ei ole, silloin se pitää vaan purkaa. Katselen muitakin yhtiöitä ja yhteisöjä, niin siellä ei välttämättä ole nostettu kissaa pöydälle tarpeeksi aikaisin. Jos se pääsee kyräilyksi tai alkuperäisenä syynä on se, että ei ole motiiveista oltu tietoisia. Toinen, esimerkiksi toimitusjohtaja tehnyt ihan oikeasti käsillä olevalla tiedolla kaiken parhaan ratkaisun mitä hän ajattelee. Ja sitten jälkikäteen se osoittautuu, että se ei ollutkaan hyvä ratkaisu. Ja hallitus sitten toteaa, että tämä ei tämän miehen kanssa suju. Jos ne tietäisi kaikki ne faktat ja sen jonon oikein kunnolla, siis kysyisivät, antaisivat ikään kuin tilaa selittää kunnolla. Mutta semmoinen tunne on vähän, että joissakin yrityksissä, yhteisöissä ei anneta sitä tilaa. Mutta jos sinulle ei kerrota että luottamus on vähän katkolla, et osaa reagoida siihen.” (YJ24)

Joissain organisaatioissa osa hallituksesta muodostuu toimitusjohtajan operatiivisista alaisista. Tilanne saattaa aiheuttaa ongelmia toimitusjohtajan työhön puuttumisen osalta. On luonnollista, että alaisen uskallus lähteä ehdollistamaan esimiehensä toimintaa saattaa vaikuttaa hänen kykyynsä toimia hallitustyöskentelyssä tarpeeksi kriittisesti. Osa haastateltavista piti organisaation ulkopuolista hallitusta kaikkein tehokkaimpana vaihtoehtona. Kuokkasen (2011) mukaan organisaation ulkopuoliset hallituksen jäsenet jäävät kuitenkin helpommin hallitustyöskentelyssä sivurooliin, koska heillä ei ole organisaation arjesta kovin paljoa tietoa.

”Jos on semmoinen hallitus, jossa on yhtiössä toimessa olevia ihmisiä, niin kyllä kai ne aika pitkälle katsoo läpi sormien esimiesten tekemättä jättämissä ynnä muita. Ulkopuolinen hallitus siinä suhteessa on varmaan herkempi reagoimaan, koska oma asema ei ole samalla lailla pölkylä.” (YJ26)

#### 5.4.4 Finanssialan riskienhallinta

Finanssialan ylin johto panostaa monipuoliseen riskienhallintaan ja se kuuluu oleellisesti vastuulliseen johtamiseen. Riskienhallinta liittyy sekä asiakastyöhön että oman yrityksen riskien analysoimiseen ja niihin varautumiseen. Pankeille ja vakuutusyhtiöille suuntautuvat pääsääntöisesti samat oman toiminnan riskit, kun muillekin yrityksille. Oman toiminnan riskien lisäksi ne ovat vastuussa asiakkaidensa riskeistä.

Pankkitoiminnan keskeisimpiä riskejä on luottoriskit, mikä tarkoittaa riskiä siitä, että vastapuoli ei täysmääräisesti täytä velvoitteitaan. Toteutuneet luottoriskit saattavat muuttua luottotappioiksi. Tainio ym. (2002, 54) mukaan



pankkitoiminnan tärkein osaamisalue onkin luottoriskien hallinta. Ei siis riitä, että pankinjohtaja löytää potentiaalisia laina-asiakkaita, vaan lainat tulee kyetä maksamaan pankille takaisin ehtojen mukaisesti. Kankaan (2006) mukaan ei ole toista toimialaa, missä perustoiminto kytkeytyy niin pitkäaikaiseen epävarmuuteen kuin pankin luotonannossa.

Markkinariskit liittyvät keskeisesti sijoitusten, esimerkiksi osakekurssien, heilahduksiin. Muita markkinariskejä ovat korko-, valuutta-, raaka-aine-, johdannais- ja luottomarginaaliriskit sekä likviditeettiriskit. Näitä riskejä on mahdollista mitata, mutta sen sijaan operatiiviset riskit ovat laadullisia ja siten vaikeasti mitattavia. Niitä ovat esimerkiksi teknisiin järjestelmiin liittyvät riskit, yrityksiin suuntautuvat rikokset sekä henkilökunnan, erityisesti ylimmän johdon ammattitaito ja luotettavuus. Jos yksittäisellä pankilla tai vakuutusyhtiöllä ei ole selkeää liiketoimintastrategiaa tai valittu strategia vaarantaa yrityksen taloudellisen aseman, puhutaan strategisesta riskistä. (Kontkanen 2009, 86-88.) Ruuskanen (2009, 13) luokittelee pankki- ja vakuutustoiminnan riskit Rahoitustarkastuksen luokittelun mukaisesti. Hänen mukaan pankkitoiminnan pääasialliset riskit ovat luottoriski, markkinariski (valuutta-, korko- ja likviditeettiriski sekä kiinteistöjen hintariski), operatiivinen riski (maineriski ja oikeudellinen riski) sekä strateginen riski. Vakuutustoiminnan pääasialliset riskit ovat tekniset riskit, sijoitustoiminnan riskit ja muut ei-tekniset riskit.

Yksi yrityksen merkittävimmistä riskeistä on avainhenkilöiden menettäminen. Pääasiallisesti avainhenkilöiksi katsotaan ylimmän johdon edustajat, mutta avainhenkilö voi olla myös tiettyä spesiaalista työtä tekevä ammattilainen, jonka harteilla on tärkeä yrityksen ydinprosessi, jota vain harva yrityksen henkilöstöstä hallitsee. Myös asiakkuuksista vastaavat myyjät ovat avainhenkilöasemissa varsinkin yritysmyyynnissä, jolloin hyvän myyjän siirtyessä finanssiyhtiöstä toiseen asiakkaat saattavat seurata perässä.

Ylin johto tekee useissa vakuutusyhtiöissä ja pankeissa jatkuvaa seuraaja-potentiaalin kartoitusta. Silloin avainjohtajille on suunniteltu varahenkilö. Toimitusjohtajalle on yleensä nimetty varahenkilöksi varatoimitusjohtaja. Edistyneimmät finanssialan yritykset valmentavat keskijohtoa ja ylempää johtoa jatkuvasti kohti haastavampia tehtäviä systemaattisesti. Osassa kohdeyrityksiä ylimpään johtoon eteneminen edellyttää, että johtaja on kouluttanut itselleen jatkajan, jotta voi siirtyä uuteen haasteeseen.

Johtoryhmänkään jäsenet eivät yleensä itse tiedä, kuka heistä on seuraava toimitusjohtajakandidaatti. Sen avulla pidetään tietynlaista kilpailuasetelmaa yllä. Toisaalta siinä piilee tietoinen riski siitä, että joku avainhenkilöistä saattaa menettää uskonsa edistymiseensä yrityksessä ja siirtyä yrityksen ulkopuolelle uusiin haasteisiin. Johtajien haastatteluissa tuli esille, että se riski yrityksissä yleensä otetaan.

”Kyllä me joka vuosi tehdään arvio siitä, että jos joku lähtee, niin me katsotaan seuraajapotentiaali sekä firman sisältä että myös ulkopuolelta. Ne on identifioitu. Että minunkin varalle on sellainen tehty. Että silloin ei jää ihan tyhjän päälle siten. Me itse asiassa valmennetaan meidän keskijohtoa ja ylempääkin johtoa entistä vaativampiin tehtäviin ihan tietyn mekaniikan kautta.” (YJ21)



”Meille on tärkeää, että tiedetään kuka on vastuussa mistäkin asioista. Jos se ihminen on poissa, kuka on varahenkilö, ihminen jää auton alle tai menee eläkkeelle. Jos se vaan lähtee jonnekin tai sairastuu tai on poissa, niin kuka sitten tekee jonkun asian. On monet vuodet tehty riskien hallinnan näkökulmasta, että on riskienhallintasuunnitelma ja tiedetään, ketkä on asioista vastuussa.” (YJ1)

Taloudellisten riskien hallinta kuuluu finanssialaan. Varsinkin keskinäisten yhtiöiden ylimmän johdon pääasiallisiin tehtäviin kuuluu vaalia yrityksensä vakavaraisuutta ja siihen liittyviä riskejä. Erityisesti finanssikriisin aikana riskienhallinta-asiat korostuvat. Riskienhallinta liittyy myös vastuullisuuteen.

”Tällaiselle keskinäiselle yhtiölle, jolla ei ole mahdollisuutta hakea pääomaa pääomamarkkinoilta, vaan se joutuu pääomahuoltonsa hoitamaan normaalitoiminnan kautta, niin sillä tämä taloudellisten riskien hallinta on ihan elinehto. Kaikkein keskeisin asia on pitää huoli yhtiöryhmän vakavaraisuudesta ja siihen liittyvästä riskien hallinnasta.” (YJ15)

Lisääntyvä sääntely ja finanssikriisit tulevat muuttamaan finanssialan johtamiselta ammattitaitoa riskienhallintaan. Mishkinin (1998, 215-217) mukaan finanssikriisin aiheuttaa korkotason nousu, epävarmuuden lisääntyminen, arvopapereiden yliarvostuksesta aiheutuneet vaikutukset tai pankkipaniikit. Johtajuuden haaste on kyetä johtamaan pankkia tai vakuutusyhtiötä kriisien keskellä, vaikka maailma ympärillä kriisiytyy. Haastatellun toimitusjohtajan näkemys on, että sääntelyn tarve tulee muokkaamaan jonkin verran tulevaisuuden johtamisprofiileja. Hän näkee mahdollisen ylisääntelyn vahingoittavan eurooppalaisten toimijoiden kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Toimitusjohtaja muistuttaa, että finanssialan perusliiketoiminta on riskien ottamista ja niiden kattamista. Jos riskit pyritään poistamaan kokonaan, ei liiketoimintaakaan jää enää jäljelle. Toisaalta Kangas (2006, 27) toteaa pankinjohtajia tutkiessaan, että vaikka johtamisen perusoletuksen mukaan johtajalla on valtaa johtamiseen liittyviin funktioihin ja operaatiokykyä suhteessa eri markkinavoimiin, yksittäisellä pankilla ei välttämättä ole aina itsenäistä voimaa ja pankin johdolla liikkumavaraa johtamisessaan. Ulkoisten voimien vaikutus johtamiskykyyn tuli tässä tutkimuksessa esiin Eurooppa-tasoisien sääntelyn ja globaalien rahoituskriisien vaikutuksen kautta.

”Johtajalta vaadittavissa ominaisuuksissa korostuu tulevaisuudessa myös riskiaverttisuutta ja riskien kontrollipuolta enemmän johtuen näistä finanssikriiseistä ja lisääntyvästä sääntelystä erityisesti Euroopassa. Näkisin, että se voi olla, tällainen ylisääntely tuota kautta, se on monessa muussakin mielessä vahingollista myös eurooppalaisten yhtiöiden kilpailukyvyille. Bisnes on kuitenkin riskien ottamista, jos pyritään riskit poistamaan, niin ei jää bisnestäkään jäljelle.” (YJ25)

Pankkien johtamiselle on asetettava erityisen korkeat ammattitaito- ja moraalikriteerit, koska niiden riskinotto tapahtuu epäsymmetrisen informaation olosuhteissa pääasiassa asiakkailta tai rahoitusmarkkinoilta lainassa olevilla pää-

omilla. Tämä vaatii erityisen korkealuokkaista liikkeenjohdollista ammattitaitoa ja ennen kaikkea visiointikykyä varautua ennalta erilaisiin tulevaisuuden vaihtoehtoihin. (Ruuskanen 2009, 143). Kuten kaikissa yrityksissä toimialasta riippumatta, asiakasriskinvalinta on tärkeää. Eläkevakuutusyhtiöissä asiakasvalintaa ei tehdä niin paljon liiketaloudellisin perustein, koska myytävä tuote on pakollinen kaikille työnantajille, mutta vahinkovakuutusyhtiöissä riskinvalintaa tehdään aktiivisemmin. Pankkien asiakasvalinta ja asiakasetujen määräytyminen perustuvat pääasiallisesti riskianalyysiin ja oletuksiin asiakkaiden maksukyvyistä.

”Työeläkevakuutus, joka on pakollinen kaikille, niin siinä ei asiakasvalintaa tehdä liiketaloudellisin perustein. Vahinkovakuutuspuolella jo jonkin verran tehdään. Mutta pankissa sitä tehdään pelkästään liiketaloudellisin perustein.” (YJ18)

Mitä paremmin pankki tuntee asiakkaansa, sitä paremmin se pystyy minimoimaan epäsymmetrisen informaation ongelmia eli monitoroimaan ja arvioimaan näiden lainanhoitokykyä (Ruuskanen 2009, 92). Pankkien toimitusjohtajat korostavat tutkimuksessa, että pankkitoiminta sitoo paljon pääomia, jolloin asiakkaille tarjottavat tuote- ja palveluratkaisut sisältävät sekä pankille että asiakkaille merkittäviä taloudellisia riskejä. Lehtiö (2004, 238) kirjoittaakin, miten tärkeää asiakasriskien hallinta on pankille, jos se keskittää esimerkiksi lainanantonsa liiaksi tietylle toimialalle. 1990-luvun pankkikriisiin vaikutti se, että eräät pankit keskittivät lainanantoa merkittävästi rakennusalan yrityksille. Rakennusalan yritykset ja niiden liitännäiset reagoivat suhdannevaihteluihin jyrkästi, joka tuotti pankeille luottatappioita. Merkittävä fokusointi tiettyyn toimialaan on riskitekijä.

”Tällä alalla täytyy ymmärtää riskit. Että se on se keskeinen homma, että tämän sitoo paljon pääomia ja meidän monet tuotteet pitää sisällään sekä meille että asiakkaalle suuria riskejä. Että siinä mielessä tämä ei ole ihan tavallista myymistä.” (YJ6)

Vaikka tutkimuksen kohdeyritysten pääasiallinen asiakasjoukko koostuu suomalaisista kuluttajista ja yrityksistä, niistä monet toimivat globaaleilla markkinoilla ja kohtaavat siten kansainvälisiä riskejä. Viime aikoina maailmaa järjestyttäneet luonnonkatastrofit on otettu riskikartoituksissa huomioon myös ylimmän johdon toimesta. Suurimmat riskit hajautetaan jälleenvakuutuksen avulla, eivätkä luonnonkatastrofit ole toistaiseksi koskettaneet suomalaisia finanssiyhtiöitä.

”Suomalainen vakuutuskenttä on kyllä sekä tästä maanjäristykseen liittyvistä riskeistä että tähän atomivoimalaan liittyvistä riskeistä aika vapaa”. (YJ15)

## 5.5. Luottamusta rakentava johtajuus

Tässä luvussa keskitytään luottamuksen merkitykseen johtamistyössä.

TAULUKKO 29 Luottamusta rakentava johtajuus-teeman elementit

LUOTTAMUSTA RAKENTAVA JOHTAJUUS -TEEMA	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>LUOTTAMUKSEN MITTAAMINEN</b></li> </ul> Finanssialalla kulmakivenä on luottamus. Se näkyy markkinoiden luottamuksena pankkeihin sekä asiakkaiden luottamuksena palveluntarjoajiin. Johtamisen keskeinen tekijä on johdon ja henkilöstön keskinäinen luottamus. Luottamusta mitataan päivittäin. Jos hallitus menettää luottamuksen toimitusjohtajaan, toimitusjohtaja vaihdetaan. Jos asiakas menettää luottamuksen yritykseen, palveluntarjoajan voi vaihtaa. Samoin jos palveluntarjoaja menettää uskon asiakkaan maksu- tai riskinkantokykyyn, se voi pyrkiä lakkauttamaan yhteistyösopimukset asiakkaan kanssa.
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJAN USKOTTAVUUS</b></li> </ul> Johtajan uskottavuus sidosryhmien ja ennen kaikkea alaisten silmissä on eräs tärkeimpiä tekijöitä liittyen johtamisessa menestymiseen. Johtajan uskottavuus rakentuu yleensä hänen kyvystään näyttää osaaminen ja lisäarvo organisaatiolle. Ammatitaito, aito kuunteleminen ja kyky muutokseen auttavat uskottavuuden rakentamisessa. Korkean uskottavuuden omaava johtaja saa toiset mukaan sekä esimiehiltään valtaa muutoksiin, koska he uskovat johtajan näkemyksiin ja kykyyn johtaa.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJAN ROHKEUS LUOTTA</b></li> </ul> Jotta johtajalla on mahdollisuus saavuttaa uskottavuus henkilöstönsä silmissä, hänen tulee kyetä luottamaan heihin. Luottamus on myös riski, jonka johtajan tulee ottaa, jotta hän saa itse sidosryhmiensä luottamuksen. Ilman luottamusta on vaikea saavuttaa todellista johtajuutta. Johtajuus edellyttää siten rohkeutta luottaa ihmisiin ja antaa heille valtaa toimia. Vastuulliset ihmiset toimivat luottamuksellisessa ilmapiiirissä pääsääntöisesti tehokkaasti ja luottamuksen arvoisesti.

”Johtajana onnistuminen liittyy persoonaan, toisiin luotetaan ja toisiin ei. Olen ilmeisesti itse tavallinen ja vaatimaton.” (YJ2)

Golemanin (1999) mukaan esimies-alais -suhteen yhtenä onnistumisen edellytyksenä voi pitää luottamusta. Tämän tutkimuksen johtajien yhteneväinen näkemys oli, että luottamus on johtajuuden tärkeimpiä elementtejä. Johtaminen ikään kuin perustuu luottamukseen, sen antamiseen ja sen saamiseen. Ilman luottamusta on mahdotonta tehdä toimivaa yhteistyötä. Finanssialalla luottamuksen merkitys on korostuneessa asemassa jo senkin vuoksi, että toimialalla käsitellään asiakkaiden rahaa ja hallinnoidaan riskejä.

Bachmann (2003, 63-65) jakaa luottamuksen kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat henkilöön luottaminen (personal trust), toiminta- ja sosiaalisiin rakenteisiin luottaminen (system trust) ja instituutioon luottaminen (institutional trust). Luottamus lähtee yksinkertaisesti rehellisyydestä. Jos toimii rehellisesti, herättää yleensä luottamusta. Haastatellut johtajat olivat joutuneet haasteellisiin tilanteisiin, esimerkiksi muutostilanteisiin, joissa oli rehellisesti täytynyt viestittää tulevia haastavia muutoksia. Se oli auttanut heitä saavuttamaan luottamusta.

”Sinun pitää aina olla rehellinen. Jos kerran valehtelet, et enää ikinä pysty johtamaan yhtään mitään. Se menee kerralla, se luottamus.” (YJ23)

”Luottamus, tämähän on luottamusbusinesta jos mikä. Mutta myös se, että pystyy luottamaan siellä omassa organisaatiossa. Pystyy luottamaan ihmisiin, esimieheen, lähiesimieheen ja esimies pystyy luottamaan, niin sitähän se luottamus on.” (YJ16)

Petersonin (1998, 413) mukaan luottamus on käsitteenä moniaineksinen. Yksinkertaistaen luottamuksessa on kyse sopimusten pitämisestä, sillä luottamus on ansaittava omalla käyttäytymisellä. Fairholmit (2000, 104) tuovat esille, että toiset näkevät luottamuksen yksinkertaisena ja naiivina ihmisten hyvyyteen uskomisena. Se tarkoittaa, että luottavaisia ihmisiä voidaan pitää vähemmän älykkäinä ja liian herkkäuskoisina. Luottamus näyttäisi olevan finanssialalla laaja ilmiö. Kangas (2006, 13) toteaa, että pankkikriisien aikana esimerkiksi pankinjohtajan työ on kiinteästi yhteydessä muuttuneeseen toimintaympäristöön, minkä vuoksi johtamisvälineet ja luottamus pankkitoimijoihin katoavat. Näin kävi hänen mukaansa ainakin 1990-luvun pankkikriisin aikana Suomessa. Sen jälkeiset rahoituskriisit ovat johtuneet globaaleista syistä, mutta niidenkin taustalla on ollut luottamuksen puute. Kankaan (2006, 59) mukaan ainakin 1990-luvun pankkikriisi oli myös johtamisen kriisi, jossa päätöksenteko hajaantui ja katosi ylimmältä johdolta operatiiviselle johdolle.

### 5.5.1 Luottamuksen mittaaminen

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien organisaatiot mittaavat johtajiensa luottamusta säännöllisesti. Arviointityökaluina käytetään usein 360-analyysiä, jossa esimies ja kollegat arvioivat johtajaa eri näkökulmista. Arviointi antaa kuvaa johtajaan kohdistuvasta luottamuksesta eri viiteryhmissä. Osa yrityksistä ottaa arviointiin mukaan myös asiakasnäkökulman, jolloin luottamusindeksistä saadaan kattavampi.

”Meillä mitataan tarkasti esimiesten toimintaa kerran vuodessa 360-analyysillä”. (YJ2)

”Me mitataan meidän johtajia eli siellä on alaiset, siellä on esimies ja siellä on kollegat, jotka arvioivat eli se on taas työkalu meille”. (YJ16)

Arviointiin liittyy keskeisesti palautteen antaminen ja saaminen. Johtajat kokevat, että palautekeskustelut eivät ole toimialan johtamiskulttuuriin juurikaan kuuluneet. Se saattaa liittyä yleisestikin suomalaiseen yrityskulttuuriin. Useissa finanssialan yrityksissä on nykyisin panostettu palautekeskusteluihin ja niistä on saatu myös hyviä kokemuksia, vaikka ne osalle henkilöstöstä tuntuvatkin vaikeilta.

”Kyllähän sitä kautta sain itsekin aika suoraakin palautetta, johonka en oikein ollut tottunut myöskään minä ja tavallaan sehän laukaisi sitten sellaisen aika hyvänkin

keskustelun sen jälkeen, että mitäs nyt oikein tapahtuu. Ja mitä me tästä opittiin ja millä tavallaan tästä mennään eteenpäin.” (YJ13)

Tutkimuksessa tuli esille toimitusjohtajan luottamus johtoryhmänsä osaamiseen. Kun toimitusjohtaja luottaa johtoryhmänsä jäseniin, hän voi kehottaa heitä tasaisin väliajoin pitämään huolta osaamisestaan ja sitä kautta markkina-arvostaan. Jos toimitusjohtaja tietää, että hänen alaisensa ovat haluttuja työntekijöitä myös oman työnantajan ulkopuolella, hän voi olettaa heidän olevan tarpeeksi päteviä omassa työssään. Kuijpers ym. (2006) mukaan kyse on työuran reflektoinnista, jolloin yksilö tarkastelee kykyjään suhteessa urakehitykseensä.

”Osa minun välitöntä johtajuutta alaisiini on se, että katsokaa, että teidän markkina-arvo on kunnossa, että jos minä tiedän, että teillä on kysyntää tämän talon ulkopuolella, niin silloin minä voin myös uskoa sen, että olette kilpailukykyisiä verrattuna teidän vaihtoehtoihin”. (YJ21)

Haastavassa markkinatilanteessa koko organisaatio saattaa vajota helposti taantumaa, jolloin aletaan yhdessä miettiä syitä ja tukea ajatukselle, miksi asiakas ei osta. Yrityksen ulkopuolelta tulevat muutokset ja uhat voidaan kokea monella tavoin. Niistä voidaan selvittää ja löytää jopa kilpailuetua, kun pystytään perustelemaan kilpailijoista eriävä näkemys ja viemään sitä vahvasti eteenpäin. Luottamukseen vaikuttaa vahvasti johtajan oma itseluottamus, joka kasvaa ajan saatossa kokemusten karttuessa.

”Kun ajattelee, että olen esimiestyötä tehnyt vuodesta 1991. Niin kyllä selkeämmin huomasin kehityksen vasta tuossa vuosina 2003-2006, että rupesi tulemaan sellaista luottamusta itseensä. Että ei enää niin paljon tuntunut se, että mitähän nuo muut ajattelee, vaan sitten ottaa sen, että tämä on meidän firman tavoite ja minun tehtävä viedä sitä siihen suuntaan.” (YJ12)

Toimitusjohtaja on yrityksensä suunnannäyttävä, jonka tekemistä seurataan tarkasti. Hän joutuu toiminnassaan huomioimaan olevansa myös esimerkki monessa asiassa. Vakuutusyhtiön toimitusjohtajan kohdalla esimerkki henkilöstön kommentista hänen jättäessä käyttämättä kypärää polkupyöräillessään töihin kertoo, miten ylin johto on henkilöstön tarkkailun alla jatkuvasti.

”Kyllä nämä kaikki seuraa, että kyllä sen sitten näkee, että jos tulet ilman kypärää töihin, niin ei kauan mene kun sähköpostissa on viesti, että miten toimitusjohtaja voi osoittaa esimerkkiä, eikä ole kypärä päässä kun tulee pyörällä töihin”. (YJ11)

Johtaja voi osoittaa luottamusta alaisiinsa antamalla heille tilaa toteuttaa omaa työtään. Liian tiukoilla ohjeistuksilla johtaminen saattaa latistaa alaisen luovuutta ja saada aikaan tunteen, että hänen osaamiseen ei luoteta. Esimies tarvitsee luottamusta yhtä lailla kuin alaisetkin. Jos alaiset eivät luota esimieheen, on hänen vaikeaa delegoida tehtäviä tai kasvattaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta (Ribb & Kourdi 2004, 31-32). Eräs haastateltavista kertoi antavansa alaisilleen paljon vastuuta ja valtaa. Se edellyttää hänen mukaansa myös luottamuksen arvoisesti toi-

mintaa häntä kohtaan. Voidaan puhua myös alaistaidoista, mikä tarkoittaa kykyä olla hyvä johdettava.

”Nyt puhun tavallaan tämmöisestä kollektiivinäkökulmasta, mutta se sama on yksilönäkökulma, että annetaan ryhmälle tai alueelle vapausasteita niin pitkälti kuin se lisää tuottavuutta. Ja sitten taas niiltä osin kun on todella kaikki yhteistä, esimerkiksi, että omat ja yhtiön rahat ei saa mennä sekaisin, aina jossakin ne rajathan kulkee. Että missään tämän yhtiön toimipisteessä yhtiön kassasta ei saa lainata vuokraan rahaa. Mutta että sieltä kun lähestytään sitä omaa tekemisosuutta, niin vapausasteita voi olla erilainen määrä.” (YJ24)

Toimitusjohtaja kertoo luottavansa aidosti johtamansa yrityksen henkilöstöön ja johtaa heitä ihmislähtöisesti. Henkilöstö on tottunut vuosien aikana hänen johtamistyyliinsä ja pitää sitä sopivana. Keskisen (2005, 81-82) mukaan esimiehen käyttäytymisen johdonmukaisuus vahvistaa henkilöstön luottamusta häneen. Kyse on esimiehen toiminnan ennakoinnista, mikä lisää myös turvallisuuden tunnetta. Kopelman ym. (1990, 295-318) pitävät organisaation ilmapiiriä funktionaalisenä sen toimiessa tulkintojen perustajana sekä toiminnan ohjaajana. Ilmapiirille yhteisiä elementtejä ovat päämäärän korostaminen, keinojen korostaminen, palkitsemisorientaatio, työsuorituksen tukeminen ja sosioemotionaalinen tuki. Ylimmän johdon näyttämä suunta ja tahtotila vaikuttavat vahvasti ilmapiiriin. Haastattelun toimitusjohtajan toiminta on näkynyt yrityksessä myös työtyytyväisyysmittauksissa positiivisena arvona. Kun yritykseen tuli hänen tilalleen uusi toimitusjohtaja, jolla oli erilainen johtamistapa, muutos aiheutti henkilöstölle suurta hämmennystä. Henkilöstö koki, että edellisen johtajan tuottaviksi katsomat asiat määriteltiin tuottamattomiksi uuden johtajan toimesta.

”Tämä henkilökunta on tiennyt, että ainakin minä tahdon, että on hyvinvointia ja minä luotan henkilökuntaan ja uskon pitkäjänteiseen, hyvään hyvinvointiin ja henkilöstön huomioimiseen päätöksenteossa. Se oli se tilanne, kun minä olin lähtenyt pois. Ja ymmärtääkseni seuraajani tuli ja katsoi asiat ja totesi että, tähän on hirveän huonosti hoidettu firma, että nyt karsitaan kuluja ja tehostetaan toimintaa käskemällä tarkemmin ja määrittelemällä tiukemmin nämä rajat. Ja se tarkoittaa sitä, että hän kajosi kaikkeen siihen, minkä minä olin katsonut tuottavaksi.” (YJ24)

Hyvä työilmapiiri korreloi Juutin (1987, 43-44) mukaan yrityksen menestykseen. Hänen mukaansa hyvä ilmapiiri ennakoi yritykselle hyvää tulosta, vaikutus on nähtävissä 6-12 kuukauden kuluessa mittauksista. Myös Simolan ja Kinnusen (2005, 132-136) mukaan keskeinen toimivaa työyhteisöä kuvaava piirre on ilmapiiri. Kun ilmapiiri on hyvä ja ihmissuhteet ovat luottamuksellisella tasolla, voivat työntekijät suunnata kaiken tarmonsä perustehtävään, eikä energiaa kulu ristiriitojen hallintaan. Tässäkin tutkimuksessa usean johtajan mielestä hyvä ilmapiiri lisää tuottavuutta ja vähentää esimerkiksi sairauspoissaoloja. Lisäksi hyvä työilmapiiri vaikuttaa myönteisesti yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana. Hyvä työilmapiiri näkyy yleensä myös asiakkaiden tyytyväisyysmittauksissa, koska se korreloi asiakaspalvelun tason kanssa.

### 5.5.2 Johtajan uskottavuus

Tutkimus osoittaa, että johtajan uskottavuus lähtee niiden periaatteiden ja arvojen noudattamisesta, joita yrityksen strategiassa liputetaan. Jos johtaja ei itse noudata niitä, hänen on vaikea nauttia organisaationsa luottamusta.

”Ei saa loukata meidän omia johtamisen periaatteita, eihän silloin nauti uskottavuutta”. (YJ21)

”Ihan ratkaiseva juttu ja siihen liittyy se oma esimerkki, pitää toimia niin kuin puhuu, walk the talk.” (YJ19)

”Minun tapa on johtaa voimakkaasti esimerkin kautta. Johtajuus on omalla tavallaan viisautta, se on kypsyyttä”. (YJ8)

”Että kyllähän suomalaiset tyypillisesti on sellaisia, että se luottamus ansaitaan nimenomaan teoilla, että jos se porukka havaitsee, että jos tuo sanoo jotakin, niin se pitää paikkansa”. (YJ4)

Finanssisektorilla johtajat vastaavat riskienhallinnasta, joten on tärkeää, että he tietävät, mitä heidän johdettavansa tekevät. Toimitusjohtajan näkemys on, että jos johtajalla ei ole tarvittavaa substanssiosaamista ja johtamistaitoa, hän ei ole alaistensa silmissä uskottava. Toisaalta se luo toimialan ulkopuolisille johtajakandidaateille haasteen päästä työskentelemään finanssialan johtamistehtäviin. Näyttää siltä, että finanssialan johtoon on vaikea päästä ilman toimialan kokemusta. Se saattaa johtaa siihen, että finanssialalla työnsä aloittava ja urallaan edennyt johtaja työskentelee koko uransa samalla toimialalla, koska hänen osaamistaan saatetaan pitää liian spesifinä muille toimialoille. Toisaalta johtaja, jolla on vahva toimialan substanssi, voi saada toimialalta uusia haasteita ja rakentaa mielenkiintoisen työuran. Finanssialan hyvin hallitseva johtaja luultavasti viihtyy toimialalla, varsinkin jos hänen osaamistaan ei osata välttämättä arvostaa tarpeeksi korkealle muiden toimialojen johtotehtävissä.

”Meillä oikeastaan kaikki johtajat ovat myös kyvykkäitä itse tekemään tai ymmärtämään, mitä heidän alaisensa tekevät. He ovat syvällisiä asiantuntijoita. Finanssisektorilla on tyypillistä, että täällä ollaan sellaisten asioiden kanssa tekemisissä että se vaatii johtajiltakin jonkun verran ymmärrystä tai alaiset muuten tekee mitä haluaa.” (YJ25)

Whetten ym. (1996, 44-45) mukaan esimiehen pätevyys on tärkeä alaisille ja siksi heidän on hyvä olla tietoisia esimiehen tiedollisista, taidollisista ja ongelmanratkaisukyvyistä, joita tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Kirkpatrickin ja Locken (1995, 43-47) tutkimusten mukaan johtajan tiedollinen kyvykkyys sekä liiketoiminta-alueen tunteminen kaikkine ominaispiirteineen liittyvät johtajan kykyyn kerätä tätä tosipohjaista tietoa. Alaisen työn logiikan ymmärtäminen auttaa johtajaa seuraamaan ja havainnoimaan joukkonsa onnistumista työssään. Ylipäätään johtajan uskottavuudelle on tärkeää hallita toimialansa perussubs-



tanssi, jotta ymmärtää, mitä yrityksessä tehdään. Myynnillisyyden merkitys korostuu tässä tutkimuksessa ylimmän johdon orientaationa kohdistaa kiinnostus myyntitoimintoihin, koska myynti tuo yritykseen rahavirtoja asiakkailta ja voidaan siten nimetä ydintoimintoihin.

”Mutta kun meikälainen puhuu myynnistä, niin yleensä ihmiset kuuntelevat sen takia, että kun minä oikeasti tiedän mitä se on, kun olen tehnyt sitä duunia itse”. (YJ16)

”Kunnioitus tulee osaamisesta, että on lisäarvoa. Pelkkää titteliä ei kunnioita kukaan, jos kokee että siitä ei ole mitään hyötyä. Kunnioitus tulee siitä, että tuntee sen konttorijohtajan elämän, tietää ne kipupisteet. Pystyy antamaan asiantuntevasti sparrausapua, että konttorijohtaja kokee saavansa lisäarvoa kun soittaa.” (YJ10)

”Sellainen perussubstanssi pitää olla, muuten ei oikein saa uskottavuutta siinä organisaatiossa”. (YJ7)

Jos johtajan toimintatapa ja arvot kohtaavat yrityksen ja henkilöstön arvot, johtajuutta ei tarvitse korostaa, vaan se on automaattisesti läsnä. Toimitusjohtaja kertoo esimerkin haastattelussa, että hänen arvonsa alaisten edessä ei vähene, jos hän tekee samoja töitä kuin alaisetkin, vaan itse asiassa hänen uskottavuutensa kasvaa. Itsensä korkealle jalustavalle nostava johtaja saa harvoin alaistensa silmissä arvostusta.

”Johtajuus näkyy sillä tavalla, että sitä ei tarvitse sen kummemmin korostaa, vaan se on läsnä. Se on tavallaan semmoinen, täällä tiedetään, että toimitusjohtaja korjaa vessanpöntön ja siivoaa kahviläikät lattialta että siinä ei, minun arvoni ei putoa.” (YJ24)

Oikeudenmukaisuus lisää luottamuksen tunnetta johtamista kohtaan. Oikeudenmukaisuuden tunnetta lisää se, että työntekijä kokee tulleen kuulluksi, organisaatiossa noudatetaan samoja, johdonmukaisia sääntöjä kaikkien kanssa, päätöksenteko on puolueetonta ja päätöksiä voidaan korjata tarvittaessa jos asiasta saadaan esimerkiksi uutta informaatiota. (Kivimäki ym. 2002, 44.) Tutkimuksen johtajat painottavat oikeudenmukaisuutta johtamistyössä varsinkin muutosprosesseissa. Esimerkkeinä he käyttävät fuusiotilanteita, joissa kaksi organisaatiota yhdistetään. Uuden organisaation johdon tulee olla erityisen tasa-puolinen ja jakaa uudet tehtävät oikeudenmukaisuuden periaatteiden mukaisesti suosimatta ketään.

### 5.5.3 Johtajuus tavoitteiden asettamisessa

Virtasen (2010, 12-13) mukaan houkuttelevan työyhteisön kantava piirre on tavoitteellisuus ja vahva päämäärätietoisuus, organisaatiossa eletään jo tulevaisuudessa. Yrityksillä on tavoitteita ja toimitusjohtajan tehtävä on johtaa joukko-

jaan niitä kohti. Tässä tutkimuksessa näkyy johtajuuden merkitys tavoitteiden asettamisessa ja tavoitteisiin pääsemisen varmistamisessa.

"Meillä on standardeja, joiden avulla johdetaan. Esimerkiksi rahoitusneuvojalla tulee olla 5 asiakastapaamista päivässä". (YJ2)

Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää joissain organisaatioissa johtajalta näkyvää tulosten vaatimista. Jos vaatiminen ja edellytykset saavuttaa asetetut tavoitteet ovat tasapainossa, se koetaan turvallisuutta lisäävänä tekijänä. Johtajuus näkyy tavoitteellisuudessa muun muassa siinä, että johtaja kiinnittää vahvasti huomiota asioihin ja panostaa niiden muuttamiseen yhdessä muun organisaation kanssa.

"Vaikka minä tein muutoksia, vaikka minä olin vaativa, niin ihmiset kokivat sen hyvänä. Ja ne kokivat sen erittäin turvallisenä, tuli kokenut johtaja, niin se oli ehkä se palaute mikä sieltä tuli." (YJ16)

"Minä puhun paljon positiivisesta vaatimisesta ja tarkoitan sillä juuri sitä, että on vaatiminen, mutta se tukeminen, niin silloin se on positiivista vaatimista. Olen huomannut, että on aika tehokas tapa kun sanoo, että olen erittäin huolissani tästä tilanteesta, teillä on edellytykset parempaan, tähän täytyy saada muutos ja miten minä voin olla tukena siinä." (YJ19)

"Tekemistä ei vain kannata seurata vaan sitä täytyy oikeasti johtaa. Ei ole tarpeeksi iholla olevia lähiesimiehiä, jotka käyvät päivittäin kysymässä myyjiltä, mitä teit tänään ja mitä meinaat tehdä huomenna." (YJ9)

Organisaatioilla on erilaisia tavoitteita, joihin henkilöstö sitoutetaan. Osa organisaatioista rakentuu perinteisellä hierarkkisella logiikalla, jolloin linjaorganisaatiomaisesti jokaisella on selvä esimiesasema ja selkeät vastualueet. Niissä johtaminen on tietyllä tavalla vastuu- ja valtakysymysten taholta selkeämpää kuin esimerkiksi matriisiorganisaatioissa, joissa valta ja vastuu voivat mennä osittain päällekkäin, osittain ristiin.

Matriisiorganisaatio edellyttää sitouttamista ja taitavaa johtamista, jotta ihmiset saadaan toimimaan haluttujen tavoitteiden suuntaan, vaikka heihin ei ole välttämättä suoraa esimies- ja käskyvaltaa. Lisäksi finanssialalla on ryhmitymiä, joita ohjataan osuustoimintaperiaatteella keskusorganisaatioista. Tällöin paikalliset toimijat ovat itsenäisiä yrityksiä, joilla on oma paikallinen johtonsa. Koska keskusorganisaatiota valvoo paikallisista toimijoista koostettu hallitus, keskushallinnon toimitusjohtaja on haastavassa tilanteessa, hän johtaa päivittäin omia esimiehiään. Sen tyylinen johtajuus edellyttää vahvaa luottamusta ja kykyä sitouttaa verkostossa olevat toimijat yhteisiin tavoitteisiin. Johtamistapana ei voi silloin olla käskyttäminen, vaan yhteistyö ja verkoston johtaminen.

"Eli tämmöisen ryhmän johtajuudessa sinun pitää aina voittaa luottamus, jotta voit ylipäättään toimia ja tietyllä tavalla saada porukat mukaan. Menetät sen johtajuuden välittömästi, jos et pysty ansaitsemaan sitä johtajuuttasi." (YJ22)

”Miten saada toimimaan sellaiset yhteisen päämäärän suuntaisesti, joita sinä et voi pakottaa. Silloin työkaluksi tulee sitouttaminen.” (YJ21)

Osassa vakuutusyhtiöitä ja pankkeja on vallinnut sellainen yrityskulttuuri, että henkilöstöltä ei ole juurikaan vaadittu suorituksen parantamisia. Tavoitteiden asettaminen on ollut näkymätöntä, eikä tavoitteista jäämisestä ole sanktioitu. Kun sellaiseen yritykseen rakennetaan uuden johtajan taholta uutta toimintakulttuuria, osalle henkilöstöstä se voi olla tietynlainen shokki. Selkeät tavoitteet ja vaatiminen saattavat herättää pelkoa, varsinkin jos henkilöstö ei ole alkanut toimia asetettujen uusien tavoitteiden mukaisesti. Myllyksen (1999, 198) tutkimuksen mukaan kuitenkin tahto ja näkemyksellisyys olivat merkittäviä tekijöitä menestyneiden pankkien osalla, joten tavoitteellisuutta johtamisessa tarvitaan.

”Myynti- ja markkinointijohtaja kysyy joka perjantai, että mitä teet ensi viikolla. Se tietyllä tavalla on uusi asia, joka sitten on vähän pelottanutkin ihmisiä. Heitä pelottaa tietysti tulla palaveriin, kun ei ole oikeastaan mitään kerrottavaa.” (YJ9)

## 5.6 Läsä oleva johtajuus

Tässä kappaleessa syvennyttään läsnä olevaan johtajuuteen. Teema koostuu johtajan jalkautumisesta organisaation etulinjaan sekä finanssialan johtajuuden kulttuurinmuutoksesta.

TAULUKKO 30 Läsä oleva johtajuus -teeman elementit

LÄSNÄ OLEVA JOHTAJUUS - TEEMA	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJAN JALKAUTUMINEN ORGANISAATION ETULINJAAN</b></li> </ul> Etulinjaan jalkautuva johtaja saavuttaa uskottavuuden sidosryhmissään. Johtajalla on mahdollisuus havainnoida organisaation ja asiakkaiden mielipiteitä aidossa ympäristössä. Etulinjaan jalkautuminen on usein haaste johtajien kiireiselle aikataululle. Kyse on arvovalinnoista. Yhteiset kehitysprojektit ovat ylimmälle johdolle tapa tutustua henkilöstöön ja huomioida kehittyvät johtajapotentiaalit.
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJUUDEN KULTTUURINMUUTOS</b></li> </ul> Johtajuudessa on merkittävä kulttuurimuutos autoritäärisestä johtamisesta kohti osallistavaa johtamistapaa. Nuoret sukupolvet muokkaavat johtamisen vaatimuksia kohti yhteistyöjohtamista. Entisajan käskyttämiskulttuuri siirtyy kohti historiaa. Nuorempien sukupolvien ottaessa vastuuta johtamistavat kehittyvät.

### 5.6.1 Johtajan jalkautuminen organisaation etulinjaan

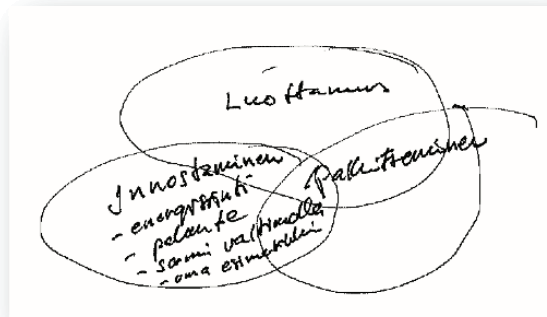
Useissa finanssiyrityksissä osallistava johtaminen on koettu hyvänä johtamiskeinona. Se luo näkyvää johtajuutta ja sitouttaa henkilöstöä yhdessä johdon kanssa samaan tavoitteeseen. Osallistava johtaminen edellyttää ylimmältä johdolta läsnäoloa ja yhdessä tekemistä. Sitouttaminen tapahtuu niissä yhteisissä tilaisuuksissa, missä henkilöstö ja asiakkaat ovat. Näkyminen etulinjassa antaa

johtajuudelle kasvot ja lisää johtajan uskottavuutta. Helposti lähestyttävä johtaja voi saada paljon näkyvyyttä ja viestiään perille sidosryhmissä.

”Olen aika epämuodollinen, voin mennä puhumaan alaisen alaisen alaisen kanssa”. (YJ1)

”Pomottamisjohtaminen on ollut aika tavanomaista kaikilla toimialoilla. On vaikeampaa laittaa kysyjä miettimään asiaa, kun antaa suora vastaus ja käsky miten toimia. Otettiin käyttöön uutena johtamistapana osallistava johtaminen, jossa kaikki pääsevät vastaamaan ja vaikuttamaan yhteisiin asioihin. Yhdessä tekeminen liittyy paljon osallistavaan johtamiseen. Palkitsemme koko tiimiä hyvistä suorituksista.” (YJ2)

Kuva 6 kuvastaa, miten ylimmän johdon edustaja näkee luottamuksen, palkitsemisen ja innostuksen linkittyvän toisiinsa johtamistyössä. Hänen mukaansa johtajan innostaminen energisoi ihmisiä. Siihen kuuluu myös palautteen antaminen ja tilanteen tasalla oleminen. Henkilöstö odottaa johtajalta omaa esimerkkiä ja hyvien tulosten huomioimista.



KUVA 6 Myynnin johtamisen piirros (YJ19)

Strategisen viestin perillemenoa helpottaa se, että ylin johto kiertää henkilöstön keskuudessa paljon keskustellen. Johtoryhmätaso on muita tietoisempi organisaatioita koskevista strategisista asioista. Sen vuoksi on tärkeää, että ylin johto jalkautuu kertomaan strategisia päämääriä henkilöstölle, niin sanotusti kansankielellä. Samalla ylimmällä johdolla on mahdollisuus aistia organisaation etulinjan tunnetiloja ja näkemyksiä.

”Aiemmin oli ylhäältä alas johtamista. 15 vuotta sitten alettiin luomaan uutta kulttuuria ja osallistava johtaminen oli yksi näistä asioista.” (YJ2)

”Toimitusjohtajuuteen kuuluu jossain määrin hengen luominen organisaatiossa. Se tapahtuu yhteisten tilaisuuksien kautta.” (YJ23)

Parhaiten toimitusjohtaja osoittaa kiinnostuksensa alaistensa työhön osallistumalla säännöllisesti itse etulinjan tekemiseen. Se vaatii johtajalta sekä nöyryyttä että halua laittaa itsensä likoon yhteisen tavoitteen puolesta. Se kuvastaa myös merkittävää johtamiskulttuurin muutosta. Ihmissuuntautuneen johtajan tulee-kin kyetä luomaan keskinäinen kunnioitus, arvonnanto ja luottamuksen ilmapiiri alaisiinsa (Pöllänen 2002, 291).

Johtajuus tulee tutkimuksessa esiin myös uskalluksena heittäytyä tilanteeseen - riskinottona. Kun johtaja asettaa itsensä alttiiksi henkilöstön edessä, hän tekee samalla itsensä inhimilliseksi. Johtajat muistelivat kokemuksiaan, jotka ovat lisänneet kommunikointia henkilöstön ja ylimmän johdon välillä ja vahvistaneet molemminpuolista luottamusta. Ne ovat liittyneet henkilöstön kanssa yhdessä tekemiseen.

”Kun toimitusjohtaja oli viikon harjoittelijalappu rinnassa ja oli mukana asiakastapaamisissa, niin minun mielestä se antaa semmoisen, että tämän jälkeen ei kukaan voi oikein kieltäytyä”. (YJ16)

”Kyllä minä näen, että minun rooli on olla vahvasti mukana siinä, koska jos ulkoistan itseni siitä, niin sitten minä olen aika kaukana siitä käytännön tekemisestä. Minun mielestä se on sitä tämän päivän johtajuutta, että pitää olla kiinnostunut niistä asioista, jolla oikeastaan tämä organisaatio elää.” (YJ13)

”Mutta sitten faktisesti myös, että kuinka sinä kierrät kentällä ja käyt paikan päällä tapaamassa niitä ihmisiä. Ja kyllä se on tärkeätä ja kyllä minäkin olen tämän vuoden aikana paljon kiertänyt pitkin Suomea.” (YJ14)

Hannus ym. (1999, 28-29) kirjoittavat, että parhaat ideat tulevat usein esille asiakasrajapinnassa toimivilta henkilöiltä eli muilta kuin yrityksen johdolta. Silloin prosessista lähdetään yleensä nykyhetkestä kohti tulevaisuutta, eikä tulevaisuudesta nykyhetkeen, olettaen tulevaisuuden olevan nykyhetken mukainen. Jalkautumalla henkilöstön pariin johtajalla on mahdollisuus oppia organisaatiosta ja sen käytänteistä. Monet uutena toimitusjohtajana aloittaneet kertovat, että he ovat nopeasti lähteneet kiertämään yrityksen henkilöstöä, esittämään ja samalla haastattelemaan heitä. Usein haasteena on uuden johtajan kiireinen aikataulu, mutta tämän tyylliset kiertueet koetaan haastattelujoukossa antoisina ja kannattavina. Johtajat ovat saaneet niistä informaatiota tulevien päätösten tueksi. Samalla heillä on ollut mahdollisuus kertoa henkilöstölle itseltään, visioistaan ja rakentaa luottamuksellista ilmapiiriä.

”Henkilöstöltä tuli aika paljon vinkkejä ja ajatuksia. Sieltä löytyi niitä lainalaisyksia, joita kannattaa hyödyntää.” (YJ1)

”Ja tein sen myös sillä tavalla, että haastattelin kaikki ja pyysin apua. Myönsin heti ja sanoin, että paljon asioita joita te joudutte nyt ja saatte opettaa minua, en osaa teidän järjestelmiä, en osaa teidän tuotteita eli minä tarvitsen teidän apua.” (YJ16)

”Ensimmäinen kuukausi varmasti meni siihen, että haastattelin nelisenkymmentä johtajaa yläpäästä organisaatiota ja haastattelut käytiin sillä tavalla, että pyrin olemaan niin sanotusti pelkkänä korvana”. (YJ7)

Läsnä oleva johtaja on henkilöstön tavoitettavissa ja tavattavissa myös vapaa-muotoisesti. Silloin henkilöstöllä on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia johtajan kanssa ilman virallista agendaa. Samalla johtajalla on mahdollisuus havainnoida organisaationsa tilaa eri näkökulmasta. Ristiriita näyttäisi olevan kuitenkin siinä, että henkilöstö odottaa organisaatiossa näkevänsä ylintä johtoa enemmän etulinjassa, kun taas ylin johto kamppailee jatkuvien aikatauluhaasteiden kanssa. Useat haastatellut johtajat kertovat viettävänsä mielellään enemmän aikaa asiakas- ja henkilöstörajapinnassa, mutta strategia-, johtoryhmä- ja muu sidosryhmätyö vievät suuren osan heidän työajastaan.

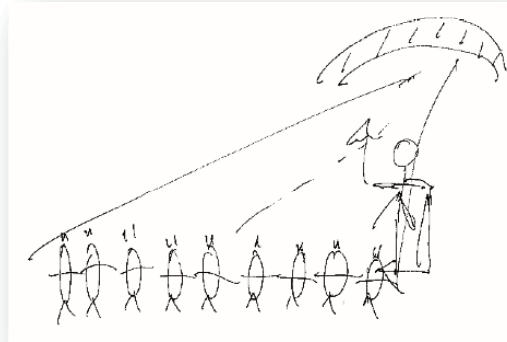
”Siis yritän pysyä sillä lailla kärryillä, että minä jututan aika paljon ihmisiä, kun minä näen tuolla, minä yritän lounaspöydässä istua aina vähän eri seuraan ja näin edespäin”. (YJ4)

”Voin sanoa, että vaikka olen olevinaan kiireinen, niin kuulen tarinoita ja palautetta, mikä toimii ja mikä ei toimi. Sehän on verkoston rakentamista kanssa, että pitää korvat auki ja kiertelee, katselee ja kuuntelee.” (YJ5)

Osa haastatelluista johtajista haluaa pitää pienen etäisyyden henkilöstöön varmistukseksi, etteivät kaveruussuhteet vaikeuta päätöksentekoa. Tässä on havaittavissa selvästi sukupolvien välistä näkemyseroa. Nuoremman polven johtajat ovat tottuneet enemmän toimimaan luontevasti tiimeissä ja tekemään myös päätöksiä yhdessä. Etäisyyden pitämisen näkökulma tukee passiivisen johtamisen ulottuvuutta, joka on niin sanottua ei-johtajuutta. Silloin esimies pyrkii etäisyyteen alaistensa suhteen. Se voi hidastuttaa päätöksentekoa organisaatiossa. (Nissinen 2004, 45.)

”Kyllä se näin on, että jotta voi olla johtaja, niin täytyy olla vähän etäällä. Sinä et voi olla liian kaveri jokaisen kanssa, koska johtajan täytyy pystyä sitten tekemään niitä vaikeita päätöksiä.” (YJ15)

Kuva 7 on toimitusjohtajan näkemys johtajan läsnäolosta. Johtaja näyttää joukkolleen suuntaa näkyvänä lipunkantajana. Lipun kantaminen osoittaa ylpeyttä organisaatiosta. Nissinen (2004) muistuttaakin, että johtajuus on suunnan näyttämistä organisaation edestä. Tässä piirroksessa johtaja on kuvattu muiden yläpuolelle, joka kuvaa johtajan näkyvää roolia. Kuva kertoo myös johtajan vastuusta omia joukkojaan kohtaan, johtajan tehtävänä on tarkkailla ympäröivää maailmaa hieman muita korkeammalta.



KUVA 7 Myynnin johtamisen piirros (YJ25)

Tutkimuksessa tuli ilmi, että useat toimitusjohtajat käyttävät organisaation projektityöryhmiä hyödykseen tutustuakseen yrityksen henkilöstöön. Yhteisissä projekteissa yhdessä töitä tehdessä joukosta erottuvat ne yksilöt, jotka ovat potentiaalisia tulevia avainasiantuntijoita tai johtajia. Tämän tyylliset projektit ovat oiva tapa motivoida henkilöstöä, jolloin se pääsee näyttämään osaamistaan organisaation ylimmälle johdolle. Yhdessä tekeminen lisää organisaation keskinäistä luottamusta. Samalla ylin johto pääsee luontevasti vaihtamaan ajatuksia organisaation eri tason edustajien kanssa. Silloin johto saa itse palautetta, mutta pääsee samalla viestittämään johtamissanomaansa ja sitouttamaan organisaatioon esimerkiksi tulevia muutosagentteja. Muutosagentteja tarvitaan tukemaan ylimmän johdon tahtotilaa läpi organisaation.

Pöllänen (2007, 53) huomioi Wehrmeyerin (1995) tutkimukset, joiden mukaan menestyvä johtajuus kannustaa ja mahdollistaa sen sijaan, että se valvoisi ja kontrolloisi liikaa. Pöllänen (2007, 51) tutkimuksen mukaan ainakin suomalaiset vakuutusjohtajat käyttävät transformationaalisen johtamisteorian elementtejä, kuten vahvaa yhteistyötä sekä keskinäistä luottamusta.

”Nämä työryhmät, mitä me käytetään, kyllä sieltä äkkiä erottuu sen tyyppiset ihmiset, joilla on eväitä tehdä niitä seuraavia juttuja. Ja kyllä sitten ne siilautuu esimiehiksi jossain vaiheessa, jos niillä on esimiesainesta.” (YJ17)

”Isossa talossa kun kukaan ei tee yksin mitään, niin tavallaan sinulla on luottamus ja usko siihen, että kun toimit kollegan kanssa yhdessä, niin tämän toimii ja minä saan apua tuolta ja että uskallan luvata tämmöistä, koska tiedän, että minulla on backup täällä”. (YJ6)

## 5.6.2 Johtajuuden kulttuurimuutos

1980- ja 1990-luvuilla pankkien ja vakuutusyhtiöiden johtajat olivat Suomessa merkittäviä vallankäyttäjiä. Heidän työroolinsa tarjosi heille hallitusjäsenyyksiä muissakin merkittävässä yrityksissä, mikä osaltaan lisäsi heidän valta-



asemaansa. Valta oli keskittynyt harvoille johtajille. Se antoi mahdollisuuden keskinäiseen vallankäyttöön varsinkin, kun pankit ja vakuutusyhtiöt olivat toiminnaltaan hyvin hierarkkisia. Näsi ym. (2001, 17) mukaan varsinkin suomalaiset metsäteollisuusyritykset kuuluivat johonkin finanssiryhmittymään tai muuhun taloudelliseen valtapiiriin, joista merkittävimpiä olivat KOP-Pohjola, SYP ja Pellervo. Sen jälkeen metsäteollisuus on ollut keskittynyttä ja ohjautunut ammattiomistajuuteen.

”Onhan se nyt varmasti muuttunut. Että siinä mielessä, että kyllähän he ovat olleet tietysti Suomessa, koko Suomen mittakaavassa tällaisia vallankäyttäjiä. Että silloin oli tiettyjä patruunoita vuorineuvoksia ja he hoitivat asiat ja valtaa käytettiin. Ja saunassa ja metsästysporukoissa sitten asioita junailtiin ja sovittiin johtajien kesken. Luulen, että siinä on myös sukupolvien välistä eroa.” (YJ14)

”Pankinjohtajathan on ollut aikoinaan kyläpäälliköitä ja heillä on ollut ehkä enemmänkin valtaa, kun mitä se itse toimi toi tullessaan. Ja myös se organisaatio silloin on ollut hyvin hierarkkinen.” (YJ13)

Aikaisemmin pankkien johtotehtävät uskottiin perinteisesti tulosorientoituneille henkilöille ja strategiavalinnoissa ei juurikaan huomioitu pehmeämpää arvomaailmaa. Käyttäytymisen taustalla oli tavoitteita kohti mainetta ja kunniaa. Kunniaa ei kuitenkaan tuonut varovaisuus tai vaatimattomuus. Pankin vaikutusvallasta ja mahtavuudesta sekä koosta, kasvusta tai markkinaosuudesta tuli usein sellainen itsetarkoitus, joka palveli ensisijaisesti pankin johdon statusta ja omia tulo- tai uratavoitteita. (Ruuskanen 2009, 82.)

Nykypäivän johtajiin verrattuna 1980- ja 1990-luvun ihmisten johtamisen ero oli suuri. Silloin johtajat toimivat pääasiallisesti keskenään, jolloin kosketuspinta päivittäiseen arjen tekemiseen jäi ohueksi. Pankit ja vakuutusyhtiöt panostivat silloin teknisiin työvälineisiin suhteessa enemmän kuin ihmisten johtamiseen. Suurin muutos on tapahtunut ihmisten johtamisessa enemmän läsnä olevalla ja kannustavalla tavalla. Muutos on tapahtunut myös johtajien käytännönläheisyydessä. Nykyisin sihteereitä ja assistenteja on enää harvoilla johtajilla. Johtamisen suhde kunnianhimoon ja tavoitteellisuuteen ei ole tämän tutkimuksen mukaan merkittävästi muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana.

”Aikaisemmin vakuutusyhtiön johtajat olisi ollut ihan erilainen kun meikälainen nykyään. Paljon irrottautuneempi päivittäisestä arjesta ja keskustelupiirit rajoittuisivat ehkä muutamaan ylimmän johdon kaveriin.” (YJ9)

”Omasta mielestämme me ollaan otettu aika iso askel nimenomaan valmentamaan, siis myynnin johtamiseen tässä viimeisen puolentoista vuoden aikana. Ja sitten sen esimiehen rooli siinä, että miten sinä johdat tätä. Ei sinun pidä johtaa sitä luotonantoa vaan miten sinä johdat sitä, että tämä ihminen tekee tämän asian, tämä myyjä sillä tavalla, kun on sovittu, että me saadaan tasalaatuista ja laadukasta palvelua aikaiseksi niin. Että onhan se aika erilainen rooli kuin perinteisellä pankinjohtajalla.” (YJ13)

Pitkään finanssialalla työskennelleille nykyaikaisen johtajan toimintatapa saattaa tuntua vieraalta. Monet alan konkareista ovat tottuneet perinteiseen autoritäärisen ja etäiseen johtajaprofiiliin. Perinteisesti on puhuttu julkisuudessa niin sanotusta management by perkele -johtamistavasta, jolla viitataan yksinvaltaiseen käskyttämiseen (Tienari & Vaara 2004, 99-100). Kullan (2011) tutkimus suomalaisista suuryritysten toimitusjohtajista romuttaa kyseisen käsityksen.

Hämmennys saattaa koskettaa kaikkia organisaation tasoja, kun johtaja koetaankin vahvana leadership-johtajana. Tänä päivänä toimialan ylin johto panostaa ihmisten johtamiseen ja on pääsääntöisesti ajan tasalla organisaationsa tehtävistä ja henkisestä tilasta. Kumpulan (2011, 15) mukaan finanssialan henkilöstön ammatti-identiteetti on muuttunut toimialan merkittävän muutoksen myötä, eivätkä kaikki toimialalla työskentelevät ole kyenneet muuttamaan käsitystään identiteetistään yhtä nopeasti. Tässäkin tutkimuksessa johtajat kertoivat, että osa henkilöstöstä kokee nykyaikaisten johtajien läsnä olevan johtamistavan osittain kiusalliseksi. Kuitenkin suurin osa pitää sitä hyvänä asiana.

”Kun ajattelee, että Helsingin herrat tuli maakuntaan joskus 90-luvulla, niin kyllä oli pikkuisen eri agenda kun on tänä päivänä, eihän he tiennyt yhtään mitään siitä jostakin pankkineuvojan arjesta. Ja nyt kun kierretään, niin minä keskustelen niiden pankkineuvojien kanssa siinä ja tiedän ja ne on moni kommentoinutkin, että kun se tietää kiusallisen paljon näistä asioista.” (YJ19)

”Se on suuri kulttuurimuutos, että perinteisestä pankinjohtajasta yksi kaksi tuleekin valmentava johtaja”. (YJ16)

Lilja ja Tainio (2006, 108-111) tuovat esille toimintaympäristön muuttumisen siinä, että Suomi on siirtynyt suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen, jolloin toiminnasta on tullut globaalia, fokuoitua ja maailmanlaajuisesti kilpailtua. Myös Hautamäki (2008, 9) toteaa, että johtamisen toimintaympäristö on ollut viime vuosina voimakkaasti kehittyvä globalisaation, teknologian ja elinkeinoelämän rakenteiden muuttumisen vuoksi. Nyt eläkkeelle jäävät suomalaiset johtajat ovat toimineet työuransa alkuaikoina sodan käyneiden miesten alaisina, mikä on osaltaan vaikuttanut heidän johtamiskulttuuriinsa. He ovat osaltaan muokanneet johtamista oman aikakautensa näköisiksi, joka on ollut vallalla oleva johtamiskulttuuri viime vuosiin saakka. (Seeck 2008.)

Muutos johtamiskulttuurissa näkyy vastuun ja vallan jakautumisena eri tavalla kuin aiemmin. Se näkyy myös henkilöstöstä kumpuavana johtajuutena ja johtajien näkemysten aikaisempaa suurempana ehdollistamisena. Toimitusjohtaja näkee uuden polven johtajuuden olevan johtajalle suuri haaste, mutta samalla mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa kilpailukykyisemmäksi, kun henkilöstön näkemykset ja ideat otetaan aikaisempaa paremmin huomioon.

”Nykyään jos sinun alaiset on eri mieltä, saat kyllä kuulla sen”. (YJ25)

## 5.7 Johtajuuteen kasvaminen

Tämä kappale käsittelee johtajuuteen kasvamista. Sen keskeisiä elementtejä ovat johtajan kyky motivoida ja kasvaa, rohkeus tarttua tarjottaviin haasteisiin, johtajuuden koetinkivet sekä sattuman merkitys johtajan urakehitykseen.

TAULUKKO 31 Johtajuuteen kasvaminen -teeman elementit

JOHTAJUUTEEN KASVAMINEN -TEEMA	
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>KYKY MOTIVOIDA JA INNOSTAA</b></li> </ul> Nykyaikaiselta johtajalta edellytetään kykyä motivoida ja innostaa johdettavia ja sidosryhmiään asetettuihin tavoitteisiin. Ne liittyvät leadership-taitoihin, joiden arvostus on tutkimuksen mukaan kasvanut. Kilpailun kiristyessä finanssialan yritysten erottautuminen tapahtuu pääasiassa ihmisten toiminnan kautta.
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ROHKEUS TARTTUA HAASTEISIIN</b></li> </ul> Johtajuuteen kasvaminen ja urallaan eteneminen edellyttää, että on rohkeutta tarttua uusiin tarjottuihin haasteisiin. Kaikille johtajaksi pyrkiville ei välttämättä tarjota uusia tehtäviä, mutta oma aktiivisuus ja halu kehittää osaamistaan luovat uusia mahdollisuuksia.
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>JOHTAJUUDEN KOETINKIVET</b></li> </ul> Haastavat tehtävät, jotka johtaja suorittaa onnistuneesti, voivat nostaa hänet seuraavalle johtajuuden tasolle. Haasteet liittyvät usein muutostilanteisiin, jotka edellyttävät vahvaa johtajuutta. Onnistuneet muutosprosessit ovat johtajuuden koetinkiviä, jotka nostavat johtajan urapolullaan eteenpäin.
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SATTUMAN VAIKUTUS URAKEHITYKSEEN</b></li> </ul> On paljon hyviä johtajia, joista ei koskaan tule toimitusjohtajia. Sattumalla on suuri merkitys siihen, kuka johtaja sattuu olemaan sopivassa vaiheessa työuraansa, että tulee valituksi jonkun tietyn yrityksen johtoon. Vähentääkseen sattuman merkitystä, henkilö voi tehdä työnsä niin hyvin kuin mahdollista ja päästä niiden kandidaattien joukkoon, josta tulevaisuuden ylin johto valitaan.

Tämän tutkimuksen johtajat ovat työskennelleet vuosia, ennen kuin ovat päässeet merkittäviin finanssialan johtajantehtäviin. Kullan (2011, 118) tutkimukseen osallistuneilla toimitusjohtajilla kesti keskimäärin 18 vuotta, ennen kuin heidät ensimmäisen kerran nimitettiin toimitusjohtajiksi. Johtajuuteen kasveetaan haasteiden, epäonnistumisten ja onnistumisten kautta. Ensinnäkin johtajuuteen päästäkseen henkilöllä tulee olla vahva tahto kehittyä johtajaksi (vrt. Kuijpers ym. 2006).

”Johtajuuteen kuuluu kohtuullisen voimakas tahto, se on joukkojen edessä olemista”. (YJ8)

Johtajuuden kasvaminen edellyttää motivaatiota ja halua päästä urallaan eteenpäin. Johtajaksi haluavilta odotetaan aktiivista itsensä kehittämistä ja itsensä kasvattamista kohti haasteellisempia päämääriä. Itsensä kehittämistä voidaan tarkastella myös klassisen Maslow’n (1970) tarveteorian valossa, mikä järjestää tarpeet hierarkkisesti. Alinna olevien tasojen tulee ainakin osittain täyttyä, jotta korkeammalla tasolla olevat tarpeet muuttuvat tärkeiksi motivaation lähteiksi.

Tarvehierarkian tasot ovat fysiologiset tarpeet (nälkä ja jano ...), turvallisuuden tarpeet (tuntea turvallisuutta, vaarattomuutta, vakautta), yhteenkuulumisen ja rakastetuksi tulemisen tarpeet (tulla hyväksytyksi, kuulua johonkin), arvostuksen tarpeet (saavuttaa, saada tunnustusta), kognitiiviset tarpeet (tietää, tutkia), esteettiset tarpeet (symmetria, kauneus) ja itsensä toteuttamisen tarpeet (löytää tyydytystä, toteuttaa mahdollisuuksiaan). (Maslow 1970, 35-71.) Tutkimus osoittaa, että saavuttaakseen merkittävän johtajuuden, henkilön tulee kyetä tyydyttämään omat vaativat arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet.

Haltia (1995, 13) huomioi ammattitaidon määrittelemisessä myös sen abstraktin puolen. Hänen mukaansa ammattitaito on ihmisen henkisiin, sosiaalisiin ja käsittelytehtäviin liittyvää osaamista jossakin teknisessä tai organisatorisessa työympäristössä. Nissisen (2004, 41) mukaan johtajan ammattitaito on nykyisessä tehtävässä tarvittavia tietoja ja taitoja.

Kyky saada ihmiset innostumaan nousi tutkimuksessa esille hyvän johtajuuden tunnusmerkkinä. Finanssialalla on paljon asiantuntijatehtäviä, jotka edellyttävät luovuutta. Asiantuntijoilla uranousu on siinä mielessä haasteellista, että jos he eivät etene esimiehiksi, näkyvää urapolkua voi olla vaikea rakentaa. Silti heidät pitäisi kyetä pitämään innostuneina ja motivoituneina päivästä toiseen.

*”Pelkästään jo se, että miten saadaan kukkimaan asiantuntijoissa luovuus. Miten saadaan pidettyä se porukka virkeänä, koska se uranäkymähän on usein sellainen, jota ehkä moni haluaakin asiantuntija, muutaman vuoden päästä vielä parempi asiantuntija. Sen spiriitin ylläpitäminen on hyvin haastava tehtävä.” (YJ18)*

Johtajaksi kasvetaan ammattitaidon ja osaamisen kehittymisen kautta vaiheittain. Kuijpers ym. (2006) painottavat uran suunnittelua sekä uusien asioiden opettelua merkittävinä tekijöinä urahallinnassa. Strateginen ajattelukyky ja laaja-alainen näkemys liiketoiminnan johtamisesta ovat lähtökohtia johtajana kehittymiselle. Tietomäärä ja informaatiotulva ovat niin suuria, että niistä tulee kyetä erottamaan omalle organisaatiolleen tarpeellinen ja hyödyntää sitä. Johtajuuden tunnusmerkkejä on kyky fokusoida oleelliseen ja jättää pienemmät operatiiviset asiat alaisten hoidettaviksi. Pieniäkään asioita ei tule väheksyä, mutta johtajan aikaresurssi on rajallinen. Johtajuuteen vaaditaan vahva itsetunto, jotta johtaja uskaltaa rakentaa lähipiirinsä niin vahvoista yksilöistä, että he pystyvät tuottamaan johtajalleen lisäarvoa osaamisellaan. Sen tyylisten ihmisten johtaminen edellyttää suoraselkäistä ja rohkeaa johtajuutta, jotta saa joukon luottamuksen ja uskottavuuden. Edellä mainituilla ominaisuuksilla ei ole täyttä painoarvoa, jos johtaja ei itse työskentele ahkerasti kohti haasteellisia päämääriä.

*”Näkisin, että strateginen ajattelukyky ja laaja-alaisuus, kyky nähdä oleellinen valtavasta tietomäärästä ja tulvasta. Kyky tukea ja puuttua ja olla aktiivinen niissä asioissa, jotka ovat merkityksellisiä, jättää se pienten asioiden ja operatiivinen tekeminen alaisten osalta sitten sille alaiselle.” (YJ25)*

Myös hallituksen puheenjohtaja nostaa aloitekyvyn johtajan tärkeäksi ominaisuudeksi. Johtajalta odotetaan kykyä uusiin avauksiin ja näkemyksiin. Toimialan logiikan ymmärrys on ylimmässä johdossa tärkeää, mutta pelkkä toimialaosaaminen ei riitä, koska se voi synnyttää stereotyyppistä päätöksentekokulttuuria. Suomalaisesta finanssialan ylimmästä johdosta yli 90 prosenttia on työskennellyt koko työuransa samalla toimialalla. Ulkopuolelta näyttää olevan vaikea tulla pankkien tai vakuutusyhtiöiden johtotehtäviin. Finanssialalla eteenpäin päässeet johtajat eivät myöskään näytä laajasti siirtyvän toimialan ulkopuolisiin tehtäviin, vaan jäävät finanssialan yrityksiin käytännössä loppu-uransa ajaksi.

”Aloitekyky. Luovuus, siis kyky ratkaista asia jollain innovatiivisella tavalla. Ja sitten tavoiteltavuus. Sen lisäksi on tällaisia tukitoimia kun sosiaalinen taitavuus. Pelkästään toimialan tuntemus ei kyllä riitä, että silloin syntyy stereotyyppisiä ratkaisuja.” (YJ26)

Kulla (2011, 56-57) tuo esille PA Consulting Groupin suomalaisiin yritysjohtajiin kohdistuneen tutkimuksen, jossa selvitettiin ylimmän johdon urakehityksen syytä. Sen perusteella urakehitykseen eniten vaikuttaneita tekijöitä ovat johtajan tarve saada aikaan tuloksia, halu ottaa vastaan haasteita ja kyky työskennellä ongelmitta erilaisten ihmisten kanssa.

Tässä tutkimuksessa tulosorientaatio tuli selkeästi esille osana johtajuutta. Tarjottujen haasteiden vastaanottaminen on oleellinen osa finanssialalla etenemisessä. Johtajuus edellyttää myös luottamusta. Jotta johtajaan voidaan luottaa, hänen tulee kyetä antamaan vastuuta ja valtaa alaisilleen. Se heijastaa johdettavan asiantuntemuksen arvostusta ja lisää luottamuskulttuuria organisaatiossa. Johtajuuteen kasvaminen edellyttää uskallusta hankkia ympärilleen parhaat mahdolliset ammattilaiset, joiden kanssa on mahdollista päästä tavoitteisiin.

”Johtajuus on se, että uskallat ja löydätkin ne parhaat tekijät, uskallat heille delegoida ja luottaa heihin”. (YJ1)

”Kyllä minä väitän, että se minkä takia minä tänä päivänä istun tässä huoneessa, johtuu siihen, että kuitenkin aikaansaanut semmoisen ilmapiirin, että porukka on halunnut tsemppata meikäläisen eteen. Että toi on semmoinen kaveri, johon me uskotaan ja jonka eteen minä haluan itse tehdä töitä ja johon luotan, että tämä on yhteinen juttu, eikä se ole täällä vain käymässä.” (YJ13)

Heilmannin (2004, 199) mukaan ylimpään johtoon edetään yleensä epätavallisten urapolkujen kautta, koska nopean muutosvauhdin takia yhtä menestymisen kaavaa ei ehdi muodostua. Uusia joustavia uria pidetään kuitenkin tyypillisinä, sillä urat kehittyvät yleensä useiden eri työnantajien palveluksessa, kuitenkin saman toimialan sisällä. Tämän tutkimuksen kohdejoukko on suurimmalta osalta edennyt urallaan finanssialan sisällä ja poikkeaa siten Heilmannin (2004) kuvaamasta urapolkuajattelusta.

Jotta henkilö voi itse kasvaa vahvaan johtajuuteen, hänen tulee kyetä pääsemään luottamukselliseen asemaan, jossa hänelle annetaan vastuuta ja sitä kautta myös valtaa. Se edellyttää kykyä herättää luottamusta ja näyttöjä onnistumisista haasteellisissa tehtävissä. Kostamon (2004) mukaan suomalaisittain hyvä johtaja johtaa joukkojaan keskeltä ja pystyy rakentamaan sekä luottamusta että sitoutumista.

”Minä luotan näihin kahteen ihmiseen. Ne ovat antaneet näyttöjä siitä, että niihin voi asiassa kun asiassa luottaa. Kaikki muut on vähän, että nukkuisinkohan yöt rauhassa, jos noin tärkeään postiin tulisi toi tai toi. Että se luottamus on tosi tärkeä.” (YJ8)

Tutkimuksen johtajat ovat olleet jatkuvasti muutostilanteissa, jotka edellyttävät heiltä päätöksiä. Kyky tehdä päätöksiä on johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Johtajien tulee kyetä tekemään päätöksiä kriisitilanteessa, kun muu organisaatio tuntuu olevan kyvytön toimimaan. Johtajaan kohdistuvat kovat odotukset, koska hänen odotetaan olevan toimintakykyinen kaikissa tilanteissa. Tutkimukseen osallistuneet johtajat kertoivat haastavista tilanteista, joissa heidän on pitänyt kyetä kantamaan vastuu ja ottamaan johtajuus. Tilanteet ovat vaatineet horjumattomuutta. Johtajien mukaan haastavat tilanteet ovat osaltaan kasvattaneet heitä johtajina. Myllys (1999, 195) kuvaa tutkimuksensa casepankkien toimitusjohtajia vahvoiksi johtajiksi, joilla oli varma näkemys pankkinsa kehityksestä muutoksen keskellä.

”Johtajan homma on tietyllä tavalla haasteellista, kun sinulta vaaditaan aika paljon enemmän kun normaaleilta ihmisiltä. Kun vedät johtoryhmän kokouksia, sinun pitää koko ajan olla skarppina, koko ajan miettiä että mitä toi sanoi, mitä toi tarkoitti ja sitten miettiä sitä henkilökemiajuttua ja, yrittää katsoa, ilmeet, eleet kertoo aika paljon asioista ja, että siis hyvin kokonaisvaltaisesti pitää olla kiinni siinä hetkessä. Ja sitten pitää kyetä vetämään yhteen asiat ja pitää pystyä ne, risti-riitaisetkin argumentit saamaan että, kaikki kuitenkin sitten hyväksyy sen päätöksen mihinkä mennään.” (YJ11)

”Viime kädessä johtajan täytyy olla kyvykäs toimimaan, johtajalla pitää olla toimintakykyä vaikeissa paikoissa. Ja yleensä vielä siinäkin paikassa, kun se muualla rupeaa vähän loppumaan.” (YJ15)

”Asiakkaat huusi kurkku suorana ja haukkui pystyyn, henkilökunta itki ja oli väsyneitä kun ne ei osanneet ja ihmiset haukkuivat niitä. Ja sinun piti pitää yksikkö kasassa, niin siinä se johtajuus punnittiin.” (YJ16)

”Siinä ajattelee, että jos kaikki muu horjuu ympärillä, niin siihen ei saa mennä mukaan. Täytyy pystyä olemaan sellainen peruskallio, mihin kaikki voi nojata, joka kuuntelee itkut, valitukset, pelot ja luo uskoa siihen, että ollaan menossa oikeaan suuntaan ja tehdään oikeita asioita. Jos itsellä menee usko, niin se näkyy kyllä naamasta ja sitten se peli on menetetty.” (YJ23)



Johtajan tulee hankkia tarpeeksi tietoa, jotta hän pystyy tekemään päätöksen. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan johtajalta edellytetään rohkeutta vaikeidenkin päätösten tekemiseen, mikäli tilanne niin vaatii. Hyvänä päätöksentekomallina pidetään nelivaiheista mallia, jolloin ensin päätöstä valmistellaan, sen jälkeen muutosta koskevat ihmiset sitoutetaan siihen mukaan ja sen jälkeen muutos toteutetaan. Viimeisessä vaiheessa johtaja kontrolloi, että muutos tuli tehtyä, kuten oli päätetty.

”Pitää olla malli, jolla pystyy hankkimaan riittävän määrän tietoa päätöksen tekemiseksi ja sitten pitää olla munaa, rohkeutta tehdä se päätös. Se on nelivaiheinen. Että sinä valmistelet, sitten sinä sitoutat eli otat sen porukan mukaan, joiden kanssa juttu tehdään. Sitten sinä panet toimeksi sen ja sitten sinä valvot.” (YJ5)

Hallituksen puheenjohtaja kertoo, että todellisuudessa päätöksenteko perustuu usein parhaisiin mahdollisiin arvioihin. Merkittävä osa päätöksestä tehdään arvioiden perusteella, koska todellista tietoa tulevasta ei ole olemassa. Kommentti koskee ennen kaikkea hallitustyöskentelyä, mutta toteutuu muussakin johtamistyössä. Kuokkasen (2011) mukaan juuri hallitustyöskentelyn haasteena on arvioida tulevaisuuden liiketoimintaympäristöä ja siihen liittyviä muutoksia.

”Näissä joutuu tekemään epätäydellisen tiedon varassa pitkälle meneviä päätöksiä. Varmaan hallituksessa mukana olevilla ihmisillä on syntynyt jo elämästä, joihin periaatteita, minkä mukaan he toimivat. Mutta täydellistä tietämystä ei ole, vaan joudut tekemään pääosin melkein kaikki tiedot ja päätökset tiedolla, joka on ehkä totuudesta muutama kymmenen prosenttia ja olettaa sitten loput.” (YJ26)

Uusien työntekijöiden valinta on organisaation johdon tärkein johtamistehtävä ja johtamisen väline (Sveiby 1990, 106). Organisaatioiden suurin haaste on rekrytoida työntekijöitä, valikoida, kouluttaa ja sosialisoida heidät sekä sijoittaa työntekijät juuri kykyjään vastaaviin tehtäviin (Schein 1994, 20). Tutkimuksessa tulee ilmi, että rekrytointi ja varsinkin avainhenkilöiden rekrytointi on johtamisteko. Toimitusjohtajan valinta on hallitukselta avainpäätös, joka määrittää, minkälaista johtamista kyseissä yrityksessä tullaan käyttämään. Haastateltu toimitusjohtaja muistaa toimitusjohtajakautensa alkua, miten hallituksen puheenjohtaja tuki häntä työnsä aloittamisessa tekemällä hyvän pohjan johtamistyölle. Hallituksen puheenjohtaja kertoi johtoryhmälle valintansa, perusteli valinnan ja antoi uudelle toimitusjohtajalle täyden tuen kaikkien toimitusjohtajan uusien alaisten kuullen. Siinä tilanteessa johtajuus oli voimakkaasti läsnä. Uuden toimitusjohtajan uskottavuus ei kuitenkaan voi perustua hallituksen puheenjohtajan tukeen, vaan hänen on kyettävä saavuttamaan organisaation luottamus ja kunnioitus omilla ansioillaan. Esimiehen tuki tämän tyyllisissä murros-tilanteissa helpottaa oman johtajuuden ottamista.

”Siinä oli kaksi tärkeätä asiaa, toinen oli minun esimiehen täysi tuki. Ja se että hän teki myös pohjaa minun tänne tulemiseen, hän kävi jokaisen minun tulevan alaisen kanssa keskustelun, perusteli tämän valinnan. Hän myös teki sen minulle



helpommaksi, että hän ei vain heittänyt minua sinne susien eteen, vaan hän kävi kertomassa miksi tämä valinta on tehty ja mitä se tarkoittaa, mitä sillä tavoitellaan ja niin pois päin. Ja sitten minun oli kohtuullisen helppo kuitenkin saavuttaa arvostus, koska ammatillinen kokemus minulla ei ollut ihan vähäinen.” (YJ25)

Rekrytointi on yksi haasteellisimmista päätöksistä, joihin johtajat joutuvat työsäään. Hallituksen puheenjohtaja kertoo, että toimintaympäristö, olosuhteet ja ihmiset ympärillä muuttuvat, jolloin tehdyt rekrytointipäätökset saattavat osoittautua myöhemmin virhepäätöksiksi.

”Henkilörekrytoinnit on yksi vaikeimpia osa-alueita, mitä liiketoiminnassa on. Vaikka sen tekisi kuinka huolellisesti, niin olosuhteet muuttuvat, ihmiset muuttuvat ja siellä on muita ihmisiä. Ja organisaatiossa helposti pelataan, taktikoidaan ja väännetään asioita omalta kannalta. Ei voi aukottomasti valita ihmisiä, jotka aina ovat parhaita mahdollisia.” (YJ26)

Haastateltu toimitusjohtaja muistaa, että uuteen haasteeseen heittäytyminen oli jännittävä tilanne, jota ei välttämättä silloin aivan kokonaan edes sisäistänyt. Hän pääsi nuorena haastavaan toimitusjohtajan tehtävään ja on vasta myöhemmin ymmärtänyt, kuinka kovaan paikkaan oikeastaan joutuikaan. Tärkeää oli kuitenkin saada hallituksen puheenjohtajan vankkumaton tuki.

”Et varmaan silloin itse edes ymmärtänyt kuinka isoissa saappaissa oikein talsit menemään. Ehkä oli parempikin niin, ei jännittänyt ihan niin paljon.” (YJ25)

Omien vahvuuksien oivaltaminen auttoi uutta toimitusjohtajaa selviytymään haasteesta, jonka hän uudessa roolissa sai. Hän kokee, että sosiaaliset taidot ja diplomaattinen toimintatapa kaikissa tilanteissa yhdessä strategisen osaamisen ja näkemyksen kanssa antoivat hänelle uskottavuuden menestyä tehtävässään. Osa haastatelluista johtajista oli välillä käynyt toisissa organisaatioissa ”hankkimassa kannukset” ja kehittymässä kohti uutta johtotehtävää. Ne olivat heille tietynlaisia koetinkiviä, joiden kautta heillä oli mahdollisuus kasvaa uudelle johtajuuden tasolle.

On tilanteita, joissa johdolla on organisaation tulevaisuudesta paljon enemmän tietoa kuin muulla henkilöstöllä ja johto näkee sen perusteella muutostarpeet eri tavalla. Tilanne voi olla sellainen, että muutoksen syitä ei voi kertoa avoimesti, mutta on tehtävä rohkeasti päätös muutoksesta. Muutoksen perustelevaaminen henkilöstölle voi olla haasteellista. Pääasia on, että muutoksesta vastaava johtaja kertoo uuden suunnan selkeästi ja osoittaa varmuutta siitä, että päätös on oikea. Usein kriisitilanteissa johtajuus on siirrettävä selkeästi yhdelle ihmiselle ja tilanteen rauhoituttua siirryttävä takaisin demokraattisempaan päätöksentekoon. Kangas (2006) haluaa erottaa pankin johtamisen näkökulmasta kriisin ennalta ehkäisyn ja varsinaisessa kriisissä johtamisen. Johtamisen mahdollisuudet ovat suurimmat kriisin alkuvaiheissa ja hän kiinnittääkin myös muiden pankkikriisejä tutkineiden tavoin johtamisen hyvin pitkälle strategisten päätösten alueelle

”Sinulla on mielipide etkä pidättele oman näkemyksen kertomista siitä suunnasta. Ja vaikka olet epävarma, niin sinulla on oltava se suunta ja pitää kertoa se. Siinä et saa epäröidä sitä.” (YJ8)

”Joskus on sitten sellaisia, että kannattaa ottaa se jopa itselleen ja sanoa, että minulle on kerrottu muitakin taustoja ja olen tietoinen näistä asioista, jotka teitä vaivaa. Mutta kaikella sillä tiedolla, mitä minulla on näen, että tämä on se oikea tapa tehdä tätä. Että tavallaan ottaa se vastuu sitten siitäkin, että jos mennään päin seinää, niin mennään edes lujaa.” (YJ12)

”Koska se oli kriisi ja se on ihan luonnollista, että silloin täytyy, jotta pystytään toimintaan, niin täytyy keskittää se päätöksenteko. Mutta sitten taas kun lähdeään kehittämään toimintaa, niin yhden ihmisen rajat tulevat vastaan ja ylisummaan ei mikään organisaatio saa olla niin totaalaisesti riippuvainen yhdestä ihmisestä.” (YJ15)

Johtajat kertovat, että kriisitilanne voi olla myös tilaisuus ottaa vahva johtajuus ja lunastaa uskottavuus johtajana. Se edellyttää vahvaa näkemystä ja tilanteen haltuunottoa. Jos johtaja kykenee nopeasti tekemään muutoksia onnistuneesti, hänen uskottavuutensa organisaatiossa saattaa nousta merkittävästi. Uskottavuuden noususta on johtajalle jatkossa merkittävä hyöty, kun hänen sanomaansa kuunnellaan ja johtajuudella on paremmat mahdollisuudet tulla esiin.

”Olin ikään kuin Messias, kun tulin vaikeaan lama-aikaan yrityksen johtoon ulkopuolelta ja aloin rakentamaan uutta pankkia”. (YJ2)

”Jos satut olemaan oikeassa sitten loppujen lopuksi, siinähan kasvaa jumalattomasti, siinä tulee korkoa korolle oikein rajusti hetkessä, jonka jälkeen sitten tosiaan ei tarvitse ottaa niin voimakasta etunojaa enää seuraavassa harjoituksessa, kun sinulle syntyy sitä auktoriteettia”. (YJ8)

Toimitusjohtajille on tullut sellaisiakin muutostilanteita, että ulkopuolisista syistä luvattuja muutoksia ei ole ollut mahdollista toteuttaa, jolloin on jouduttu turvautumaan väliaikaisiin ratkaisuihin. Nekin tulee viestiä selkeästi ja vahvistaa henkilöstölle, että siitä huolimatta organisaatio on menossa oikeaan suuntaan. Johtajan rehellisyys rakentaa luottamusta organisaatiossa.

”Organisaatio piti olla puolen vuoden päästä selvä, mutta se ei ollutkaan. Sanoin, että tämä on nyt väliaikainen 1,5 vuoden ratkaisu.” (YJ1)

Johtajan omaa motivaatiota ja ammattitaitoa punnitaan juuri haasteellisimmassa tilanteissa. Isot muutostilanteet ovat niitä paikkoja, jolloin johtajuus joutuu suurennuslasin alle kaikkien sidosryhmien taholta. Ennen kaikkea toimitusjohtajan kohdalla tilanne on tietynlainen koetinkivi, jota hallitus seuraa tarkasti. Myös henkilöstö seuraa toimitusjohtajan toimintaa varsinkin oikeudenmukaisuuden näkökulmasta.

Myös muut yrityksen sidosryhmät arvioivat muutostilanteen onnistumista, koska muutoksilla voi olla vaikutuksia myös niiden toimintaan. Lisäksi suurten yritysten ja varsinkin pörssiyritysten kohdalla media on kiinnostunut murrosvaiheista, mikä osaltaan lisää toimitusjohtajan haasteita. Varsinkin uuden toimitusjohtajan kohdalla muutosprosessien läpivientikyky on suurennuslasin alla.

”Oli siinä myös sellainen tietty ammattilypeys, että jokuhan oli valinnut sinut, tässä tapauksessa minut hoitamaan sitä palasta varmaan lukemattomista vaihtoehdoista, niin olihan se tietysti myös semmoinen henkilökohtainen ambitio hoitaa se mahdollisimman hyvin”. (YJ18)

”Johtajuuttani punnittiin, kun teimme yhden ison yrityskaupan heti, kun olin tullut toimitusjohtajaksi. Siinä punnittiin, pystynkö pitämään sen asian hanskassa ja hallituskin tietysti seurasi, että onnistunko siinä.” (YJ9)

”Fuusiotilanteessa oli kova saneeraustarve, niin mistä päästä sen aloittaa ja miten sen toteuttaa niin se on varmaan kovin koe. Ja siinä johtajuushan siinä juuri, selaisessahan sinua seurataan suurennuslasilla muun muassa sellaista asiaa kuin oikeudenmukaisuus. On aivan välttämätön ja tärkeä arvo, että olet pikkuasioisakin äärimmäisen oikeudenmukainen ja tasapuolinen.” (YJ18)

Johtajalla tulee olla kykyä tehdä suuriakin päätöksiä, jos tilanne niin vaatii. Toimitusjohtajan pääasiallinen tehtävä on saada johtamansa yritys menestymään ja saavuttamaan hallituksen ja omistajien asettamat tavoitteet. Johtaja joutuu tiukoissa tilanteissa tekemään koviakin päätöksiä, jolloin erilaiset sidosryhmät ja tahot voivat kokea joutuneensa huonosti kohdelluksi. Johtaja ei voi silti miellyttää kaikkia tehdessään päätöksiä.

Ylimmän johdon edustajilta vaaditaan rohkeutta toimia valitsemansa linjan mukaisesti ilman, että pelkää joutuuko mahdollisesti itse irtisanotuksi työtehtävistään toimintansa takia. On kuitenkin inhimillistä, että tietyn tason saavutettuaan johtaja alkaa varmistella positiotaan, mikä voi johtaa lyhyen tähtäimen toimenpiteisiin ja oman tilanteen suojaamiseen. Osittain sen vuoksi organisaatiot vaihtavat toimitusjohtajaa tietyin väliajoin, vaikka hän olisikin menestynyt tehtävässään hyvin. Johtajamuutoksella pidetään organisaation muutoskykyä yllä ja taataan, että ylin johto ei toimi asemaansa varmistellen.

”Eikä minun mielestä johtamisessa pidä ajatellakaan, että voi voi, että onko tässä nyt se riski, että minä saan kenkää, koska siinähan nyt odotetaan, että tehdään muutoksia”. (YJ20)

”Kun sinä saavutat jonkun aseman ja jos koet, että se asema on oikeastaan aika haastava sinulle, niin sittenhän sinä rupeat varmistelemaan. Jokainen ihminen toimii rationalistisesti omista lähtökohdistaan ja tarkoittaa, että jos on kuusi-kymppinen kaveri, niin sehän ei ajattele 15-20 vuoden päähän.” (YJ20)

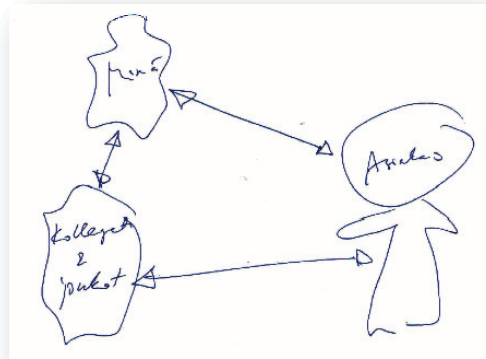
Erilaiset ajat ja erilaiset organisaatiot vaativat erilaista johtamista. Sama johtaja kykenee harvoin muuntumaan niin paljoa yrityksen ja toimintaympäristön mukana, että voisi johtaa menestyksekkäästi pitkiä aikoja samaa organisaatiota. Muutostilanteissa joudutaan joskus vaihtamaan myös toimitusjohtajaa, jotta muutos on varmasti tarpeeksi suuri ja organisaatio saa uuden suunnan. Se ei välttämättä ole merkki toimitusjohtajan epäonnistumisesta, vaan se on osa liiketoiminnan toimintamalleja, joiden tarkoituksena on taata muutoskyvykkyys.

”Jos katsotaan johtajien työuria, niin tänä päivänä on yleistä, että johtajat, mitä korkeammalla on, niin sitä useammin ne saavat potkut. Sekään ei ole osoitus siitä, että ne olisivat epäonnistuneet vaan yritys on useasti niin, että siellä on joku kausi, johon sopii tietynlainen johtajuus ja sitten se yritys on uudelleenlaisessa tilanteessa ja siihen sopii ehkä vähän erilainen johtajuus ja sitten on järkevääkin vaihtaa ihmisiä.” (YJ7)

Jos hallitus on joutunut tilanteeseen, jossa toimitusjohtaja on irtisanottu, voi tilanne kääntyä uudelle toimitusjohtajalle haastavaksi. Varsinkin silloin, jos irtisanottu johtaja on nauttinut henkilöstön suosiota, negatiiviset mielenilmaukset saattavat kohdistua uuteen toimitusjohtajaan, joka yleensä on täysin syytön tilanteeseen. Näissä tilanteissa hallituksen puheenjohtajan tehtävä on osoittaa johtajuutta ja viestiä muutoksen syyt ja seuraukset organisaatiolle, jotta uusi toimitusjohtaja pääsee aloittamaan työnsä hyvistä lähtökohdista.

”Sitten jos jollekin annetaan potkut ja jengi tajuaa sen, että nyt toi pomo sai potkut, sinne tulee uusi tilalle, niin se on vaativampi tilanne sitten. Mutta se pitää vain perustella hyvin ja sitten kertoa, kyllä ihmiset järkipuhetta ymmärtää.” (YJ21)

Uraan liittyviä stressitekijöitä voivat olla epävarmuus työn jatkuvuudesta, urala kehittymisen tai etenemisen esteet sekä liian nopea tai liian korkealle eteneminen (Juuti 1992, 99-100). Toimitusjohtajan työhön oleellisesti liittyvä haaste on, että hallitus voi irtisanoa työsopimuksen milloin tahansa. Irtisanomista ei saa alkaa pelätä. Haastateltavat toimitusjohtajat eivät nostaneet irtisanomisasiaa uhkatekijänä esille, jolloin sen voi tulkita toimenkuvaan liittyväksi ymmärrettäväksi tekijäksi.



KUVA 8 Myynnin johtamisen piirros (YJ21)

Yksilön kasvutarpeilla tarkoitetaan voimakasta halua suorittaa, oppia ja kehittyä siitä, mitä on nyt. Voidaan ennustaa, että tällaisille ihmisille kehittyy voimakas työmotivaatio, kun he saavat työskennellä monimutkaisissa ja haastavissa työtehtävissä. (Hackman & Oldham 1980, 85.) Toimitusjohtajan piirtämä kuva 8 hahmottaa hänen ajatustaan siitä, että johtamisessa menestyminen on periaatteessa yksinkertaista. Teen yhteistyötä kollegoideni ja muiden ihmisten kanssa sinnikkäästi sen eteen, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Kuviossa on oleellista johtajan signaali siitä, että sekä johtaja itse että hänen kollegansa ja muu henkilöstö ovat kontaktissa asiakkaaseen.

Yuklin (2010, 52) mukaan erittäin haastavien tehtävien suorittamisesta saaduista kokemuksista kertyy paljon itseluottamusta, jotka rohkaisevat ottamaan vastaan vieläkin vaativampia tehtäviä. Sydänmaalakka (2003) toteaa saman asian. Tutkimuksen johtajat kertovat, että päästäkseen merkittävään johtajatehtävään, on oltava valmis ottamaan haaste vastaan, jos sellaista tarjotaan. Kandidaatilta odotetaan riittäviä näyttöjä tuloksen tekemisestä ja ihmisten johtamisesta. Luottamus on siinäkin oleellista, että johtajavalinnan tekevät uskovat, että johtajaksi hakeutuvasta on yritykselle tulevaisuudessa hyötyä. Mintzbergin (2004, 93) mielestä johtajien kehittämisen tulisi perustua heidän omien kokemustensa syvälliseen ymmärtämiseen ja sitä kautta oppimiseen.

”No nyt toimitusjohtajan paikka aukesi, niin oletko sinä valmis vaan tarttumaan siihen ja hyppäämään, että sinulla on riittävä rohkeus, sinulla on riittävät tietysti näytöt, että ihmiset tunnistaa ja tuntee, että no tämä kaveri voisi olla hyvä”. (YJ14)

Tämän tutkimuksen yksi mielenkiintoisimmista tuloksista on sattuman merkitys johtajatehtäviin valitsemisessa. Haastatellut johtajat kertovat, että sattumalla on yllättävän suuri merkitys johtajavalinnoissa. 73 prosenttia haastateltavista mainitsi sattuman merkityksen johtajavalintoihin liittyen. Vanha sanonta, ”oikeassa paikassa oikeaan aikaan”, näyttää pitävän paikkansa tässäkin tapaukses-

sa. Myös Sydänmaalakan (2006, 168) tutkimukset suomalaisista yritysjohtajista kertovat, että edetäkseen urallaan tulee olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja lisäksi tarvitaan hyvää onnea. Tässä tutkimuksessa sattuman merkitys johtajavalintoihin tuli esille useimpien haastateltavien selonteoissa.

Haastateltujen johtajien mukaan lähtökohtaisesti merkittävään johtajan-tehtävään ei ole koskaan vain yhtä hyvää kandidaattia, vaan valinta tehdään useammasta hyvästä potentiaalisesta johtajasta. Ei ole sattumaa, että kyseiset henkilöt ovat päässeet mahdollisten kandidaattien joukkoon, mutta on osittain sattumaa, kuka heistä tehtävään valitaan. Valintaan vaikuttaa usein se, missä vaiheessa kukin sattuu työrullaan olemaan, kun uusi johtajanpaikka aukeaa. On myös paljon hyviä johtajia, joista ei koskaan tule toimitusjohtajia. Finanssisektorilla on huomioitava myös potentiaalisten johtajakandidaattien rajattu määrä. Toimialan johtaminen on niin keskittynyttä, että se rajaa sopivaksi katsottavien johtajien määrää. Laskelmieni mukaan yli 90 prosenttia finanssisektorin ylimmästä johdosta on työskennellyt aina toimialalla, eikä ilman alan substanssia ole käytännössä mahdollisuuksia tulla valituksia ylimpään johtoon.

”Niin, minulla oli nopea urakehitys, mutta sehän on usein ihan sattumaakin. Sattui vain, että oli eläkkeelle jääntejä ja sillä tavalla sopivasti paikalla. Mutta kyllä siinä tietysti oli monipuoliset suoritukset ja osaaminen.” (YJ2)

”Tavallaan kyllä säkällä on paljon osuutta asiaan, että sattuu olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Toki olen valtavasti tehnyt töitä ja sitoutunut ja yrittänyt kehittää itseäni.” (YJ11)

”Kyllä hyvät esimiehet on aika merkittävä juttu. Se on osittain tsäkääkin, mutta ei nyt ihan tietysti täysin, että kyllä semmoiset esimiehet, jotka sinua haluaa kehittää monipuolisesti ja haluaa kannustaa eteenpäin, niin kyllä ne on tärkeitä. Varsinkin mitä nuorempi olet.” (YJ4)

”Totta kai se sitten on myös esimiehestä kiinni, sattumasta kiinni ja niin pois päin, että mihin satut menemään sitten töihin milloinkin. Että siinä mielessä siinä on sattumia myös, että joku paikka aukeaa, vaikka silloin että nyt toimitusjohtajan paikka aukesi.” (YJ14)

”Olen aina tehnyt hommani niin hyvin kuin osaan, enempää en voi tehdä, that’s it. Se, että minne se johtaa, niin siihen vaikuttaa aika usein sattumakin sitten, että miten sattuu organisaatiossa tulemaan muutoksia, vapautua paikkoja.” (YJ21)

”No kyllä kai tsäkstäkin on aika paljon kiinni. Ehkä vuorovaikutustaidot on periaatteessa hyvät ja sitten asiakkuudet on minulle olleet tärkeitä.” (YJ1)

Uuden johtajan valinnassa voi ratkaiseva tekijä olla kandidaatin kokemus tai osaamisalue, mitä yritys juuri siinä vaiheessa eniten tarvitsee. Varsinkin vakuutusyhtiöiden ja pankkien yhdistyessä niin sanotuiksi finanssitavarataloiksi monipuolinen toimialan osaaminen on osoittautunut merkittäväksi valintakriteeriksi. Kumpulan (2011) mukaan vakuutus- ja pankkialojen kehittyessä yhdeksi

finanssialaksi myös osaamisen vaatimukset ovat kehittyneet. Valitsijat edellyttävät uudelta johtajalta yleensä kykyä vahvaan päätöksentekoon.

”Yksi on se, että kyllähän minä olen hankkinut erilaista kokemusta ja varmaan se ilmenee siinä, miten minä ajattelen ja vien asioita eteenpäin. Ja väitän, että se tulee siitä porukkahengestä, mikä siihen on saatu rakennettua, että kyllähän se on noteerattu.” (YJ13)

”Tämä sosiaalinen taitavuus, luulen, että on kyllä yksi valintakriteeri ollut niille, jotka valinnan teki.” (YJ18)

”Olen ollut erilaisten vakuutusyhtiöiden palveluksessa, olen ollut pankissa ja olen ollut rahastoyhtiössä, niin se vaan tuntu, että se oli perfect match, että se kokemus, mitä on ehtinyt keräämään, tavallaan yhdistyi tässä.” (YJ7)

”Minähän tulin talon sisältä tilanteessa, että kuvio alkoi vähän kriisiytymään ja haluttiin ehkä osittain myös turvallinen valinta, kun hallitus tunsikin minut entuudestaan. Tunnen tämän toimialan ja alueen ja nämä mahdollisuudet aika hyvin, että sinänsä ei ole herkkuhomma lähteä korjaamaan jo tehtyä. Että mieluummin olisi ehkä siinä aikaisemmassa vaiheessa hypännyt tähän hommaan.” (YJ17)

Boal & Hooijber (2001, 534) määrittelevät johtajuuden kyvyksi ylläpitää ja luoda organisaation jäsenten johtamisviisautta. Johtamisviisaus on tunneällyyn perustuvien sosiaalisten suhteiden ja niiden verkostosuhteiden tarkan tunnistamisen sekä oikea-aikaisen toiminnan yhdistelmä. Tämä tutkimus tunnistaa johtajuuden tunnusmerkeiksi henkilön kyvyn motivoida toisia ihmisiä yhteisiin tavoitteisiin. Haastatellut johtajat eivät usko pelkän rahapalkan pitkäaikaiseen voimaan, vaan työmotivaatioon on löydettävissä muitakin tekijöitä. Halu onnistua työssään ja työn kokeminen mielekkääksi ovat tärkeitä motivaattoreita, jotka johtajien tulisi johtamistyössään huomioida. Kuijpers ym. (2006) tuovat esille sen, että johtajan uramotivaation kannalta on tärkeä saada toimia omien arvojen mukaisesti.

”En usko kyllä hirveästi rahapalkan pysyvään kannustavaan voimaan, vaan kyllä luulen, että ihmisiä ajaa semmoinen suoriutumisen halu, motivointiin liittyy nimenomaan työn mielekkyyden osoittaminen että mihin isompaan asiaan se liittyy. Oma ambitiotaso on semmoinen, että ei halua epäonnistua.” (YJ18)

”Ei se johtaminen onnistu määräyksillä, vaan se onnistuu sillä tavalla, että saa ihmiset itse kokemaan sen toimimisen mielekkääksi.” (YJ20)

Ruohotien ja Hongan (1999, 145) mukaan vaativa työ, joka edellyttää kykyjen ja taitojen käyttöä joskus ääriarajoilla, on mielekästä. Liian helppo ja yksinkertainen työ turhauttaa, eikä yksilö pääse silloin käyttämään kykyjään. Haastateltavan kommentti tukee Hongan ajatusta, tavoitteiden avulla tehdään työstä haastavampaa. Esimiehen inspiroiva tapa motivoida on tärkeä johtamisväline alaisten tavoitteiden saavuttamisessa (Nissinen 2004, 43). Sydänmaalakka (2006, 168) to-



teaa, että onneksi kaikki eivät halua johtajiksi. Monet kokevat, että johtajuus ei ole sen arvoista, koska siinä tehtävässä joutuu panostamaan työhön niin paljon, että tasapainoisen elämän eläminen on mahdotonta.

”Kyllä se on vähän sama kun huippu-urheilijalla, että haluaa saavuttaa jotain ja on valmis tekemään sen eteen työtä. Ja sitten kun tuntuu siltä, että nyt on tämän saavuttanut, sitten nostetaan vähän rimaa ja yritetään sitten pikkuisen enemmän.” (YJ7)

Työntekijöiden työmotivaation suurimpia vaikuttajia näyttää tutkimuksen mukaan olevan esimiehen toiminta. Esimiehellä on suuri merkitys siihen, miten alainen viihtyy työssään ja miten hän motivoituu päivittäisiin haasteisiin. Esimies pystyy parhaiten motivoimaan alaistaan auttamalla häntä menestymään työssään ja tukemalla alaistaan kehittämään potentiaaliaan.

”Meillä oli johtajana konkari, joka onnistui erinomaisesti johtamisessaan sen vuoksi, että hänellä oli aina mielipide. Mutta hän ei välttämättä kertonut sitä, vaan halusi kysyjältä oman kannan asiaan. Tämä on vähän kuin lasten kasvatusta: kaikkein helpoimmalla pääsisi, kun antaisi kaiken mitä pyydetään, mutta se ei varmaankaan tuota parasta lopputulosta.” (YJ10)

”Kaikkein tärkein on esimies, esimiehen toiminta. Siinä me ollaan ihan peruskysymysten äärellä, että jos se, että huvittaako tulla töihin, ei ratkea rahalla, vaan esimiehen pärsstä on ratkaiseva tekijä. Se on aika vahva statement johtamisen kaipuusta.” (YJ18)

”Joidenkin kanssa meni pitkään, että ne sano, että olisi ehkä hyvä jos tulisit asiakastilanteeseen mukaan. Sitten joskus kun he sanoivat, että ei, kyllä minä hoidan tämän itse, niin tuli itselle semmoinen yes. Nyt olen saanut taas yhden vietyä vaiheeseen, että hän lentää itsekseen. Yksi johtajuuden tunnusmerkkejä on, että tekee itsensä tietyllä tavalla tarpeettomaksi.” (YJ10)

”Tietysti ne ihmiset, joita yritän ehkä työntää eteenpäin, joille yritän tarjota koko ajan vähän haastavampia tehtäviä, niin totta kai he tykkäävät siitä, että pääsevät eteenpäin ja saavat uusia, haastavampia ja mielenkiintoisempia tehtäviä”. (YJ4)

Vastuujohtajien tehtäviin kuuluu myös varmistaa oman työn jatkajan miettiminen, se on osa riskienhallintaa. Osa johtajista toi esiin oman työn seuraajan varmistamisen osana johtajuuden vastuullisuutta. Heidän mukaansa johtajien yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa omalle työlleen pätevä jatkaja. Vastan jälkeen he ovat itse valmiita siirtymään uusiin haasteisiin. Tämä pätee käytännössä kuitenkin vain silloin, kun eteneminen tapahtuu organisaation sisällä tehtävästä toiseen. Toimitusjohtajan kohdalla se harvoin toteutuu, koska hallitus valitsee yritykseen toimitusjohtajan. Johtajuuteen sisältyy siten varmistus siitä, että osaamispotentiaali kehittyy organisaatiossa koko ajan.

”Pitää jatkuvasti seurata omaa porukkaansa ja sen potentiaalia ja minkä tyyppistä jengiä siellä on. Että mistä myös koulutetaan seuraavia huippupelaajia, myös johtajia.” (YJ14)

”Kysyin, että kuka on sinun seuraaja, jos päästän sinut eteenpäin uusiin tehtäviin. Kenet olet kouluttanut tai aiotko kouluttaa jatkajaksesi? Pidä huoli siitä, että sieltä lähtee kehittymään osaamispotentiaalia.” (YJ1)

Northousen (2010, 221) mukaan johtajat kehittävät menestykseen ohjaavat johtajaominaisuutensa pitkässä kehitysprosessissa, johon usein vaikuttavat heidän kriittiset elämäntapahtumansa. Kyse on siis niin sanotuista johtajuuden koetinkivistä, jotka tulevat tässäkin tutkimuksessa esille haasteina, jotka tulee voittaa päästäkseen etenemään. Tutkimuksessa tulee esille, että kukaan ei menesty, eikä kehity yksin. Siihen tarvitaan esimiehen ja johdettavien tukea. Organisaatiossa tulisi saada sellainen työilmapiiri ja usko johtamiseen, että ketään ei jätetä yksin, vaan johtajuus perustuisi ihmisten potentiaalın jatkuvaan kehittämiseen. Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työryhmän ilmapiirin muodostama kokonaisuus (Juuti 1988, 29).

Haastatteluissa tuli esiin ajatus työntekijän ja työnantajan niin sanotusta sanattomasta sopimuksesta, joka tarkoittaa, että työntekijän antaman työpanoksen ja työnantajan antaman kompensaation tulee olla tasapainossa keskenään. Jos tämä sanaton sopimus ei ole tasapainossa, jompikumpi osapuoli on työsuhteeseen tyytymätön. Stiles ym. (1997, 57) puhuvat sanattomasta psykologisesta sopimuksesta työnantajan ja työntekijän välillä. Juuti (1992, 95-97) toteaa, että työ asettaa vaatimuksia, jotka voivat koskea esimerkiksi työroolia ja tietyn roolin mukaista käyttäytymistä. Työntekijä vastaa vaatimukseen kyvyillään ja osaamisellaan, vastapainoksi hänellä itsellä on työhön kohdistuvia odotuksia. Mikäli odotukset ja vaatimukset vastaavat toisiaan, seuraa työtyytyväisyyttä ja vahvaa motivaatiota.

”Se tasapaino tarkoittaa sitä, että se panos jonka annat, niin sen kompensaation kanssa on riittävä ja se kompensaatio voi olla monenlaista. Se voi olla uralla etenemistä tai rahaa tai jotain muuta. Ja jos teen hyvää työtä, eikä se näytä oikein johtavan mihinkään, niin sanoisin itselleni, että sopimus ei ole enää tasapainossa, häivyn muualle.” (YJ21)

Sullivanin (1999, 458) mukaan aikaisemman psykologisen sopimuksen mukaan työnantajat pitivät työntekijöistään huolta ja takasivat pysyvän työpaikan, jolloin myös työntekijät pysyivät uskollisina työnantajaansa kohtaan. Enää työnantajat eivät voi tarjota varmuudella pitkää työsuhdetta, joten työntekijä panostaa uuden oppimiseen oman henkilökohtaisen uransa kannalta ja opitun osaamisensa markkinointiin.

Johtajat kertoivat, että nykyaikana henkilöstö on kiinnostunut työnantajansa arvoista ja ilmiö tulee nostamaan merkitystään tulevaisuudessa. Nuorille työntekijöille on tärkeää, että yritys, jossa he työskentelevät, toimii heidän arvonsa mukaisesti. Se tarkoittaa sitä, että henkilöstö ja johto tulevat valitsemaan

työnantajayrityksensä niistä organisaatioista ja yhtiömuodoista, joiden kulttuuri tukee heidän näkemyksiään. Tulevien työsukupolvien asenteet ja arvomaailma on haaste myös tulevaisuuden johtajuudelle (vrt. Kuijpers ym. 2006). Frantsin (2009) mukaan tulevaisuudessa työntekijöiden ja työnantajan välinen sitoutuneisuus vähenee ja se vaikuttaa myös kulttuuriin. Ojala ja Ahonen (2003, 19) muistuttavat, että joillekin työhyvinvointi merkitsee tunnetta, että voi tehdä merkittävää ja arvokasta työtä. Finanssialan työ voi täyttää kyseiset toiveet, jos siellä kykenee tuottamaan asiakkaille lisäarvoa.

”Ollaan hyvin avoimia sanomaan, että toimiiko firma minun arvojen mukaisesti vai ei. Se on minusta tosi hyvä, että todella mittaautetaan sitä ympäristöä.” (YJ20)

”Mitä nuoret taas vaatii johtajuudelta ja johtajilta. Ne ovat semmoisia asioita, joita soisi tämän hetken johtajien miettivän.” (YJ7)

Drucker (2000, 53) toteaa, että mikään instituutio ei pysy kauan hengissä, ellei se innovoi ja toimi yrittäjähenkisesti. Ihmisiä ei hänen mukaansa nykypäivänä johdeta. Heitä on luotsattava siten, että kunkin vahvuudet ja tiedot tulevat tuotetaan käyttöön. Johtajuus siirtyy yhä enemmän yhdessä tekemiseen ja kannustetaan tiimien johtamiseen. Perinteiset auktoriteetit tulevat vähenemään ja yksilön kunnioittaminen kasvamaan. Organisaatiot muuttuvat joustavammiksi ja töitä tullaan tekemään enemmän projektikohtaisesti. Johtajuuden tarve ei kuitenkaan häviä tulevaisuudessakaan, vaan ihmissuhdetaidot ja verkostoitumiskyky tulevat olemaan ehdottomia johtajavaatimuksia. Kuijpers ym. (2006) mukaan verkostoituminen on henkilökohtaisten suhteiden luomista oman uran tueksi.

Tutkimukseen osallistuneet johtajat ovat verkostoituneet sekä toimialan sisällä että myös sen ulkopuolelle. Pääasiallisesti verkostoituminen finanssisektorin ulkopuolella keskittyy viranomaissuhteisiin sekä asiakkuuksiin, joita finanssialan yritysillä on kaikilta toimialoilta.

”Johtaminen joutuu aikamoiseen muutokseen siinä mielessä, että ei semmoista auktoriteetti johtamista, niin se auktoriteetti on hankittava eri eväillä kun nykyään. Johtajuus ei häviä mihinkään, mutta oikeutukset siihen eivät enää ole samanlaisia kun ennen.” (YJ17)

”Organisaatio voi muuttua vuodessa monta kertaa, se voi muuttua projektikohtaisesti ja tehtäväkohtaisesti. Ylipäätänsä organisaatiot mataloituvat, itseohjautuvuus lisääntyy ja myös toimitusjohtaja on erittäin lähellä sitä, mitä talossa tapahtuu.” (YJ18)

”Tämä autoritäärinen johtamistapa muuttuu puhtaasti tiimijohtamiseksi, että me johdetaan enemmän tiimien kautta ja johtoryhmien kautta”. (YJ14)

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Edellisessä luvussa kävin läpi tutkimuksen empiiriset tulokset. Tässä luvussa tarkastelen sitä, miten tutkimus on vastannut tutkimuskysymyksiin ja mitä johtopäätöksiä aineistosta voidaan johtaa. Vertaan myös löydöksiäni tutkimukselleni merkityksellisiin suomalaisiin johtamistutkimuksiin. Olen pyrkinyt pohtimaan, onko ylipäätään olemassa suomalaista johtamista ja mitä erityisyyttä suomalaiseen finanssialan johtamiseen liittyy. Aineistolähtöisen tutkimuksen mukaisesti olen pyrkinyt pidättäytymään liiallisesta etukäteisymmärryksestä tai lukittautumasta mihinkään johtamisteoriaan tulkitsemalla haastatteluaineistosta nousevia signaaleja.

Aiemman vähäisen finanssijohtamisen tutkimuksen perusteella suomalaisen finanssisektorin johtajuus on näyttäytynyt finanssialan johtajien päätöksentekona, valta-asetelmina sekä teknisen osaamisen kautta. Aiemmat tutkimukset eivät ole keskittyneet ylimmän johdon kokemuksiin tai näkemyksiin siitä, mitä johtajuus on tai miten johtajuus tulee esille. Myöskään suomalaisesta johtamisesta ei löydy selkeitä tutkimustuloksia, vaan siihen liittyvät näkökulmat ovat hajanaisia eri tutkijoiden tulkintoja.

Tämä tutkimus tuo uutta tietoa finanssijohtamisen elementeistä. Kokosin empirian tueksi teoreettisen viitekehyksen, jossa tutustuttiin johtajuuden tutkimuksiin, johtamistutkimuksen kehityskaareen 1900-luvun alusta 2000-luvulle sekä keskeisiin johtamisparadigmoihin. Kartoitin myös finanssialaa tutkimuskontekstina ja toimialana. Tutkimuksen viitekehyksen tarkoituksena oli auttaa johtopäätösten tekemisessä, koska ymmärrän johtajuuden ajassa muuttuvana ilmiönä. Tutkimus asettui Burrelin ja Morganin (1979) tulkittavaan paradigmaan. Tutkimuksessa olin kiinnostunut siitä, miten johtajuus tulkitaan ylimmän johdon näkökulmasta. Tavoitteen valossa tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui:

### Miten suomalainen finanssialan ylin johto konstruoi johtajuutta?

Pääkysymystä tukemaan asetettiin kolme alakysymystä:

- 1) Mitkä keskeiset johtajuuteen liittyvät teemat nousevat tutkimuksessa esille?
- 2) Miten johtajuus tulee esiin haastateltavien tulkinnoissa?
- 3) Eroaako finanssiala muista toimialoista johtamiskontekstina?

TAULUKKO 32 Tutkimuksen teemat ja niiden keskeinen sisältö

Tutkimuksen teema	Miten johtajuus tulee esiin haastateltavien selonteioissa?
STRATEGIA Johtajuuden viestintä Arvot ohjaavat strategiaa Visionäärisyys Toimintaympäristö	Strategiaa luova johtajuus nojaa yrityksen arvoihin, jotka ovat pysyviä elementtejä. Johtajuus näkyy kykynä visioida ja ehdollistaa vanhoja kaavoja. Strategia tulee viestiä selkeästi, jotta työntekijät löytävät siitä oman roolinsa. Johtajuus tulee esiin visionäärisyytenä ja kykynä auttaa toimialaa uudistumaan.
MYYNNILLISYYS Kohti asiakaslähtöisyyttä Toimialan myynnillisuus Toiminnalliset erot Johtajuus ja tavoitteet	Toimiala on siirtynyt kohti asiakaslähtöisyyttä, jossa asiakas on strategisen tekemisen keskiössä. Se näkyy ylimmän johdon myyntiorientaation kasvuna. Myynnillisuus edellyttää tavoitehakuista työympäristöä, jossa myyntikulttuuria arvostetaan ja strategian mukaisista tuloksista palkitaan. Asiakkaat ovat mukana kehityksessä.
MUUTOS Tarve muutokseen Johtajan vaihtuminen Muutosvastarinta Henkilöstöstä kumpuava johtajuus	Johtajuus näkyy kykynä herättää muutostarvetta ja toteuttaa muutosta. Johtajuutta on uskallus rekrytoida itseään pätevämpiä alaisia. Muutostilanteet korostavat henkilöstöstä kumpuavaa johtajuutta. Muutostilanteet ovat johtajuuden koetinkiviä, joissa menestymällä johtaja kasvaa henkisesti kohti suurempia haasteita. Finanssiala on murroksessa ja muutos on jatkuva johtamisen ilmiö.
VASTUU Jakamaton vastuu Hallituksen rooli Johtajan yksinäisyys Riskienhallinta	Johtajuus näkyy vastuun ja vallan tasapainona. Vastuu on jakamaton. Johtajuuteen kuuluu päätöksenteon yksinäisyys. Toimitusjohtajalla on hallituksen luottamus johtaa niin kauan, kunnes se kyseenalaistetaan. Johtajuus ilmenee näkemyksenä ottaa ja kantaa riskejä. Strategiset päätökset, henkilöstö ja sijoitusriskit ovat toimialan suurimpia riskejä.
LUOTTAMUS Luottamuksen mittaaminen Johtajan uskottavuus Rohkeus luottaa	Johtajuus perustuu luottamukseen, jota mitataan päivittäin. Johtajuus edellyttää rohkeutta luottaa muihin ja antaa heille vastuuta ja valtaa. Johtajan substanssi ja kyky johtaa ihmisiä hyvin, auttavat luottamuksen rakentamisessa. Luottamus kasvattaa johtajan uskottavuutta ja itsetuntoa. Luottamus on vaikea saavuttaa, mutta helppo menettää.
LÄSNÄOLO Osallistuva johtajuus Johtajan jalkautuminen Yhdessä tekeminen Kulttuurinmuutos	Läsnä oleva johtajuus on osallistumista etulinjan tekemiseen. Johtajan jalkautuminen asiakasrajapintaan kasvattaa luottamusta ja uskottavuutta. Se on vahva signaali henkilöstölle toiminnan fokuksesta. Läsnä oleva johtajuus kuuntelee ja ymmärtää arjen realiteetit. Se edellyttää johtajalta rohkeutta kohdata organisaation arkitodellisuus.
KEHITTÄMINEN Kyky motivoida Rohkeus haasteisiin Esimiehen tuki Sattuman vaikutukset	Kyky innostaa ja motivoida yhteisiin tavoitteisiin kasvattaa johtajuuteen. Rohkeus tarttua uusiin haasteisiin edellyttää kokemusta ja näkemystä. Esimiehen tuella johtaja saa mahdollisuuden näyttää kykynsä edistyä. Sattumalla on merkityksensä siihen, kuka johtajakandidaattien joukkoon päässeistä valitaan kulloinkin seuraavaksi johtajaksi.

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyi keskeisiin tutkimuksen aineistosta esiin nouseviin johtajuuden teemoihin. Laadullisen sisällönanalyysin perusteella nostin aineistosta esiin seitsemän johtajuuden teemaa, joiden kautta finanssialan johtajuus tulee esiin. Teemoiksi valikoituivat *strategiaa luova johtajuus*, *myynnillinen johtajuus*, *muutosjohtajuus*, *vastuuta korostava johtajuus*, *luottamusta rakentava johtajuus*, *läsnä oleva johtajuus* sekä *johtajuuteen kasvaminen*. Teemojen sisällön avulla vastaan toiseen tutkimuskysymykseen. Teemat kuvastavat termeinä management-tyylistä johtamistapaa, vaikka tutkimukset johtajat kertoivat keskittävänsä työnsä ihmisten johtamiseen. Johtajien diskurssi oli leadership-painotteista ja management-johtajuus nousi tutkimuksessa esiin ihmisten johtamisen kautta. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastataan luvussa 6.1.8.

### 6.1.1 Strategiaa luova johtajuus

Nimesin strategiakeskusteluun liittyvän teeman strategiaa luovaksi johtajuudeksi. Strategiatyö on luonteva osa ylimmän johdon tehtäväkenttää, koska johto on strategiasta vastuussa. Kyky nähdä tulevaisuuteen ja luoda finanssiyrityksen arvoihin soveltuvia strategioita nousivat keskeisiksi elementeiksi. Kankaan (2006) ja Ruuskasen (2009) tutkimukset painottavat strategisen johtajuuden näkökulmasta finanssijohtajien päätöksentekoa ja päätöksenteon seurauksia. Saksan (2007) tutkimus toi päätöksentekoon myös johtajien painetilanteet ja valta-yritykset. Kullan (2011, 138) tutkimuksessa toimitusjohtajat eivät pitäneet strategian laatimista vaikeana tehtävänä, vaan niiden toteuttamista. Hän korostaa myös arvojen merkitystä kulttuurin muokkaajana. Tässä tutkimuksessa oli havaittavissa samankaltaista ajattelua kuin Kullalla. Strateginen suunnittelu ei ole kokeneelle johtajalle ongelma, vaan suurin haaste on saada henkilöstö ja muut sidosryhmät toimimaan strategian mukaisesti. Näissä tilanteissa arvot nousevat merkitykselliseen asemaan, koska arvot vaikuttavat strategisiin tavoitteisiin ja liittyvät finanssialalla vahvasti yhtiömuotoajatteluun. Arvot liittyvät johtajan motivaatioon työskennellä johtamansa organisaation hyväksi (vrt. Kuijpers ym. 2006). Tässä tutkimuksessa päätöksenteko tuli esille johtajien vastuuna tehdä vaikeitakin päätöksiä. Niissä tilanteissa toimitusjohtajat kertoivat olevansa yksin, vaikka saavatkin johtoryhmältään tukea päätösten valmisteluun ja hallituksestaan niiden toteuttamiseen.

Päätöksenteko liittyy finanssialalla vahvasti yhtiömuotoihin ja yrityskulttuureihin. Asiakasomisteisissa yhtiömuodoissa ei ole käytännössä vahvaa kasvovollista omistajuutta, jolloin yhtiön johdon täytyy kyetä arvioimaan asiakasomistajien tahtotilaa ja rakentaa strategiaa sen mukaisesti. Asiakkaiden näkökulma tulee esiin johtamisjärjestelmässä hallintoneuvostojen kautta, mutta käytännössä neuvostojen jäsenten määrä on pieni suhteessa finanssiyritysten suureen asiakasmäärään, joten kaikkien asiakkaiden näkemysten huomioiminen on mahdotonta. Pörssinoteeratuissa osakeyhtiöissä omistajan tahtotila tulee yleensä konkreettisemmin esille, mikä osaltaan selkeyttää strategiaa tavoitteita. Tässä tutkimuksessa päätöksentekoon liittyvät valta-asetelmat eivät tulleet



vahvasti esille. Toimitusjohtajat tiivistivät, että he osallistavat johtoryhmäänsä paljon päätöksentekoon, mutta ovat itse vastuussa tehdyistä päätöksistä.

Johtajalta odotetaan visionäärisyyttä ja näkemystä strategiasta. Kullan (2011, 149) mukaan vision, tavoitteiden ja toimenpiteiden laatiminen edellyttää näkemystä toimintaympäristöstä. Ala-Mutka (2008, 35) näkee strategisen ajattelun taidon johtajan silmälaseiksi, joiden avulla hän katsoo ympäröivää maailmaa. Pennanen (2006) odottaa peruskoulun johtamiseen liittyen ennakoivan johtamiskoulutuksen lisäämistä ja arvojen selkiyttämistä. Kuokkanen (2011, 174) korostaa hallituksen roolia johdon tukena. Menestymiseen vaikuttaneita tekijöitä arvioidessaan hallituksen jäsenet määrittelevät useita konkreettisia tekijöitä, jotka ovat ainakin jälkikäteen katsoen olleet hyvin strategisia valintoja sekä resursoinnin että riskinoton näkökulmasta. Tämän tutkimuksen johtajat pitivät hallituksen tukea tärkeänä omassa työssään ja kokivat johtoryhmän olevan toimitusjohtajan tärkein työkalu. Toimialaosajista koostuva hallitus pystyy antamaan toimitusjohtajalle vahvaa tukea substanssinäkökulmasta. Toisaalta silloin hallitustyöskentelystä saattaa puuttua innovatiivisuus ja riskienhallintakyky symykset nousevat määräävään asemaan. Toimialaa tuntemattomat hallituksen jäsenet eivät puolestaan pysty tukemaan toimitusjohtajaa niin paljon substanssissa, mutta he voivat tuoda uusia näkökulmia ja pyytää kansantajuisia perusteluita yrityksen strategisille toimille. Parasta hallituskoostumusta on vaikea osoittaa, mutta yrityksen menestymisen edellytyksenä toimitusjohtaja tarvitsee hallitukselta työhönsä tukea ja luottamusta.

Finanssialaa ympäröivä sääntely saattaa rajoittaa innovointimahdollisuuksia, mutta se ei estä toimialan yrityksiä uudistumasta. ”Finanssisektori saattaa olla osittain vielä historiansa vanki”, eräs haastateltavista kommentoi. Olennaista on, keskittyykö johtajuus hyväksymään toimialaa koskevat rajoitteet ja tukemaan sen staattisuutta, vai innostaako johtajuus innovoimaan liiketoimintoihin ja rakenteisiin uusia ulottuvuuksia. Esimerkki toimialarajojen rikkoutumisesta on terveys- ja hyvinvointipalveluiden hyödyntäminen vakuutuslalla (Rajander-Juusti 2012, 15). Pohjola Vakuutus on tuonut muutosta toimialalle perustamalla Oma Sairaalan ja tarjoamalla sen kautta terveyspalveluita (14.1.2013). Haastateltavat toivat esille toiminnan laajentamisen mahdollisuuksia esimerkiksi juuri terveydenhuoltosektorin kanssa. Rajander-Juusti (2012, 40–41) mukaan finanssialan yritykset voisivat verkostoitua myös rakennusalan, kiinteistöväilyksen ja sisustussuunnittelun ammattilaisten kanssa palvelemaan yhdessä asiakkaiden tarpeita. Finanssialan tulevaisuuden palvelukehitys tulee tapahtumaan pitkälti kumppanuuksien kautta ja se asettaa haasteita yhteistyöverkostojen johtamiselle.

Johtoryhmä voi kompensoida strategiatyössä toimitusjohtajan puuttuvia taitoja. Kullan (2011, 136) tutkimustulokset vahvistavat, että onnistuminen ennen kaikkea johtoryhmän johtamisessa ja valitsemisessa ratkaisee pitkälti organisaation menestymisen. Johtoryhmällään johtaja voi vaikuttaa eniten organisaation tulevaisuuteen. Kuten tässäkin tutkimuksessa, myös Kulla tuo esille johtamisen arvot. Niiden tulee olla tasapainossa henkilöstön arvojen kanssa. Vaikuttamisen teho johtuu siitä, miten uskottavaa ja moraalisesti hyväksyttävää



johtajan viestintä suhteessa johdettaviin on. On oleellista, että puheet ja teot vastaavat toisiaan, toiminta on siis ennustettavaa ja rehellistä. Viimeksi mainitut tekijät liitetään usein juuri suomalaiseen johtamiseen (Sydänmaalakka 2006).

Innovatiivisuus ja kyky uudelleen ajatteluun ovat eräitä strategisen johtamisen elementtejä. Suomalainen finanssiala on johtamisen näkökulmasta hyvin keskittynyt, koska yli 90 prosenttia alan ylimmästä johdosta on työskennellyt koko uransa samoissa yrityksissä. Suuri osa on myös toiminut saman finanssiryhmittymän sisällä. Vahva toimialakeskittyminen tuo sekä etuja että haasteita. Toisaalta finanssiala tarvitsee vahvaa substanssia ja kokemusta varsinkin haasteellisina aikoina. Monelta finanssialan johtajalta löytyy kokemusta myös aiemmista kriiseistä, mitä voidaan pitää vahvuutena. Vahva toimialakeskittyminen on riski innovatiivisuutta kohtaan ja vähentää mahdollisuuksia löytää täysin uudenlaista ajattelua toimialalle. Innovatiivisuutta tarvitaan finanssialan johtamiseen, koska jo perinteiden ja vahvan sääntelyn vuoksi ala on taipuvainen konservatiivisuuteen.

### 6.1.2 Myynnillinen johtajuus

Yli 50 prosenttia tutkimukseni johtajista osallistuu kertomansa mukaan asiakaskohtaamisiin aktiivisesti. Joissain finanssiyrityksissä ylimmällä johdolla on asiakkaiden tapaamistavoitteet, jotka ovat avoimesti henkilöstön seurattavissa. Niiden tehtävänä on ohjata ylintä johtoa asiakaslähtöisyyteen ja viestiä henkilöstölle yrityksen arvostavan asiakkaitaan. Johtajat kertoivat perinteisen hallintohenkilöstön suhteellisen määrän pienentyneen finanssiyrityksissä ja nykyisin entistä suuremman osan henkilöstöstä toimivan asiakastyössä. Kumpula (2011) havaitsi tutkimuksessaan saman asian.

Johtamistutkimuksissa otetaan harvoin suoranaisesti kantaa ylimmän johdon asiakaslähtöisyyteen tai myynnillisyyteen. Lähteenmäki (2006) tuo tutkimuksessaan esille pankkitoiminnan kilpailun hyvistä kumppanuuksista ja sitä kautta asiakkuuksista. Asiakkuudet ja brändin kehittäminen muodostavat suomalaispankkien ydintoiminnan. Kullan (2011) tutkimuksen johtajat eivät puhu myynnillisyydestä, mutta yleisesti kilpailuhenkisyydestä ja tavoitteellisuudesta. Kumpulan (2011) mukaan finanssialan työtehtävät ovat muuttuneet myynnillisimmiksi pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhdistymisten jälkeen. Kankaan (2006) tutkimuksessa myyntiorientaatio tuli esiin pankinjohtajien vahvana tavoitteena kasvattaa pankin tasetta ja kilpailla markkinaosuuksista. Kuokkanen (2011) kertoo hallitustyöskentelyä käsittelevässä tutkimuksessaan, että markkinoinnin ja myynnin toteuttaminen uudella tavalla oli ollut tärkeä strateginen päätös, minkä ansiosta tutkimusyritys lisäsi kasvua. Puustisen (2012) mukaan finanssiyritys voi tukea arvon muodostumista asiakkailleen omilla tuotteillaan ja palvelukonsepteillaan. Kyseiset tutkimukset eivät suoranaisesti ota kantaa ylimmän johdon myyntiorientaatioon, joka tuli tässä tutkimuksessa melko vahvasti esille. Myynnin johtamisen piirrostehtävä aktivoi selvästi keskustelua aiheesta.

Ylimmän johdon aktiivisella asiakkaiden tapaamisella on tärkeä merkitys organisaation myynti- ja asiakaspalveluhenkisyyteen. Jos ylin johto osoittaa ar-

vostavansa asiakkaita käyttämällä niiden tapaamiseen aikaa, se yleensä heijastuu koko organisaatioon. Esimerkiksi Nordea (1.11.2012) painotti julkisesti johtajanimityksessään haluavansa ylimmän johdon lähemmäksi asiakkaita ja muuttavansa sen takia organisaatiotaan Suomessa. Nordea on julkisesti myös haastanut Pohjolan kilpailuun vahinkovakuuttamisen ykköspaikasta Suomessa, mikä kuvaa vahvaa myyntiorientaatiota (Vänskä 27.3.2013). Myös asiakkaat arvostavat sitä, että pääsevät tapaamaan finanssiyrityksen johtoa. Koska ylimmän johdon aika on rajallista, tapaamiset keskittyvät yleensä finanssiyhtiölle strategisesti merkittävimpiin asiakkuuksiin. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että pääsääntöisesti tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat tapaavat suurten asiakasorganisaatioidensa kollegoita eli ylintä johtoa tai muuten yritykselle merkityksellisiä kuluttaja-asiakkaita, useimmiten asiakastilaisuuksissa.

Finanssialan yritykset eroavat toisistaan jonkin verran siinä, minkälaiseksi ylimmän johdon roolit ovat muodostuneet. Joissain organisaatioissa toimitusjohtajan rooliin kuuluu vahvasti edustamansa yrityksen markkinointi, kun taas toisissa ylimmän johdon tehtävä painottuu talouden- ja riskienhallinnan ympärille. Myynnillisyyden nimissä jälkimmäisten organisaatioiden tulisi varmistaa ylimmän johdon kiinnostus, läsnäolo ja tuki asiakasrajapinnan toimintaan, jotta organisaatio ylläpitää asiakasorientaatiota. Eräs haastatelluista johtajista nimesikin toimitusjohtajan tärkeimmiksi tehtäviksi myynnin ja asiakastytyvyyden johtamisen. Johtajan omalla toiminnalla on vahva vaikutus organisaation tekemiseen. Kaikilla finanssiyrityksillä ei kuitenkaan ole vahvaa kasvuhallukkuutta, eikä niissä asiakashankinta nouse merkitykselliseen asemaan. Osa finanssiyhtiöistä tavoittelee enemmänkin vahvaa kannattavuutta, jolloin tarkka asiakasvalinta ja riskienhallinta nousevat niissä merkittävään rooliin.

### 6.1.3 Muutosjohtajuus

Muutos tuli tutkimuksessa esiin kaikkien haastateltavien selonteoissa. Finanssiala on muutoksen kourissa ja voidaankin lakata puhumasta muutosjohtamisesta, koska kaikki johtaminen liittyy muutokseen. Pulkkinen (2011) puhuikin johtamiseen liittyen muutoksen siedosta.

Visionäärisyyden jatkumona voidaan pitää johtajan muutosherkkyyttä ja muutoskykyä, jota Ruuskanenkin (2009) olisi odottanut pankkikriisien johtajilta. Jotta johtaja saa yrityksensä sidosryhmät vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta ja järkevyydestä, hänen tulee kyetä kertomaan yrityksen visio innostuneesti. Haapanen ym. (2002, 28) arvioivat, että yrityksen johto ja hallitus valitaan jatkossa yhä enemmän tiettyyn tilanteeseen sopivaksi. Se tarkoittaa, että yritysjohtajien ja hallitusjäsenten keskimääräinen aika yhdessä yrityksessä tulee todennäköisesti lyhenemään. Markkinatalous siis huolehtii toimitusjohtajuuden yhä tarkemmasta sovittamisesta yrityksen kulloiseenkin tilaan. Tietynlaiset aikakaudet edellyttävät tietynlaista johtamisosaamista ja tämänkin tutkimuksen tekovaiheessa maailmantalouden murros on tuonut omat odotuksensa finanssialan johtajuuden tarpeisiin. Käytännössä se tarkoittaa, että toimitusjohtaja vaihdetaan, jos organisaatio ei pääse tiettyssä ajassa omistajien asettamiin tavoitteisiin. Pennasen (2006) mukaan nykyisessä transmodernissa yhteiskunnassa

johtaminen onkin enemmän kansanvaltaistunutta yleisjohtamista, jossa johtajan rooli on toimia kollegiaalisen yhteistyön mahdollistajana ja diskurssi keskittyy muutosjohtamiseen ja transmoderniin johtamiseen.

Tutkimuksen johtajat olivat työuransa jossain vaiheessa vastanneet jostain merkittävästä muutosprosessista, joka on osaltaan kasvattanut heitä kohti seuraavaa haastetta. He olivat myös tutkimuksen tekoaikana viemässä eteenpäin jonkinasteisia merkittäviäkin muutoksia, jolloin voidaan ajatella, että muutos on johtamisessa pysyvä olotila. Yksikään haastattemistani johtajista ei kertonut työskentelevänsä staattisessa ja vakaassa toimintaympäristössä, vaan muutostarve kosketti jokaista.

Tainio ym. (2002) tutkimuksen mukaan esimerkiksi Suomessa pankkien johtoryhmät olivat 1990-luvun pankkikriisien aikaan liian homogeenisia, mikä osaltaan rajoitti organisaation oppimista ja uudistumista. Heidän tutkimuksensa mukaan suomalainen finanssisektori tarvitseekin jatkossa johtajia, joilla on sekä konservatiivista että yrittäjämäistä johtamisotetta. Konservatiivisuus takaa riskien arvioinnin ja yrittäjämäisyys tukee uskallusta riskinottoon. Tämän tutkimuksen johtajat painottivat paljon muutoksen tarvetta. Heistä kuitenkin yli 90 prosenttia on työskennellyt koko työuransa finanssisektorin palveluksessa, mikä vääjäämättä kantaa riskin muutoskyvyttömyydestä. Vaikka toimiala itsessään on muuttunut vuosikymmenten aikana, myös muiden toimialojen näkeminen olisi tuonut johtamisajatteluun uusia kulmia ja siten lisännyt omaa muutokkyvykkyyttä. Ilmiö vaikuttaa koko finanssisektorin konservatiivisuuteen. Edelleen pankkien ja vakuutusyhtiöiden johtoon edetään toimialan pitkän kokemuksen kautta.

Pulkkinen (2011, 160) käyttää tutkimuksessaan oppilaitoksen johtamiseen liittyen termiä ”muutoksen sieto”. Kullan (2011, 140) tutkimuksessa toimitusjohtajat kertoivat siirtyneensä muutosten nopeutuessa ja rakenteiden keventyessä operatiivisempaan johtamiseen, koska suunnitelmien tehokas toteuttaminen on haaste. Pennasen (2006) tutkimuksessa rehtorit käyttivät paljon käytännön asioihin liittyvään yhteistyöhön. Myös osa tämän tutkimuksen johtajista käsitteli päivittäin hyvin operatiivisia asioita. Kuuselan (2010) tutkimus painottaa johtamiskontekstin muutosta. Ylimmällä johdolla on aina ollut valta-asema, mutta alaiset ovat saaneet lisää valtaa organisaatioiden madaltumisen kautta. Myös tässä tutkimuksessa alaisten valta tuli esiin henkilöstöstä kumpuavana johtajuutena. Finanssialalla on luontevaa osoittaa johtajuutta vahvan ammatillisen näkemyksen kautta, kuten esimerkiksi analyytikot tai ekonomistit tekevät arvioidessaan yhteiskunnallisia muutoksia. Myös sijoitusammattilaiset ovat esimerkki finanssialan ammattilaisista, jotka näyttävät johtajuutta vahvan ammatillisen näkemyksensä kautta. Ylipäätään johtamiskulttuuri on muuttunut arvostamaan yksilöiden osaamista sen sijaan, että johtaja yksin päättäisi mitä tehdään ja henkilöstö toteuttaisi johtajan tahtotilaa ilman omaa näkemystä.

Irtisanomisiin liittyvät toimenpiteet koettiin sekä henkilöstön että ylimmän johdon osalta eniten stressiä aiheuttavina asioina. Myös Ruuskanen (2009) kuvaa irtisanomistilanteita oman työuransa vaikeimpina tehtävinä. Ne ovat kuitenkin osa johtamistyötä ja niihin suhtaudutaan ammattimaisesti. Haastatte-

luissa tuli esille, että eettisesti työskentelevä johtaja toimii kaikissa irtisanomistilanteissa korrektisti ja irtisanottavan ihmisyyttä arvostavasti. Myös Kullan (2011) tutkimuksessa toimitusjohtajat painottivat vaikeissakin päätöksissä korkeaa moraalialia. Irtisanomistilanteet korostavat toimitusjohtajan roolin yksinäisyyttä, koska usein hänelle lankeavat sellaiset ikävät merkittävät päätökset, joita muut eivät halua tehdä.

Muutostarve, muutoskyky, muutosvastarinta ja muutoksen aiheuttamat reaktiot näyttävät olevan toimialariippumattomia tekijöitä. Finanssiala eroaa muista toimialoista vahvan sääntelykehikon ansaintalogiikkansa osalta. Sääntelyä on toki muillakin toimialoilla, kuten esimerkkeinä energia-ala, vähittäiskauppa, lääketeollisuus ja terveydenhuoltosektori. Voittajia ovat ne organisaatiot, jotka pystyvät ennakoimaan tulevia muutoksia ja sopeutumaan niihin tehokkaimmin. Kumpulan (2011) mukaan finanssialan muutos tulee asettamaan jatkuvasti odotuksia muutoskyvykkyydelle. Finanssialaan liittyvä muutos edellyttää sääntelyn ja laajan poliittisen toimintaympäristön ymmärrystä. Toiminnan muutos tarkoittaa usein myös kulttuurin muuttumista. Rehtorit pyrkivät Ahosen (2008, 168-170) tutkimuksessa määrittelemään johtajuuttaan ratkaisuvallan jakamisella ja oman johtajuuden säätelyllä ja siten muuttamaan oppilaitoksensa kulttuuria. Tässä tutkimuksessa, kuten myös Kullan (2011) tutkimuksessa johtajien oma esimerkki tuli vahvasti esille muutosjohtamisen ajurina. Johtajat eivät itse pysty toteuttamaan muutoksia, vaan he tarvitsevat ”muutos-agentteja” organisaatiosta oman työnsä tueksi. Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää luottamuksen synnyttämistä sekä poikkeuksellisen vahvaa viestintää muutoksen syistä ja eduista.

Finanssisektorin viestintä näyttäytyy ulospäin määrämuotoisena ja analyttisena. Usein viestijä on finanssiryhtiön pääjohtaja tai ekonomisti, joka kertoo talouteen liittyvistä asioista useille kuluttajille vaikeasti ymmärrettävin ammattitermein. Viestintäkulttuuri liittyy finanssialan perinteisiin ja oletukseen, että faktapohjaisella viestillä saavutetaan luottamusta.

#### 6.1.4 Vastuuta korostava johtajuus

Finanssialan vastuullisuus liittyy vahvasti toimialan merkitykselliseen rooliin yhteiskunnassamme. Finanssialan yrityksillä on vastuu asiakkaidensa varallisuudesta ja riskien hallinnasta. Samaan aikaan niillä on vastuu omasta riskienhallinnastaan sekä sijoitustoiminnasta, joka varsinkin eläkevakuutusyhtiöiden kohdalla vaikuttaa suomalaisten veronmaksajien tulevaisuuteen. Lisäksi johdolla on muiden toimialojen johtajien tavoin vastuu koko yritystoiminnasta, johon Palmgrenin (2010) tutkimuksen mukaan voi kohdistua sidosryhmien taholta ylikorostettujakin odotuksia. Koivuportaan (2008) tutkimuksessa finanssialan yhteiskuntavastuu tulee esiin taloudellisena sekä sosiaalisena vastuuna, kuten maksettavina veroina ja sidosryhmien hyvinvointina. Finanssialan yritykset ovatkin Suomessa merkittäviä yhteisöveron maksajia ja tuovat siten osansa yhteiskuntavastuullisuuteen.

Kuokkasen (2011, 167) mukaan vastuullisuus tulee hallitustyöskentelyssä esiin informaation, keskusteluvaisuuden sekä terveen kyseenalaistamisen kaut-

ta. Finanssialan johdolta odotetaan erityisen vahvaa eettistä ja moraalista vastuuta (vrt. Rajander-Juusti 2012, 28). Toimialan ylimmältä johdolta edellytetään kykyä yhteistyöhön myös viranomaisten kanssa. Tässä tutkimuksessa yhteiskunnallinen vastuu ei juuri tullut haastatteluissa esille, mutta ulkoisessa viestinnässään finanssiyritykset tuovat sitä aktiivisesti esille. Moraalinen vastuu varsinkin asiakkaista ja henkilöstöstä nousi merkitykselliseen asemaan johtajien selonteoissa. Kyseenalaistaminen voidaan liittää johtamisen innovatiivisuuteen ja vahvan toimialakeskittyneisyyden vuoksi finanssialan yritysten tuleekin varmistua siitä, että niiden johtaminen sisältää tarpeeksi erilaisia näkökulmia, mielipiteitä ja totuttujen toimintamallien haastamista.

Johtajuuteen liittyy vastuun vastapainona valta. Haastateltavat eivät mielellään puhuneet vallasta, vaan painottivat mieluummin vastuuta ja yhdessä tekemistä (vrt. Kuusela 2010, 163). Vallasta puhuminen ei näytä olevan vielä luontevaa suomalaisessa johtamiskeskustelussa, kun se liittyy omaan valtaan. Kuokkasen (2011) tutkimuksessa puhuttiin vallasta silloin, kun hallitus antoi valtaa toimivalle johdolle. Saksa (2007) huomioi tutkimuksessaan pankin johtajien monitahoiset valtapyrkimykset, jotka tähtäsivät kykyyn tehdä päätöksiä. Kankaan (2006) mukaan pankinjohtajat joutuivat hankaliin tilanteisiin pankkikriisin aikana, jolloin myös johtamisvälineet ja luottamus pankkitoimijoihin katosivat. Sisäiset ja ulkoiset tekijät heikensivät pankkijohdon liikkumavaraa pankin johtamistyössä. Nykyaikainen valtakeskustelu tuo siis mukanaan myös käsityksen vallan jakautumisesta organisaatiossa. Silloin puhutaan jaetun johtajuuden käsitteestä, joka tässä tutkimuksessa tuli esiin henkilöstöstä kumpuavana johtajuutena. Valta edellyttää uskottavuutta, jotta sitä voi käyttää. Tämän tutkimuksen johtajat pitivätkin työlleen merkityksellisenä sidosryhmiltä saatua luottamusta. Mintzberg (1983) muistuttaa, että henkilöstölle osoitettu luottamus rakentaa menestyksellistä yrityskulttuuria.

Kulla (2011) mainitsee, että perinteisesti yritysten johtajuutta on tarkasteltu keskittämällä huomio toimitusjohtajaan, mutta tehtävän laaja-alaisuuden vuoksi kukaan toimitusjohtaja ei selviä siitä yksin. Sen vuoksi valtaa on alettu jakaa yhä tietoisemmin johtoryhmälle. Tässä tutkimuksessa johtoryhmän merkitys tuli esille toimitusjohtajien tärkeänä johtamisen työvälteenä (vrt. Hirvonen ym. 2003, 115). Haastatellut johtajat toivat esille sen, että he ovat päässeet rakentamaan toimivan johtoryhmän itse ja sitä kautta vahvistavat omaa johtamisosaamistaan. Usein johtoryhmän uudistaminen tapahtuu uuden toimitusjohtajan nimittämisen jälkeen. Se on eräänlainen signaali organisaatiolle, että muutos lähtee ylimmästä johdosta. Kuusela (2010, 41) muistuttaa, että organisaatiot eivät ole helppoja paikkoja toteuttaa demokraattisia käytäntöjä. Vallalla on tapana institutionalisoitua organisaatioiden sisällä, eikä organisaatioita ole lähtökohtaisesti suunniteltu niin, että valtaa jaettaisiin tasapuolisesti kaikkien sen jäsenten kesken.

Tämä tutkimus osoittaa, että vaikka johtamistyötä tehdään yhdessä, yrityksen toimitusjohtajalla on vastuu ja valta tehdä operatiiviset päätökset. Toimitusjohtajan vastuu on jakamaton. Johtoryhmän tehtävänä on olla häntä tuke-  
massa organisaation johtamisessa ja vastaavasti hallitus tukee toimitusjohtajaa



strategisissa linjauksissa. Tutkimukseen osallistuneet johtajat olivat siitä yksimielisiä, että organisaatiossa tulee olla selkeät vastuualueet ja yksiselitteinen päätöksentekomekanismi. Ne eivät kuitenkaan ole este sille, että henkilöstö voidaan osallistaa päätöksenteon valmisteluun. Päätöksentekomekanismit eroavat jonkin verran toisistaan eri yhtiömuotojen välillä.

Käytännössä johtajuus näkyy siinä, miten valta otetaan. Mahdollisuus valtaan ja sen käyttöön riippuu organisaatiokulttuurista sekä osittain myös yhtiömuodosta. Pörssinoteeratuissa osakeyhtiöissä valta-asetelmat ovat selkeämmin asetettuja ja toiminta on läpinäkyvästi jatkuvan arvioinnin alaisena. Asiakasomisteisissa yhtiömuodoissa on periaatteellinen mahdollisuus rakentaa vahvoja valtapositiioita yksittäisille ihmisille, koska omistajataho on hajautunut niin moneen pieneen osaan. Asiakasomisteisissa yhtiöissä hallitusten rooli on erityisen tärkeä, jotta se koordinoi toimitusjohtajan työtä ja valtaa rakentavasti.

### 6.1.5 Luottamusta rakentava johtajuus

Vastuullisuus luo myös luottamusta, joka on finanssialan yritysten toiminnalle elintärkeää. Finanssisektori kiinnittyy vahvasti ympäröivään yhteiskuntaan (Hiilamo 2011). Finanssialan johtajat toivat esille pankkien ja vakuutusyhtiöiden merkitystä yhteiskunnallisesti. Haastattelut toteutettiin vuosina 2009-2011 ja haastateltavien kommentit tulee suhteuttaa silloiseen taloustilanteeseen. Haastateltavat eivät nostaneet kiristyvän sääntelyn vaikutuksia erityisen vahvasti, mutta keskustelu on sen jälkeen aktivoitunut. Vakavaraisuussäännökset vaikuttavat esimerkiksi pankkien halukkuuteen luotottaa yrityksiä, joka osaltaan vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan. Luottamus on laaja käsite ja finanssialalla se vaikuttaa globaalisti kaikkeen toimintaan. Finanssisektorilla luottamus on korostetussa asemassa.

Yritystoiminnassa hallitus on toimitusjohtajan vision hyväksyjä tai hylkääjä. Lähtökohtaisesti toimitusjohtajalla on hallituksen täysi luottamus ja siten mandaatti johtaa organisaatiota parhaaksi näkemällään tavalla (vrt. Kulla 2011). Haastateltavien mukaan ammattitaitoinen hallitus kertoo toimitusjohtajalle välittömästi, jos hallituksen luottamus toimitusjohtajan toimintakykyyn on heikentynyt ja asialle tulee tehdä jotain. Hallituksen luottamus antaa silloin toimitusjohtajalle mahdollisuuden kehittää toimintaa ja kehittyä myös itse (vrt. Nissinen 2004). Kullan (2011) ja Kuokkasen (2011) tutkimukset kertovat, että toimitusjohtajien tärkein vuorovaikutussuhde kohdistuu juuri hallituksen puheenjohtajaan ja siinä korostuu avoimuus. Usein kuitenkin toimitaan siten, että luottamus alkaa hiljalleen rakoilla ja hallituksen aktiivisuudesta riippuen toimitusjohtaja irtisanotaan tietyn ajan kuluessa. Periaatteessa toimitusjohtajan toimikausi on siis hallituksen kokouksesta seuraavaan kokoukseen. Aivan kuten Hambrick ym. (2005, 476–478) toteavat, toimitusjohtajan työ on paineista, omistajien ja henkilökunnan välissä toimimista. Työn luoteeseen kuuluu lisäksi korkea riski joutua itse irtisanotuksi. Tämän myös Kullan (2011) haastattelemat johtajat toivat esille. Kuitenkin toimitusjohtajien täytyy suunnitella ja

toimia johtamansa yrityksen hyväksi ajattelematta oman toimikautensa pitiä.

Luottamus vaikuttaa myös osaltaan rohkeuteen tehdä päätöksiä. Organisaatiossa, jossa keskinäinen luottamus on heikkoa, päätöksenteko siirtyy pääasiallisesti ylemmälle tasolle. Silloin ylin johto joutuu tekemään paljon operatiivisia päätöksiä, eikä aikaa jää riittävästi strategisiin asioihin. Dynaaminen ja eteenpäin katsova organisaatio edellyttää luottamusta ja päätöksentekoon liittyen kannustetaan kohtuulliseen riskinottoon (Kouzes & Posner 1987). Kullen (2011, 151) tutkimuksessa luottamus tulee esille henkilöstön uskalluksena kertoa mielipiteensä ja johtajan aitona haluna kuunnella. Tässä tutkimuksessa luottamusta painottavat johtajat kertoivat antavansa alaisilleen valtaa ja vastuuta. Se edellyttää johtajalta rohkeutta luottaa alaiseen, mutta samalla se helpottaa johtajan omaa työtaakkaa. Pöllänen (2007) kuvaa ihmissuhtautunutta johtajaa juuri alaiseensa luottavaksi ja kannustavaksi esimieheksi. Luottamus ja rohkeus näkemysten vaihtoon korostuivat johtoryhmäyöskentelystä puhuttaessa. Osa toimitusjohtajista kertoi johtavansa johtoryhmää siten, että ensin kuunneltiin johtoryhmän jäsenten mielipiteitä ja toimitusjohtaja kertoi omat näkemyksensä viimeisenä. Toimintamallin tarkoituksena oli antaa kaikille ryhmän jäsenille avoin mahdollisuus tuoda oma näkökantansa esille.

Luottamus nousi tutkimuksessa esiin myös asiakkaan luottamuksena vakuutusyhtiön tai pankin työntekijään, palvelua tarjoavaan yritykseen tai ylipäättään koko toimialaan. Maailmanlaajuiset taloudelliset kriisit heiluttavat kaikkien talouden osapuolten luottamusta toisiinsa. Maailmatalous toimii hyvin pitkälle luottamuksen varassa; luotetaanko eri toimijoiden tulevaisuuteen vai ei. Tähän perusongelmaan Wahroos on julkisesti ottanut kantaa, kuten myös Karhinen (Taloussanomien 20.1.2013), toivoen suomalaisten politiikkojen ottavan johtajuutta eurooppalaisessa finanssikontekstissa. Maailmanlaajuinen luottamuspulla ei kuitenkaan ole suomalaisten finanssiyritysten ratkaistavissa, vaan globaalit ilmiöt tulevat usein annettuina tekijöinä Suomen markkinoille.

Rajander-Juusti (2012, 26) huomioi, että Suomessa luottamus finanssialan toimijoihin on yleisesti muita maita korkeampi. Tutkimuksen johtajat painottivat toiminnan luottamuksellisuutta ja läpinäkyvyyttä verraten Bhosen (9.1.2013) esille tuomaan omistajapolitiikkakeskusteluun. Kangas (2006) tuo esille 1990-luvun finanssijat, jolloin sääntelykehikko oli erilainen kuin nykyisin ja sen ajan päätöksenteko ei näyttäisi enää nykypäivänä luottamusta herättävältä toiminnalta. Viranomaisten tehtävänä onkin varmistaa, että finanssitoiminta on eettisesti ja juridisesti kestävä.

On tärkeä kysymys, luottavatko alaiset johtoon, luottaako johto henkilöstöön ja luottavatko yhteistyökumppanit toisiinsa. Johtajuuden viesti tulisikin olla samansuuntainen, huolimatta siitä, miltä organisaation tasolta se kerrotaan. Nissisen (2004, 32–35) mukaan henkilöstön vahva luottamus johtajaan syntyy ajan kanssa johtajan oman esimerkin ja näyttöjen perusteella. Kun johtaja on saavuttanut vahvan luottamuksen, hänellä on uskottavuutta tuoda esiin vahvojakin näkemyksiä ja tahtotilaa. Kulla (2011, 161) tuo tutkimuksessaan esille myös johtajan maineen, jolla on merkitystä luottamuksen saamisessa. Ruohotie



(2001) muistuttaa, että organisaatioiden menestystä on selitetty vahvalla luottamuksella. Nykyaikaiseen johtajuuteen liittyy johtajan uskallus luottaa johdettaviinsa antamalla heille vastuuta ja valtaa, jonka jälkeen johtajalla on mahdollisuus saada luottamusta osakseen.

### 6.1.6 Läsä oleva johtajuus

Läsäolo on nykyaikaisen johtamisen elementti, jota finanssialan johtajaltakin odotetaan sidosryhmien taholta. Haastateltavien mukaan finanssialan henkilöstöä on aikoinaan johdettu autoritäärisellä johtamistyyllillä. Sitä tukee myös historiallinen johtamistutkimus sekä muu finanssialasta kertova kirjallisuus. Selkeä kulttuurinmuutos on havaittavissa osallistavan ja kannustavan johtamisen suuntaan. Myös Pulkkinen (2011) mukaan johtajuus ja johtajuuden odotukset ovat muuttuneet huomattavasti autoritäärisestä johtajasta keskustelelevampaan ja tiimihenkisempään johtamistapaan. Tutkimuksen tulokset tukevat Pyhäranan (5.1.2013) esille tuomia Kalpalan kommentteja johtamisen muutoksesta inhimilliseen suuntaan. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ota kantaa Kalpalan näkemykseen etiikan puutteesta korkeakouluopiskeluympäristössä, vaan johtajuuteen koettiin kasvavan pikkuhiljaa johtamistyötä tehden. Johtamistapaan vaikuttavat monet asiat, kuten kasvatus, organisaation johtamiskulttuuri, entiset esimiehet ja opiskeluympäristö.

Kullan (2011, 162) mukaan suomalaiset yritysjohtajat pitävät ihmisten kanssa toimimisesta ja hän kuvaakin heidän johtamistapaa transformationaalisen johtajuuden termeillä. Useat tämänkin tutkimuksen johtajat toivat esille halunsa johtaa henkilöstöä inhimillisellä otteella. Osallistavaan johtamiseen liittyy aktiivinen vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä, mikä tuli tässä tutkimuksessa esille. Se on avaintekijä myös Kuokkasen (2011) mukaan onnistuneessa yritystoiminnassa. Runsas palautteen antaminen molempiin suuntiin on tärkeä osa osallistavaa johtamista. Rajander-Juusti (2012, 22) toteaaakin, että nuoret työntekijät toivovat paljon palautetta, ehkä jopa enemmän kuin vanhemmat. Palaute viestii osaltaan, että työllä on merkitystä ja sen tekijästä ollaan kiinnostuneita. Johtajien mukaan nykyajan johtamiskulttuurissa alaiset antavat paljon palautetta johtajan tavasta toimia, mikä on selkeä muutos johtamiskulttuurissa.

Finanssijohtajat kuvasivat selonteoissaan nykyajan johtajuutta Sydänmaalan (2006, 179-180) näkemyksen mukaisesti transmodernina johtamistapana, joka korostaa älykästä organisaatiota ja kestävää kehitystä. Transmoderni johtamiskäsitys perustuu johtajan tehtävään perustella organisaation jäsenille kestäviä merkitysaiheita. Yhteisiin tavoitteisiin päästään verkostomaisella toiminnalla, mikä edellyttää uuden ajan yhteistyötaitoja. Transmoderni kulttuuri korostaa vuorovaikutusta, aitoa läsnäoloa ja osallistuvaa, empaattista kuuntelua, joiden tarkoituksena on ymmärtää ja löytää asioiden takana piileviä merkityksiä. (Huhmarniemi ym. 2001, 474-482.)

Läsä olevaan johtamiseen liittyy erilaisia haasteita. Esimerkiksi esimiehen valta-asema alaiseensa nähden saattaa vaikeuttaa aitoon reflektioon pääsemistä (vrt. Viitala 2007, 90). Valmentavan esimiestyön kautta, osallistamalla

henkilöstöä ja lisäämällä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan, voidaan vaikuttaa myönteisen työilmapiirin kehittymiseen, vähäisempään kiireen kokemiseen ja töiden organisoimisen selvyteen (vrt. Romana 2007, 115). Yhteiseksi tekemisen prosessi on siis kokemuksien, tiedon, tietämättömyyden, arvostuksen ja luottamuksen jakamista. Käytännössä vuorovaikutusta toteutetaan esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Niiden vaikeutta Kullan (2011, 155) tutkimus kuvaa sillä, että jotkut johtajat jopa pelkäävät keskusteluita ja pyrkivät välttämään niiden sisältämiä hankalia keskusteluaiheita. Kuokkasen (2011) tutkimuksen perusteella perheyriyksissä avoin keskustelu on yleensä luontevaa. Tässä tutkimuksessa pelko ei tullut esille, vaan tilanteita kuvattiin haasteellisiksi, mutta myös merkittäviksi kehitysmahdollisuuksiksi.

Yhdessä tekeminen liittyi tässä tutkimuksessa vahvasti johtajan roolin muutokseen kohti valmentavaa esimiestä. Se on osalle johtajista haasteellinen tehtävä, koska he ovat tottuneet pitämään tiettyä etäisyyttä johdettaviensa suuntaan ja osittain myös etääntyneet arjen tekemisestä. Myös osalle henkilöstöä on ollut vaikea suhtautua ajatukseen, että johtaja on aiempaa enemmän henkilöstön keskuudessa ja asiakkaiden saavutettavissa. Suurin osa ylimmästä johdosta piti läsnä olevaa johtajuutta luonnollisena ja tervetulleena asiana, mikä tuo heidät lähemmäksi organisaation etulinjaa. Koulumaailmassa rehtorin osallistuminen johtajana yhteiseen tekemiseen on luonnollisempaa (Pulkkinen 2011; Ahola 2008; Pennanen 2006). Kyse on myös johtajan persoonasta. Kaikki johtajat eivät tuo itseään tykö, vaan voivat viestittää olevansa aina alaisten tavoitettavissa, jos alaiset sitä haluavat (vrt. Kulla 2011, 156).

### 6.1.7 Johtajuuteen kasvaminen

Edellä mainitut tutkimuksen teemat voidaan tiivistää johtajuuteen kasvamisen filosofiaan. Argyriksen (2003, 127–133) mukaan ihmisten henkilökohtainen oppiminen mahdollistaa organisaation jatkuvan menestymisen. Varsinkin johtajien kehittyminen voi ohjata koko organisaation oppimista kohti yhteistä päämäärää. Ahosen (2008) mukaan kehittyvässä koulun johtamisessa muuttuva organisationaalinen konteksti vaatii johtajilta erilaista johtajuutta, koska sen perusta laajenee suhteessa opettajiin, vanhempiin ja oppilaitoksen toimintaympäristöön. Tämän tutkimuksen johtajien tulkintojen mukaan johtajaksi ei synnytä, vaan johtajaksi kehitytään. Kulla (2011) päätyi samankaltaiseen havaintoon johtajatutkimuksessaan. Hänen mukaansa toimitusjohtajaksi kehittyminen kestää keskimäärin 18 vuotta. Tässä tutkimuksessa ei käyty keskustelua oppivuosista, mutta johtajat kuvasivat kehittymistä pitkäksi, elinikäiseksi prosessiksi.

Johtajuuteen kasvaminen edellyttää rohkeutta, joka tulee esiin uskalluksena näyttää vahvaa tahtoa ja näkemystä silloinkin, kun muut eivät siitä välttämättä pidä. Rohkeus ilmenee uskalluksena ottaa aiempaa haastavampia tehtäviä vastaan sekä päätöksinä rekrytoida itseään pätevämpiä alaisia, vaikka heistä joku voi nousta organisaatiossa johtajan yläpuolelle. Johtaja osoittaa rohkeuttaan delegoimalla valtaa ja vastuuta alaisilleen. Usein yksilön rohkeus huomataan organisaatiossa ja se voi olla nostamassa häntä työurallaan eteenpäin. Se

voi myös kääntyä jossain tilanteessa häntä vastaan, jos ympäristö ei tue rohkeutta. Esimerkkinä Finkelstein ja Hambrick (1990, 501) toteavat, että joskus ympäristöön sopimaton yrityskulttuuri tai siinä käytettävät prosessit saattavat olla muutosesteitä ja johtajan työtä rajoittavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa haastateltavat eivät tuoneet esille sitä, että rohkeus olisi ollut estämässä heitä kehittymästä johtajana.

Alaisten edessä valtuutus ansaitaan osoittamalla sellaista johtajuutta, joka auttaa alaisia menestymään omassa työssään. Asiakkailta johtaja saa valtuutuksen toimintaansa tuottamalla heille lisäarvoa. Toimitusjohtaja saa hallitukselta lähtökohtaisesti valtuutuksen työhönsä, joka näyttöjen ja onnistumisten kautta kasvattaa toimitusjohtajan valtaa toteuttaa visioitaan. Myös Kullan (2011, 137) mukaan toimitusjohtajan valtuutus hallitukselta riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin laaditut suunnitelmat ovat toteutuneet.

Jotta johtajalla on mahdollisuus kehittyä seniori-tasolle, häneltä odotetaan Hirshin (2004, 229) mukaan laajan liikkeenjohdollisen kokemuksen lisäksi näyttöä ihmisten johtamisesta läpi suurten muutosten. Myös Sydänmaalakan (2006, 171) tutkimuksessa suomalaisjohtajat kertovat vaikeisiin tilanteisiin joutumisen ja niistä selviämisen sekä haastavien muutostilanteiden johtamisen kasvattaneen heitä kohti parempaa johtajuutta. Juuti (1989, 35) muistuttaa, että Maslowin tarveteoria perustuu oletukselle, että ihmiset ovat kasvuhakuisia ja he pyrkivät siirtymään tarvetasolta toiselle kohti ylintä hierarkian tasoa. Myös Frantsin (2009) tutkimuksessa ikääntyneet johtajat kokivat tärkeiksi työurallaan kehittymisen ja haastavissa tehtävissä onnistumisen. Tässä tutkimuksessa johtajat joutuivat kohtaamaan organisaation murrosvaiheiden johtajuushaasteita, jotka olen nimennyt koetinkiviksi. Niissä onnistuminen on usein ollut johtajalle ponnistuslauta uralla eteenpäin. Johtajilta edellytettiin myös vastuuta omien seuraajiensa varmistamisesta ja kouluttamisesta. Jotkut johtajat pääsivät urallaan eteenpäin vasta sen jälkeen, kun he olivat kouluttaneet itselleen sopivan seuraajan nykyiseen tehtäväänsä. Frantsin (2009) mukaan monien uransa loppuvaiheilla olevien johtajien viimeiset tehtävät painottuvatkin työn jatkajan varmistamiseen ja vallasta luopumiseen.

Ura-ankkurit heijastavat työhön liittyviä pitkäkestoisia odotuksia, joita yksilö uraltaan odottaa ja mitkä asiat häntä työssään motivoivat. Uramotivaatio voidaan käsittää myös pyrkimykseksi kohti haasteellisia tehtäviä ja itsensä toteuttamista. (Lähteenmäki 1995, 66–67, 175.) Tässä tutkimuksessa osa finanssialan johtajista oli viestittänyt esimiehilleen uransa aikana haluavansa haastavampiin positioihin, osa kertoi tehneensä aina työnsä niin hyvin kuin mahdollista, minkä jälkeen heille oli tarjottu uusia haasteita joko omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta. Jotkut haastateltavista kertoivat myös miettineensä, ottavatko tarjotut haasteet vastaan. Pohtiminen johtui siitä, että uusi tarjottu työtehtävä sisälsi epämiellyttäviäkin tehtäviä, kuten henkilöstön irtisanomisia. Rohkeus ottaa tarjottuja haasteita liittyy kuitenkin johtajana kasvamiseen ja on osa johtajien urakehitystä. Kullan (2011) tutkimus tuo saman asian esille. Tulkintani haastatteluista on, että harvat finanssijohtajista olivat syvällisesti pohtineet ja analysoineet työuraansa. Ehkä heillä ei ole ollut siihen aikaa tai tarvetta, jos he

ovat olleet tarpeeksi tyytyväisiä urakehitykseensä. Huang (2009, 100) huomioi myös, että harvalla hänen tutkimuksen henkilöistä oli selkeitä uratavoitteita, vaan usein uusia mahdollisuuksia avautui uran aikana.

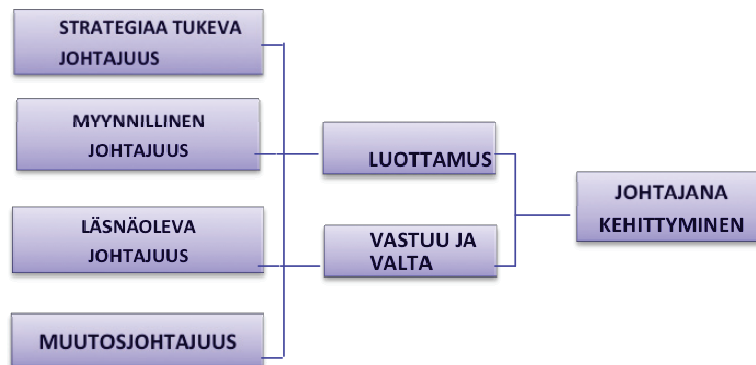
Tutkimuksen johtajille työssä onnistuminen ja yhteisiin tavoitteisiin pääseminen olivat merkityksellisimpiä ura-ankkureita. Kullan (2011, 165) tutkimuksessa toimitusjohtajille tärkeimpiä motivaattoreita olivat hyvästä työstä omistajilta, kollegoilta ja lehdistöltä saatu tunnustus sekä maine johtamisen ammattilaisena. Frantsin (2009) haastattelemat johtajat kertoivat motivoituneensa mukavasta työilmapiiristä ja kannustavista työtovereista. Pennasen (2006) tutkimuksessa taas lähes puolessa tapauksissa oppilaitosten johtajat eivät olleet hakeutuneet johtajiksi, vaan heidät oli määrätty tehtäviin. Tällöin ei ole kyse muutoshalukkuudesta tai työuralla etenemisen tärkeydestä, vaan tilanne kuvastanee mahdollisesti enemmän yksilön passiivista roolia ja sopeutumista annettuun uuteen positioon. Kuokkasen (2011) tutkimuksessa ei ura-ankkureita käsitelty, mutta korostettiin hallituksen roolia toimivan johdon tukena ja yhteisten tavoitteiden asettamista motivoiviksi maaleiksi.

Kullan (2011, 163-164) tutkimuksessa johtajat kertoivat palkkioiden merkitsevän heille ennen kaikkea arvostuksen tasoa suhteessa vertailuryhmään. Palkka osoittaa heille, minkä arvoinen heidän työpanoksensa on. Tässä tutkimuksessa rahallinen palkitseminen ei tullut juuri esille. Vain yksi toimitusjohtaja otti puheeksi palkitsemishaasteet sellaisten asiantuntijoiden osalta, jotka ovat menestyneet tehtävissään ja halusivat edetä urallaan esimiestehtäviin. Heille uralla eteneminen tarkoitti ainakin väliaikaisesti tulotason alenemista. Muissa suomalaisissa tutkimuksissa en ole huomionnut vastaavanlaista keskustelua. Aihe on merkityksellinen, koska moni potentiaalisesti pätevä johtaja saattaa jättää ottamatta vastaan uusia haasteita sen takia, että vanhassa tehtävässä ansiotaso on korkeampi. Varsinkin provisio-ohjattujen myyntitehtävien osalta ongelma on aito, koska esimies ansaitsee usein vähemmän kuin parhaat myyjät. Varmistaakseen kyvykkäimpien johtajakandidaattien eteneminen, finanssialan yritysten tulisi kehittää toimivia palkitsemis- ja motivointimalleja välttääkseen edellä mainitut urakehityksen esteet.

Jopa 73 prosenttia tämän tutkimuksen johtajista arvioi sattumalla olleen suuri merkitys heidän urakehitykseensä. Sattuma tarkoittaa tässä tilanteessa sitä, mihin yritykseen, mille toimialalle tai mihin tehtävään johtajakandidaatti päätyy. Useissa finanssiryhtiöissä on tehty seuraajasuunnitelmat johtajapositioihin. Jos esimerkiksi toimitusjohtaja lähteekin yrityksestä ennalta arvaamattomasti toiseen organisaatioon ja hänen seuraajaksi suunniteltu henkilö on aloittanut jossain toisessa tehtävässä juuri äskettäin, saatetaan joutua toimimaan vastoin alkuperäistä seuraajasuunnitelmaa. Tämänkaltaiset odottamattomat käänteet avaavat mahdollisuuden jollekin toiselle johtajakandidaatille tulla valituksi uudeksi toimitusjohtajaksi. Myös Kulla (2011, 174) huomioi sattuman merkityksen tutkimuksessaan: *”Toimitusjohtajaksi kehittymiseen liittyy paljon sattumia uran eri vaiheissa, mutta toimitusjohtajiksi päätyneet eivät ole tehtävissään sattumalta. Heitä on testattu useaan otteeseen monissa tehtävissä ja tilanteissa lähes kahdenkymmenen vuoden ajan ennen ensimmäistä toimitusjohtajanimitystä.”*

Osaaminen ja aikaisemmat näytöt auttavat kyvykkään johtajakandidaatin pääsemään siihen joukkoon, josta tuleva johtaja valitaan. Siihen tarvitaan sopiva koulutus, näyttöjä tuloksista, oikea substanssi sekä muita johtamisen taitoja. Myös henkilösuhteet tulivat haastatteluissa esille urakehitystä edistävänä tekijänä. Nurmen (2005b, 127) mukaan henkilösuhteilla edenneillä johtajilla saattaa olla suuria haasteita saavuttaa alaistensa luottamus ja heidän uranousuaan saatetaan selittää poliittisin keinoin saavutettuna.

Kuten Sydänmaalakka (2003; 2006) toteaa, johtaja tarvitsee uralla edetäkseen myös onnea. Huangin (2009, 101) mukaan olemalla sopivassa paikassa oikeaan aikaan on merkitystä siihen, miten työura etenee. On toki muistettava, että Suomi on liikeloudellisesti pieni maa, jossa yritysjohto tuntee toisensa melko hyvin. Tällöin hyvät henkilösuhteet vallanpitäjien suuntaan ja maine arvostettuna johtajana auttavat laajentamaan uramahdollisuuksia.



KUVIO 7 Johtajana kehittymisen prosessi

Kuviossa 7 kuvaan tämän tutkimuksen teemojen asettumista keskinäiseen suhteeseen johtajaksi kehittymisen näkökulmasta. Johtajalta odotetaan strategiaa tukevaa johtajuutta, mikä tarkoittaa hänen kykyään visioida ja suunnitella organisaation tulevaisuutta arvojen pohjalta. Finanssialalla se tarkoittaa yhtiömuotoajattelun lähtökohtien huomioimista. Finanssialan johtajalta edellytetään myös myyntityöntä, mikä tulee esiin asiakassuuntautuneisuutena ja myyntiorientaationa. Henkilöstö ja asiakkaat odottavat johtajalta aikaa ja kiinnostusta organisaation etulinjaan. Läsnäolo tarkoittaa myös henkistä läsnäoloa, jolloin johtaja koetaan helposti lähestyttäväksi. Finanssialan johtaja kohtaa haasteellisia muutostarpeita, joihin hänen täytyy kyetä innostamaan ja motivoimaan koko henkilöstöä (vrt. Kouzes & Posner 1987, 10.) Näiden johtajuuden teemojen myötä johtajalla on mahdollisuus saavuttaa keskeisten sidosryhmiensä luottamus ja sitä kautta tarvittavaa valtaa ja vastuuta. Valmius laittaa itsensä alttiiksi ratkaisee, pystyykö esimies kasvamaan johtajana (vrt. Nis-

sinen 2004). Johtajana kehittymisen filosofia tiivistää finanssialan johtajuuden ydinsanomana.

Oman haasteensa tulevaisuuden johtajien kehittymiselle asettaa tulevien johtajasukupolvien suhtautuminen työelämään. Tulevaisuudessa johtajatkaan eivät välttämättä työskentele pitkäjänteisesti työurallaan kohti haasteellisempia tehtäviä, vaan työurat voivat erota nykyisten johtajien urista merkittävästikin. Kumpulán (2011) mukaan finanssialan rakenteet ja sitä kautta työtehtävät muuttavat muotoaan, mikä asettaa haasteita myös johtamiselle. Rajanderjuustin (2012, 20, 42) tutkimuksen mukaan tämän hetken nuorten työura on purskeinen työrupeamien ketju aikaisemman jatkuvan ja nousujohteisen puurtamisen sijaan. Esimiestehtävien vetovoima heikkenee ja esimiesten tulisi samalla entistä tehokkaammin pystyä johtamaan laaja-alaisen henkilöstön hyvinvointia. Nykyisen työn hektisyys ja nopeatempoisuus vaikuttavat siis sekä henkilöstön että johdon sitoutumiseen. Frantsin (2009) kuvauksen mukaan työntekijän ja työnantajan elinikäistä avioliittoa vastaava molemminpuolinen lupaus onkin muuttunut yhdessä asumisen väliaikaisuudeksi.

Menestyvälle uralle on perinteisesti pidetty ominaisena katkeamattomuutta ja hierarkia-asteikolla kohoamista. Ekosen (2007, 25) mukaan urat ovat muuttumassa yksilöiden omiksi projekteiksi, joissa yksilöiltä edellytetään osaamista ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Työurat voidaan nähdä myös erilaisina projekteina tai oman osaamisen laajentamisena, eivätkä ne enää välttämättä edellytä organisatorista etenemistä tai siirtymistä suurempaa organisaatiota johtamaan. Taulukko 33 kuvaa uralla etenemisen kuutta keskeistä osaamisaluetta Kuijpersin ym. (2006, 169) mukaisesti. Taulukosta näkee, miten uran osaamisalueet esiintyvät Kuijpersin teoriassa ja miten ne esiintyivät tämän tutkimuksen johtajien tulkinnoissa.

Uralla etenemiseen auttavat erilaiset suhdeverkostot, joita ylimpään johtoon edenneet johtajat ovat omalla tavallaan rakentaneet uransa varrella (vrt. Frantsi 2009). Mentorointia on pidetty usein työuralla menestymisen tukena (Huang 2009, 102). Moni johtajista kertoi saaneensa urallaan apua mentoreilta ja osa kertoi myös itse toimivansa mentoreina. Heidän tavoitteenaan on auttaa nuorempia johtajia kehittymään kohti suurempia haasteita ja siten luoda Frantsin (2009) kuvaamaa johtajuuden jatkuvuutta. Kullán (2011) mukaan johtajien juuri uran alkuvaiheissa saama esimiesten tuki on ollut heille erittäin merkityksellistä.



TAULUKKO 33 Uraosaamisen kuusi osa-aluetta Kuijpers ym. (2006, 169) soveltaen

Osaamis-alue	Esiintyminen Kuijpersin ym. (2006) teoriassa	Esiintyminen tämän tutkimuksen johtajien omissa tulkinnoissa
<b>Uran toteuttaminen</b>	Yksilön mahdollisuudet ja kyvyt toteuttaa urallaan arvojaan ja tavoitteitaan.	Johtajat valitsevat ja valikoituvat finanssialan organisaatioihin, jotka sopivat heidän arvoihinsa ja tavoitteisiinsa.
<b>Uran reflektointi</b>	Yksilön kyky tarkastella omia kykyjään suhteessa omaan urakehitykseensä.	Johtajat tarkastelevat urakehitystään itsenäisesti, esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa sekä ulkopuolisten rekrytoinnin ammattilaisten kanssa.
<b>Motivaatio</b>	Yksilön omat halut ja arvot uralla.	Motivaatio syntyy halusta johtaa ihmisiä haastaviin tavoitteisiin. Rahan motivaatiovaikutus vähenee tietyn ansiotason saavuttamisen jälkeen.
<b>Työn havainnointi</b>	Yksilöllisten ominaisuuksien, identiteetin ja osaamisen suuntaamista vaadittuihin arvoihin ja osaamiseen tietyssä työtehtävässä.	Finanssialan johtajat havainnoivat johtamaansa organisaatiota ja tehtävässä tarvittavaa osaamista. He täydentävät osaamistaan johtoryhmänsä avulla ja hyödyntävät työssään hallitukselta saamaansa tukea.
<b>Uran hallinta</b>	Uran suunnittelu sekä uusien asioiden opettelu eri työprosesseissa.	Keskeisten yrityksen johtajien henkilökohtaiset urasuunnitelmat ja niiden seuranta ovat tärkeä osa finanssiyritysten riskienhallintaa ja motivoivaa henkilöstöpolitiikkaa.
<b>Verkostoituminen</b>	Yksilön omalle uralle tärkeiden kontaktien ja suhteiden luonti.	Finanssialan johto käyttää verkostoitumiseen monipuolisia tapoja, kuten seminaareja, hallitusjäsenyyksiä ja sosiaalista mediaa. Suomi on suhteellisen pieni maa ja finanssialan ylin johto tuntee toisensa hyvin.

Mentoreiden oma johtamisnäkemys ei tässä tutkimuksessa tullut ilmi, mutta aihe on nähtävissä yhteiskunnallisessa keskustelussa esimerkiksi Kalpalaan kommentteissa liittyen tulevaisuuden johtajiin. Kokeneilla johtajilla olisi annettavaa tuleville johtajille ja mentorointi on yksi toimiva keino vaihtaa tietoa molempiin suuntiin.

### 6.1.8 Finanssialan eroaminen muista toimialoista

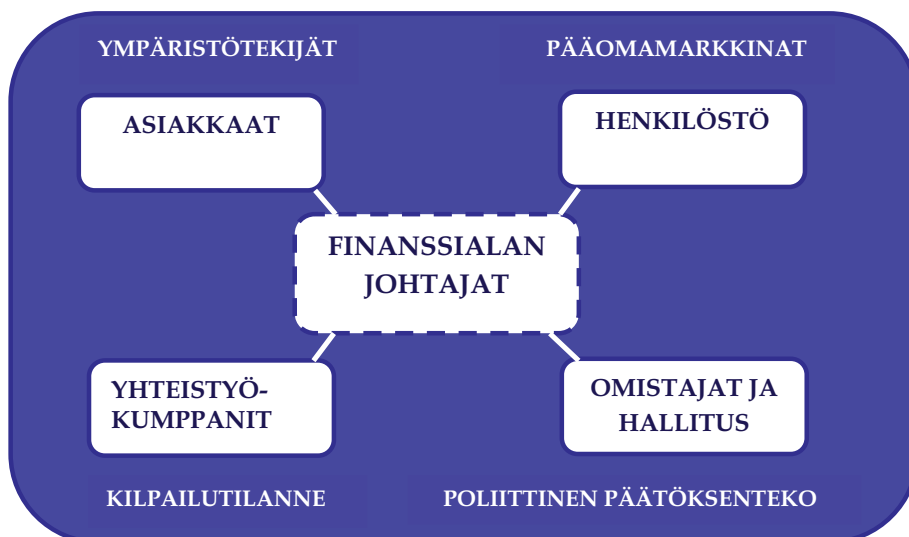
Tutkimuksen viimeinen kysymys etsi vastausta siihen, eroaako finanssiala muista toimialoista johtamiskontekstina. Kuvio 8 hahmottaa sitä toimintaympäristöä, jossa suomalaisen finanssialan johto työskentelee. Kansainväliset pääomamarkkinat vaikuttavat talouden mekanismeihin ja tuovat sitä kautta muutos- ja reagointitarpeita finanssialan johtajille (vrt. Ruuskanen 2009). Toimialaa kohtaava sääntely tulee valtaosaltaan Euroopasta suomalaiselle finanssijohtolle annettuna tekijänä ja sääntely aiheuttaa uusia johtamishaasteita ([www.fkl.fi](http://www.fkl.fi)). Finanssimarkkina ei ole ainoa säännelty toimiala, vaan vertailua voidaan tehdä esimerkiksi energia-alan ja terveydenhuoltosektorin johtamistutkimuksen kanssa. Poliittinen päätöksenteko tulee huomioida johtamistyössä, kuten myös ympäristöstä ja kilpailutilanteesta kumpuavat tarpeet. Poliittisella päätöksenteolla on suuria vaikutuksia finanssialan lisäksi myös muihin säänneltyihin toimialoihin, kuten esimerkiksi oppilaitosten johtamiseen ja kaivosteollisuuteen. Ne ovat asioita, joihin ylin johto ei juuri pysty itse vaikuttamaan, mutta ne rajaavat ja ohjaavat merkittävästi johtamistyötä. Esimerkkinä poliittisen päätöksenteon



vaikutuksista on pankkivero, joka luo finanssiyrityksille lisäkustannuksia. Lisääntyvä sääntely vie paljon ylimmän johdon aikaa, koska sen täytyy tutustua uusiin säännöksiin ymmärtääkseen niiden vaikutukset. Sääntöviidakkoon perehtyminen vähentää ylimmän johdon aikaa toimia henkilöstön kanssa. Tilanne on haastava, koska juuri murrosvaiheessa ylimmän johdon tulisi olla lähellä henkilöstöä ja vahvistaa vuorovaikutteista johtamista.

Yrityksen henkilöstö, asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat johtajuuden eli ihmisten johtamisen keskeiset kohteet. Heidät johtajan tulee kyetä motivoimaan yhteisiin tavoitteisiin. Toimitusjohtajan esimiehenä toimii hallitus, minkä luomaa strategiaa toimitusjohtaja yhdessä organisaationsa kanssa toteuttaa (vrt. Kuokkanen 2011). Omistajatahot poikkeavat suomalaisessa finanssialan kontekstissa toisistaan merkittävästikin ja niillä on keskenään erilaisia tavoitteita. Eroavaisuudet syntyvät esimerkiksi toimijoiden yhtiömuodoista, omistajien erilaisista intresseistä, yritysten markkinatilanteista ja strategisista tavoitteista. Yhtiömuodoilla ja niiden arvopohjasta kumpuavilla strategisilla päämäärillä on suuri merkitys finanssiyritysten johtamiseen (vrt. Saksa 2007).

Ne finanssiyritykset, joissa haetaan vahvaa kasvua, painottavat johtamisen leaderhispp-tyyliseen ihmisen motivoimiseen ja kannustamiseen. Sen tyyllisissä organisaatioissa tarvitaan ihmisten johtajia, jotka saavat muut mukaan muutokseen. Ne finanssiyritykset, jotka painottavat kannattavuutta, eivätkä niinkään panosta kasvuun, keskittävät yleensä johtamistyönsä riskienhallintaan ja tarkkaan asiakasvalintaan. Sellaisissa organisaatioissa preferoidaan enemmän analyttiseen management-tyyliseen johtamiseen. Kaikissa finanssiorganisaatioissa pyritään asiakaslähtöisyyteen ja yhteistyökumppaneiden kanssa aitoon vuorovaikutukseen. Vuorovaikutukseen ja sen aktiivisuuteen vaikuttaa, onko finanssiyritys yhteistyössä ostajan vai myyjän roolissa. Perinteisesti myyjän roolissa oleva taho toimii ostajaa aktiivisempänä osapuolena.



KUVIO 8 Finanssialan johtajan toimintaympäristö

Tämän tutkimuksen mukaan finanssialan johtamisella on paljon yhteneväisyyksiä muiden toimialojen johtamisen kanssa. Pääasiallisesti samankaltaisuudet liittyvät ihmisten johtamiseen. Finanssisektorilla johtaminen on paljolti asiantuntijoiden johtamista, mihin löytyy vertailukohtia useilta toimialoilta. Eroavaisuudet näkyvät finanssisektorin erityispiirteiden ymmärtämisessä, riskienhallinnan osaamisessa, sijoitustoiminnassa, sääntelyviidakossa sekä poliittisen päätöksenteon hahmottamisessa. Korostettu vastuullisuus ja tietty konservatiivisuus näyttävät siinä, että alalla hallinnoidaan asiakkaiden varallisuutta ja riskejä. Vakuutusala poikkeaa useista muista aloista esimerkiksi ansaintalogiikaltaan, mihin kuuluu riskin kantamisen hinnan periminen asiakkaalta etukäteen ja mahdollisen korvauksen suorittaminen vain, jos korvaukseen oikeuttava vakuutustapahtuma sattuu. Samoin sijoitus- ja säästämistuotteiden kohdalla asiakkaat saavat tietää toteutuneen tuoton vasta palvelun ostohetken jälkeen. Finanssisektorin asiakkaat maksavat usein tuotteista ja palveluista ensin ja niihin liittyvä palvelulupaus punnitaan vasta myöhemmin. Moniulotteinen luottamus on siis finanssisektorin toiminnan menestymisen ydinasia.

Finanssisektorin johtaminen eroaa useista toimialoista siinä, että tulevat kassavirrat on kohtuullisen helppo arvioida useiksi vuosiksi eteenpäin. Se helpottaa toiminnan suunnittelua. Haasteet arvioinnissa liittyvät riskienhallintaan. On vaikea arvioida esimerkiksi tulevien myrskytuhojen ajankohtia ja vaikutuksia. Myös talouden murrosvaiheiden vaikutukset sijoitustoiminnan tuottoihin ovat finanssijohtamisen avaintekijöitä, koska finanssiyrityksillä on merkittävät sijoitusomaisuudet.

Ihmisten johtamisen kannalta finanssisektori ei poikkea muista asiantuntijaorganisaatioista. Ihmismieli on samankaltainen huolimatta toimialasta, asiantuntijoita tulee johtaa arvostavasti ja luottamuksen kulttuurilla. Finanssisektorille näyttää ajautuneen paljon turvallisuushakuisia ihmisiä, mikä vaikuttaa jo muutenkin konservatiivisen alan muutosvastaisuuteen. Konservatiivisena toimialana finanssisektori ei välttämättä näyttäydy erityisen dynaamiselle tai innovatiiviselle johtajalle kiinnostavana työympäristönä. Vahva muutoshalukkuus saattaa kilpistyä säilyttävään kulttuuriin ja aiheuttaa sellaiselle johtajalle turhautumista, joka on tottunut työskentelemään nopeatempoisemmassa ja uudistusmielisemmässä ympäristössä. Sellaisia johtajia finanssiala kuitenkin tarvitsee kehittyäkseen dynaamisemmaksi.

## 6.2 Tutkimuksen keskeiset löydökset

Tällä tutkimuksella osallistun suomalaista johtajuutta ja finanssialan kontekstissa tapahtuvaa johtamista tarkastelemaan tutkimuskeskusteluun. Suomalaiseen johtamiseen ei ole esitetty selkeitä tutkimustuloksia, vaan erityispiirteet näkyvät eri tutkijoiden hajanaisina tulkintoina. Suomi on pieni maa Pohjois-Euroopassa, joka kuuluu kielivähemmistöön. Maamme neljä vuodenaikaa ovat opettaneet suomalaisia hyväksymään jatkuvia muutoksia toimintaympäristössä. Varsinkin finanssisektorilla valtaeliitti tuntee toisensa melko hyvin ja val-

lanpitäjien määrä on rajallinen. Verkostoituminen on Suomen johtamismarkkinassa merkityksellistä myös oman urakehityksen suhteen. Suomalaiseen johtamiseen liitetään usein suoruus ja rehellisyys. Suomalaisia johtajia on ollut jo vuosia merkittävässä kansainvälisissä tehtävissä ja Suomessa toimii jo useita aidosti globaaleita yrityksiä. Globalisoituminen ja rajojen avautuminen avoimelle kilpailulle ovat osaltaan lieventäneet suomalaisen johtamiskulttuurin erityisyyttä.

Esitän tämän tutkimuksen perusteella seuraavat löydökset, jotka koskevat johtajuuden toimintakenttää suomalaisten finanssialan yritysten ylimmän johdon näkökulmasta. Luettelen löydökset tärkeysjärjestyksessä sen perusteella, mitä tähän tutkimukseen osallistuneiden johtajien selontekojen ja muun tutkimustiedon perusteella olen arvioinut. Kuvio 9 kuvaa sitä, mistä osatekijöistä johtopäätökset ovat muodostuneet.

1. **Luottamus on finanssisektorilla korostuneessa asemassa.** Luottamus jakautuu rahoitusmarkkinoiden luottamukseen, toiminta- ja sosiaalisten rakenteiden luottamiseen, henkilöön luottamiseen sekä kumppanuuksiin luottamiseen. Finanssialalla hallinnoidaan asiakkaiden varallisuutta ja riskejä, mikä asettaa sille erityisen luottamusvaatimuksen. Sääntelyyn liittyvä poliittisen päätöksenteon epävarmuus ja finanssiyritysten rakenteelliset muutokset, kuten konttoreiden lakkauttamiset sekä irtisanomiset, lisäävät epäluottamusta toimialaa kohtaan. Konservatiivisuus liittyy finanssisektorin toimintakulttuuriin ja se yhdistetään myös luottamukseen
2. **Finanssiala näyttäytyy edelleen ulospäin konservatiivisena.** Finanssiyrityksissä toteutetaan paljon hankkeita, joilla edistetään asiakaslähtöisyyttä, kasvatetaan myyntiä, parannetaan johtamiskulttuuria ja kehitetään parempia tuoteratkaisuja. Myös naiset ovat päässeet finanssialalla teollisuutta paremmin johtotehtäviin. Ala näyttäytyy kuitenkin ulospäin konservatiivisena. Innovaatiot mielletään edelleen melko tuotelähtöisesti, kun ala voisi keskittyä asiakaslähtöisten palvelukonseptien kehittämiseen. Niistä on nähty muutamia esimerkkejä toimialaliukumien taholta. Konservatiivisuus yhdistetään pääomien käsittelyyn ja riskien hallintaan, mutta toimintaympäristön kehittymisen myötä se alkaa haitata toimialan työnantajamielikuvaa. Finanssiyritykset voivat luoda itsestään innovatiivisemman kuvan avoimemman viestinnän avulla tuoden esille uudistumistaan nykyistä rohkeammin. Toimialan johtamisen keskittyminen vahvistaa konservatiivista ja säilyttävää kulttuuria.
3. **Finanssiala on jatkuvan murroksen keskellä.** Kiristynyt kilpailutilanne, sijoitustoiminnan hektisyys, poliittisen päätöksenteon arvaamattomuus, finanssiyritysten organisaatioiden muutokset, yritysfuusiot, alan myyntitajattelun uudistuminen, asiakkaiden globalisoituminen, verkkoliiketoimintaan ja monikanavaisuuteen siirtyminen sekä lisääntyvä sääntely luovat finanssialalle jatkuvasti uusia muutoksia. Finanssialan perusideologia

ei itsessään ole muuttunut, vaan pankki- ja vakuutustoiminnan perusteet ovat pysyneet samoina. Yhteistyökumppanuudet ja finanssitoiminnan laajentuminen avaavat johtamiselle uusia mahdollisuuksia ja verkostojohtamisen haasteita. Sidosryhmien odotukset ovat muuttuneet, mikä edellyttää johtamiselta uudistumiskykyä.

4. **Johtamiskulttuuri on muuttunut.** Muutos näkyy 80-luvun autoritäärisestä johtamistavasta 2010-luvun läsnäolevaan johtamiseen. Ylin johto korostaa puheissaan johtamistyön luottamusta, yhdessä tekemistä, alaisten tukemista, ammattitaidon arvostamista, tavoitteellisuutta ja johtajan omaa esimerkkiä. Finanssijohtajat käyttävät paljon aikaansa analytiikkaan, kuten lukuihin, mutta pyrkivät lisäämään aikaansa ihmisten johtamiseen ja asiakkuuksiin. Kulttuurinmuutos tulee esiin johtajien aiempaa aktiivisempänä näkymisenä asiakasrajapinnassa, kasvaneena myyntiorientaationa sekä demokraattisempänä päätöksentekona. Nykyisin alaiset haastavat ylimmän johdon näkemyksiä ja vaativat perusteluja päätöksille. Hierarkiatasojen merkitys on vähentynyt ja osaamiselle annetaan enemmän arvostusta. Finanssiyritysten sidosryhmät odottavat johtajalta näkymistä eturintamassa markkinoimassa johtamansa yrityksen brändiä. Yli 50 prosenttia ylimmästä johdosta tapaa asiakkaita päivittäin ja määrä kasvaa nuorempien johtajasukupolvien myötä. Uudet tehtävänkuvat ovat asiakaslähtöisempiä ja ylimmän johdon roolit muovautuvat myynti- ja markkinointihenkisiksi. Se edellyttää finanssialan johtajilta analyyttisyyden lisäksi vahvoja sosiaalisia taitoja.
5. **Finanssialan ylin johto on Suomessa vahvasti toimialasidonnaista.** Lähes kaikkien tutkimuksen johtajien pääasiallinen työkokemus koostuu finanssialalta. Yli 90 prosenttia toimialan johdosta on työskennellyt koko uransa finanssiyrityksissä. Toimialan ulkopuolelta työkokemusta hankkineita vakuutusyhtiöiden tai pankkien johtajia on vähän. Finanssialalla ylimmältä johdolta edellytetään vahvaa riskienhallinnan ja sijoitustoiminnan ymmärtämistä sekä kykyä hahmottaa laajoja strategisia kokonaisuuksia. Suomalaiseen finanssialan ylimpään johtoon on lähes mahdotonta päästä ilman toimialan kokemusta ja substanssia. Kokemuksen merkitys korostuu vaikeina aikoina. Toisaalta se voi olla merkki myös siitä, että ala ei kiinnosta tarpeeksi niitä johtajia, jotka ovat ansainneet kannuksensa toisilla toimialoilla. Finanssialan johtajuuden kehittyminen vaativat, että ylimmässä johdossa on myös toimialan ulkopuolista työkokemusta. Liian vahva johtamisen keskittyminen vahvistaa säilyttävää kulttuuria ja muodostuu innovatiivisuuden esteeksi.
6. **Yhtiömuodot ovat tärkeässä asemassa.** Yhtiömuodot jakautuvat tutkimuksessa osakeyhtiöihin, keskinäisiin yhtiöihin, osuustoimintaan ja säästöpankkitoimintaan. Finanssisektorilla puhutaan paljon yhtiömuotojen kulttuureista sekä niiden vaikutuksista joh-

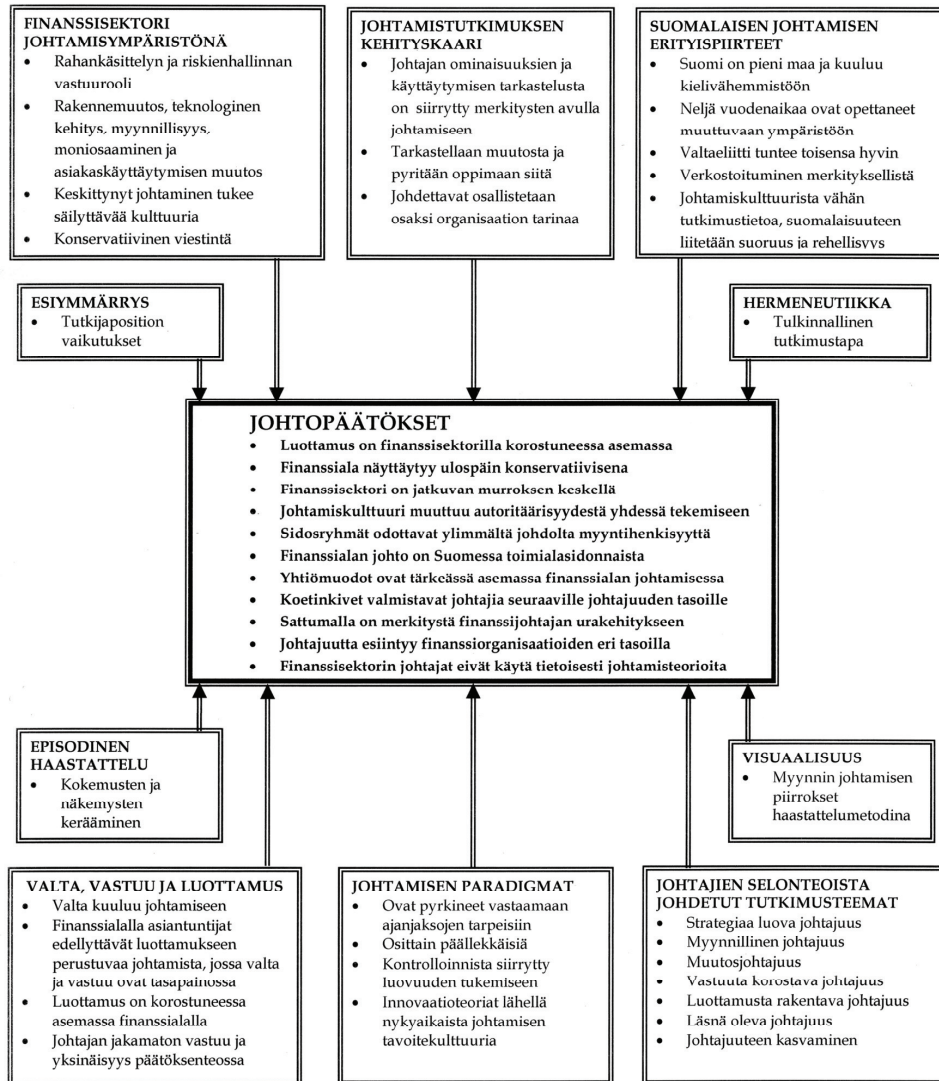
tamiseen ja sidosryhmiin. Jokaisella yhtiömuodolla on omat arvonsa, jotka toimivat strategian perustana. Osakeyhtiömuotoisilla finanssiyrityksillä on vahva omistajaintressi ja asiakasomisteisilla omistajuus on hajautunut laajaan asiakaskuntaan. Asiakasomisteisissa asiakastyytyväisyys on ykkösasia ja osakeyhtiömuotoisessa omistaja-arvon kasvattaminen on johdon tärkein tehtävä. Ylin johto, henkilöstö ja myös osa asiakkaista sitoutuvat yhtiömuotoihin vahvasti. Työpaikan vaihtamista yhtiömuodosta toiseen tapahtuu henkilöstö- ja keskijohdon tasoilla, mutta ei juurikaan ylimmässä johdossa. Finanssisektori tarvitsee jatkossakin erilaisia yhtiömuotoja mahdollistaakseen arvopohjaista johtamista ja vaihtoehtoja eri asiakastarpeisiin.

7. **Johtajuuden koetinkivet** ovat haasteita, jotka urallaan eteenpäin pyrkivän johtajan tulee selvittää päästäkseen seuraavalle johtajuuden tasolle. Koetinkivet liittyvät usein organisaatioiden murrosvaiheisiin ja edellyttävät vahvaa muutosjohtajuutta. Valtaosa tutkimuksen johtajista kertoi uranousensa merkittäväksi syyksi haastavan muutosprosessin johtamisen onnistuneesti. Koetinkivet avavat usein johtajat epämukavuusalueille, joissa heidän johtajuuttaan koetellaan. Koetinkivet opettavat, että johtajuus muodostuu luottamuksesta ja yhteisestä visiosta. Johtajalle annettu haasteellinen tehtävä on valitsijoille käyttökelpoinen keino selvittää hänen kykynsä haastavampiin johtamistehtäviin. Ihmisten johtamisen näkökulmasta johtajuuden ydinajatuksen muodostaakin jatkuva johtajana kehittymisen filosofia. Finanssialan voimakas murros luo johtajuudelle jatkuvasti uusia koetinkiviä. Osa johtajista käyttää ulkopuolista coachia johtamistyönsä sparraajana. Kulttuurinmuutos tulee lisäämään ulkopuolisten, neutraalien tahojen käyttöä johtamisen tukena.
8. **Sattumalla on merkitystä** siihen, kuka milloinkin valitaan organisaatiota johtamaan. Edetäkseen urallaan johtajan tulee olla oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Ahkeruus, näytöt, lahjakkuus ja esimiesten tuki auttavat pääsemään siihen potentiaalijoukkoon, josta tuleva finanssialan johtaja kulloinkin valitaan. On kuitenkin paljon hyviä johtajia, josta ei koskaan tule finanssiyritysten toimitusjohtajia. Sattumalla on merkitystä siihen, kuka potentiaalisista johtajakandidaateista sattuu olemaan sellaisessa työuransa vaiheessa, että hänet voidaan valita johtamaan jotain finanssialan yritystä. 73 prosenttia haastatelluista johtajista tulkitsi sattumalla olleen oleellista merkitystä heidän uraansa.
9. **Johtajuutta esiintyy organisaatioiden eri tasoilla.** Johtajuus ei aina edellytä virallista johtajan asemaa, vaan organisaatioissa esiintyy myös henkilöstöstä kumpuavaa johtajuutta. Silloin joku organisaatiosta ottaa kantakseen normaalia suuremman vastuun ja nostaa profiiliaan suhteessa muihin. Finanssialalla henkilöstöstä kumpuava johtajuus profiloituu asiantuntijatehtäviin, jolloin yksilön osaaminen, kokemus ja näkemykset

luovat pohjaa osoittaa vahvaa johtajuutta myös esimiestä kohtaan. Henkilöstöstä kumpuava johtajuus tulee esiin murrostilanteissa, jolloin henkilöstön joukosta nousee muutosagentteja tukemaan ylintä johtoa muutoksen aikaansaamisessa. Johdon kyky hyödyntää johdettavien asiantuntemus nostaa arvostusta ja rakentaa luottamuskulttuuria.

10. **Johtamisteorioita ei käytetä** suomalaisessa finanssialan ylimmässä johdossa ainakaan tietoisesti, vaan johtamiskulttuuri on muotoutunut ajan saatossa ja enemmänkin käytetään tilannejohtamista. Muutama johtaja mainitsi haastatteluissa syväjohtamisen mallin lähinnä valmennusfilosofiana, muita johtamisteorioita ei mainittu. Johtamistapaan ovat vaikuttaneet esimerkiksi kasvatus, opiskelu, omat aiemmat esimiehet, soveltuvat johtamiskurssit ja käytännön kokemus. Finanssijohtajien mukaan armeijan johtamisopeilla ei ole ollut heidän johtamistapaansa suurta vaikutusta. Finanssisektorille kehitettävän johtamisteorian tulisi huomioida kaikki toimialan tärkeimmät sidosryhmät, jotta se olisi käyttökelpoinen työkalu johtamisen tueksi.





KUVIO 9 Tutkimuksen johtopäätösten muodostuminen

Johtopäätöksiin päästiin huomioimalla finanssisektori johtamisympäristönä. Johtamistutkimuksen kehityskaari, johtamisen paradigmat ja suomalaisen johtamistutkimuksen erityispiirteet rakensivat tämän tutkimuksen johtajuustulkintojen kivijalan. Esiymmärrys oli tutkimuksen alkuvaiheissa ajamassa empirian hakemiseen. Hermeneuttisen tutkimustavan mukaisesti teoria toi osaltaan spiraalimaiseen prosessiin uusia tulkintoja tutkimusmatkan aikana.

### 6.3 Pohdintaa

Tutkimukseni johtajat kertoivat keskittävänsä energiansa enimmäkseen ihmisten johtamiseen, minkä myös Kulla (2011) toteaa omassa tutkimuksessaan. Pienet painotuserot tulivat esille yhtiöiden strategisten tavoitteiden kautta. Vahvaa kasvua painottavissa organisaatioissa korostui leadership-johtaminen ja kannattavuuteen fokusoivien yhtiöiden johto preferoi analyyttistä management-johtamista. Kokonaisuudessaan finanssialaa voidaan pitää analyyttisenä ympäristönä, jossa numerot ja muut faktat ovat tärkeässä roolissa. Sen vuoksi johtamiskulttuurin muutos osallistavaan ja kannustavaan ihmisten johtamiseen on ollut näkyvää. Finanssisektorin ulkoinen viestintä tukee konservatiivista linjaa. Pankkien ja vakuutusyhtiöiden markkinointiviestintä taas on tunteisiin vetoavaa ja erottuu vahvasti ylimmän johdon viestinnästä. Ero on niin huomattava, että se saattaa aiheuttaa kuluttajissa hämmennystä. Tutkimukseni perusteella uskon, että finanssiyritykset hyötyisivät siitä, että ne lisäisivät ulkoiseen viestintäänsä myös emotionaalisia elementtejä tukemaan asiakkaille suunnattua sanomaa. Tähän mennessä ylimmän johdon ja analyyttikkojen faktapohjainen viestintä on kohdistettu etupäässä sijoittajille, eikä kuluttaja ole siitä ymmärtänyt kovinkaan paljoa. Jos faktoihin lisättäisiin hieman tunnetta, viesti saattaisi tulla paremmin vastaanotetuksi ja parhaimmillaan se aiheuttaisi kuluttajissa talous- ja riskiasioiden uudenlaista ajattelua.

Sääntelyn vahva lisääntyminen on leadership-johtamisen uhkatekijä, koska finanssialan ylin johto joutuu käyttämään paljon aikaa säännöksiin tutustumiseen. Vaikka muutosten suunnittelu toteutetaan yhdessä muiden ihmisten kanssa, se vie ylimmän johdon aikaa henkilöstöltä sekä asiakkailta ja suuntaa johtamistyötä faktapohjaiseen management-johtamiseen.

Finanssialan organisaatiot kohtaavat taloudellisia haasteita, jotka pakottavat niitä kehittymään ja tehostamaan toimintaansa. Poliittinen päätöksenteko asettaa haasteita finanssialan johtajuudelle, koska vakavaraisuussäännösten ja muun sääntelyn kiristyminen aiheuttavat toimialan yrityksille merkittäviä lisäkustannuksia esimerkiksi järjestelmäkehityksessä. Pienimmät yritykset kohtavat nämä haasteet kovimmin. Suuret IT-kulut ovat yksi syy finanssiyhtiöiden fuusioille. Finanssiyhtiöt voisivat tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä teknologian saralla ja jakaa sitä kautta kustannuksia. On käyty keskustelua siitä, onko hyödyllistä pitää yllä kallista työeläkejärjestelmää, jossa työeläkeyhtiöllä on omat IT-järjestelmät, vai kannattaisiko kaikki työeläketoinnot keskittää yhden organisaation hoidettavaksi. Toistaiseksi on pitäyditty jatkamaan usean eri toimijan voimin, jolloin asiakkailta on myös mahdollisuus valita itselleen sopivin eläkeyhtiö ja kilpailun toivotaan pitävän palvelut tehokkaina.

Väestön ikärakenne luo finanssiyritysten johtamiseen tuote- ja palvelukehityksen haasteita, jotta ala pystyisi palvelemaan ikäihmisiä koko heidän elinkaarensa ajan. Potentiaalisia tuoteratkaisuja ovat esimerkiksi käänteiset asunoluotot, joiden avulla vanhuksat voivat muuntaa asunovarallisuutensa arjen kassavirraksi. Tuote- ja palvelu-uudistuksiin vaikuttavat myös veroviranomai-

sen tulkinnat ja mahdolliset verokannustimet. Verokannustimien poistaminen voi vaikuttaa myös käänteisesti tuotemuutoksiin, kuten on käynyt vapaaehtoisten eläkevakuutusten osalta. Verohyödyn vähentymisen jälkeen niiden myynti on hiipunut lähes olemattomiin ja vapaaehtoisia eläkejärjestelyjä toteutetaan vaihtoehtoisin ratkaisuin. Viranomaispäätösten arvaamattomuus heikentää asiakkaiden luottamusta finanssialan säästämistuotteita kohtaan ja vaikuttaa siten negatiivisesti esimerkiksi ihmisten halukkuuteen säästää eläkkeisiin, mikä olisi kuitenkin yhteiskunnallisesti tärkeää.

Vahva sääntely luo toimintakenttään omat rajoitteensa. Sääntelyn tehtävänä on turvata asiakkaan asemaa ja lisätä toimialan luotettavuutta. Sääntelyn lisääntyminen näkyy johtajien työssä myös muilla toimialoilla (Kulla 2011), esimerkiksi oppilaitosten johtamisessa (Pulkkinen 2011; Ahonen 2008; Pennanen 2006) lisääntyneenä byrokratiana. Tulevaisuuden voittajia tulevat olemaan ne organisaatiot, jotka luovat tiukkenevista säännöistä itselleen ja asiakkailleen luottamuksen mittareita ja pysyviä kilpailuetuja. Finanssialaa tuntematon näkee alan staattisena, mikä johtuu osittain vakuutus- ja pankkitoiminnan periaatteiden muuttumattomuudesta. Toimialan yritykset kehittävät kuitenkin jatkuvasti uusia tuotevariaatioita, monikanavaratkaisuja ja asiakaspalvelumenetelmiä, mutta ne eivät näyttäydy ulkopuolelle kovin dynaamisina. Suurin osa kehitystyöstä painottuu tuotteisiin ja teknologiaan, mutta uudenlaisia palvelukonsepteja on alalle kehitetty melko vähän. Finanssialalle voisi olla hedelmällistä oppia muiden säänneltyjen toimialojen innovoinnista, esimerkkeinä energia-alalta ja lääketeollisuudesta.

Mielikuvilla on merkitystä, miten houkuttelevaksi finanssialan yritykset koetaan työntekijöiden näkökulmasta. Alaa pidetään edelleen konservatiivisena ja näyttää, että finanssialalle on ollut luontevaa turvallisuushakuisuus ja säilyttävä kulttuuri. Ne eivät kannusta vahvaan luovuuteen ja innovointiin. Mielikuvan muuttamiseen tarvitaan finanssialan imagonrakennusta. Alaa voisi tuoda tulevaisuuden työntekijöille esille näköalapaikkana, jossa pääsee näkemään erilaista liiketoimintaa ja tukemaan kuluttajien tärkeimpiä taloudellisia päätöksiä. Finanssialalla työskentelevän on mahdollista tuottaa asiakkaille taloudellista arvoa ja turvallisuuden tunnetta. Alalta löytyy monipuolista ammattitaitoa vaativia tehtäviä. Toimialan profiilin nostaminen edellyttäisi uudenlaista brändiajattelua, alan yritysten yhteistä tahtotilaa sekä Finanssialan Keskusliiton vahvaa roolia kehitystyön ajurina. Toimialan ulkopuolelta tulevan markkinointihenkisen johtajan siirtyminen jonkin merkittävän finanssiyrityksen johtoon voisi tukea alan uudistumista. Finanssisektorin johtajuuden keskittyneisyys ei edistä toimialan innovatiivisuutta ja uudistumista.

Finanssiyhtiöiden asiakkaat olisi mahdollista valjastaa kehitystyöhön mukaan nykyistä aktiivisemmin. Sekä kuluttaja- että yrittäjäasiakkailta olisi annettavaa alan tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Lisäksi toimialan yritykset nostaisivat profiiliaan kuuntelemalla aidosti asiakkaitaan sitouttamalla heitä kumppanuuteen. Ylin johto näyttää puheessaan sisäistäneen ajatuksen finanssialan roolista tuottaa asiakkailleen turvallisuuden ja terveyden palvelukokemuksia. Suuri haaste on saada aikaan laajempi kulttuurinmuutos. Käytännössä

pankkien ja vakuutusyhtiöiden toiminta on kuitenkin vielä melko tuotelähtöistä ja todellista lisäarvon tuottamista asiakkaille harjoitellaan. Merkittävien yritysasiakkaiden kohdalla voidaan puhua jo räätälöidyistä ratkaisuksista, mutta kuluttajille ja pienyrittäjille suunnatut palvelut perustuvat pitkälti massatuotantoon. Toimialan yritykset voisivatkin ottaa vahvan finanssiosaamisen kasvattajan roolin yhteiskunnassamme ja päästä sitä kautta luontevasti mukaan asiakkaidensa arkeen. Finanssikasvatusta voisi harkita toteutettavaksi esimerkiksi suomalaisen peliteollisuuden kanssa, jonka tuotteiden avulla olisi mahdollista saada lapset ja nuoret innostumaan talousasioista uudella tavalla.

Haastateltavat johtajat olivat yhtä mieltä siitä, että tulevaisuuden johtamiskonteksti on entistä kilpaillumpi. Jo nyt suurimpien finanssiyritysten arvot, tuotteet, palvelut ja monikanavaratkaisut muistuttavat paljon toisiaan. Tiettyihin niche-alueisiin erikoistuneet toimijat erottuvat kilpailussa selvemmin toisistaan. Koska tuotteiden ja palveluiden kopiointi on helppoa, kilpailuedut rakennetaan palvelukokemuksen kautta. Erottautuminen olisi mahdollista uudella viestintäkulttuurilla, joka huomioisi myös asiakkaiden tunnepuolen.

Kulttuurimuutoksen yksi näkyvä osa on kumppanuusverkostojen johtaminen osana finanssijohtajan työtä. Finanssiyritysten kumppanit toimivat usein osana ydinprosessia esimerkiksi terveydenhuollon palveluntuottajina tai myyntikanavana. Myös finanssialaa palvelevat integraattorimallit tulevat yleistymään, jolloin palveluntuottajaverkoston hallinta ja johtaminen korostuvat. Finanssiasiakkaiden saama kokemus syntyy osaltaan kumppaniverkoston palvelun kautta, jolloin verkoston johtamisen työvälineitä ovat yhteistyö, motivointi ja kumppanuusajattelu. Vaikka finanssialan laajentumisesta esimerkiksi terveydenhuoltoon ja turvallisuuteen on puhuttu jo vuosia, ei toimialaliukumia ole nähty kuin yksi. Pohjola Vakuutuksen perustama Omasairaala on mielenkiintoinen aluevaltaus, joka on herättänyt muut vakuutusyhtiöt ja terveydenhuollon palveluntuottajat miettimään omia strategisia siirtojaan. Perinteisten finanssimarkkinoiden kasvun rajat ovat Suomessa kuitenkin rajalliset, joten palvelun laajentumisia tullaan luultavasti näkemään tulevaisuudessa lisää. Oletettavasti toimialaliukumiin tulevat vahvimmin tarttumaan asiakasomisteiset yhtiöryhmät, joiden toiminta keskittyy Suomen rajojen sisäpuolelle ja kasvun rajat alkavat tulla vastaan. Mitkä ovat sitten toimialoja, joihin finanssiyhtiöt voisivat laajentaa toimintaansa? Mahdollisesti ne löytyvät turvallisuuteen, ajoneuvojen korjaamiseen, matkatoimistotoimintaan ja vanhustenhoitoon liittyvistä toiminoista, jotka ovat lähellä vakuutustoiminnan ydinprosesseja. Siirtymällä näiden toimintojen omistajiksi, vakuutusyhtiöt pääsevät paremmin kontrolloimaan kustannuksia ja hallitsevat syvällisemmin asiakkuusprosessejaan.

Tämän tutkimuksen perusteella finanssialan yrityksiä johdetaan pääsääntöisesti esimerkin ja yhteistyön voimalla. Suurin osa johtajista näkee johtajuuden ihmisten johtamisena, osa heistä konstruoi johtajuutta enemmän toimivina prosesseina ja delegointina. Ylimmän johdon työt jakautuvat finanssialalla ylätasolla toimiviin strategisiin rooleihin ja lähempänä operatiivista tekemistä oleviin käytännönläheisiin johtajarooleihin. Rooleihin vaikuttavat esimerkiksi finanssiyrityksen koko, organisaatiomalli, yhtiömuoto sekä yrityksen senhetki-

nen kilpailutilanne. Osa haastatelluista johtajista pystyi käyttämään pääosan ajastaan strategiseen suunnitteluun, osan aika kului päivittäisten operatiivisten haasteiden kimpussa. Lisäksi yrityksen kulttuuri määrittää pitkälti sen, osallistuuko ylin johto aktiivisesti asiakashankintaan, vai onko se asiakasvastuullisten johtajien harteilla. Finanssiyritysten sidosryhmät arvostavat ylimmän johdon näkymistä asiakasrajapinnassa.

Finanssialan ylin johto ei käytä työssään tietoisesti mitään tiettyä johtamisteoriaa. Jotkut tutkimuksen johtajat mainitsivat haastatteluissa syväjohtamisen mallin, mutta se tuli esiin johtamisvalmennusten yhteydessä lähinnä valmennusfilosofiana. Syväjohtaminen (Nissinen 2004) on aikoinaan kehitetty Suomen Puolustusvoimien esimiestyön kehittämiseen ja kohdistaa huomion esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Tämän tutkimuksen johtajien tulkinnat johtajuudesta näyttävät asettuvan pääosin transformationaalisen johtajuuden lähimaastoon, johon syväjohtaminenkin voidaan sijoittaa.

Syväjohtamisen malli tai transformationaalisen johtajuuden teoria eivät kuitenkaan riitä kuvaamaan finanssialan johtajuuden tarpeita, koska ne eivät huomioi esimies-alais -suhteen ulkopuolisia vaikutteita. Nykyaikaiseen finanssialan johtajuuteen liittyy olennaisesti kaikkien sidosryhmien, ennen kaikkea asiakkuuksien huomioiminen, johtamistyössä. Myös organisaatiot voivat osoittaa johtajuuttaan strategisilla valinnoilla. Samoin henkilöstöstä kumpuava johtajuus on esimerkki johtajuuden monimuotoisuudesta. Kokonaisvaltaiseen johtajuuteen kaivattaisiin uusia kokonaisvaltaisempia johtajuuden teorioita.

## 6.4 Tutkimuksen arviointia

Arvioin tässä luvussa tutkimuksen tekemiseen liittyvää prosessia, tutkimuksen eettisyyttä, luotettavuutta ja uskottavuutta. Näihin liittyen olen avannut omaa tutkijapositioniani ja sen merkitystä tutkimukseen jo luvussa 4.1. Luvun lopussa esitän tämän tutkimuksen aikana esille tulleita mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 6.4.1 Tutkimuksen tekemisestä

Haastateltavat johtajat pitivät tutkimusta mielenkiintoisena ja kertoivat osallistuvansa toimialan johtamiskeskusteluun mielellään. Haastattelutilanteet sujui-  
vat hyvässä hengessä ja keskusteluaiheet muotoutuivat joustavasti johtajuuden aiheen ympärille. Johtajien selonteot toivat joitain odottamattomia näkökulmia. Se, mistä olisin odottanut enemmän puhuttavan, oli finanssialan organisaatioiden yhteiskuntavastuu. Yhteiskuntavastuulla (corporate social responsibility, CSR) tarkoitetaan taloudellisia, eettisiä ja humanitäärisiä odotuksia, joita yhteiskunnalla on organisaatiota kohtaan (Peltonen 2007, 196-197). Tässä tutkimuksessa vastuullisuus tuli esiin arvoperusteisesti ja enemmänkin johtajan vastuuna alaisista ja asiakkaista, mutta ei juurikaan organisaation institutionaalise-



na vastuuna. Finanssiyritysten ulkoisessa viestinnässä, kuten vuosikertomuksissa ja Internet-sivuilla, yhteiskuntavastuu tulee vahvasti esille.

Osittain yllätyksellistä oli myös sattuman merkityksen laajuus johtajavalinnoissa. Johtajavalinnat liittyvät työuralla etenemiseen. Havaintoni mukaan monetkaan haastatelluista johtajista eivät olleet syvällisesti miettineet työuraansa tai siihen liittyneitä koetinkiviä. Muutaman johtajan oli vaikea muistaa yhtäkään tilannetta työuraltaan, jossa heidän omaa johtajuuttaan olisi merkittävästi punnittu. Näyttäisi siltä, että monet heistä olivat keskittyneet tekemään työnsä niin hyvin kuin mahdollista ja näyttöjen perusteella heille oli tarjottu uusia haasteellisia tehtäviä. Kiireisen työn ohessa työuran analysointi oli jäänyt toisarvoiseksi. Jos uralla eteneminen olisi ollut vaikeampaa, luultavasti asioiden pohtimiseen olisi tullut käytettyä enemmän aikaa.

Johtajien strategiatyöstä puhuttiin odotuksiani enemmän, mikä on luonnollista ylimmän johdon roolissa. Toisaalta odotettua olivat strategiaan liittyvät arvot, jotka tulivat haastatteluissa usein esiin. Arvoista selvästi keskustellaan finanssialan yritysten johtotasolla aktiivisesti. Arvot liitetään usein vakuutusyhtiöiden ja pankkien perusajatukseen ja yhtiömuotokeskusteluun. Finanssiorganisaation yhtiömuoto ohjaa vahvasti arvopohjaa ja sitä kautta myös toiminnan tavoitteita sekä strategista päätöksentekoa. Yhtiömuodoista ei juuri ole akateemista tutkimusta, vaikka ilmiö on finanssialan kontekstissa tärkeä. Varsinkin asiakasomisteisten ja osakeyhtiömuotoisten yhtiömuotojen eroavaisuudet johtamisen näkökulmasta tarvitsevat syvällisempää tutkimusta ja keskustelua.

Tutkimuksen piirrostehtävä viritti myynnin johtamiseen liittyvää keskustelua laajasti. Osa haastateltavista pystyi piirtämään ajatuksensa myynnin johtamisesta spontaanisti, osa koki tehtävän haastavana. Odotin, että kaikilla ylimmän johdon edustajilla olisi ollut selkeä näkemys siitä, miten heidän organisaationsa myyntiä johdetaan. Helppointa piirtäminen oli pääsääntöisesti iältään nuorimmille johtajille. Se saattaa kertoa siitä, että nuoremmille johtajille myynnin johtaminen on nykyaikaiseen finanssialan johtamiskulttuuriin liittyen tutumpaa kuin kokeneemmille, jotka ovat perinteisemmän johtamistavan kasvatteja. Ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen asiakastapaamisiin oli myönteinen yllätys, koska oletin sen olevan havaittua vähäisempää. Asiakas- ja myyntiorientaatio heijastavat osaltaan johtamiskulttuurin muutosta. Kaikissa organisaatioissa johdon myyntiorientaatio ei ollut sidoksissa johtajan ikään, vaan enemmänkin kulttuurisidonnainen. Joissain organisaatioissa johtamiskulttuuriin kuuluu vahva ylimmän johdon näkyminen etulinjassa. Osassa organisaatioista asiakkuuksista vastaavat johtajat olivat ottaneet sen roolin.

Finanssialan ammatillinen osaaminen korostui tässä tutkimuksessa. Toimialan ylin johto on varsin toimialakeskittynyttä, mikä on ymmärrettävää, kun huomioidaan toimialan substanssivaatimukset. Toimialan ulkopuolella toimineelle johtajalle kynnys siirtyä tuntemattomaan finanssimaailmaan saattaa olla korkea. Myös odotukset johtajien substanssista toimialan sisällä ovat suuret, mikä osaltaan rajaa potentiaalisten johtajakandidaattien määrää. Kyseiset tekijät selittävät tutkimuksen kohdejoukon työkokemuksen keskittymistä finanssialalle, joka on tarjonnut heille jatkuvasti uusia haasteita.

Johtajana kehittymiseen liittyvä keskustelu oli mielenkiintoinen aihe johtajien urakehitystä ajatellen. Haastateltavat kertoivat uransa koetinkivistä, jotka he olivat vaikeuksista huolimatta selvittäneet ja saaneet niistä kannuksia uralleen. Harva haastateltavista toi kuitenkin esille epäonnistumisiaan tai huonoja päätöksiään, vaan muistot keskittyivät haastavissa tilanteissa onnistumisiin. Se on luonnollista, mutta olisin odottanut urallaan edenneiden johtajien tuovan enemmän esille myös niitä virhearviointeja, joita he ovat oletettavasti urallaan etenemisestään huolimatta tehneet. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla, mitä he ovat virheistään oppineet. Mcgrathin (1999) mukaan epäonnistumisista voidaan oppia enemmän kuin onnistumista, koska epäonnistumiseen voi johtaa yksikin väärä valinta ja onnistumiseen vaikuttavat monet muuttujat. Epäonnistuminen voidaan muuttaa hänen mukaansa voimavaraksi, kun se analysoidaan hyvin. Myös Kangas (2006) havaitsi tutkimuksessaan, että finanssijohtajat eivät mielellään muistelleet epäonnistumisiaan. Olisin odottanut, että urallaan menestyneet johtajat olisivat tuoneet riskinottoa ja sen mukaista epäonnistumisen mahdollisuutta enemmän esille liittyen johtajana kehittymiseen.

Läsnä olevan ja kannustavan johtajuuden esilletulo oli odotettua, koska se kertoo myös finanssialan johtamisen sukupolvenvaihdoksesta. Monet haastateltavista kertoivat pyrkivänsä yksilöä arvostavaan johtamistapaan ja ovat huomanneet sen olevan paras tapa päästä yhteisiin tavoitteisiin. Kulttuuri muuttuu kuitenkin hitaasti, eikä johtajien toimintamuutos välttämättä näy nopeasti sidosryhmienkään kokemuksissa. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli se, että johtajuutta voi toteuttaa monella eri tavalla, eikä mitään tiettyä tapaa voi nostaa toisten yläpuolelle.

#### 6.4.2 Tutkimuksen eettisyys

Tuomi ja Sarajärvi (2009) pohtivat laadullisen tutkimuksen eettisyyttä. Heidän mielestään on yllättävää, kuinka vähän laadullisen tutkimuksen oppaissa painotetaan tutkimuksen etiikkaa ja tutkijan moraalialia. Heidän mukaansa näyttäisi, että mitä vapaamuotoisempia tiedonhankintakeinot ovat, sitä enemmän ne muistuttavat arkielämän vuorovaikutusta, jolloin tutkimuseettisten kysymysten luulisi korostuvan. Tutkijalla on institutionaalinen asema, jolloin toisen osapuolen väärin kohtelu tai vahingoittaminen saa toisenlaisen merkityksen kuin arkielämän suhteissa. He muistuttavat myös, että mitä avoimempi tiedonkeruun menetelmä on, sitä vaikeampaa on etukäteen punnita tutkimusasetelman mahdollisia eettisiä ongelmia. Laadullisen tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus konkretisoituu argumentaatiossa, kuten siinä, minkälaisia lähteitä käyttää. Toisen lisävaatimus on eettinen kestävyys, minkä mukaan tutkijan on huolehdittava laadukkaasta tutkimussuunnitelmasta, valitun tutkimusasetelman sopivuudesta ja laadukkaasta raportoinnista. Lisäksi hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125–127.)

Tämä tutkimus keskittyy suomalaiseen johtajuuteen, joten kotimaisen johtamiskirjallisuuden käyttö on perusteltua. Jotta tutkimuksen teoreettiseen tarkasteluun saadaan tarpeeksi kattavuutta, mukaan on otettu keskeiseksi arvioituja ulkomaisia lähteitä tukemaan tai haastamaan tutkimusaineistoa. Tutki-



muksen raportointi on pyritty tekemään mahdollisimman avoimeksi ja kattavaksi sen mukaan, mitä missäkin vaiheessa tutkimusta on tehty ja mitä siitä on seurannut. Koska tutkimuksen tavoitteena on ollut tuoda tutkittavien omat kokemukset johtajuudesta esille, episodinen haastattelumenetelmä tuntui soveltuvan siihen hyvin.

Eskolan ja Suorannan (2003, 210–212) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen. Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on siten tutkija itse. Tutkimuksen alusta lähtien esiyttäminen tutkimusilmästä ja tutkimukselle alussa asetettavat tavoitteet ovat ohjanneet minua (vrt. Niiniluoto 1997) ja tarkastelen tutkijapositiotani edellisessä kappaleessa.

Tutkimusaiheen valinta on yksi tutkimuksen eettinen kysymys. Aiheen pohdintaan kuuluu selkeyttää se, kenen ehdoilla tutkimusaihe on valittu ja miksi tutkimukseen on ryhdytty. Nämä eettiset kannanotot tulevat ilmi julkilausutussa tutkimusongelman muotoilussa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.) Tämä tutkimus lähti omasta kiinnostuksestani johtamista ja finanssialaa kohtaan. Jotta pystyisin olemaan tutkijana mahdollisimman riippumaton ulkopuolisista tahoista, päädyin tulkitsevaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tulkita tutkimuksen avulla tutkittavien käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Koin finanssialan ammattilaisena sekä johtamistyötä kokeneena olevani sopiva henkilö tutkimaan johtajuutta teorian ja johtajien selontekojen avulla. Tutkimuksen alkuvaiheen jälkeen siirryin työskentelemään tutkittavan toimialan ulkopuolelle, jolloin pystyin katsomaan ilmiötä ulkopuolisin silmin. Olen saanut tutkimuksen kuluihin apurahoja erilaisilta säätiöiltä, joille olen osoittanut kiitokseni tutkimusraportin alkusanoissa. Apurahoja myöntäneet tahot eivät ole vaikuttaneet tutkimuksen sisältöön, kuten eivät myöskään haastattelemani finanssialan johtajat, eivätkä heidän edustamat organisaatiot.

Jotta tutkimus ylimmän johdon haastatteluiden osalta oli mahdollinen, lupasin tutkimuksen kohteille anonymiteetin. Osa haastateltavista edustaa julkisuudestaakin tuttua yrityspäätäjäkaartiä, minkä vuoksi heidän tunnistamattomuutensa tutkimuksessa oli ehdoton edellytys. Pyrin tässä tapauksessa toimimaan Reynoldsin (1987) eettisen perustan mukaisesti, missä tutkittavien suojaan kuuluu lähtökohtaisesti selvitys osallistujalle tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä ja mahdollisista riskeistä, osallistuvien vapaaehtoinen suostumus, osallistujien tietää mistä on kyse, osallistujien oikeudet turvataan, luottamuksellista tutkimustietoa ei luovuteta ulkopuolisille, osallistujien on jäätävä nimettömiksi, elleivät he anna lupaa identiteetin paljastamiseen sekä tutkijan lupaus rehellisyyden noudattamisesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Selvitin tutkimuksen osallistujille tutkimuksen aiheen, tavoitteet ja taustatekijät, jotta he ymmärsivät, minkälaisesta tutkimuksesta oli kyse. Kerroin heille tutkimuksen olevan laadullinen ja hakevan tulkintoja johtajuudesta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, koska tutkittavilta kysyttiin suostumusta siihen etukäteen. Tutkittavilla luvattiin anonymiteetti, joka tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että kenenkään tutkittavan nimeä tai edustettua yritystä ei mainita nimeltä. Valikoin tutkimustulosten suorat lainaukset siten, että niissä ei

esiinny yritysten tai henkilöiden nimiä. Jätin osan tutkimuksen kannalta hyödyllisistä lainauksista kirjaamatta, koska niistä tutkimuksen kohdehenkilö tai kohdeyritys olisi voitu tunnistaa. Näissä tilanteissa kävin tutkijana eettistä keskustelua mieleni kanssa ja päädyin ratkaisuun, että tutkittavan suoja voittaa tutkijan tiedonjonon. Annoin sen vuoksi myös haastateltaville mahdollisuuden lukea tutkimusraporttiin liittämäni heidän omat suorat lainauksensa. Haastateltavilla oli kolme viikkoa aikaa kommentoida lainauksia. Jos he eivät kommentoineet niitä annetussa ajassa, tulkitsin lainausten tulleen hyväksytyksi. Tutkimuksen aineistoa ei ole myöskään annettu ulkopuolisten käyttöön lukuun ottamatta litterointia tehnyttä yritystä, joka on asianmukaisesti tuhonnut litteroimansa haastattelumateriaalin sen jälkeen, kun se on minulle toimitettu.

Tutkimuksen puolueettomuus nousee esille siinä, pyrkiikö tutkija kuulemaan tiedonantajiaan itsenään, vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. Silloin täytyy miettiä, vaikuttaako tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen, asenne, kansalaisuus tai virka-asema siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että näin väistämättä jossain määrin on, koska tutkija on tutkimusasetelmansa luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.) Vaikka olen lähtökohtaisesti monista johtamiseen liittyvistä asioista tutkittavien kanssa samaa mieltä, olen pyrkinyt tutkimaan johtajien tulkintoja johtajuudesta kuin toimialaa ja heidän työtehtäviään tuntematon ulkopuolinen tutkija. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen sisällyttänyt raporttiin paljon suoria lainauksia haastatteluista. Niistä toivon mukaan välittyy lukijalle tutkittavien autenttinen viesti niistä teemoista, jotka aineistosta olen nostanut esiin.

### 6.4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Pyrin saamaan tutkittavilta haastattelutilanteissa mahdollisimman realistisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Keskustelut asettuivat tutkimuksen teemojen ympärille ja haastateltavan mielenkiinnon perusteella lähtivät kulkemaan johonkin suuntaan. Ymmärtääkseni haastateltavan näkemyksiä, kysyin heiltä tutkimusaiheeseen liittyviä tekijöitä eri näkökulmista, jolloin sain vahvistusta haastateltavan tulkinnoille. Episodisen haastattelumetodin mukaisesti haastateltavat kertoivat välillä näkemyksiään aiheesta ja välillä pieniä tarinoita näkemystensä tueksi. Haastattelumetodi sopi hyvin tulkinnallisen tutkimuksen tavoitteisiin ja myös haastateltavat kokivat haastattelutilanteet myönteisesti. Uskon, että kyseinen metodi lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut löytää totuutta johtajuudesta ja tutkijana jätän tutkittavien tulkintojen oikeellisuuden arvioinnin jokaisen lukijan tehtäväksi.

Rauhalan (1995, 104–105) mukaan tutkimuksen johdonmukaisuus syntyy siitä, että tutkittavan ilmiön luonne, tutkimusaineisto, aineiston hankkimistapa sekä käytetty analyysi- ja raportointitapa sopivat loogisesti yhteen. Tässä tutkimuksessa lähtökohdat, tutkimuksen fokus, tavoitteet, rakenne, teoreettinen viitekehys, metodiikka ja paradigma-ajattelu pyrkivät keskinäiseen johdonmukaisuuteen. Aineiston keräämisessä ja analyysissä on pyritty toimimaan ku-

rinalaisesti käyttäen Tuomen ja Sarajärven (2009) sisällönanalyysimetodia. Se toi systemaattisuutta laajaan ja monipuoliseen empiiriseen aineistoon.

Löydösten uskottavuutta voidaan arvioida sen mukaan, olisiko tämä tutkimus toistettavissa samoin menetelmin ja samoin aineistoin. Uskon, että samat teemat nousisivat esille, huolimatta siitä, minkälainen tausta tutkijalla on, jos muut tutkimuksen parametrit pysyvät samoina. Perustan oletukseni siihen, että haastateltavat ovat tutkittavan ilmiön ammattilaisia ja heidän kokemuksensa ja näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä perustuvat monen vuoden perspektiiviin ja vahvaan ammatilliseen näkemykseen. En usko suuriin muutoksiin, vaikka tutkijan persoona vaihtuu.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa aineiston alkuperäisyys, kontekstisidonnaisuus, aineiston keruuprosessin tarkka kuvaus sekä kuvaus siitä, miten aineisto analysoitiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141; Patton 2002, 55). Olen luvussa 4 kuvannut mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamisen sen aloittamisesta lähtien. Kerron lukijalle, miten aloitin tutkimuksen, miten päädyin valitsemaan tutkimuksen kohdejoukon, miten sovin heidän kanssaan haastattelut sekä minkälainen ilmapiiri haastattelutilanteissa oli. Lisäksi kerron haastattelemistani henkilöistä sen verran tietoa kuin mahdollista, että heidän anonymiteetti silti säilyy. Olen tarkoituksella sisällyttänyt tutkimusraporttiin paljon alkuperäisilmauksia, jotta haastateltavien ääni pääsisi esille.

Tutkijan omat sitoumukset tarkoittavat sitä, miksi tutkimus on tutkijalle tärkeä ja mitä oletuksia hänellä on ollut tutkimuksen alussa ja ovatko ajatukset muuttuneet tutkimuksen aikana (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140). Koen tutkittavan ilmiön olevan tärkeä finanssialan kontekstissa. Johtajuus on tärkeä osa-alue ihmisten välisessä kanssakäymisessä, koska olemme päivittäin tekemisissä johtamisen kanssa. Tutkimus on vahvistanut käsityksiäni ja etukäteisolettamuksiani siitä, että johtajuus ilmenee myös muulla tavalla kuin vain johtajien toiminnan kautta. Jaetun johtajuuden käsite tuli tässäkin tutkimuksessa esiin henkilöstöstä kumpuavana johtajuutena.

Tutkimus tuo uutta tietoa suomalaisen finanssialan ylimmän johdon toimialakeskittyneisyydestä sekä johtamiskulttuurin muutoksesta. Tutkimuksen löydöksistä on hyötyä sekä yritysjohdolle että tieteelle. Johtamistutkimuksissa on aiemmin puhuttu vähän johtajien urakehityksestä ja koetinkivistä, joita uralaan etenevän johtajan tulee kyetä voittamaan. Tutkimukset eivät ole myöskään nostaneet suomalaisen finanssialan johdon toimialakeskittymistä esille, joka on tärkeä huomioida toimialan johtajuuden kehittämisessä. Ylipäätään tutkimuksen ansio on nostaa finanssialan johtajuuden keskeiset elementit keskustelunaiheiksi.

#### 6.4.4 Jatkotutkimusaiheet

Kuten jo aiemmin on mainittu ja myös Kulla (2011) on huomionnut, että johtamisen tutkimuksia ylimmän johdon näkökulmasta on tehty vähän. Jatkotutkimukselle voisi olla paikkansa laajentamalla finanssialan johtamistutkimusta vertailemalla toimitusjohtajien ja hallituksen jäsenten näkemyksiä johtajuudesta ja johtajuuteen kohdistuvista odotuksista. Tutkimuksen näkökulmaa olisi mah-

dollista laajentaa ottamalla mukaan myös omistajatahot. Tutkimus laajentaisi Kuokkasen (2011) toteuttamaa hallitustyötutkimusta tuomalla käsittelyyn toimitusjohtajien näkökulman. Tämän tyyllisen tutkimuksen arvo olisi siinä, että se huomioisi niiden tahojen näkemyksiä, joilla on yritysten toimintaan pääsääntöisesti suurimmat päätöksentekovaltuudet. Ylipäätään Yuklin (2010) mukaan johtamistutkimusten heikkous on siinä, että ne eivät ole juuri huomioineet eri sidosryhmien osuutta johtamisessa.

Ylimmän johdon tutkimusta finanssialalla olisi mahdollista viedä eteenpäin myös vertailemalla suomalaista johtajuutta jonkin toisen maan johtamiskulttuuriin tai toisessa maassa toimivan finanssialan johdon tulkintoihin johtajuudesta. Mielenkiintoisia verrokkikulttuureita olisivat esimerkiksi Ruotsi, Viro, Venäjä tai Yhdysvallat. Pölläsen (2007) tutkimus vertasi suomalaista ja amerikkalaista vakuutusjohtamista keskenään ja jatkotutkimus voisikin keskittyä eri johtamiskulttuurien vertailuun koko finanssisektorin näkökulmasta. Tutkimus voisi tuoda lisätietoa siitä, miten tässä tutkimuksessa esille tulleet johtajuuden teemat tulkitaan toisissa johtamiskulttuureissa. Suomalaisen johtamisen erityispiirteistä ei ole tarpeeksi tutkimustietoa ja aiheen tutkiminen auttaisi kehittämään maamme kilpailukykyä johtajuuden kautta.

Tässä tutkimuksessa puhuttiin finanssisektorin yhtiömuodoista ja niiden roolista toimialalla. Yhtiömuotoja on finanssialan kontekstissa tutkittu vähän niiden merkityksellisyydestä huolimatta. Siinä olisi merkittävä tutkimusaihe, joka laajentaisi tämän tutkimuksen sekä Saksan (2007) osuustoiminnallisen tutkimuksen löydöksiä esimerkiksi syventämällä eri yhtiömuotojen arvopohjaa ja niihin liittyvää strategista johtamista koko finanssialalla.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. 2005. Innovaatiotoimintaa stimuloiva organisaatio. Teoksessa (toim.) P. Juuti. *Osaaja ja innovoi-osaaaja innovoi*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava
- Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: Gummerus.
- Aaltonen, M. 1997. Suomalaisen johtamisen arvojen ja alkukuvien jäljillä? Myytit ja konnanaatiot lukiolaisten johtamiskäsityksissä. Sarja a-1:1997. Public Ations of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Aaltonen, P., Ikävalko, P., Mantere, H., Teikari, V., Ventä, K. & Währn, H. 2001. Tiellä strategista toimintaan-Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa. Helsinki: Teknillinen Korkeakoulu.
- Ahonen, A. 2007. From Complex to Simple. Designing a Customer-Friendly Insurance Serviscape. Academic Dissertation. University of Tampere: Department of Management Studies. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 352: Jyväskylä University Printing House.
- Ainamo, A. & Tienari, J. 2002. Suomalaisen mallin viimeaikainen menestystarina. Tarkastelussa liikkeenjohdon konsultoinnin rooli. Liiketaloudellinen aikakakuskirja 46:2, 187-198.
- Airaksinen, T. 1987. Moraalifilosofia. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Airaksinen, T. 2002. Ammattien kollegiaalisuus. Teoksessa *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*, 19-40, (toim.) T. Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Talentum Media Oy. Gummerus.
- Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. FINVA. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Alves, J., Marques, M., Saur, I. & Marques, P. 2007. Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 27-34.
- Alvesson, M. & Deetz, S. 2000. *Doing Critical Management Research*. Great Britain: Sage.
- Alvesson, M. 1990. On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica* 33:1, 31-49.
- Ansoff, I. 1990. *Strategia 2000*. 2. painos. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino
- Argyris, C. 2003. *On Organizational Learning*. 2nd ed. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Arnold, Josh., Arad, Rhoades. & Drasgow. 2000. The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors. *Journal of Organizational Behavior* 21, 249- 269.
- Asikainen, P. Kirkkoherran virkaan pätevöittävä johtamiskoulutus opiskelijoiden arvioimana. Rovaniemi: Acta Universitatis Lapponiensis 176.

- Atkinson, R., Atkinson, R., Smith, B., Bem, D. & Nolen-Hoeksema, S. 2000. Hilgard's Introduction to Psychology. 13. painos. Fort Worth: Hachette College Publishers.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Porvoo: WSOY.
- Auvinen, T, Aaltio, I. & Blomqvist, K. 2013. Constructing Leadership by Story telling – the Meaning of Trust and Narratives", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34: 6, 496 – 514.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. 1999. Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bachmann, R. 2003. Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization: a Conceptual Framework. *Teoksessa: The Trust Process in Organizations*, 58-74. Toim. Bart Nooteboom & Frederique Six. Northampton: MPG Books Ltd.
- Baier, A. 1992. Trusting People. *Ethics. Philosophical Perspectives* 6, 137-153.
- Bal, M. 1999. *Narratology. Introduction to the Theory of Narrative*. Toronto: University of Toronto Press.
- Bardwick, J. 1996. *Peacetime Management and Wartime Leadership. Teoksessa The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Barley, S. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion. *Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. Administrative Science Quarterly* 37:3, 363-399.
- Barley, S., Meyer, G. & Gash, D. 1988. Cultures of Culture. *Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control. Administrative Science Quarterly* 33:1, 24-60.
- Bass, B. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Riggio, R. 2006. *Transformational Leadership. Second Edition*. Mahwah, New Jersey. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bennis, W. 1989. *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management* 13, 271-286.
- Boal, K. & Hooijberg, R. 2001. Strategic Leadership Research. *Moving on. Leadership Quarterly*, 11.
- Boje, D. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: Sage.
- Brown, D. & Harvey, D. 2006. *An Experimental Approach to Organization Development*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
- Browning, J. 1981. *The Essence of Management and Leadership. A Dissertation of the School of Human Behavior United States International University*. London England: University Microfilms International.
- Bruner, J. 1986. *Actual minds, possible words*. Cambridge: Harvard University Press.



- Bruner, J. 1987. Life as Narrative. *Social Research* 54 (1). 11-32.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 1997. *Organizational Behaviour. An Introductory Text*. England: Essex, Harlow: Prentice Hall.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row. 530 s.
- Burrell, G & Morgan,, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Burrell, G & Morgan,, G. 1989. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. 7.edition. Gower: Aldershot.
- Carmeli, A. & Halevi, M. 2009. How Top Management Team Behavioral Integration and Behavioral Complexity Enable Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Contextual Ambidexterity. *The Leadership Quarterly* 20, 207-218.
- Carson, J., Tesluk P. & Marrone J. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management Journal* 50 (5), 1217-1234.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. 2006. *Managing and Organizations*. Great Britain: Sage.
- Clegg, S., Courpasson, D. & Phillips, N. 2007. *Power and Organizations. Foundations for Organizational Science*, Great Britain: Sage.
- Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. 1995. *The Power to Empowerment. Realise the Hidden Talents of your Employees*. London: Kogan Page Limited.
- Connelly, F. & Clandinin, D. 1998. Personal Experience Methods. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.): *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*, 150-178. Thousand Oaks: Sage.
- Cook, K., Hardin, R. & Levi, M. 2005. *Cooperation without Trust*. New York: Russel Sage.
- Creswell, J. 1994. *Research design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Day, D., Gronn, P. & Salas, E. 2004. Leadership Capacity in Teams. *Leadership Quarterly* 15, 857-880.
- Deetz, S. 1996. Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan Their Legacy. *Organization Science* Vol 7 No 2 pp. 191-207.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 1998. *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, USA: Sage.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> (ed.) Sage California. de Vaus DA (1991) *Surveys in Social Research*. 3<sup>rd</sup> (ed.) Chong Moh Offset Printing Ltd. Singapore.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2008. *Nopea strategia*. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.
- Doz, Y. & Kosonen, M. 2007. The New Deal at the Top. *Harward Business Review*. June, 98-104.
- Drucker, P. 2000. *Johtamisen haasteet*. Juva: Bookwell Oy.
- Drucker, P. 2001. *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers.

- Ekonen, M. 2007. Moninaiset urat: narratiivinen tutkimus naisjohtajien urakehityksestä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.
- Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokous työskentelyssä *Acta Wasaensia* 274.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A. 1979. Työelämään sovelletun psykologian alkuvaiheet Suomessa. *Psykologia* 14:2, 4-14.
- Etzioni, A. 1975. A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates. The Free Press, New York.
- Fairholm, M. & Fairholm, G. 2000. Leadership Amid the Constraints of Trust. *Leadership & Organization Development Journal* 21, 102-109.
- Fellman, S. 2000. Affarsmän utländska studieresor 1880-1939. Teoksessa R. Oittinen & M. Rahikainen (toim.) *Keulakuvia ja peränpitäjiä. Vanhan ja uuden yhteiskunnan rajalla*. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura, 251-268.
- Fidler B. 1997. School Leadership: Some Key Ideas. *Educational Administration Quarterly* 17(1): 23-37.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. 1990. Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly* 35(3), 484-503.
- Flick, U. 1994. Social Representations and the Social Construction of Everyday Knowledge: Theoretical and Methodological Queries. Teoksessa *Social Science Information*. June 1994 Vol. 33. No2. USA. Sage. 179-197.
- Flick, U. 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. 4. Painos. Great Britain: Sage.
- Frantsi, T. 2009. Ikääntyvä johtaja tienhaarassa - ikääntyvien johtajien kertomukset johtajuuden ja identiteetin rakentajina. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylä Studies in Economics, 75.
- Freeman, E. & McVea, J. 2002. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Working Paper 01-02. Darden Graduate School of Business Administration.
- Freeman, R. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gadamer, H-G. 2005. Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Suom. I. Nikander. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Galbraith, J. 1984. *Vallan anatomia*. Juva: WSOY.
- Galbraith, J. 2002. Organizing to Deliver Solutions. *Organizational Dynamics* (31), 194-207.
- Gidhagen, M. 2002. Critical Business Episodes. The Criticality of Damage Adjustment Processes in Insurance Relationships. Academic Dissertation. Uppsala: University Press.
- Glaeser, E., Laibson, D. Scheinkman, J. & Soutter, C. 2000. Measuring Trust. *The Quarterly Journal of Economics* 115 (3), 811-846.
- Glesne, C & Peshkin, A. 1992. *Becoming qualitative researcher. An introduction*. London: Longman.

- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otava.
- Goodwin, S. 2003. Power and Prejudice: A Social-Cognitive Perspective on Power and Leadership. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. (eds.) Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations. Great Britain: Sage.
- Govier, T. 1993. Self-Trust, Autonomy and Self-Esteem. *Hypatia* 8 (1), 99-120.
- Grint, K. 2003. Problems, Problems, Problems: The Social Construction of Leadership. *Human Relations* 58 (11), 1467-1494.
- Guba, E. & Lincoln, Y. 1994. Competing Paradigms in Qualitative Research. In: *Handbook of Qualitative Research*. Eds N.V. Denzin & Y.S Lincoln. Thousand Oaks: Sage. 105-117.
- Guillén, M. 1994. Models of Management. Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective. Chicago: University of Chicago Press.
- Haapanen, M., Lainema, M., Lehtinen, L. & Lähdesmäki, T. 2002. Hallitus. Omistajan asialla – Johdon tukena. Helsinki: WSOY.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1986. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisu n:o 3.
- Hackman, J. & Oldham, G. 1980. Work Redesign. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Halme, P. 2011. Iästä johtamiseen. Ikäjohtaminen ja eri-ikäisyys johtajuuden tutkimuskohteena. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 105.
- Haltia, P. 1995. Ammattitaito ja ammattitutkinnot. Teoksessa R. Turpeinen (toim.) Ammattitutkintojen ja näyttökokeiden teoreettisia perusteita 7-30. Helsinki: Opetushallitus.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 375.
- Hambrick, D. & Fukutomi, F. 1991. The Seasons of a CEO Tenure. *Academy of Management Review* 16(4), 719-742.
- Hambrick, D., Geletkanycz, M. & Fredrickson, J. 1993. Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of its Determinants. *Strategic Management Journal* 14, 401-418.
- Hambrick, D., Finkelstein, S. & Mooney, A. 2005. *Academy of Management Review* 30(3), 472-491.
- Hankamäki, J. 2003. Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hannus, J., Lindroon, J. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hardin, R. 2001. Conceptions and Explanations of Trust. In K. S. Cook. (ed.) *Trust in Society*. New York: Russell Sage Foundation, 3-39.
- Haslam, S. 2004. Psychology in Organizations. The Social Identity Approach. Second Edition. Oxford: Sage.
- Hautamäki, A. (toim.) 2008. Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tukijoina. Helsinki: Suomen Itsenäisyyden Juhlarahasto Sitra.

- Heikkinen, H. 2000. Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka* 4/00, 47-58.
- Heikkinen, H. 2003. Narratiivisuus – ei yksi vaan monta tarinaa. Teoksessa: Heikkinen, H. & Syrjälä, L. (toim.) *Minussa elää monta tarinaa. Kirjoituksia opettajuudesta*. Helsinki: Dark.
- Heilmann, P. 2004. *Careers of Managers, Comparison between ICT and Paper Business Sectors*. Akateeminen väitöskirja. Lappeenranta University of Technology.
- Heiskala, R. 2006. Kansainvälinen toimintaympäristön muutos ja Suomen yhteiskunnallinen murros. Teoksessa R. Heiskala & E. Luhtakallio (toim.) *Uusi jako. Miten Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta?* Helsinki: Gaudeamus.
- Helin, K. 1993. *Tuplavoimin muutoksiin*. Imatra: Innotiimi.
- Hersey, P. & Blanchard, K. 1998. *Selling. A Behavioral Science Approach*. London: Prentice Hall.
- Hiilamo, H. 2011. Ylivelkaantumisen sosiaaliset vaikutukset ja ylivelkaantuneiden selviytymisstrategiat. Teoksessa Turunen, S. & Kangas, T: *Conflict Management. Pankkikriisin pitkä varjo*. University of Helsinki Conflict Management Institutun julkaisuja.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1985. *Teemahaastattelu*. 3. painos. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M-L. 2003. *Corporate Governance*. Juva: WSOY.
- Hirsh, W. 2004. *Positive Career Development for Leaders and Managers*. Kirjassa J. Storey (toim.) *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends*. Routledge, London, 225-249.
- Hogg, M., Martin, R., & Weeden, K. 2003. *Leader-Member Relations and Social Identity*. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. (eds.). *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations*. Great Britain: Sage.
- Holstein, J. & Gubrium, J. 2000. *The Self We Live by. Narrative Identity in a Postmodern World*. New York: Oxford UP.
- Howard, D. & Green, D. 2010. *Banking on the Future: The Fall and Rise of Central Banking*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Huang, J. 2009. *Managerial Careers in the IT Industry: Women in China and in Finland*. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 344.
- Huberman, M. & Miles, M. 1984. *Innovation Up Close. How School Improvement Works*. NY and London: Plenum Press.
- Hughes, R., Ginnet, R., & Curphy, C. 1996. *Leadership*. Irwin.
- Hujala, A. 2008. *Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksessä. Väitöskirjatutkimus*. Kuopion yliopisto, Terveystieteiden ja talouden laitos.

- Huhmarniemi, R., Skinnari, S. & Tähtinen, J. (toim.) 2001. Platonista transmodernismiin. Juonteita ihmisyyteen, ihmiseksi kasvamiseen, oppimiseen, kasvatukseen ja opetukseen. Kasvatusalan tutkimuksia – Research in Educational Sciences 2. Turku: Painosalama Oy.
- Huhtala, H. 2004. The Amancipated Worker? A Foucauldian Study of Power Subjectivity and Organising in the Information Age. *Commentationes Scientiarum Socialicum* 64. Helsinki: Suomen Tiedeseura.
- Huhtinen, A-M. 2006. Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedon intressi. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 204-225.
- Hultman, K. 1998. *Making Change Irresistible: Overcoming Resistance to Change in Your Organization*. Davies-Black Publishing, Palo Alto.
- Hunt, J & Bedeian, A. 2006. Academic Amnesia and Vestical Assumptions of our Forefathers. *Leadership Quarterly* 17 (2), 190-205.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 338.
- Hytti, U. 2003. *Stories of Entrepreneurs: Narrative Construction of Identities*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1:2003. Turku: Kirjapaino Grafia.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 189-222.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. *Keuruu: Otavan Kirjapaino*, 5; 28-31.
- Hänninen, V. 2000. *Sisäinen tarina, elämän muutos*. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Ilmonen, K. 2005. Luottamuksen operationalisoinnista. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva-Kustannus Oy, 45-68.
- Ilvessalo, S & Voutilainen, R. 2009. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Jyväskylä: Finanssi- ja Vakuutuskustannus Oy.
- Isosaari, U. 2006. Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. *Premissi, terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu*, 1, 45-50.
- Jalava, J. 2003. Form Norms to Trust. *The Luhmannian Connections between Trust and System*. *European Journal of Social Theory* 6(2), 173-190.
- James, L., James, L. & Ashe, D. 1990. The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 40-84.
- Jarzabłowski, P. 2005. *Strategy as Practice – An Activity-Based Approach*. London: Sage.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. 2003. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40, 1: 3-22.

- Jones, G. 2007. *Organizational theory, design and change*. 5<sup>th</sup> Edition. Upper Jossey-Bass-Publisher.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WS Bookwell.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* No 235.
- Jussila, I. 2007. *Omistajuus asiakasomisteisissa osuuskunnissa*. Lappeenranta University of Technology, School of Business, Management and Organisations.
- Juuti, P. 1987. Työpaikan ilmapiiri. Julkaisussa Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Ammatinedistämislaitos. Johtamistaidon opisto. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Juuti, P. 1988. Työilmapiiri ja työolot. JTO tutkimuksia sarja 2. Oitmäki: Aavaranta-sarja.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava. Aavaranta-sarja 18.
- Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Aavaranta-sarja.
- Juuti, P. 1996. Mitä on johtaminen? *Aikuiskasvatus* 16(4): 244-252.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2004. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Järvinen, R. & Heino, H. 2004. Kuluttajan palvelukokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilta. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 3/2004. Kerava: Savion Kirjapaja Oy.
- Kaakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Kalimo, R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.) *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos, 50-72.
- Kalpala, A. 2011. Yhteiskunnallista tilinpäätöstä 90-luvun pankkikriisistä tarvi-taan. Teoksessa Turunen, S. & Kangas, T: *Conflict Management. Pankki-kriisin pitkä varjo*. University of Helsinki Conflict Management Institutun julkaisuja.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970 - 2010). *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja* 1/2000.
- Kangas, T. 2006. Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: Esseitä paikallista toimijoista ja toteuttajista. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, A: 281.
- Kankainen, T. 2007. *Yhdistykset, instituutiot ja luottamus*. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 326. Jyväskylä University Printing House.



- Kantola, A. 2006. Suomea trimmaamassa: Suomalaisen kilpailuvaltion sanastot. Teoksessa Heiskala, R. & Luhtakallio, E. (toim.), Uusi jako. Kuinka Suomesta tuli kilpailukyky-yhteiskunta? Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Karonen, P. 2004. Patruunat ja poliitikot. Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600-1920. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsingin Seudun Kauppakamari. Edita Prima Oy.
- Kerttula, K. 2009. Valta ja muutos - ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Jyväskylä Studies in Business and Economics 78.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kets de Vries, M. 1999. The New Global Leaders: Richard Branson, Percy Barnevik and David Simon. 188 s. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kettunen, P. 1994. Suojelu, suoritus, subjekti. Työsuojelu teollistuvan Suomen yhteiskunnallisissa ajattelu- ja toimintatavoissa. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura.
- Kettunen, P. 1997. Iso pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Kiander, J. 2011. Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset lamatutkimuksen varjossa. Teoksessa Turunen, S. & Kangas, T: Conflict Management. Pankkikriisin pitkä varjo. University of Helsinki Conflict Management Institutien julkaisuja.
- Kinnunen, T. 2005. Mikä motivoi ihmisiä jatkuvasti oppimaan uutta ja kehittämään organisaation toimintaa? Teoksessa P. Juuti (toim.) Osaa ja innovoi - osaja innovoi. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. 1995. Leadership: Do Traits Matter. In *Leaders & the Leadership Process: Readings, Self-Assessments & Applications*, 43-47. (eds.) Pierce & Newstrom. Illinois: Austin Press.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002. Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa: Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita, 44-52. Toim. J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kjellman, A. 1997. *Essays on Performance and Financing Decisions During the 1990s Recession in Finland*. Åbo Akademis Förlag: Åbo.
- Knights, D. & Morgan, G. 1991. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies* 12, 2: 251-273.
- Koivuporras, T-L. 2008. Ihmiset ja pankki samaa maata? Yhteiskuntavastuun toteutuminen pankkisektorilla. *Acta Wasaensia* No 195.
- Koivuporras, T-L. 2005. Pankkisektorin yhteiskuntavastuu. Teoksessa: Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä, 53-71. (Toim.) T. Kallio & P. Nurmi. Sarja: Keskustelua ja raportteja 10:2005. Turun Kauppakorkeakoulu.

- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1510.
- Kontkanen, E. 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. FINVA. 2. uudistettu painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Kopelman, R., Brief, A. & Guzzo, R. 1990. The Role of Climate and Culture in Productivity. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 282-318.
- Koponen, P. 2009. Esseitä teknologisesta kehityksestä ja kilpailusta paikallisilla pankkimarkkinoilla. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 2/2009.
- Korhonen, P. 2007. Finnish Symphony Orchestra: Past, Present and Future from a Leading Viewpoint. Case Research of the Jyväskylä Sinfonia. *Jyväskylä Studies in Humanities*.
- Kortteinen, M. & Tuomikoski, H. 1998. Työtön. Tutkimus pitkäaikaistyöttömien selviytymisestä. Hämeenlinna. Karisto Oy.
- Koskinen, K. 2008. Suomen rahoitussektorin kansainvälistyminen. Teoksessa J. Hilpinen (toim.) *Suomen talouden kansainvälistyminen 2000-luvulla rahoitus- ja maksutasetilastojen valossa*. Suomen Pankki. Yleistajuiset selvitykset A:112. Helsinki: Multiprint.
- Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet (Differences Between Managers and Leaders) *Acta Wasaensia* No 134, 251 p.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – Rohkeus olla omintakeinen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotter, J. 1990. *A Force for Change*. The Free Press. New York: A Division of Macmillan Inc.
- Kotter, J. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. (suom. M. Tillman). Helsinki: Rastor.
- Kouzes, J. & Posner, P. 1987. *The Leadership Challenge. How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuijpers, M. & Scheerens, J. 2006. Career Competencies for the Modern Career *Journal of Career Development* June 2006 32: 303-319.
- Kulla, J. 2011. "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Väitöskirjat 1/2011.
- Kumpula, M. 2011. Vakuutusalan työn sisältö ja ammatti-identiteetin muokkautuvuus. Vakuutusvirkaileijasta finanssialan myyjäksi? Turku School of Economics. Series A-1:2011.
- Kund, K. 1992. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kunda, G. & Ailott, G. 2005. Managers, Markets and Ideologies: Design and Devotion revisited. Teoksessa: Ackroyd, S, Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, P. (toim.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*.
- Kuokkanen, P. 2011. Hallituksen toiminta ja hallitustyöskentely. Tapaustutkimus kansainvälistyneestä perheyrietyksestä. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies* no 30.

- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Acta Universitatis Tamperensis 1573: Tampere: Juvenes Print.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London: Sage.
- Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 187.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma, Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-43.
- Lappalainen, P. 2012. Socially Competent Leadership – Predictors, Impacts and Skilling in Engineering. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 467.
- Lee, J. & Miller, D. 1999. People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms. Vol 20, No 6, 579-593.
- Lehtiö, S. 2004. Suomen pankkikriisin taustatekijät, luonne ja kriisinhoito erityisesti säästöpankeissa. Series A-1:2004. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Leinonen, J. 2012. Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä. Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Lapin Yliopisto. Acta nro 232.
- Lemert, C. & Branaman, A. 1997. *The Goffman Reader*. Malden & Oxford: Blackwell.
- Levomäki, I. 1998. Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Suomen Itsenäisyyden Juhlarahaston Sitran julkaisuja. (Sitra 178).
- Liang, X, Ndofor, H., Priem, R. & Picken, J. 2010. Top Management Team Communication Networks, Environmental Uncertainty, and Organizational Performance: A Contingency View. *Journal of Managerial Issues* 22:4, 436-455.
- Lilja, K. & Tainio, R. 2006. Johtaminen suomalaisissa yrityksissä: suunnitelmataloudesta kilpailutalouteen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy. s. 103–113.
- Lilja, K. & Tainio, R. 1996. The Typical Finnish Firm. Teoksessa Whitley, R. & Kristensen, P. *The Changing European Firm. Limits to Convergence*. Great Britain: Clays Ltd.
- Linna, A. 2008. "Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa. Turku School of Economics Series A-7:2008.
- Lord, R. & Smith, W. 1999. Leadership and the Changing Nature of Performance. Teoksessa D. Ilgen & E. Pulakos (toim.) *The Changing Nature of Performance. Implications for Staffing, Motivation and Development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and Power. Two Works by Niklas Luhmann*. Wiley: Chichester.

- Luhmann, N. 1988. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In D. Gambetta. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell, 94-105.
- Luoma-Aho, V. 2005. Viestintä, maine ja organisaation sosiaalinen pääoma. Teoksessa P. Jokivuori (toim.) *Sosiaalisen pääoman kentät*. Jyväskylä: Minerva-Kustannus Oy, 394-413.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka kääntää?": Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä: Vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A; 1/95.
- Lähteenmäki, I. 2006. The Development of the Finnish Banking Industry from a Partnership Perspective. *Acta Universitatis Ouluensis. G Oeconomica* 23.
- Mantere, S. 2003. *Champion, Citizen, Cynic? Social Positions in the Strategy Process*. Helsinki University of Technology. *Industrial Management and Work and Organizational Psychology*. Dissertation Series No 5, 190-193.
- Maquire, S. & Phillips, N. 2008. "Citybankers" at Citygroup. A Study of the Loss of Institutional Trust After a Merger. *Journal of Management Studies*. Vol 45(2), 372-401.
- Markkula, M. 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu - organisaation toiminnan kulmakivet. *Acta Wasaensia*, 243.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and Personality*. 2. painos. New York: Harper & Row, Publishers.
- Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin Yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006. Helsinki: Yliopistopaino.
- Mcgrath, R. 1999. Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure. *Academy of Management Review* 24 (1), 13-30.
- Meglino, B. & Ravlin, E. 1998. Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research. *Journal of Management* 24(3): 351-389.
- Michelsen, K-E. 1999. Viides sääty. *Insinöörit suomalaisessa yhteiskunnassa*. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto & Suomen Historiallinen Seura.
- Mielonen, J. 2011. A Case Study of Leadership Processes and Practices Without Formal Leadership Structure in the Team Context. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 451.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in Five, Designing Effective Organizations*. London: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. 1990. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. & Waters, J. 1985. *Strategic Management Journal* 6, 3: 257-272.

- Mintzberg, H. 2004. *Managers, not MBA's. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mishkin, F. 1998. *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. 5<sup>th</sup> Edition. Addison -Wesley.
- Morgan, G. 1997. *Images of Organizations*. California, USA: Sage.
- Morgan, G. 1991. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. In: J. Henry (eds.) *Creative Management*. Open University. London: Sage, 81-99.
- Morgan, G. 2006. *Images of Organizations*. Updated Edition. 1<sup>st</sup> Edition 1986, USA: Sage.
- Morgan, R., McGuinness, T. & Thorpe, E. 2000. The Contribution of Marketing to Business Strategy Formation: A Perspective on Business Performance Gains. *Journal of Strategic Marketing* 8 (4), 341-362.
- Murphy, V. 2007. A Longitudinal Case Study of Effectiveness and Efficiency in a Systems-Centered Top Management Team. Case Western Reserve University.
- Mustonen, M. 2009. Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt – Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä. Helsinki School of Economics, Series A-353.
- Myllys, K. 1999. Itsenäisiä ja itsepäisiä. Institutionaalinen näkökulma paikallisten säästöpankkien selviytymiseen pankkitoiminnan muutoksissa. Series A7:1999. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Mäkelä, A. 2007. Mitä rehtorit todella tekevät? Etnografinen tapaustutkimus johtamisesta ja rehtorin tehtävistä peruskoulussa. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. 316.
- Niiniluoto, I. 1997. *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Nikander, L. 2003. Hyvää mieltä ja yhteistyötä. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. HAMK & AKTKK -julkaisusarja 3/2003. Hämeenlinna: Saarijärven Offset Oy.
- Nissinen, V. 2004. *Syväjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Nissinen, V. 2001. *Military leadership - A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces*. Väitöskirja; Maanpuolustuskorkeakoulu, Julkaisusarja 1, Tutkimusraportit no 20.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 129-140.
- Noble, C. 1999. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research* 45: 119-134.
- Northouse, P. 2010. *Leadership. Theory and Practice*. 5<sup>th</sup> Edition. Thousand Oaks. California: Sage.
- Nurmi, R. 2005a. Johtamisen pelastusopit. Teoksessa: Nurmi, R. 2005. Emerituspuhetta. Emeritus-Talk. Sarja Keskustelua ja raportteja/ Series Discussion



- and Working Papers 13:2005. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Nurmi, R. 2005b. Tie johtajaksi. Teoksessa: Nurmi, R. 2005. Emeritus-puhetta. Emeritus-Talk. Sarja Keskustelua ja raportteja/ Series Discussion and Working Papers 13:2005. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration.
- Näsi, J., Lamberg, J.-A., Ojala, J. & Sajasalo, P. 2001. Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut. Kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä. Helsinki: Yleisjäljennös-Painopörssi.
- Ogus, Anthony. 1994. Regulation. Legal Form and Economic Theory. Oxford.
- Ojala, J. 2001. Suuri, vauras ja velkainen: Kymiyhtiö 1900-luvulla. Teoksessa Näsi, J., Lamberg, J.-A., Ojala, J. & Sajasalo, P. 2001. Metsäteollisuusyritysten strategiset kehityspolut. Kilpailu, keskittyminen ja kasvu pitkällä aikavälillä. Helsinki: Yleisjäljennös-Painopörssi.
- Ojala, J. & Karonen, P. 2007. Yritysten ja yhteiskunnan yhteisevoluutio. Teoksessa J. Jalava., J. Eloranta & J. Ojala (toim.) Muutoksen merkit. Kvantitatiivisia perspektiivejä Suomen taloushistoriaan. Tilastokeskuksen tutkimuksia 245. Helsinki: Yliopistopaino.
- Okko, P. 2002. Talletuspankkien rooli investointien rahoittamisessa – onko pankeilla tulevaisuutta? Teoksessa Widgrén, M. 2002 (toim.). Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla. Vantaa: Taloustieto.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysala julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia No 156, Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.
- Ostbaum, M. 2012. Essays on Labour Market Frictions and Fiscal Policy. Doctoral Dissertations 105/2012. Aalto University Publication Series.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa Dissertation Series No 12.
- Palmgen, H. 2010. Leadership in a Small Enterprise. Doctoral Dissertation Series 2010/8. Helsinki University of Technology.
- Patton, M. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu, Otava.
- Peltonen, T. 2004. Organisaatio- ja johtamistutkimuksen uudet haasteet. Liiketaloudellinen aikakauskirja 53:2, 199-204.
- Pennanen, A. 2006. Peruskoulun johtaminen. Modernista kohti transmodernia johtamista. Acta Universitas Ouluensis. E Scientiae Rerum Socialium 82. Oulu: Oulu University Press.
- Peterson, R. 1998. Perspectives: Trust for Quality. The TQM Magazine 10(6), 413-416.
- Perttula, J. 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) 2009. Ko-



- kemuksen tutkimus. Merkitys - tulkinta - ymmärtäminen, 115-162. Tampere: Juvenes Print.
- Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations.* USA: Harvard Business School Press.
- Pietiläinen, V. 2010. Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot. *Acta Universitatis Lapponiensis* 177.
- Pirnes, U. 2003. *Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka.* Helsinki: Otava.
- Polkinghorne, D. 1995. *Narrative Cofiguration in Qualitative Analysis.* Teoksessa Hatch, J. A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life History and Narrative.* London: The Falmer Press. 5-23.
- Polkinghorne, D. 1998. *Narrative Knowing and the Human Sciences.* Albany: State University of New York Press.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* New York: Free Press.
- Potter, J. 1994. Tapping the Iceberg, How to Get the Best Out of Your People Through Empowerment. *Empowerment in Organizations* 2(1), 4-8.
- Pulkkinen, S. 2011. Johtaminen ja johtajuus Valmentajataustan merkitys rehtorin työssä. *Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 407.
- Puustinen, P. 2012. Towards a Consumer-Centric Definition of Value in the Non-Institutional Investment Context. *Conceptualization and Measurement of Perceived Investment Value. Acta Universitatis Tampereensis* 1726.
- Puustinen, P., Salonen, J. & Ahonen, A. 2007. Ymmärrämmekö toisiamme – sähköiset vakuutuspalvelut lähemmäksi kuluttajaa. Teoksessa Lammi, M., Järvinen, R. & Leskinen, J. (toim.) *Kuluttajat kehittäjinä. Miten asiakkaat vaikuttavat palvelumarkkinoilla? Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2007.* Helsinki: Hakapaino Oy, 105-125.
- Pöllänen, K. 2007. *The Finnish Leadership Style in Transition. A Study of Leadership Criteria in the Insurance Business, 1997-2004.* Swedish School of Economics and Business Administration.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. & McGrant, M. 1990. *Becoming a Master Manager. A Competency Framework.* New York: John Wiley & Sons.
- Rajander-Juusti, R. 2012. *Finanssialan kyvykkyydet 2012 – luotaus tulevaisuuteen.* Finanssialan Keskusliiton raportti.
- Rand, A. 1988. *Our Cultural Value-deprivation.* Teoksessa L. Peikoff (toim.) *The Voice of Reason.* New York: New American Library.
- Rannisto, P-H. 2005. *Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtista strategisina johtajina.* *Acta Universitatis Tampereensis* 1072.
- Rauhala, L. 1993. *Humanistinen psykologia.* (3.painos) Helsinki: Yliopistopaino.
- Raunio, K. 1999. *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt.* Gaudeamus, Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Reynolds, P. 1987. Ihmisten käyttö tutkimuskohteena (suom. R. Hannula). Kirjassa K. Mäkelä (toim.) Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka. Helsinki: Tammi, 196-204.
- Ribb, S. & Kourdi, J. 2004. Trust Matters. For Organizational and Personal Success. New York: Palgrave Macmillan.
- Riessman, C. 1993. Narrative Analysis. Qualitative Research Methods Series, No. 30. Newbury Park, CA: Sage.
- Ritzer, G. 1996. Modern Sociological Theory. 4.painos. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, E. 1995. Diffusion of Innovations. 4<sup>th</sup> Edition. New York: Free Press.
- Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Teoksessa M. Räsänen (toim.): Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 115-135.
- Romanelli, E. & Tushman, M. 1994. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium. An Empirical Test. Academy of Management Journal 37, 1141-1186.
- Ronkainen, V. 2012. Stochastic Modeling of Financing Longevity Risk in Pension Insurance. Scientific Monographs E:44-2012. Suomen Pankki.
- Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö, johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Suomalainen hallinnon tutkimus, mistä, mitä, minne? Hallinnon Tutkimuksen Seuran 30-vuotis juhlaulkaisu. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietikäinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Talentum, Helsinki.
- Rost, J. 1993. Leadership in for the Twenty-First Century. Westport: Preager.
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, s. 114-128. Helsinki: Otava.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WSOY.
- Ruohotie, P. 2001. Empowerment - muutoksen edellytys. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2001. Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry, 4-9.
- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ruquet, M. 2001. Agencies Need Dynamic Leadership. National Underwriter, Property & Casualty/Risk & Benefits Management. Edition 105.29. (Jul 16, 2001): 15.
- Ruuskanen, O. 2011. Kriisipankin johtamisen näkökulma: Kanta-Uudenmaan Säästöpankki - "Mission Impossible". Teoksessa Turunen, S. & Kangas, T: Conflict Management. Pankkikriisin pitkä varjo. Univerity of Helsinki Conflict Management Institutun julkaisuja.
- Ruuskanen, O. 2009. Pankkikriisi ja rahoitusmarkkinoiden sääntely. Faculty of Law, Economics and Business Administration. Joensuu: University of Joensuu.

- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, M. & Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saastamoinen, M. 1999. Narratiivinen sosiaalipsykologia – teoriaa ja menetelmiä. Teoksessa Eskola, J. (toim.) 1999: Hegelistä Harréen, narratiivista Nudistiin. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 10. s.165-192.
- Saksa, J-M. 2007. Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulella. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 277. Lappeenranta: Digipaino.
- Salovaara, P. 2011. From Leader-Centricity Toward Leadership - A Hermeneutic Narrative Approach. Acta Universitatis Tamperensis 1123.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Helsinki: Talentum.
- Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle, T. 2002. Vakuutus ja riskit – tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Santonen, T. 2007. Price Sensitivity as an Indicator of Customer Defection in Retail Banking. The International Journal of Bank Marketing. Bradford:2007.Vol. 25, Iss. 1, p. 39-55
- Sarala, U. 1988. Kohti oppivaa organisaatiota. Aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Lahti: Salpausselän Kirjapaino.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (Suom. R. Liljamo ja A. Miettinen). Espoo: Weilin & Göös.
- Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (3. painos) Jyväskylä: Gummerus. Englanninkielinen alkuperäisteos: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Schein, E. 1994. Organizational Psychology. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992-2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. Helsinki: Aalto Print.
- Schultz, D. 2003. Marketing Gets No Respect in the Boardroom. Marketing News 37 (24), 9-10.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Seeck, H. & Eräkiivi, O. 2008. Rationaalista vai normatiivista ideologiaa? Johtamisoppien käyttö vuosikatsauspuheessa Suomen metsä- ja metalliteollisuudessa 1980-2005. Hallinnon tutkimus 27:2, 13-35.
- Seeck, H. & Järvelä, S. 2007. Katsaus taylorismin saapumista Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910-1950. Työelämän tutkimus 5:3, 251-259.
- Seeck, H. & Kuokkanen, A. 2007. Ihmissuhdekoulukunta. Sen synty, sisältö ja perintö. Työelämän tutkimus 5:2, 118-137.
- Seligman, A. 1997. The Problem of Trust. Princeton: Princeton University Press.

- Senge, P. 2006. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Revised and Updated with 100 new Pages. New York: Doubleday.
- Sennett, R. 2003. *Respect in a World of Inequality*. New York, London: W.N.Norton & Company.
- Sharma, S. 1999. Trespass or Symbiosis? Dissolving the Boundaries between the Strategic Marketing and Strategic Management. *Journal of Strategic Marketing* 7 (2), 73-88.
- Silén, T. 2006. *Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Simola, A. & Kinnunen, U. 2005. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa: *Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, 119-141. Toim. U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Simonen, O. 2012. Vaikuttavuustiedon hyödyntäminen erikoissairaanhoidon johtamisessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1690.
- Sims, D. 2003. Between the Millstones. A Narrative Account of the Vulnerability of Middle Managers Storying. *Human Relation* Vol. 56(10), 1195-1211.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1422.
- Smith, R. 2001. Analytic Strategies for Oral History Interviews. Teoksessa Gubrium, J., F. & Holstei, J., A (toim.) 2001. *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Thousand Oaks: Sage.
- Somerset, F. 2001. The softer side of leadership. *CMA Management* 75(7), 12-13.
- Stiles, S., Gratton, L., Truss, C., Hope-Haliley, V. & McGovern, P. 1997. Performance Management and the Psychological Contract. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 1, 57-66.
- Sullivan, S. 1999. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 25 (3), 457-484.
- Suominen, K. 2009. *Consuming Strategy – The Art and Practice of Managers' Everyday Strategy Usage*. Doctoral Dissertation Series 2009/14. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia itsensä kehittämiseen*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Dissertation Series No 4. Helsinki University of Technology.
- Syrjälä, J. 2006. *Valoon piirrettyjä kuvia. Tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta*. Jyväskylä Studies in Business and Economics, 47.
- Sveiby, K-E. 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sze Yin Ho, J., Yong Gun Fie, D., Wai Ching, P. & Boon Ooi, K. 2009. Relationship Between the Full-Range Leadership and Insurance Salesperson's Job

- Satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1): 43-60, 2009
- Tainio, R. 2000. Omistus- ja johtamisstrategiat tulevaisuuden Euroopassa. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja* 1/2000.
- Tainio, R., Lilja, K. & Santalainen, T. 2002. Organizationla Learning in the Conctext of Corporate Growth and Decline: A Case Study of a Major Finnish Bank. *Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja* B-43.
- Takala, T. 1994. *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.
- Tesch, R. 1990. *Qualitative Research. Analysis Types & Software Tools*. New York: Falmer Press.
- Thompson, K. & Luthans, F. 1990. Organizational Culture: Behavioral Perspective. Teoksessa B. Schneider (ed.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 319-344.
- Tienari, J. & Vaara, E. 2004. Suomalaiset, ruotsalaiset ja yritysjärjestelyt: Miten kulttuurit eletään todeksi ja miten niillä voi yrittää johtaa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/04, 92-108.
- Tiihonen, P. 1992. *Hallintovallan tukipilarit. Hallintoa koskevasta ajattelusta, opetuksesta, tutkimuksesta*. Helsinki: P. Tiihonen.
- Torppa, K. 2007. Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen. *Acta Universitatis Ouluensis*, D 951.
- Troman, G. 2000. Teachers Stress in the Low-Trust Society. *British Journal Sociology of Education* 21(3), 331-353.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummeruksen Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tuomisto, J. 1986. *Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen: tutkimus teollisuustyönantajien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien kehityksestä Suomessa*. Tampereen Yliopisto.
- Turner, J. 1991. *Social Influence*. Open University Press, Great Britain by Woolnough Bookbinding Ltd, Irthlingborough.
- Uusi-Rauva, E. 2005. Miten edistää innovatiivisuuden ja luovuden kehittämistä niin, että maamme organisaatiot menestyvät jatkossakin? Teoksessa P. Juuti (toim.) *Osaa ja innovoi - osaa ja innovoi*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Uusi-Rauva, E. 2006. Tuottavuusajattelun kehityslinjoja. Teoksessa P. Juuti (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 43-58.
- Vaara, E., Tienari, J. & Säntti, R. 2003. The International Match: Metaphors as Vehicles of Social Identity-Building in Cross-Border Mergers. *Human Relation*, Vol 56(4), 419-451.
- Vaughan, E. 1997. *Risk Management*. John Wiley & Sons Inc.
- Vatanen, A. & Åhman, H. 2007. *Management Team Success: Exploring the Eccepts of Multilevel Success Factors*. Helsinki: Picaset Oy.

- Viitala, R. 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitanen, E., Virtanen, J., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. & Puolijoki, H. 2011. Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. Suomen Lääkärilehti 5, 373-377.
- Virtanen, J. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa sairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun Kauppakorkeakoulu. Sarja A-2: 2010.
- Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Acta Universitatis Tamperensis 1358.
- Väänänen, A. 2006. Fysiologiasta voimavarojen tutkimiseen. Teoksessa K. Ahola, S. Kivisto & M. Vartio (toim.) Työterveyspsykologia. Helsinki: Työterveyslaitos, 19-29.
- Warren, M. 1999. Democratic Theory and Trust. Teoksessa Warren, M (toim.) Democracy and Trust. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, M. 1978. Economy and Society. Vol 1. University of California Press, Berkeley and Los Angeles: California, USA.
- Wei-Chi T., Hsien-Wen C., & Jen-Wei, C. 2009. Employee Positive Moods as a Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Outcomes. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 1, January 2009, 206-219.
- Westman, H. 2009. Corporate Governance in European banks: Essays on Bank Ownership. Helsinki : Hanken School of Economics
- Whetten, D., Cameron, K. & Woods, M. 1996. Developing Management Skills. Effective Empowerment & Delegation. London: Harper Collins Publishers.
- Wren, D. 2005. The History of Management Thought. 5.painos. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Yukl G. 2002. Leadership in Organizations. Hamilton Printing Company. New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl G. 2006. Leadership in Organizations. Sixth Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh Edition. New Jersey: Prentice- Hall.
- Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Service Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm. Boston: McGraw-Hill.

### Internet-lähteet

- Aamulehti 20.1.2013. Björn Wahlroos: Ihmisille ei enää voi puhua ylhäältäpäin [www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194766311390/artikkeli/bjorn+wahlroos+ihmisille+ei+enaa+voi+puhua+ylhaaltapain.html](http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194766311390/artikkeli/bjorn+wahlroos+ihmisille+ei+enaa+voi+puhua+ylhaaltapain.html) (Luettu 20.1.2013).



Aktia Oyj. Vuosikertomus 2010

[www.aktia.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=aa23f652-c169-4325-9d49-204791783947&groupId=10143](http://www.aktia.fi/c/document_library/get_file?uuid=aa23f652-c169-4325-9d49-204791783947&groupId=10143). (luettu 7.1.2012)

Etera. Vuosikertomus 2010

[www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Yhtioesitteet\\_ja\\_tulos/vsk2010/vsk\\_2010.pdf](http://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Yhtioesitteet_ja_tulos/vsk2010/vsk_2010.pdf). (luettu 7.1.2012)

Fennia-ryhmä. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010

[www.fennia.fi/NR/rdonlyres/90789182-0C59-4D99-99F7-BF83AAF6D0C9/0/Fenniatoimintakertomus2010.PDF](http://www.fennia.fi/NR/rdonlyres/90789182-0C59-4D99-99F7-BF83AAF6D0C9/0/Fenniatoimintakertomus2010.PDF). (luettu 7.1.2012)

Finanssialan Keskusliitto.

[www.fkl.fi/Sivut/default.aspx](http://www.fkl.fi/Sivut/default.aspx). (luettu 10.12.2011)

Finanssivalvonta.

[www.finanssivalvonta.fi/fi/Pages/Default.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Pages/Default.aspx). (luettu 10.12.2011)

Handelsbanken. Årsredovisning 2010

[www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor\\_relations\\_hb\\_10\\_sv\\_ar/\\$file/hb10sv\\_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_10_sv_ar/$file/hb10sv_medfoto.pdf). (luettu 7.1.2012)

IF. Vuosikertomus 2010

[www.ar2010.sampo.com/files/ar2010sampo/pdfs/Sampo\\_vuosikertomus\\_2010.pdf](http://www.ar2010.sampo.com/files/ar2010sampo/pdfs/Sampo_vuosikertomus_2010.pdf). (luettu 7.1.2012)

Ilmarinen. Vuosikertomus 2010

[www.ilmarinen.fi/Production/fi/x\\_pdf\\_liitteet\\_julkaisut/Ilmarisen\\_vuosi\\_2010.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/x_pdf_liitteet_julkaisut/Ilmarisen_vuosi_2010.pdf). (luettu 7.1.2012)

Lähivakuutus. Toimintakertomus 2010.

[www.lahivakuutuksenvuosikertomus.fi/2010/index.php?id=2](http://www.lahivakuutuksenvuosikertomus.fi/2010/index.php?id=2). (luettu 7.1.2012)

Mandatum Life. Vapaaehtoisen eläkevakuuttamisen ehdot muuttuivat 1.1.2013

[www.mandatumlife.fi/public/sbd/hs.nsf/putket/yritystietoia?opendocument&level=2&open=7&page=8319c5f9cb9ed97dc2257af300443523](http://www.mandatumlife.fi/public/sbd/hs.nsf/putket/yritystietoia?opendocument&level=2&open=7&page=8319c5f9cb9ed97dc2257af300443523). (Luettu 8.2.2013).

Mandatum Life. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010.

[www.ar2010.sampo.com/files/ar2010sampo/pdfs/MandatumLife2010\\_fi.pdf](http://www.ar2010.sampo.com/files/ar2010sampo/pdfs/MandatumLife2010_fi.pdf). (luettu 7.1.2012).

Nordea Konserni. Annual Report 2010.

[www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/Nordea\\_Annual\\_Report\\_2010.pdf](http://www.nordea.com/sitemod/upload/root/www.nordea.com%20-%20uk/Investorrelations/Nordea_Annual_Report_2010.pdf). (luettu 7.1.2012).

Nordea. Lehdistötiedote. 1.11.2012. Nordea panostaa yritys pankkeihin – Pekka Nuutila uusiin tehtäviin

[www.newsroom.nordea.com/fi/2012/11/01/nordea-panostaa-yritys pankkeihin-pekka-nuutila-uusiin-tehtaviin/](http://www.newsroom.nordea.com/fi/2012/11/01/nordea-panostaa-yritys pankkeihin-pekka-nuutila-uusiin-tehtaviin/) (luettu 28.1.2013)

Omasairaala. Tiedote: <http://www.omasairaala.fi/fi/media/4100#4100>

(luettu 14.1.2013)

OP-Pohjola Vuosikatsaus 2010.

[www.op.fi/OP-Pohjolavuosikertomus2010/filebank/6328-OP-Pohjola-ryhma\\_vuosikatsaus\\_2010.pdf](http://www.op.fi/OP-Pohjolavuosikertomus2010/filebank/6328-OP-Pohjola-ryhma_vuosikatsaus_2010.pdf). (luettu 7.1.2012)

- Pohjantähti. Vuosikertomus 2010.  
[www.pohjantahti.fi/julkaisut/Vuosikertomus%202010.pdf](http://www.pohjantahti.fi/julkaisut/Vuosikertomus%202010.pdf).  
 (luettu 7.1.2012)
- POP Pankkiryhmä. Vuosikatsaus 2011. [www.poppankki.fi/media](http://www.poppankki.fi/media)  
 (Luettu 19.1.2013)
- Ruokomäki, J. & Lepojärvi, J. Onko johtajuudessa ihmisyyttä?  
[www.kjuuti.wordpress.com/2010/01/30/onko-johtajuudessa-ihmisyytta/](http://www.kjuuti.wordpress.com/2010/01/30/onko-johtajuudessa-ihmisyytta/). (Luettu 15.12.2011)
- Sampo Pankki. Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2010.  
[www.sampopankki.fi/fifi/TietoaSampoPankista/media/Julkaistut/Documents/Sampo%20Pankki%20Oyj%20%20Tilinpäätös%20ja%20Toimintakertomus%202010.pdf](http://www.sampopankki.fi/fifi/TietoaSampoPankista/media/Julkaistut/Documents/Sampo%20Pankki%20Oyj%20%20Tilinpäätös%20ja%20Toimintakertomus%202010.pdf). (luettu 7.1.2012)
- S-Pankki. [www.s-pankki.fi/tietoa\\_s-pankista/S\\_Pankki\\_yrityksena/fi\\_FI/S-ryhman\\_oma\\_pankki/](http://www.s-pankki.fi/tietoa_s-pankista/S_Pankki_yrityksena/fi_FI/S-ryhman_oma_pankki/). (Luettu 19.1.2013).
- Säästöpankkiryhmä. Toimintakertomus 2010.  
[www.saastopankki.fi/toimintakertomus/FI/assets/saastopankki-toimintakertomus-2010.pdf](http://www.saastopankki.fi/toimintakertomus/FI/assets/saastopankki-toimintakertomus-2010.pdf). (luettu 7.1.2012)
- Taloussanomat 20.1.2013,. OP:n Karhinen toivoo johtajuutta velkakriisin hoitoon  
[www.taloussanomat.fi/politiikka/2011/07/16/hs-opn-karhinen-toivoo-johtajuutta-velkakriisin-hoitoon/20119986/12](http://www.taloussanomat.fi/politiikka/2011/07/16/hs-opn-karhinen-toivoo-johtajuutta-velkakriisin-hoitoon/20119986/12).  
 (Luettu 20.1.2013).
- Tapiola-ryhmä. 7.2.2012. Lähivakuutus ja Tapiola yhdistyvät, uuden ryhmän pääjohtajaksi Lähivakuutuksen Erkki Moisander. Lehdistötiedote.  
[www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Lahivaakuutus\\_ja\\_Tapiola\\_yhdistyvat.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Lahivaakuutus_ja_Tapiola_yhdistyvat.htm). (Luettu 8.2.2012)
- Tapiola-ryhmä, Vastuu tavaksi: Vuosiraportti 2010.  
[www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/1295A40C-A1AF-481E-9191-4E9347CFCAD0/Vuosiraportti\\_2010\\_nettiin\\_final.pdf](http://www.tapiola.fi/NR/rdonlyres/1295A40C-A1AF-481E-9191-4E9347CFCAD0/Vuosiraportti_2010_nettiin_final.pdf). (luettu 7.1.2012)
- Turva. Tasekirja. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2010.  
[www.turva.fi/NR/rdonlyres/042FEC9D-D101-41B0-84A6-C849FF0A9875/0/TASEKIRJA2010.pdf](http://www.turva.fi/NR/rdonlyres/042FEC9D-D101-41B0-84A6-C849FF0A9875/0/TASEKIRJA2010.pdf). (luettu 7.1.2012)
- Varma. Vuosikertomus 2010.  
[www.varma.fi/fi/TietoaVarmasta/Documents/Tulostiedot/2010/Varman-vuosikertomus-2010-suomi.pdf](http://www.varma.fi/fi/TietoaVarmasta/Documents/Tulostiedot/2010/Varman-vuosikertomus-2010-suomi.pdf). (luettu 7.1.2012)

#### **Lehtiartikkelit:**

- Bhose, C. Kauppalehti 9.1.2013. Varman Vuoria: "Ei aihetta omistajapolitiikan kiristämiseen."
- Pyhäranta, O. 5.1.2013. Helsingin Sanomat. Wahlroosin vastavoima: Kova puhe ei toimi.
- Pöysä J. 2013. Kauppalehti Optio 1/2013. s. 32. Kolmas erä: Liikanen & Wahlroos.
- Vänskä, H. 27.3.2013. Kauppalehti. Nordea haastaa Pohjolan vahinkovakuutukset.

**LIITE****HAASTATTELURUNKO****Ylimmän johdon haastattelut**

Kiitos mielenkiinnosta tutkimustani kohtaan.  
Haastattelu-aikataulun varmistaminen haastateltavalta.

Tutkimustehtävän ja oman tutkijaposition selvittäminen haastateltavalle. Muistutus, että tutkimus on luottamuksellinen ja että se nauhoitetaan.

- 1) Aluksi kerrotko työhösi liittyvistä asioista, mitä akuuttia tai tärkeää johtamiseen liittyvää tulee mieleen?
- 2) Miten määrittelet ilmiön johtajuus? Mitä on johtajuus ja miten se tulee esiin organisaatiossanne? – Kerro esimerkki johtajuuden ilmentymisestä.
- 3) Mikä on myynnin johtamisen rooli finanssialan yrityksessä ylimmän johdon näkökulmasta?
- 4) Pyydän sinua piirtämään kuvan myynnin johtamisesta. Kerro kuvasta.
- 5) Mitkä tekijät nostavat jonkun yksilön organisaatiossanne ylöspäin johtajana?
- 6) Miten arvioit omaa urakehitystäsi? Miksi sinä johdat tätä organisaatiota?
- 7) Muistuu mieleen joku konkreettinen tilanne, jossa johtajuuttasi punnittiin? Kerro mitä tapahtui ja miten selvisit tilanteesta.
- 8) Miten koet finanssialan innovatiivisuuden?
- 9) Onko johtaminen muuttunut työurasi aikana?
- 10) Muuttuuko johtaminen tulevaisuudessa? Jos muuttuu, miten se muuttuu?
- 11) Tuleeko mieleen muita johtajuuteen liittyviä kokemuksia?
- 12) Kiitos haastattelusta!